



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA, SEDE GUAYAQUIL  
UNIDAD DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN "ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS"**

Tesis previa a la obtención del título de  
**"MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS"**

**TEMA:  
PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y MEJORAMIENTO DE  
PROCESOS PARA POTENCIAR LA IMAGEN CORPORATIVA DE  
DISTRIBUIDORES DE PRODUCTOS DE CONSUMO  
MASIVO. CASO DISANAHI S.A.**

**AUTORES:  
Ing. Costa Ordóñez Candy Vanessa  
CPA. Quimis Chancay Daisy Elizabeth**

**DIRECTOR DE TESIS:  
MBA. Richard Aguilar**

**Octubre, 2013  
Guayaquil – Ecuador**

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Guayaquil, Octubre de 2013

---

Ing. Costa Ordóñez Candy

C.I.: 0922009923

---

CPA. Quimis Chancay Daisy

C.I.: 0920709268

## **DEDICATORIA**

Esta tesis se la dedico a mi mamá, Sra. Margarita Chancay Castillo, quien estuvo conmigo en cada momento, apoyándome, guiándome y confiando siempre en mí.

A mi hermano Sr. Fausto Quimis Chancay, que gracias a su confianza, pude crecer profesionalmente.

A mi esposo Sr. William Martillo Avilés, que ha estado conmigo en esta etapa para la elaboración de la presente tesis, y quien ha sabido brindarme su apoyo incondicional.

A toda mi familia por estar siempre presente, dándome su apoyo y creyendo siempre en mí.

Y a mi compañera y amiga Candy Costa Ordóñez, ya que juntas hemos llegado a este momento tan importante de nuestras vidas apoyándonos mutuamente y dándonos fuerza de seguir adelante. A todos ellos le debo lo que soy y espero no defraudarlos.

*C.P.A Daisy Elizabeth Quimis Chancay*

## **DEDICATORIA**

Todo mi esfuerzo, mis logros y méritos se los dedico primeramente a Dios ya que Él es el eje de mi vida y la luz en mi camino.

A mi compañero de vida, quien me ha apoyado enormemente para la culminación esta meta.

A mis padres, quienes han sido mi guía y mi apoyo siempre en cada una de los retos que me he propuesto en mi vida.

A mi querida y gran amiga Daisy Quimis, quien me eligió como su compañera de trabajo, con quien he batallado cada uno de los obstáculos presentados y días de sacrificio para lograr la culminación de esta meta.

A todos mis maestros y director de tesis, quienes nos han dado las herramientas y conocimientos necesarios para llegar a ser lo que somos.

*Ing. Candy Costa Ordóñez*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco principalmente a Dios ya que con su bendición he podido alcanzar mis metas, ha sido mi guía en cada paso que doy, siendo el pilar fundamental de mi vida y por no dejarme sola en ningún momento.

A mis padres quienes han estado apoyándome día a día siendo mi compañía y fortaleza en cada etapa de mi vida y mis estudios.

A mis hermanos quienes supieron darme su apoyo para seguir adelante y no dejarme vencer por los obstáculos encontrados en el camino.

A los catedráticos y a mis compañeros, quienes compartieron conocimientos y sabidurías en las aulas de clase, aprendiendo siempre de ellos.

A mi esposo quien me ha dado siempre su apoyo, impulsándome siempre para seguir adelante.

*C.P.A Daisy Elizabeth Quimis Chancay*

## **AGRADECIMIENTO**

Elevo mi agradecimiento a Dios que es el dueño de mi vida, el Rey de mi corazón.

A mi esposo y a mis padres, ya que sin ellos nada sería posible. "Mis amigos incondicionales a quienes amo con todo mi corazón"

A mis compañeros de aulas, en especial a mí querida amiga Daisy, con quien he compartido momentos de gran sacrificio que nos han permitido forjar una bella y gran amistad.

*ING. Candy Costa Ordóñez*

## ÍNDICE

PORTADA.....	i
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD .....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE .....	vii
INDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT .....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	3
EL PROBLEMA .....	3
1.1. Identificación y valoración de problemas.....	4
1.2. Planteamiento del problema .....	6
1.3. Formulación del problema.....	7
1.4. Objetivo general .....	7
1.5. Objetivos específicos.....	8
1.5.1. Objetivos de la propuesta .....	8
1.6. Justificación de la Investigación.....	8
1.7. Delimitación.....	10
1.8. Hipótesis nula.....	10
1.9.2. Variable dependiente .....	11

1.9.2.1. Indicadores.....	11
CAPÍTULO II.....	13
MARCO TEÓRICO .....	13
2.1. Antecedentes del estudio .....	13
2.2. Fundamentación Teórica .....	13
2.2.1. Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral .....	13
2.2.1.1. Beneficios del Balanced Scorecard.....	21
2.2.2. El plan operativo anual (POA) .....	23
2.2.3. Dirección estratégica.....	24
2.2.3.1. Las cuatro perspectivas de la estrategia.....	25
2.2.3.2. Administración estratégica .....	27
2.2.4. Identidad Corporativa .....	29
2.2.4.1. Importancia de la identidad corporativa .....	33
2.2.4.2. Elementos de la identidad corporativa .....	36
2.2.4.3. Tipos de identidad corporativa .....	39
2.2.4.4. Creación de una identidad corporativa.....	40
2.2.4.5. La imagen corporativa .....	43
2.2.4.6. La identidad de marca .....	44
2.2.4.7. La imagen de la marca .....	46
2.2.5. El posicionamiento.....	48
2.2.5.1. Formas de posicionamiento .....	50
2.2.5.2. Proceso de posicionamiento de un producto.....	51
2.2.5.3. Top of mind .....	54

2.2.5.4. Top of heart.....	56
2.2.6. Logística .....	56
2.2.6.1. Eficiencia en la logística.....	61
2.3. Definiciones conceptuales .....	65
CAPÍTULO III .....	69
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	69
3.1. Modalidad de la investigación.....	69
3.2. Unidades de observación .....	69
3.3. Población y muestra.....	70
3.3.1. Población.....	70
3.3.2. Muestra .....	70
3.4. Operacionalización de las variables .....	71
3.5. Instrumento de recolección de datos.....	72
3.6. Procedimiento de la investigación .....	73
3.7. Análisis de los datos.....	73
CAPÍTULO IV .....	74
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	74
4.1. Encuestas realizadas a trabajadores .....	74
4.2. Encuestas realizadas a clientes .....	81
4.3. Análisis de la investigación hacia los trabajadores.....	96
4.4. Análisis de la investigación hacia clientes.....	96
4.5. Entrevista a expertos de imagen corporativa.....	97

CAPÍTULO V .....	99
PROPUESTA DEL TEMA .....	99
5.1. Introducción .....	99
5.2. Objetivos de la propuesta .....	100
5.2.1. Objetivo General .....	100
5.3. Situación actual de Disanahi S.A.....	101
5.3.1. Fuerzas competitivas de Porter relacionadas a Disanahi S.A. ....	102
5.3.2. FODA de Disanahi S.A. ....	104
5.3.3. Declaración de la misión de Disanahi S.A.....	106
5.3.4. Declaración de la visión de Disanahi S.A. ....	106
5.3.5. Valores corporativos de Disanahi S.A.....	106
5.3.6. Objetivos empresariales de Disanahi S.A. ....	106
5.3.7. Cuadro de mando integral de Disanahi S.A. ....	107
5.3.7.1. Perspectivas financieras de Disanahi S.A.....	108
5.3.7.2. Perspectivas del cliente.....	108
5.3.7.3. Perspectiva de procesos internos de Disanahi S.A.....	109
5.3.7.4. Perspectivas de aprendizaje y crecimiento de Disanahi S.A. .	109
5.3.7.5. Mapa estratégico .....	110
5.3.8. Mejoramiento de procesos de Disanahi S.A. ....	115
5.3.8.1. Mejora de la Comunicación Organizacional de Disanahi S.A. ....	115
5.3.8.2. Creación de manuales de procesos para cada área departamental de Disanahi S.A.....	116
5.3.8.3. Compra Online para los clientes de Disanahi S.A.....	146
5.3.9. Plan alternativo (contingencia).....	146
5.3.10. Disanahi S.A., y su imagen .....	147

5.3.11.	Estrategias de promoción de venta propuestas para Disanahi S.A....	152
5.3.12.	Estrategias comunicativas propuestas para Disanahi S.A. ....	153
CAPÍTULO VI.....		158
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		158
6.1.	Conclusiones.....	158
6.2.	Recomendaciones.....	160
7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....		162
8. ANEXOS.....		165
Anexo 1.- Evaluación de entrevistas y encuestas.....		165
Anexo 2.- Cuestionario de encuestas realizadas a los clientes.....		171
Anexo3.- Cuestionario de encuestas realizadas a trabajadores.....		174
Anexo 4.- Guión de preguntas realizadas a expertos .....		176
Anexo 5.- Entrevistas a expertos .....		179
Anexo 6.- Costo de registro de marca.....		183
Anexo 7.- Papelería institucional.....		184
Anexo 8.- Evaluación de Disanahi S.A. – Planteamiento del problema. ....		187
Anexo 9.- Levantamiento de información de campo. ....		188

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. 1 Sistematización de hipótesis .....	11
Tabla 3. 1 Operacionalización de las variables .....	71
Tabla 3. 2 Procedimiento de la investigación .....	73
Tabla 4. 1 Conocimiento de la visión y misión de la empresa.....	74
Tabla 4. 2 Relación de trabajo .....	75
Tabla 4. 3 Comunicación de trabajo.....	76
Tabla 4. 4 Puesto de trabajo .....	77
Tabla 4. 5 Incentivo en la empresa.....	78
Tabla 4. 6 Aporte profesional y personal .....	79
Tabla 4. 7 Proyecciones de crecimiento.....	80
Tabla 4. 8 Identificación de distribuidor .....	81
Tabla 4. 9 Conoce las instalaciones.....	82
Tabla 4. 10 Recibe el pedido en el día y hora ofrecido .....	83
Tabla 4. 11 Llega el pedido completo.....	84
Tabla 4. 12 ¿Cómo es la atención de su distribuidor? .....	85
Tabla 4. 13 Los productos le llegan en buen estado.....	86
Tabla 4. 14 Actitud del despachador ante el cliente .....	87
Tabla 4. 15 La cordialidad del despachador ante el cliente .....	88
Tabla 4. 16 Imagen del despachador .....	89
Tabla 4. 17 Nivel de servicio del distribuidor.....	90
Tabla 4. 18 Motivación para seguir comprando.....	91
Tabla 4. 19 Incentivo por parte del distribuidor .....	92
Tabla 4. 20 Nuevos beneficios comerciales de Disanahi S.A.....	93
Tabla 4. 21 Comunicación publicitaria actual de distribuidor Disanahi S.A. .....	94
Tabla 4. 22 Debe ser mejorada la comunicación publicitaria .....	95
Tabla 5. 1 FODA de Disanahi S.A.....	105
Tabla 5. 2 Plan operativo anual de Disanahi S.A. ....	113
Tabla 5. 3 Cronograma de acciones de la propuesta de Disanahi S.A. ....	156
Tabla 5. 4 Presupuesto de propuesta de Disanahi S.A.....	157

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2. 1 El cuadro de mando integral como dirección estratégica focalizada a la creación de valor .....	14
Figura 2. 2 Modelos de implantación en el cuadro de mando integral.....	16
Figura 2. 3 Logística .....	59
Figura 4. 1 Conocimiento de la visión y misión de la empresa.....	74
Figura 4. 2 Relación de trabajo.....	75
Figura 4. 3 Comunicación de trabajo.....	76
Figura 4. 4 Puesto de trabajo .....	77
Figura 4. 5 Incentivo en la empresa.....	78
Figura 4. 6 Aporte profesional y personal .....	79
Figura 4. 7 Proyecciones de crecimiento.....	80
Figura 4. 8 Identificación de distribuidor .....	81
Figura 4. 9 Conoce las instalaciones.....	82
Figura 4. 10 Recibe el pedido en el día y hora ofrecido .....	83
Figura 4. 11 Llega el pedido completo.....	84
Figura 4. 12 ¿Cómo es la atención de su distribuidor?.....	85
Figura 4. 13 Los productos le llegan en buen estado.....	86
Figura 4. 14 Actitud del despachador ante el cliente .....	87
Figura 4. 15 La cordialidad del despachador ante el cliente .....	88
Figura 4. 16 Imagen del despachador .....	89
Figura 4. 17 Nivel de servicio del distribuidor.....	90
Figura 4. 18 Motivación para seguir comprando.....	91
Figura 4. 19 Incentivo por parte del distribuidor .....	92
Figura 4. 20 Nuevos beneficios comerciales de Disanahi S.A.....	93
Figura 4. 21 Comunicación publicitaria actual de distribuidor Disanahi S.A. .....	94
Figura 4. 22 Debe ser mejorada la comunicación publicitaria.....	95
Figura 5. 1 Cuadro de mando integral de Disanahi S.A.....	107
Figura 5. 2 Perspectiva financiera de Disanahi S.A. ....	108
Figura 5. 3 Perspectiva del cliente de Disanahi S.A. ....	108
Figura 5. 4 Perspectiva interna de Disanahi S.A. ....	109
Figura 5. 5 Perspectiva aprendizaje de Disanahi S.A. ....	109
Figura 5. 6 Mapa Estratégico de Disanahi S.A. ....	110
Figura 5. 7 Cronograma de aplicación de las estrategias de Disanahis S.A. .....	112
Figura 5. 8 Mapa de procesos de Disanahi S.A.....	117

Figura 5. 9 Marca Legal fondo blanco.....	147
Figura 5. 10 Disanahi S.A. ....	149
Figura 5. 11 Página Web propuesta a Disanahi S.A. ....	153
Figura 5. 12 Letrero propuesto a Disanahi S.A. ....	155
Figura 5. 13 Camiones Repartidores propuestos para Disanahi S.A. ....	156



## UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

### UNIDAD DE POSGRADO

*"Propuesta de planificación estratégica y mejoramiento de procesos para potenciar la imagen corporativa de distribuidores de productos de consumo masivo. Caso Disanahi S.A."*

**Autores:** Ing. Candy Costa, kndycos85@hotmail.com

CPA. Daisy Quimis, daisy\_quimis@hotmail.com

**Tutor:** MBA. Richard Aguilar

*Maestría en Administración de Empresas*

*2013*

*Investigación en modelos de empresa*

*Palabras claves: Cuadro de mando integral, Plan operativo anual,*

*Identidad Corporativa, El posicionamiento, Logística*

### RESUMEN

La planificación estratégica y mejoramiento de procesos son aspectos esenciales para el desarrollo organizacional de una empresa. De igual manera tener una correcta imagen corporativa da inicio a un buen manejo sobre el funcionamiento de la empresa para crear lo que se denomina el Branding o construcción de la marca. Este es uno de los problemas presentes en la empresa DISANAHI S.A., el cual a pesar de tener a su haber más de 20 años en el mercado de la distribución de alimentos PRONACA, este no ha logrado el reconocimiento de su naturaleza de negocio, porque son dos empresas distintas y de la cual la primera cumple la función de distribuidora sobre la segunda. DISANAHI S.A., debe de mejorar los procesos internos en ella que incentive a aumentar la productividad de la empresa y el reconocimiento en el cliente interno y externo de la entidad. En el marco teórico se presentan los temas que contemplan la comprensión de la investigación. Además la metodología aplicada en el presente trabajo para la determinación de la población y su muestra, de utilidad para las acciones de recopilación de información. La interpretación de los resultados ha sido necesaria para el conocimiento de la situación actual en la que se encuentra DISANAHI S.A., en funcionamiento de la determinación de las estrategias dirigidas en la propuesta, ya que están direccionadas en mejorar el rendimiento de la empresa como tal. La planeación estratégica planteada por las autoras, fueron estipulados para que se dé una mejora en la imagen corporativa, así como el mejoramiento de los procesos de la compañía DISANAHI S.A. Finalizando el desarrollo del trabajo se encuentran las conclusiones y recomendaciones pertinentes descritas por las autoras, tratando de especificar lo encontrado durante el proceso investigativo realizado y dando sugerencias de posibles medidas correctivas para la empresa.



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**UNIT OF POSTGRADUATE**

"Proposal for strategic planning and process improvement to enhance the corporate image of distributors of mass consumption. Case Disanahi S.A."

**Authors:** Ing. Candy Costa, kndycos85@hotmail.com

CPA. Daisy Quimis, daisy\_quimis@hotmail.com

**Tutor:** MBA. Richard Aguilar

*Master in Business Administration*

*2013*

*Research on business models*

*Keywords: Balanced Scorecard, Annual operating plan, Corporate Identity, Positioning, Logistics*

**ABSTRACT**

Strategic planning and improvement of processes are essential aspects for the organizational development of a company. In the same way, having a proper corporate image begins with a good management of the operation of the company creating what is known as Branding or brand building. This is one of the problems that the company DISANAHI S.A. has, which despite having more than 20 years in the PRONACA food distribution market, has not reached the recognition of its business nature, because they are two different companies and from which the first fulfills the function of distribution on the second. DISANAHI S.A. should improve its internal processes to encourage increased the company's productivity and recognition of the internal and external client in the entity. Issues which include understanding of the research are presented in the theoretical framework. In addition, the methodology applied in this study for the determination of the population and sample, useful for actions in gathering information. The interpretation of the results has been necessary for the understanding of the current situation in which DISANAHI S.A. is, in the working of the determination of strategies directed in the proposal, since they are targeted on improving the company's performance. Strategic planning raised by the authors was provided as an improvement in the corporate image, as well as the enhancement of DISANAHI S.A.'s processes. Finishing the development of this research are the conclusions and recommendations made by the authors, trying to specify what was found during the investigative process and giving suggestions for possible corrective actions for the company.

## **INTRODUCCIÓN**

Disanahi S.A., es una Distribuidora de Productos de Consumo Masivo, la cual inició sus actividades en el año 1981, cuando su Gerente Propietaria Ec. Mónica Gómez descubre como una oportunidad de negocio la venta de pollos, teniendo como proveedor principal a Pronaca, que a menudo exige que la empresa cumpla con los lineamientos y las normativas necesarias, ofreciendo lo mejor a sus clientes, generando satisfacción.

A pesar que Disanahi S.A., es distribuidor de Pronaca, es importante mencionar que son dos empresas totalmente diferentes las cuales se han unido para ejercer una acción comercial muy grande.

El desarrollo del siguiente trabajo se da debido a que no se ha logrado a obtener la diferenciación de la naturaleza del negocio de Disanahi S.A., con lo que realiza Pronaca, por lo que se busca poder mejorar la imagen corporativa necesaria que identifique la labor que realiza la empresa de estudio, ayudando a planificar estratégicamente y mejorando los procesos que se desarrollen, para que de esta manera los empleados se sientan comprometidos con el desarrollo organizacional.

Para poder tener un amplio conocimiento del trabajo desarrollado se lo estructura de la siguiente manera:

Dentro del capítulo I, se define todo lo referente al planteamiento del problema, la formulación del mismo, los objetivos que se persiguen y a la vez la importancia del desarrollo del trabajo.

En el capítulo II, se plasma lo referente al marco teórico de la investigación, así mismo se establecen las bases legales del trabajo, este capítulo ayudará a las personas que no están inmersas en el tema poder comprender el proceso investigativo que se plantea.

El capítulo III, muestra la metodología de la investigación, las herramientas que fueron utilizadas, tanto como las entrevistas y encuestas, las cuales sirvieron de base para el desarrollo de la propuesta.

En el capítulo IV, se realiza el análisis y la interpretación de los datos sobre las encuestas, las cuales fueron realizadas 300 encuestas efectivas a los clientes externos de la compañía, 30 encuestas a los trabajadores y 3 entrevistas con expertos, información que permitió determinar la situación de la empresa.

En el capítulo V, se estructura la propuesta del trabajo investigativo y los requerimientos necesarios para que su implementación sea efectiva y se puedan cumplir con los objetivos propuestos.

El capítulo VI, muestra las conclusiones y recomendaciones, que podrán ser consideradas con la puesta en marcha de la propuesta.

Por último se finaliza el trabajo incluyendo las fuentes bibliográficas, y adjuntando los anexos correspondientes que servirán de complemento para lo expuesto en el trabajo.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

El problema está en que Disanahi S.A., no tiene una imagen corporativa bien definida, que le permita obtener la diferencia entre su principal proveedor, como lo es Pronaca; por esta razón se ha dado una mala planificación estratégica, ya que no se han definido objetivos organizacionales en base a la visión de la empresa.

Disanahi S.A., es una empresa que distribuye productos de consumo masivo y en especial distribuye pollos, cuyo proveedor es Pronaca, que es una empresa multinacional conocida en el mercado ecuatoriano, puesto que se ha expandido gracias a sus estrategias permanentes de inversión en infraestructura, cuidado ambiental, responsabilidad social empresarial, desarrollo de nuevas tecnologías, generación de fuentes de trabajo indirectos, que trabaja de la mano con proveedores, macro-distribuidores, integrados, agrícolas, avícolas, y tiendas para apoyar su crecimiento.

Debido a la estrecha relación comercial existente entre Pronaca y Disanahi S.A., se ha generado una confusión de la naturaleza de esta última, puesto que son dos empresas diferentes, ya que una trabaja de proveedor (Pronaca) y la otra de distribuidor (Disanahi S.A.).

Al definir el problema, las investigadoras, destacan la importancia de realzar la imagen corporativa de Disanahi S.A., mediante una planificación estratégica adecuada y el correcto desarrollo de los procesos empresariales.

### **1.1. Identificación y valoración de problemas**

Para que las empresas puedan tener un reconocimiento en el mercado deben de contar con una imagen e identidad corporativa que distinga su labor de las demás empresas.

Al poseer Disanahi S.A., una estrecha relación comercial con Pronaca, se ha manejado una confusión, puesto que los clientes y empleados piensan que esta empresa se deriva de Pronaca, lo cual no es así. De esta manera se crean problemas organizacionales, debido a que el cliente interno desconoce para quien trabaja y cuáles son los objetivos organizacionales.

Al poder plantear una planificación estratégica para la empresa, se está buscando alinear de manera definitiva los objetivos empresariales y a la vez que la empresa empiece a tener la imagen corporativa necesaria.

En el Ecuador algunas de las micro, pequeñas y medianas empresas no cuentan con planes estratégicos debidamente establecidos que orienten y sienten las bases del rumbo que seguirá la organización que les permita desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

En relación a sus procesos una gran parte de estas no han identificado ni revisado sus procesos claves y no se encuentran inmersos en actividades de mejoramiento continuo, lo cual pone en riesgo su competitividad, específicamente en el área de distribución de productos de consumo masivo.

Disanahi S.A. es una Distribuidora de Productos de Consumo Masivo, cuyo proveedor principal es Pronaca, que le brinda productos como pollos, embutidos, comida para mascotas, carnes de cerdo, pavo y choncho, mermeladas, salsas, huevo, arroz, etc.

Actualmente el mercado de Disanahi S.A. se encuentra plenamente identificado en tres segmentos específicos:

- **Clientes tradicionales**, corresponden a las tiendas, frigoríficos. Son los clientes principales del negocio.
- **Clientes de consumo inmediato**, comprenden los bares, restaurantes, cafeterías, etc.
- **Clientes de abastos**, se refieren a los clientes localizados en los mercados San Jacinto y San Francisco de la ciudad de Guayaquil.

Disanahi S.A., al ser una Distribuidora autorizada de Pronaca, debe cumplir con todos los lineamientos y normativas establecidas por su proveedor. Este cumplimiento la ha llevado a distinguirse entre los demás distribuidores, alcanzando una buena calificación.

Entre los problemas existentes están:

- No cuentan con un plan estratégico establecido. Tienen un sector de mercado definido por su proveedor que no puede ser tocado por otro distribuidor. No obstante el mercado cada vez es más exigente, por lo que es necesario implementar un plan estratégico no sólo para incrementar y mantener las ventas actuales, sino también para llegar mejorar su categoría de distribuidor dentro de los niveles establecidos por Pronaca.
- Carencia en la medición de la satisfacción de sus clientes internos, clientes externos y proveedor por parte de la Distribuidora. Disanahi S.A. al mantener una relación directa con sus clientes, trabajadores y proveedor, lo obliga a saber cuáles son cada una de las necesidades, sugerencias, quejas, inquietudes, etc., por lo cual es necesario realizar un estudio profundo de investigación para descubrir, satisfacer, proporcionar un mejor servicio y proyectar una mejor imagen ante sus clientes internos, clientes externos y proveedor, así como también protegerse de esta manera de una sanción por parte de Pronaca, en las

visitas inesperadas que se suelen realizar a locales al cual abastecen los Distribuidores autorizados.

- Otros de los problemas encontrados es la poca inversión en la infraestructura. Es necesario realizar un estudio y análisis de una división apropiada de cada uno de sus departamentos, ya que esto ayudaría a lograr una buena imagen corporativa.
- Disanahi S.A. no tiene con un manual de procesos establecidos, todo se encuentra implícito en cada una de las áreas involucradas, por lo que es necesario que éstos sean plasmados y dirigidos a los responsables de cada departamento.
- La compañía posee una desventaja de precios ante su competencia (mercados de abastos), pero la diferencia de precios no es tan significativa ya que esto se compensa con el volumen de ventas y la calidad de los productos.

## **1.2. Planteamiento del problema**

Cada uno de los problemas antes descritos contribuyen a las mejoras de la compañía, ya que son piezas claves en el mejoramiento del negocio en general, para ello se ha evaluado cada uno de los puntos (Ver Anexo 8), donde se determinó que el problema más factible y necesario para la empresa, comprende: "Una propuesta de planificación estratégica y mejoramiento de procesos, para potenciar la imagen corporativa de Disanahi S.A."

Existen otros puntos de vital importancia que obtuvieron una puntuación menor que son la distribución departamental y la desventaja de precios, pero se considera que el plan estratégico, mejoramiento de procesos y la satisfacción de los clientes internos, clientes externos y trabajadores, abarcan parte de estos problemas y sus posibles soluciones, desarrollándolos en el transcurso de la investigación.

### **1.3. Formulación del problema**

Para el siguiente trabajo se formula el problema de la siguiente manera:

#### **Pregunta general**

¿En qué medida contribuye la planificación estratégica y mejoramiento de procesos para mejorar la imagen corporativa que tienen los clientes internos, clientes externos y proveedor de Disanahi S.A.?

#### **Preguntas específicas**

- ¿Cómo investigar sobre la planificación estratégica de la empresa?
- ¿De qué manera examinar los procesos con los que Disanahi S.A., realiza sus operaciones para determinar si estos son eficaces, eficientes y agregan valor para el cliente?
- ¿Cómo determinar la percepción que tienen los clientes internos, clientes externos y proveedor de Disanahi S.A., para lograr mejores resultados?

### **1.4. Objetivo general**

- Analizar la situación actual de la empresa Disanahi S.A., en cuanto a su planificación estratégica, procesos e imagen corporativa.
- Proponer una planificación estratégica efectiva y un plan de procesos que ayude en la consolidación de la imagen corporativa de Disanahi S.A. en el mercado.

## **1.5. Objetivos específicos**

1. Analizar los procesos existentes con los que Disanahi S.A. realiza sus operaciones para establecer si estos son eficaces, eficientes y agregan valor para el cliente.
2. Determinar la percepción que tienen los clientes internos, clientes externos y proveedor de Disanahi S.A

### **1.5.1. Objetivos de la propuesta**

1. Definir herramientas tales como manuales, flujos de procesos y políticas departamentales, que permitan formalizar los procesos de Disanahi S.A.
2. Plantear estrategias que contribuyan a mejorar la imagen corporativa de Disanahi S.A.

## **1.6. Justificación de la Investigación**

El presente tema de investigación se adopta porque los nuevos desafíos en el mundo de los negocios empujan cada vez a las empresas a buscar políticas, estrategias, procesos y lineamientos que les permitan volverse más eficientes y competitivas, desarrollando su actividad de la mejor manera.

En la actualidad es necesario que toda organización cuente con un plan estratégico y que éste sea actualizado constantemente. Muchas veces se piensa que la misión y visión de una empresa es lo único que se debe establecer, dejando de lado las estrategias de cada una de las áreas involucradas que son necesarias para que los procesos y el desempeño del negocio se puedan llevar a cabo con objetividad y precisión.

Un plan estratégico ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar al negocio y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Así mismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a dónde quiere ir y se comprometa con ese destino.

Todas las organizaciones sean grandes o pequeñas deben apuntar al mejoramiento continuo para llegar hacer una empresa competitiva dentro de un mercado que está cada vez más propenso a innumerables cambios y para ello se necesita estar preparada.

Se considera de vital importancia el desarrollo investigativo sobre la planificación y procesos de Disanahi S.A., debido a que sin éste control y actualización cada miembro de la organización va por su lado sin saber las metas que se quieren alcanzar como empresa. Así mismo las tendencias del mercado estancarían el progreso de la organización debido a que las estrategias quedarán obsoletas ante los nuevos requerimientos y la competencia podría aprovecharse.

Al realizar el estudio se plasma también un modelo micro empresarial con lineamientos y procesos guías, donde no sólo Disanahi S.A., sus clientes internos, clientes externos y proveedor se benefician sino también la sociedad en general que desee adoptar un modelo guía para el emprendimiento de nuevos negocios.

Es por ello que con este estudio se realiza un análisis de la realidad de la empresa, que hace su competencia, la satisfacción de los clientes, como está el mercado en general, el compromiso de los trabajadores y el aporte en general de Disanahi S.A. con la responsabilidad social a la ciudad y por ende del país.

En síntesis el aporte de esta investigación contribuye a que Disanahi S.A. establezca un plan estratégico, mejore sus procesos para alcanzar la mayor puntuación en su categoría ante Pronaca, así como

también mejorar su imagen ante sus clientes. De no hacerse este estudio, la empresa corre el riesgo de limitar su crecimiento, perder clientes y sobre todo desmejorar su imagen.

### **1.7. Delimitación**

**CAMPO:** Administración de empresas.

**ÁREA:** Planificación estratégica

**ASPECTO:** Propuesta de planificación estratégica y mejoramiento de procesos

**TEMA:** Propuesta de planificación estratégica y mejoramiento de procesos para potenciar la imagen corporativa de distribuidores de productos de consumo masivo. Caso: Disanahi S.A.

**PROBLEMA:** ¿En qué medida contribuye la planificación estratégica y mejoramiento de procesos para mejorar la imagen corporativa que tienen los clientes internos, clientes externos y proveedor de Disanahi S.A.?

**DELIMITACIÓN ESPACIAL:** DISANAHI S.A., Guayas -Guayaquil

**DELIMITACIÓN TEMPORAL:** Inicio Mayo 2012 - Finalización octubre 2013

### **1.8. Hipótesis nula**

Si no se analiza los procesos existentes y si no se propone una planificación estratégica en Disanahi S.A., entonces no se podrá potenciar la imagen de la empresa.

## 1.9. Variables de la investigación

### 1.9.1. Variable independiente

Análisis de la planificación estratégica y mejoramiento de procesos de Disanahi S.A.

#### 1.9.1.1. Indicadores

Estudio de mercado.

Percepción del cliente interno.

### 1.9.2. Variable dependiente

Potencialización de la imagen corporativa de distribuidores de productos de consumo masivo. Caso Disanahi S.A.

#### 1.9.2.1. Indicadores

Identidad Corporativa

Cumplimiento de los objetivos empresariales.

Mejor desarrollo organizacional.

**Tabla 1. 1 Sistematización de hipótesis**

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<p><b><u>Variable independiente</u></b> Planificación estratégica</p>	Direccionamiento	<p>Misión Visión Objetivos Estrategias</p>
<p><b><u>Variable independiente</u></b> Mejoramiento de procesos</p>	Reingeniería de procesos	<p>Flujograma Manuales de procesos</p>
<p><b><u>Variable dependiente</u></b> Imagen empresarial</p>	Percepción del cliente interno y externo	<p>Encuestas Entrevistas</p>

**Elaborado por: Las Autoras**

La tabla antes descrita muestra la sistematización de la hipótesis, donde se describe las variables independientes y dependientes de la investigación. Esto es un paso importante en el desarrollo de la investigación, dado que cuando se identifican las variables, se puede determinar las dimensiones e indicadores de la investigación para el levantamiento y medición de la información.

Dentro de las variables independientes en la investigación propuesta se tiene la planificación estratégica y mejoramiento de procesos como puntos clave para potenciar la imagen corporativa (variable dependiente).

Se ha considerado las dimensiones de las variables independientes el direccionamiento estratégico a través de planteamiento de la misión, visión, objetivos y estrategias de planificación que se desarrollan más adelante en el capítulo V. Para la segunda variable independiente se ha considerado una reingeniería de procesos, la cual comprende creación de flujograma de procesos y manuales.

Para conocer la imagen actual de la compañía se considera importante investigar la percepción de los clientes tanto internos como externos a través de encuestas y entrevistas. Así como también la observación de campo al momento de tener contacto las autoras con los clientes.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes del estudio**

El marco teórico que se establece a continuación se desarrolla con el fin que el lector pueda tener un entendimiento preciso de temas inmersos a la investigación.

#### **2.2. Fundamentación Teórica**

La fundamentación teórica está constituida por las definiciones que plantean los autores en sus libros.

##### **2.2.1. Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral**

Para definir el concepto de Cuadro de Mando Integral, es preciso en primer lugar establecer sus orígenes.

(Amo, 2011):

Los orígenes del Cuadro de Mando Integral (CMI) datan de 1990, cuando KPMG, patrocinó un estudio sobre empresas denominado la medición de resultados en la empresas del futuro, motivado por la creencia de que los enfoques existentes que dependían de las valoraciones financieras, no estaban dando respuestas a las necesidades de las empresas, ya que estas mediciones obstaculizaban la capacidad y la habilidad de las organizaciones, es un proceso de valor. (pág. 10)

Según este autor el origen del Cuadro de Mando Integral se da desde 1990, cuando se dan cuenta de que los enfoques que ya existían,

no estaban dando la respuesta correcta a las necesidades de las empresas. Ahora se va a definir el concepto de Cuadro de Mando Integral.

(Amo, 2011):

Podemos definir el Cuadro de Mando Integral, como una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados. (pág. 10-11)

Este autor define al Cuadro de Mando Integral como una metodología o técnica de gestión, que puede ayudar a varias empresas para innovar sus estrategias en objetivos operativos medibles. Para de esta manera lograr que todos sus recursos sean ordenados estratégicamente. Según Amo (2011) dice que, "De una forma más sintética podemos definirlo como la Dirección Estratégica focalizada a la creación de valor, presentándola de la siguiente manera (pág. 11)

**Figura 2. 1 El cuadro de mando integral como dirección estratégica focalizada a la creación de valor**



**Fuente: (Amo, 2011)**

Este gráfico que muestra el autor describe al Cuadro de Mando Integral como la dirección estratégica, pero dirigida a crear valor en la

empresa, como se muestra en esta pirámide que comienza en su parte inferior con valor sostenido siguiendo por varias fases, hasta llegar a la cumbre donde está la estrategia.

(Amo, 2011) Dice que:

Podemos establecer tres niveles de implantación, implicando cada uno de ellos, diferentes niveles de esfuerzo y cobertura de necesidades de gestión.

Nivel A: Técnica de medición y control que su objetivo es Incorporar a los cuadros de mando financieros, indicadores no financieros relativo a otras perspectivas de gestión (mercado, procesos, innovación y aprendizaje)

Promotor del proyecto: Responsables de áreas funcionales, como por ejemplo: sistemas de información, control de gestión, calidad, recursos humanos.

Metodología de implantación: Desarrollo realizado normalmente por el área que proporciona el proyecto, con escasa participación de los responsables de otras áreas funcionales y primer nivel directivo.

Resultados esperados: La organización puede disponer de una información más completa sobre su situación.

Nivel B: Sistema de gestión basado en la estrategia

Objetivo: Llevar a cabo la implantación de la estrategia definida por la organización, estableciendo mecanismos de gestión (seguimiento y feedback), que nos permitan conocer su grado de éxito o fracaso y, por consiguiente, tomar las decisiones oportunas. Los presupuestos y recursos disponibles han de estar alineados con la estrategia establecida.

Promotor del proyecto: Consejero delegado, Administrador, Director General y Gerentes.

Metodología de implantación: Elevada participación de los miembros del equipo directivo, miembros del segundo nivel y consultores externos de negocio y de soluciones informáticas.

Nivel C: Modelo de organización y gestión del cambio

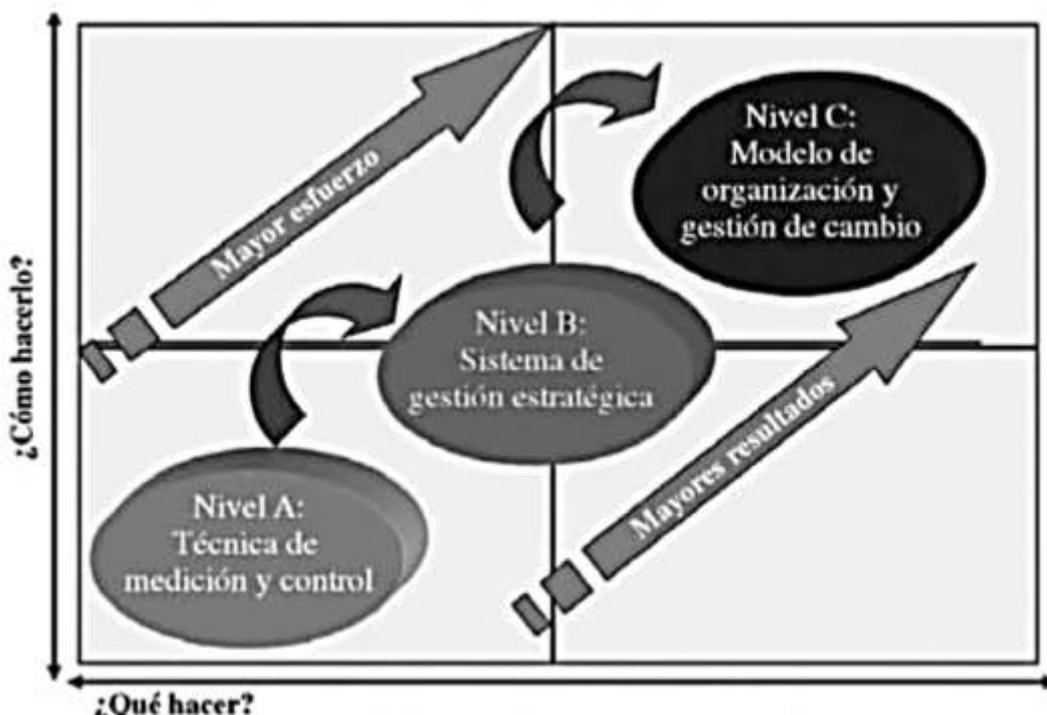
Objetivo: Implantar un modelo organizativo basado en el alineamiento de las personas clave de la organización, que

permita adaptarse con mayor flexibilidad a las situaciones de cambio.

Promotor del proyecto: Consejero Delegado, Administrador, Director General y Gerentes.

Metodología de implantación: Elevada participación de los miembros del equipo directivo, miembros del segundo nivel y consultores externos de negocio y de soluciones informáticas. (pág. 12-13)

**Figura 2. 2 Modelos de implantación en el cuadro de mando integral**



**Fuente: (Amo, 2011)**

Según Francisco Amo se puede definir tres niveles de implantación del Cuadro de Mando Integral. La figura muestra cómo van los niveles subiendo hasta llegar al mayor esfuerzo. Cada nivel tiene su objetivo, su promotor del proyecto, la metodología de implantación y los resultados esperados de este nivel.

El nivel A que es el primero, la Técnica de Medición y Control que tiene como su objetivo incorporar a los cuadros de mando financieros, indicadores no financieros, en promotor de proyectos dice que es el responsable de áreas funcionales, en la Metodología de implantación esto

elabora normalmente por el área que promociona el proyecto, y finalmente los resultados esperados donde la empresa dispone de la información completa sobre su situación.

El nivel B es el segundo, es el sistema de gestión basado en la estrategia, su objetivo es implementar las estrategias previamente definida por la empresa, los promotores del proyecto son el Consejero Delegado, el Administrador, el Director General y Gerentes, en la Metodología de implantación incrementa la participación de los miembros del equipo directivo, en los resultados esperados se busca que la empresa puede contar con un sistema de gestión basado en las estrategias.

El nivel C que es el tercero, Modelo de organización y gestión del cambio, tiene como objetivo realizar un modelo de organización basado en el alineamiento de las personas claves de la empresa, como promotor del proyecto, están el Consejero Delegado, el Administrador, Director General y Gerentes, en la Metodología de implantación esta la participación de la mayoría de los integrantes del equipo directivo de la empresa, en Resultados esperados se espera que la organización sea flexible , que esté preparada cuando surja algún cambio y que este encaminada a la estrategia planteada.

(Heredia, 2010), "Un Balanced Scorecard (cuadro de mando equilibrado) es un sistema integrado de objetivos, indicadores e iniciativas que describe la estrategia de una organización y permite controlar como se van alcanzado estos objetivos estratégicos". (pág. 73)

Según lo establecido por Heredia, el Balanced Scorecard es un enfoque destinado a contribuir con el establecimiento y ejecución de estrategias dentro de la organización, además permite coordinar las actividades que se desarrollan en las diferentes áreas de la empresa proyectándose a la consecución de los objetivos establecidos, esta herramienta permite a los directivos de las empresas desarrollar una evaluación constante para determinar los resultados obtenidos de la

aplicación de las estrategias, y actualizarlas en el caso de que sea necesario.

Básicamente, el BSC es un gran apoyo para las organizaciones considerando que refleja la misión y las estrategias de la empresa en un conjunto integral de medidas de rendimiento, que proporcionan un modelo de gestión y medición, la aplicación del Balanced Scorecard es un factor que puede determinar el éxito de la empresa, ya que genera un aumento en la productividad y la competitividad de las empresas.

La filosofía establecida en el Balanced Scorecard representa un sistema equilibrado que aplicado en las organizaciones permite desarrollar una mejor organización y una mejor integración de las diferentes áreas de la empresa, esta herramienta de gestión puede ser adaptado de acuerdo a las diferentes necesidades de la empresa, por lo que no se puede considerar que solo es aplicable para las grandes empresas.

Considerando que los resultados que obtenga la empresa dependen de las diferentes actividades que se desarrollan en los departamentos que la integran, por lo tanto es necesario que los directivos cuenten con las herramientas para medir la capacidad que tienen todas las funciones, y determinar cuáles de estas funciones aportan mayor valor para los clientes, respondiendo de forma adecuada a sus necesidades.

Generalmente, cuando los directivos buscan evaluar el desempeño de una empresa, los sistemas se utilizan como el análisis de los estados financieros, control de gestión, entre otros.

Estas herramientas son, fundamentales para conocer algunos aspectos importantes de la actividad, especialmente desde el punto de vista económico, la equidad y el desarrollo económico.

(Epstein & Mantilla, 2010):

El scorecard corporativo desarrollado por Kaplan y Norton se basa en el reconocimiento de que los administradores requieren medidas tanto financieras como operacionales para administrar efectivamente una empresa, no siendo necesaria una opción entre las dos. Ellos escriben que "el balance scorecard es similar a los tableros de control de la cabina de un avión: le proporciona a los gerentes información compleja de un vistazo". Ello obliga a los administradores a reconocer el impacto de cómo la implementación de una política corporativa afecta simultáneamente el desempeño de diversas variables y si "se puede obtener mejoramiento en un área a expensas de otra". (pág. 73)

En relación a lo establecido por Epstein & Mantilla, el Balanced Scorecard nace como una herramienta que mide el desempeño de la empresa no sólo desde un punto de vista estrictamente económico, financiero u operacionales, ya que se analiza la empresa en su conjunto, teniendo en cuenta los aspectos que a menudo se pasan por alto cuando se desarrollan los análisis. La evaluación de los resultados de la empresa, se puede desarrollar a través de ciertas perspectivas tales como:

- **Perspectiva económica:** Cuáles son los resultados económicos que se generaron de la realización de las actividades de la empresa.
- **Perspectiva del cliente:** Se evalúa la forma en que los clientes perciben a la empresa.
- **Perspectiva del proceso:** La evaluación se desarrolla en base a los procesos que se llevan a cabo en la empresa.
- **Perspectiva de innovación:** Se mide la capacidad de la empresa para mejorar e implementar innovación en los procesos de la empresa.

El Balanced Scorecard, proporciona a los directivos de las empresas las directrices para hacer frente a las estrategias de negocio complejas, y además facilita la evaluación de los resultados debido a que minimiza la cantidad de información necesaria para desarrollar el análisis y tomar decisiones dentro de la empresa. Sin embargo, esta herramienta no sólo es un conjunto de medidas para evaluar los resultados financieros y operacionales, sino que además representa un proceso direccionado enfocado en la misión y las estrategias de la empresa.

Según Daft(2008):

Los componentes del balanced scorecard están diseñados de una forma integradora de manera que refuercen mutuamente y vinculen las acciones de corto plazo con las metas estratégicas de largo plazo. Los directivos pueden utilizar el balanced scorecard para establecer metas, distribuir recursos, planear presupuestos y determinar recompensas. (pág. 298)

En efecto, tal como lo establece Daft, las decisiones, las actividades, los recursos dentro de la empresa deben estar relacionados con las estrategias. Por lo tanto, el cuadro de mando integral establece una relación de causa y efecto entre las actividades que se llevan a cabo y los objetivos de la empresa, en donde cada área que conforma la empresa establece sus objetivos internos los cuales deben estar alineados con los objetivos de la organización.

Además, se puede aplicar de manera que contribuya en la planeación y establecimiento de presupuestos y la distribución adecuada de los recursos de la empresa, las estrategias establecidas se deben considerar tanto a corto como a largo plazo.

En este sentido se desarrolla el cuadro de mando integral delimitando los recursos que cada área de la empresa requerirá para la realización de sus funciones.

(Llorens, 2008):

Dentro de esta tendencia, la metodología del *balanced scorecard* o cuadro de mando integral, desarrollada por los profesores Robert Kaplan y David Norton hacia fines de la década de los 80, ha venido ganando popularidad y, hoy día, está siendo utilizada por una gran cantidad de empresas. (pág. 100)

En base a lo establecido por Llorens, el *balanced scorecard* actualmente es aplicado en la mayoría de las empresas, debido a que genera mejores resultados dentro de una organización, considerando la alta competitividad que existen en el mercado actualmente, es importante para los directivos de las empresas definir los mecanismos que permitan mejorar la productividad de la empresa, y mantener un nivel de competitividad en el mercado. La metodología del *balanced scorecard* puede ser aplicada por cualquier empresa que tenga la intención de desarrollar una planificación de sus actividades, para ello se aplica esta herramienta que le permitirá medir el nivel del cumplimiento de los objetivos de la empresa. Al desarrollar el seguimiento dentro de la empresa, le permitirá a los directivos conocer de qué manera se están desarrollando las funciones en la empresa, podrá corregir errores y prevenir los posibles riesgos para la empresa.

#### **2.2.1.1. Beneficios del Balanced Scorecard**

(Muñoz & de la Cuesta, 2010):

El Cuadro de Mando Integral (CMI) constituye una de las herramientas de control de gestión más eficaces para implementar y llevar a la práctica el plan estratégico de una compañía. Se basa en un conjunto de indicadores financieros y no financieros derivados de la estrategia, que proporcionan información relevante sobre la situación de la empresa en diferentes áreas como finanzas, clientes, empleados, procesos, etc. Entre los beneficios más importantes de utilizar un cuadro de mando se pueden citar:

- Permite tener una visión integral del negocio.

- Facilita la comunicación, ejecución e implementación de la estrategia.
- Asigna responsables a los objetivos
- Motiva a los empleados.
- Evalúa y ajusta la estrategia y los planes de acción.
- Mide las mejoras en la eficiencia de las operaciones. (pág. 71)

Como lo indican Muñoz & de la Cuesta (2010), la implementación del balanced scorecard proporciona beneficios importantes para la empresa, ya que permite alinear las estrategias aplicadas en todos los áreas de la empresa, lo cual representa una clave para mejorar el rendimiento de la empresa en su conjunto.

Además, el balanced scorecard proporciona a los directivos una visión integral sobre el desempeño de la empresa, esto le permite tomar decisiones, corregir errores a tiempo y evitar que se generen situaciones imprevistas que puedan afectar a la empresa y retrasar la consecución de los objetivos.

Otro de los beneficios que aporta el cuadro de mando integral a la empresa es la facilitación de la comunicación interna en la empresa entre todos los niveles y todos los departamentos que la conforman. Permite además la reducción de la cantidad de información que se maneja, utilizando la información necesaria para la toma de decisiones en la empresa.

La correcta aplicación del balanced scorecard puede solucionar varios problemas dentro de la empresa, pero requiere de un cambio en la forma de pensar de todos quienes integran la empresa, ya que los cambios en la forma de organización que se desarrolla en la empresa es un proceso complejo, debe existir un compromiso de todos ya que de lo contrario la aplicación del balance scorecard no generará los resultados esperados.

### **2.2.2. El plan operativo anual (POA)**

(Paris, 2008):

El Plan Operativo anual es el elemento de unión entre el nivel estratégico y el nivel operativo. Pretende conseguir nuestros deseos como organización a través de la acción diaria. Significa conducir el "día a día" de nuestra organización de acuerdo a los objetivos y estrategias elegidos. (pág. 115)

Considerando lo publicado por Paris (2008), el plan operativo anual denominado también POA, es un documento elaborado por la empresa en donde se establecen tanto objetivos como las estrategias a corto plazo. Esto permite direccionar las actividades que se desarrollan diariamente en la empresa para lograr los objetivos establecidos a largo plazo.

Es importante que el plan operativo anual se encuentre relacionado con el plan estratégico determinado por la empresa, ya que no serviría de nada el hecho de establecer un plan estratégico en donde se establezcan objetivos a largo plazo y no determinar las acciones diarias que contribuirán a alcanzarlos. Otro de los aspectos, del plan de plan operativo anual se basa además en el presupuesto de la empresa ya que de ello dependen las estrategias que se pueden aplicar, las acciones deben ajustarse al presupuesto para evitar que se susciten imprevistos durante el desarrollo de los proyectos.

(Escobar, 2013):

El Plan Estratégico se ejecuta por medio de los planes operativos anuales. El POA es pues, un plan estratégico a corto plazo. La preparación de un plan operativo anual, facilita la definición de los objetivos a corto plazo y por consiguiente se pueden fijar metas concretas y alcanzables. En la práctica, es más fácil monitorear el avance de las acciones de un plan operativo y evaluar los resultados de la gestión en un determinado año, que monitorear y evaluar el resultado global de un plan estratégico. (pág. 45)

En conclusión, referenciando lo publicado por Escobar, el POA permite a los directivos supervisar las acciones que se desarrollan en base a lo establecido en el plan operativo, por lo que resulta más fácil evaluar el cumplimiento de los objetivos a largo plazo que desarrollar una evaluación a largo plazo de los objetivos globales en la empresa.

### **2.2.3. Dirección estratégica**

La dirección estratégica según (Jeffrey, 2002) es el procedimiento a través del cual las organizaciones analizan y aprenden de sus entornos, crean estrategias destinadas a la consecución de objetivos establecidos y ejecutan dichas estrategias, todo ello destinado a satisfacer las exigencias de una parte clave de la organización: sus clientes internos, clientes externos y proveedor.

Hoy en día para enfrentar los continuos cambios del mercado, las organizaciones deben tomar decisiones dentro del ámbito empresarial y adaptarse rápidamente a los cambios. La dirección estratégica es el proceso con el cual se pone en práctica y desarrollo el potencial de la empresa y esta a su vez asegura la supervivencia a largo plazo.

- **El análisis externo e interno o DAFO:** es la evaluación del entorno para determinar las variaciones y tendencias del mercado; las oportunidades y amenazas para definir los pilares de la dirección estratégica.
- **Dirección estratégica:** se abarca las metas y objetivos que la organización busca alcanzar; se justifica la existencia y operación. Con una dirección estratégica bien establecida se logra la definición exacta de la organización debido que esta es una parte interna importante.

- **Formulación de la estrategia:** formular la estrategia no es otra cosa que el plan de acción que la organización va a llevar para el cumplimiento de sus objetivos a corto y largo plazo
- **Implementación de la estrategia:** busca involucrar a las personas y actividades de la organización pero el punto estratégico más alto consiste en evaluar tres elementos esenciales: el cambio estratégico, la estructura formal, la cultura.
- **Reestructuración de la estrategia:** su principal objetivo es realizar mejoras en los procesos de trabajo a nivel organizacional así como el establecimiento adecuado de la planta de personal con el fin de mantener la competitividad.

Por lo cual la implementación de una dirección estratégica conlleva una planificación, un proceso de mejora continua para la toma de decisiones; es decir decidiendo anticipadamente:

- Qué hacer
- Cómo y cuándo hacerlo
- Quién lo va hacer

#### **2.2.3.1. Las cuatro perspectivas de la estrategia**

En su libro "El cuadro de mando integral" (Kaplan & Norton, 2004) introdujeron el uso de cuatro perspectivas en las cuales ubicar los objetivos que constituyen la estrategia.

- La perspectiva de los accionistas: el punto de vista de quienes ejercen derecho de propiedad sobre la empresa.
- La perspectiva de los clientes: representa el punto de vista de los destinatarios de los bienes y servicios.

- La perspectiva de los procesos internos: representa el punto de vista de las actividades necesarias para introducir los bienes y servicios.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento: representa el punto de vista de las capacidades requerida para realizar las actividades productivas. Estas capacidades son tres tipos:
  - o Capital humano
  - o Capital organizacional
  - o Capital de información

**a. Perspectiva de accionistas**

Son aquellos factores determinantes en el poder de decisión final acerca de la organización. Los accionistas tienen el poder de crear o cerrar la empresa.

**b. Perspectiva de clientes**

Los receptores externos son quienes reciben el impacto de las decisiones de la organización, no tienen control sobre ella pero sus decisiones de compra influyen en las ventas de la empresa.

**c. Perspectiva de procesos**

Actividades de la organización y sus similares que contribuyen con ella, tales como socios, proveedores y otros.

**d. Perspectiva de capacidades**

Hace referencia al talento humano organizado, que trabaja en los procesos presentes y futuros. El cliente interno, socios tecnológicos, consultores.

El cuadro de las cuatro perspectivas de "The Balanced Scorecard" ayuda a mantener elementos a lo largo del proceso de la formulación e implementación de la estrategia.

### 2.2.3.2. Administración estratégica

La administración estratégica permite definir los principales conceptos como: visión, valores, misión, objetivos estratégicos, metas, estrategias, políticas, factores claves de éxitos, planes y programas.

- **Misión:** es lo razón de la existencia de la organización, el propósito principal de esta. (Drucker, 1954) la misión representa un concepto afín al de la identidad del individuo. Las organizaciones se definen por su producto, por ello buscan identificar necesidades permanentes, la misión específica:
  - o Necesidades por atender
  - o Conjunto de clientes a atender
  
- **Visión:** es la visión de la organización, una imagen escrita de lo que la organización quiere llegar a ser; ¿Qué se quiere lograr? ¿hacia dónde va la empresa?
  
- **Valores:** son las normas o conductas que rigen a la organización, y los cuales encaminan al logro de su visión con el constante cumplimiento de la visión.

Los valores forman parte de la organización e indican los límites en los cuales se enfrascara la conducta de los individuos perteneciente a ellas.

Las empresas actualmente incurren en la lista de valores todos aquellos que son de carácter moral, honestidad, discriminación y transparencia.

- **Objetivos estratégicos:** son los pasos que se deben hacer para la implementación de la estrategia.

- **Metas:** las metas son los pasos que permitirán llegar a los objetivos planteados por la organización.
- **Estrategias:** hace referencia a las acciones a seguir para el logro de los objetivos.
- **Políticas:** las decisiones de lo que se debe o no hacer ante ciertas alternativas, el medio que permite el logro de los objetivos anuales.
- **Factores claves de éxito:** capacidades controladas por la organización; destacan la ventaja sostenible, rentabilidad de la organización
- **Planes:** la especificación que la organización ha elegido para ver el cómo se va a llevar a cabo la estrategia determinada.
- **Programas:** son los planes detallados en pasos breves; pueden ser mensuales o semanales.

La administración financiera es importante para asegurar la formulación de una estrategia sólida para la organización. Sin embargo, se torna inútil cuando los directivos no utilizan un modo de acrecentar el nivel de conciencia estratégica en la organización.

El sistema de la administración estratégica cumple con la misión de dar un soporte metodológico a la dirección general. La administración estratégica consolida la relación de la organización en función con la visión, valores, misión, objetivos estratégicos, metas, estrategias, políticas, factores claves de éxitos, planes y programas.

## 2.2.4. Identidad Corporativa

De acuerdo a Enrique (2009, pág. 102):

Podríamos definir la identidad corporativa como el conjunto de elementos que componen la realidad objetiva de cualquier organización y que pueden potenciarse a través de los aspectos que configuran esta identidad corporativa. Definir la identidad corporativa es sumamente importante para una organización, ya que es el elemento básico y unificador para elaborar la estrategia de imagen corporativa. Responde a las preguntas: ¿quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Cómo lo hacemos?

Así como lo indica Enrique, la identidad corporativa se refiere a los elementos que componen a una organización, la identidad corporativa es el conjunto de elementos que se combinan estratégicamente para crear y definir la identidad visual de una empresa así como también las herramientas necesarias para apoyar todas las actividades de comunicación institucionales de la misma.

En la actualidad, debido a que muchas empresas que trabajan en el mismo sector, la identidad corporativa es lo que los distingue de los demás competidores, generalmente la identidad corporativa abarca varios aspectos, incluso la política de la actividad, su relación con factores tales como los empleados y proveedores y su cultura de trabajo.

Entonces, la identidad corporativa es lo que distingue a una empresa de otra. La construcción de su propia identidad para una empresa que se encuentra en el mercado, representa trabajar para ser competitivos y reconocible. Al inicio de sus actividades una empresa debe fijarse objetivos claros para que la presentación de penetración en el mercado tenga un resultado positivo.

De acuerdo a Caldevilla(2010), cuando cita a Costa (2001):

La identidad corporativa es un sistema de comunicación que se incorpora a la estrategia global de la empresa, y se extiende y está presente en todas sus manifestaciones,

producciones, propiedades y actuaciones. La identidad se presenta así, en primer lugar, como la unidad de estilo de las comunicaciones corporativas dentro de la diversidad de todos sus componentes. La consistencia de los componentes de la identidad que integran el sistema y que son sistemáticamente utilizados por la empresa a través del tiempo y los soportes materiales, supone la base de su notoriedad, su valoración y su fijación en el imaginario colectivo. (Pág. 178)

La identidad corporativa, forma parte de toda la estrategia de la empresa, incluso desde que los objetivos son fijados, estos deben trabajar para perseguir los mismos fines, centrándose en la mejora de la imagen de la marca y la calidad de los productos. Para que la empresa pueda obtener buenos resultados, es necesario que su identidad corporativa sea fuerte y caracterizada para que pueda distinguirse de la competencia. La identidad corporativa debe ser considerada en toda organización porque es el primer acercamiento al mercado, por lo que es vital para preservar la exclusividad.

Básicamente, la identidad se define en que una empresa sea conocida, reconocida y diferenciada, estos aspectos son críticos para el éxito en el mercado. La identidad corporativa, la identidad de una empresa, es una herramienta que emplea una empresa para una serie de aspectos necesarios para competir en el mercado:

- Representar gráficamente los valores y comunicar con la marca de una manera diferente.
- Apoyar las decisiones de negocios y acompañar el cambio de la organización interna.
- Comunicar los aspectos específicos y no materiales de la marca.
- Introducir un lenguaje visual y un estilo único de comportamiento.

Según Alcaraz y García (2010), "La identidad corporativa o personalidad de la empresa se expresa mediante un sistema visual programado de la identidad. La imagen global es la actitud *performance*

que engloba un estilo de pensamiento, acción y comunicación de la empresa.” (Pág. 29)

Existen varias definiciones de identidad corporativas las cuales están aceptadas, ya que algunos ven la identidad corporativa como algo tangible, como un objeto o un bien, que se puede descubrir, medir y se puede dirigir de acuerdo a las necesidades de la empresa. Otros sin embargo definen la identidad corporativa como una experiencia subjetiva de los miembros de la organización.

Una empresa puede definir su identidad corporativa a través de personas que se encarguen de establecer percepción que la empresa pretende que las personas tengan de ella, o puede manejar su identidad a través de un programa estructurado de comunicación, contando con expertos en el campo de la comunicación. En esta perspectiva, las organizaciones están lidiando con forjar su identidad en un entorno abierto, teniendo en cuenta dos factores: las imágenes percibidas de ellos y de su propia percepción de lo que consideran su propia identidad.

La identidad corporativa a veces se confunde con el concepto de imagen corporativa, ya que a pesar de ser similar se manejan por separado, lo que significa que todas las visiones de la organización se deben enfocar en las partes interesadas externas. La identidad corporativa además se refiere a la visión de los miembros de su propia organización, mientras que la imagen es lo que los miembros de la organización consideran que los individuos del exterior perciben de la organización.

Esta identidad sobre la base de la imagen puede ser comparada con otro elemento importante que determina la identidad de organización: su naturaleza relacional, la identidad individual. La identidad individual se basa en la identidad personal, la identidad social, la identidad relacional. Lo que implementado a nivel de organización, esta identidad muestra cómo las empresas perciben las diferencias y similitudes con las empresas de la competencia.

Para Scheinsohn(2009), "La identidad corporativa es, en parte, aquello con lo que la empresa ha nacido, en parte en lo que se ha convertido, y, sobre todo, lo que decide ser; esta decisión constituye su discurso de identidad." (Pág. 52)

Por lo tanto es necesario analizar la historia y la cultura de la empresa para definir desde esos aspectos de la organización la identidad corporativa, la cultura y la forma de comunicar, por último, a través de los medios de comunicación que disponga la empresa y todo el público objetivo. Así mismo, cada marca de cierto peso se ha basado en un valor o un atributo específico sobre el que se construyó su propia identidad corporativa, y esto debe basarse en los valores de la empresa.

Los grupos de interés desean conocer la empresa, su historia, sus objetivos, el contexto del mercado en el que opera, el objetivo que se desea abordar: Todos esos factores se comunican a través de un desarrollo adecuado de la identidad corporativa. Para una empresa comunicar todo esto requiere no sólo la creatividad, sino también un profundo conocimiento y el cumplimiento estricto de las reglas de la comunicación.

Cuando una empresa tiene la necesidad de manifestarse, de comunicarse con el exterior debe necesariamente desarrollar una identidad corporativa la cual además de aspectos tales como la visión, misión, objetivos, que hace la empresa, las políticas de la misma, su relación con los empleados y con el entorno, incluye aspectos como visuales o audibles. La manera en la que se percibe la empresa y que está reproduciendo exactamente el mensaje de comunicación.

Según Baños y Rodríguez (2012), cuando citan a Villafañe (2004), "La identidad corporativa es para Villafañe (2004) la esencia de la empresa y debe entenderse desde una concepción dinámica ya que posee atributos tanto de naturaleza permanente como cambiante que influyen en los primeros." (Pág. 44)

La identidad corporativa es una de las herramientas de marketing más fuertes, ya que es el elemento que percibe el consumidor. Por lo tanto, es necesario que todos los componentes procedan de forma conjunta hacia la misma dirección: la identidad corporativa, la marca, los mensajes promocionales, el estudio de la meta, la oferta del mercado y del sector al que pertenecen, Todos estos factores pueden definir la identidad corporativa y encontrar el mejor tono para comunicarse con el público objetivo.

Algunas veces puede ser necesario que las empresas actualicen su identidad corporativa, generalmente si existe un cambio ideológico en el público objetivo con el pasar del tiempo y con los constantes cambios en el mercado. Los elementos de diseño de la imagen corporativa pueden ser cambiados acorde a la nueva identidad de la empresa, ya sea con logos que llamen más la atención, tarjetas de visita, membretes impresionantes elegantes, sobres, folletos y otros elementos de identidad. Al actualizar su identidad corporativa, la empresa debe orientarla para desarrollar la confianza, un sentido de valor, y una conexión duradera con su base de clientes.

#### **2.2.4.1. Importancia de la identidad corporativa**

Para González (2008):

La Identidad permite, identificar por un lado, pero también *diferenciar* la empresa de otras semejantes de su competencia. La Identidad corporativa es un contenido semántico adherido a todo tipo de significantes y que circula, por tanto, por la totalidad de los canales de comunicación –directa o indirectamente- y que son propios de la organización. (Pág. 28)

En un mercado cambiante y competitivo, donde el consumidor tiene innumerables opciones disponibles para satisfacer sus necesidades, una empresa necesita una estrategia para establecer una sólida presencia en el mercado. La identidad corporativa adecuada ayuda a lograr este objetivo de negocio.

La primera impresión es la que tiene el mayor impacto, debido a que los consumidores tienen la tendencia a recoger las señales de lo que ven y sienten, interpretar sus observaciones para formar su opinión sobre la empresa. Para diferenciarse de sus competidores, cada empresa debe tener una buena identidad corporativa, para ocupar un lugar en la mente del cliente por tener un aspecto único y agradable.

El diseño coherente de la identidad corporativa, de acuerdo con los objetivos fijados para el negocio, mantener y reflejar el espíritu, la cultura, los principios, las ambiciones futuras, o metas visionarias del negocio. Los clientes que encuentran que esto se relaciona con su filosofía y gustos se sienten conectados a esta identidad corporativa y son más propensos a desarrollar la lealtad hacia la misma.

La identidad corporativa tiene influencia en las experiencias de los consumidores y sus decisiones de compra. Una identidad corporativa con un impacto fuerte y positivo crea una imagen favorable mental de la empresa en la mente del consumidor, así mismo una identidad estratégicamente planificada da un buen rendimiento en términos de referencias y la repetición de negocios.

Según Núñez (2003):

Todo cuanto conforme esa identidad corporativa se irradia y transforma en un instrumento importante de gestión, define la política de la organización en muy íntima relación con su identidad visual y la de carácter conceptual, elementos que contribuyen a que podamos realizar una proyección clara, transparente y veraz para recibir, a cambio, comprensión y confianza. (Pág. 81)

La identidad corporativa es importante para todas las organizaciones, así como la percepción del público y el éxito en el mercado. Generalmente, las empresas establecen su identidad corporativa a través del uso de medidas como los logotipos, colores y marcas. A estas herramientas de imagen corporativa lo refuerzan las políticas y prácticas

empresariales de apoyo a la identidad con el fin de crear espacio para el crecimiento. Las empresas que poseen una identidad corporativa mal establecida podrían llegar a tener problemas para competir en el mercado.

Así mismo, la identidad corporativa es importante para las personas que conforman la empresa. Esto se debe a que todos los trabajadores de la empresa actúan como representantes de la misma, por lo tanto deben conocer qué tipo de imagen pretende proyectar la empresa, y de qué forma desea actuar en el mercado.

Los empleados de todos los niveles de la empresa pueden desempeñar un papel en la conformación de las percepciones de los consumidores con respecto a la organización. Por ejemplo, una empresa que se desenvuelva en el sector del medio ambiente, puede alentar al personal a involucrarse en prácticas responsables con el ambiente, y de esta manera proyectar el compromiso de la empresa con la sostenibilidad del medio ambiente, por lo tanto eso se convierte en parte de su identidad corporativa y es lo que los consumidores van a percibir de la empresa.

La identidad corporativa también desempeña una función de posicionamiento de una empresa en el mercado, debido a que generalmente los consumidores prefieren marcas que conocen de empresas que conocen y de las que tienen una buena percepción. Una empresa con una adecuada identidad corporativa puede atraer y retener a más clientes, ya que a través de una identidad corporativa puede diferenciarse de las demás empresas y puede volverse más competitiva, además pueden crear asociaciones con esa identidad para que el público lo vea a la empresa de forma positiva.

Además, una identidad corporativa es importante porque beneficia a la empresa de muchas maneras diferentes, una empresa que invierte en una identidad corporativa sólida transmite a sus clientes el mensaje de que están en el mercado, así mismo, una identidad corporativa es un

signo de longevidad, que no sólo es atractivo para los clientes, sino también es conveniente para los inversionistas potenciales. Es un indicador de que la empresa tiene sus objetivos claros, además que es un líder confiable en el mercado.

La importancia de una identidad corporativa funcional se basa en que a través de ella una empresa puede crear una identidad visual única, firme y clara, los productos o servicios que ofrece, además una imagen corporativa puede proyectar a la empresa como una organización profesional y confiable, transmite los ideales de la empresa, las motivaciones y objetivos. La importancia de crear una identidad corporativa coherente y funcional es la de asegurar que la empresa será reconocida, recordada y respetada.

#### **2.2.4.2. Elementos de la identidad corporativa**

Para Palomares (2009), "La identidad se especifica mediante el nombre, término, símbolo, signo, diseño o la combinación de los mismos, formando el rótulo comercial o corporativo, cuyo objetivo es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores." (Pág. 101)

De acuerdo a lo que indica Palomares, se puede definir que la identidad corporativa está compuesta por una serie de elementos, que se combinan, a través de los cuales la empresa puede diferenciarse de sus competidores en el mercado, y a la vez transmitir un mensaje a los consumidores, acerca de las actividades que realiza, las políticas de la empresa, los productos que ofrece, entre otros. Entre los elementos que componen una identidad corporativa están los siguientes:

- **El Nombre**

Según Gil y Giner (2010):

El nombre que elijamos para nuestra empresa puede ser decisivo. Se dice que los nombres más apropiados ya están elegidos, así como algunos inapropiados y que las

personas -las que ponen denominación a la empresa- decide el nombre a partir de su opinión. (Pág. 357)

El nombre de la empresa es lo primero que tiene que ser establecido, ya que es lo primero que representará a la empresa frente a los consumidores. Para esto se debe seleccionar un nombre de manera apropiada, que no sea ni trivial ni excesivo, el nombre para una empresa debe ser establecido de la misma manera en la que se establece el nombre de una marca comercial, un producto, un evento, entre otros.

- **El slogan**

De acuerdo a Figueroa (1999), "El slogan o lema se caracteriza por una frase corta y rotunda. Tiene una función polisémica que asume el papel de síntesis, de elogio, como reiteración, complemento o remate en favor de la imagen institucional." (Pág. 129)

El slogan se trata de una frase o incluso una sola palabra, que generalmente debe ser pegadiza y fácil de recordar, que se pueda conectar con el nombre y logo de la empresa y tiene el fin de sintetizar el posicionamiento de la empresa o producto y la promesa del mensaje. Un slogan efectivo debe ser breve, corto o largo, con un lema que debería encapsular la esencia de la empresa, ya que el slogan formará parte de la identidad corporativa.

- **El Logotipo**

Para Osuna (2008), "...los logotipos se convierten en el símbolo de identificación de las empresas, hasta tal punto que nunca han combatido el pirateo de sus propios logos en camisetas, gorras, etc., porque es otra forma más de presencia de la marca." (Pág. 93)

Las imágenes, formas, símbolos, son parte del aspecto gráfico de la identidad corporativa, en la que tanto el nombre y el contenido deben resumirse en un gráfico. En su elaboración al ser combinada con la elección de la fuente y el color, además de otros elementos. El logo debe

ser reproducible en tanto positiva como negativa y siempre poder ser aplicables en cada fondo y soporte.

Tanto el nombre como el logotipo formarán parte de la imagen corporativa de la empresa, la cual se incluye en la identidad corporativa, y se reproducirá en cada medio que sea utilizado por la empresa para su comunicación, tales como tarjetas de presentación, hojas membretadas, páginas web, folletos, catálogos, entre otros.

- **Comunicación de la empresa**

La comunicación es un elemento importante de la identidad corporativa, lo que se comunique a los grupos objetivos, como las relaciones con los inversionistas, relaciones públicas, contratación, comunicación empresarial, todo estará relacionado con la percepción que tengan los consumidores acerca de la empresa. Ya que es lo que dice la empresa, y lo que lleguen a los grupos destinatarios, es el mensaje que pretende dar la empresa.

- **Comportamiento de la empresa**

De acuerdo a Case y Fair(2007), "El comportamiento de una empresa tiende a depender de su organización interna y de su relación con las empresas con las cuales compite." (Pág. 169)

La forma en que la empresa u organización se comporta con las partes interesadas será un factor importante al momento de proyectar una imagen corporativa, desde la forma en que los empleados contestan el teléfono, cuál es el código de vestimenta, las relaciones laborales, todo representa lo que hace la empresa, por lo tanto será parte de su imagen corporativa.

Estos elementos son cruciales para una identidad corporativa, aspectos como el diseño, la comunicación y el comportamiento se implementan está determinada por la visión de gestión o dirección de la empresa. La cultura corporativa existente también debe tenerse en cuenta, además para las empresas que ya poseen su identidad

corporativa, es posible y necesario intervenir de vez en cuando mediante la simplificación y la modernización del logotipo e imagen corporativa en consecuencia.

### 2.2.4.3. Tipos de identidad corporativa

De acuerdo a que cita Muñoz (2010), "Existen muchos tipos de identidad corporativa...". De tal manera que las empresas pueden elegir de qué manera quieren desarrollar su identidad corporativa, basándose en sus objetivos empresariales, las actividades que realizan, las relaciones internas a la empresa, y la forma en que desean ser percibidas en el mercado tanto por sus competidores, como por los consumidores. Entre los principales tipos de identidad corporativa están los siguientes:

- **Identidad monolítica:** La organización utiliza un nombre y una identidad visual en toda la empresa, y para todas las actividades que la empresa realice. Todas las partes del negocio se prestarán en mutuo apoyo, generalmente este tipo de identidad corporativa proporciona mayores posibilidades de que los consumidores recuerden la empresa, debido a que es reiterativa.
- **Identidad aprobada:** A través de una identidad corporativa aprobada la empresa matriz aprueba el uso de la identidad a la empresa filial. En una identidad corporativa aprobada existen diferentes niveles de compromiso, de los que brinda un solo nombre corporativo, puesto que con la imagen existe una conexión visual más prominente.
- **Brand:** De acuerdo a de San Eugenio (2012), "El *branding* se entiende a partir de cinco elementos principales: *naming* (creación de un nombre), identidad corporativa, posicionamiento, lealtad y desarrollo y arquitectura de la marca." Algunas empresas, especialmente en el área de productos de consumo, separan su identidad de marcas de productos que tienen sus propias

personalidades individuales y su reputación. En algunos casos subyace la marca principal de la reputación de las marcas de productos.

#### **2.2.4.4. Creación de una identidad corporativa**

De acuerdo a Baños y Rodríguez (2012):

Cada organización debe definir su propia identidad corporativa ya que de ella va a depender el desarrollo de una imagen corporativa poderosa diferente de la de sus competidoras y atractiva para los públicos; y esa identidad debe guiar toda la actividad que lleva a cabo la organización, no solamente la relacionada con su comunicación ya que la imagen va a depender de todo lo que perciban los públicos y no solamente de lo que voluntariamente transmita la empresa (incluso, en no pocas ocasiones, lo que transmite voluntariamente la empresa es lo menos importante para la imagen que se forman los públicos). (Pág. 44)

Considerando lo indicado por Baños y Rodríguez, la identidad se define como lo que hace que una entidad reconocible, diferente de los demás, ya que tiene una serie de cualidades y características que lo hacen especial y singular para que pueda competir en el mercado. En otras palabras, una identidad corporativa define lo que es como una empresa o una marca. La creación de identidad corporativa logra este concepto y se comunica el mensaje de la empresa al público objetivo, para desarrollar una identidad corporativa es necesario que una empresa realice una serie de pasos que son:

Según Flórez (2007):

El programa de identidad corporativa tiene dos partes bien diferenciadas:

- *La creación de los elementos de identificación:* nombre de la empresa, el símbolo o logotipo, tipografía y colores distintivos. Lo aconsejable en

este sentido es tener cuidado con las extravagancias que producen sistemas de identidad poco sólidos.

Una identidad visual debe ser legible, identificable, diferenciadora y estéticamente adaptada a nuestro tiempo.

- **Fase de identificación:**

En la fase de identificación, la empresa iniciará el proceso de creación de la identidad visual a través del análisis de los procesos existentes en la empresa, al determinar el nombre, definir el logotipo, la tipografía, y demás elementos visuales que servirán para la diferenciación de la empresa. Estos elementos son necesarios para permitirle a la empresa garantizar una identidad armoniosa en todos los departamentos de la empresa. Por lo tanto, todo lo relacionado a la empresa, ya sean tarjetas de presentación, facturas, entre otros, contendrán estos elementos.

- **Fase creativa:**

La identidad de la compañía se construye a través de todos los elementos del marketing y la comunicación, pero sobre todo se construye a través de la identidad visual para sugerir al público la coherencia del mensaje que se quiere comunicar. Una identidad visual consistente y constante en el tiempo, puede aumentar el reconocimiento de marca, comunicar eficiencia, claridad, organización, liderazgo, además elimina el riesgo de las acciones improvisadas.

En sentido estricto la creación de la identidad visual de la empresa refleja tanto la situación actual y una fase de diálogo entre los miembros de la empresa. Generalmente a través de una lluvia de ideas, la presentación de ideas, bocetos, los creativos de la empresa serán capaces de ofrecer opciones para definir la identidad visual de la empresa, la cual será proyectada al público de interés.

De acuerdo a Flórez (2007):

El logotipo se utilizará solo cuando el tratamiento gráfico del nombre no permita conseguir estos efectos que hemos señalado. De hecho la virtud de una buena identidad visual no está tanto en el aspecto de diseño gráfico como en su utilización repetitiva a través de distintos soportes como a continuación señalamos.

- *Aplicación de la identidad visual:* la identidad de la empresa será difundida por el programa de comunicación a través de: producto, envases, etiquetas, catálogos, ferias, papelería, vehículos, anuncios prensa, vallas, carteles, rótulos, prendas de trabajo, etc.

- **Fase de difusión:**

Tal como lo indica Flórez, una vez que la identidad visual ha sido establecida, esta parte de la identidad corporativa se pondrá en marcha en todos los medios que requiera la empresa, a través de la repetición y difusión, para asociar a la empresa, su identidad visual, a la identidad corporativa de la organización, con el fin de darla a conocer al público de interés de la misma.

Para la mayoría de las empresas de la percepción de sus clientes es un aspecto muy importante. Por lo tanto la comunicación adecuada de la imagen corporativa de la empresa contribuye para lograr esto, así que debe ser clara y directa. La creación de identidad corporativa se basa en la búsqueda de los valores fundamentales y la definición de ellos para la empresa y para los demás.

Consecuentemente es importante que la empresa considere una serie de factores para comunicar su identidad corporativa de manera efectiva, debido a que la comunicación a terceros de la identidad corporativa debe estar de acuerdo con pasos bien definidos, y estos puntos no se establecen en una estructura jerárquica, sino que deben desarrollarse en forma paralela:

- 1) Definir el posicionamiento: Cómo quiere la empresa ser percibida en la mente del público objetivo, por sus empleados y por la competencia.
- 2) Comunicar esa posición para reunir a todas las percepciones de todos los destinatarios.
- 3) Dar visibilidad a través de todas las herramientas de comunicación a la empresa.
- 4) Mantener la coherencia en la comunicación: la empresa debe evitar mensajes contradictorios entre:
  - La identidad y el posicionamiento.
  - Posicionamiento y la comunicación (como una mezcla de los mensajes, el lenguaje y los medios adoptados).
  - Los instrumentos utilizados.

#### **2.2.4.5. La imagen corporativa**

Según Muñoz (2010):

La imagen corporativa es la percepción de las cualidades funcionales y atributos psicológicos que el público mentalmente atribuye a la empresa. Conjunto de creencias por los que se conoce un producto, servicio o empresa, y por los que la opinión pública lo asocia, recuerda y describe. (Pág. 165)

Básicamente, la imagen corporativa se refiere a todo lo que la empresa es capaz de transmitir hacia su público objetivo, su competencia y en general el mercado en el que se encuentra, entonces la imagen corporativa se forma por todas las opiniones y percepciones que el público tiene de la empresa. Los factores que contribuyen a la definición de la imagen corporativa pueden ser muy variados, entre los que se puede encontrar en primer lugar son la calidad de los productos o servicios, la publicidad, la distribución y el tipo de las estrategias generales de comunicación y marketing.

La imagen de una empresa debe cumplir con su misión, el público objetivo, los objetivos, el enfoque de gestión y los valores en que se basa. Por lo tanto, su desarrollo puede tener lugar a través de un proceso de comunicación a través de los medios de comunicación más comunes, tales como la televisión, la radio, el cine, internet y la prensa, o incluso a través de actividades que no utilizan estos medios, menos directa pero igualmente eficaces, como el patrocinio, relaciones públicas y marketing directo. La imagen corporativa es una inversión a largo plazo, por lo que debe ser formado en relación con la identidad y las características de la empresa.

De acuerdo a Sastre (2009):

La imagen corporativa es creada sobre todo por los expertos de marketing junto con los de comunicación que utilizan las relaciones públicas, las campañas de comunicación y otras formas de promoción para sugerir al público interesado un cuadro mental respecto a lo que se quiere transmitir sobre lo que es la empresa. (Pág. 126)

Generalmente las empresas desarrollan su propia imagen, esto debe ser un proceso cuidadoso, debido a la inevitabilidad de que el público cree su propia opinión acerca de la empresa, basándose en lo que dicen los demás consumidores.

Sobre esta base, muchas empresas tienen la necesidad de que su imagen corporativa, sea diseñada y comunicada por expertos en el campo de la comunicación. Tener una imagen sólida es fundamental para que la empresa pueda competir en el mercado y pueda lograr sus objetivos, transmitiendo solidez a sus clientes y de seguridad a los potenciales clientes.

#### **2.2.4.6. La identidad de marca**

Para Munuera y Rodríguez (2007), "La identidad de marca es lo que, por medio de una multiplicidad de signos, mensajes y productos,

aparece emanado de la empresa. Traslada al mercado un sentimiento de existencia del producto como un ente coherente y específico.” (Pág. 345)

Considerando lo que citan Munuera y Rodríguez, la identidad de marca es la promesa que la empresa hace a los consumidores acerca de sus productos y servicios. Puede consistir en características y atributos, beneficios, rendimiento, calidad, soporte de servicio y los valores que la marca posee. La marca puede ser vista como un producto, una personalidad, un conjunto de valores o de una posición que la empresa ocupa en la mente de las personas, básicamente la identidad de marca es todo lo que la empresa quiere que la marca sea y de qué manera quiere que sea percibida por los consumidores.

Una identidad de marca fuerte puede posicionar a una empresa por encima de su competencia por sí misma. Sin embargo, para que una empresa pueda tener una marca es fuerte requiere tiempo, dinero y esfuerzo para ser desarrollada, la creación de una identidad de marca no es tan simple como el rediseño de un logo o volver a escribir una frase. La identidad de marca es la razón por la que la empresa ofrece un producto o servicio para que su cliente lo elija en lugar de su competencia.

Según López-Pinto, et al. (2010):

Una marca tiene identidad en el momento en que es diferente de las demás, por ser reconocida por el consumidor y por atribuirle cierto valor. El público se crea una imagen de la marca, una interpretación del conjunto de mensajes procedentes del producto. (Pág. 143)

Considerando lo indicado por López-Pinto, una marca es un mensaje de la empresa codificado para la mente de sus clientes potenciales, a través de la identidad de marca, la empresa dice a los clientes lo que esperan de su producto. Mediante la creación de un producto o servicio la identidad de marca se realiza sistemáticamente con una apariencia consistente, y con una personalidad, a través de la cual la

empresa puede crear una expectativa por parte de su cliente potencial, cada vez que se encuentran con su marca.

Tener una identidad de marca fuerte en el mercado es importante, por lo que la empresa necesita no sólo dar a conocer su marca, sino también ser los embajadores de su propia marca. Por lo tanto, es importante que la empresa considere lo que sus empleados creen en su empresa, la empresa debe conocer si los miembros de la empresa se sienten parte de la empresa. Las empresas con una identidad de marca sólida deben considerar:

- La empresa debe considerar que todos los aspectos de su empresa estén orientados en la misma dirección, para ellos todos los departamentos deben comunicarse entre ellos y entenderse.
- Además todos los miembros de la empresa deben promover la marca, para lo cual deben conocer y tener una comprensión común de la empresa, su misión y su papel en ella. Ellos deben sentir que tienen la propiedad, incluso si no lo hacen.
- Reincorporar valores de marca y comportamientos, para esto, la empresa debe utilizar las herramientas que tiene disponible, como las comunicaciones internas en la empresa, con el fin de que todos los que la conforman tengan claro lo que se desea comunicar en la identidad de marca.

#### **2.2.4.7. La imagen de la marca**

Según García (2011):

La imagen de una empresa es consecuencia de cómo ésta se percibe. La percepción de las marcas tiene que ver con los procesos mentales y la personalidad del consumidor, ya que el cerebro procesa la información que recibe sobre las marcas, codificándolas según sus valores externos:

pero cada individuo, según su personalidad les imprimirá un carácter, una interpretación de la realidad comunicada. (Pág. 116)

De acuerdo a lo citado por García, la imagen de marca se puede definir como la forma en que el cliente interpreta su marca, sin embargo esta puede o no coincidir con la identidad de marca, por lo tanto las empresas deben trabajar duro en la experiencia del cliente con respecto a los productos o servicios con el fin de asegurarse de que lo que los clientes tengan una buena percepción de la marca.

De acuerdo a Martínez (2011):

Una marca puede conocerse por los tipos de clientes que la compran, la forma en que es utilizada y cómo es anunciada. La imagen de una marca es algo así como su personalidad o el significado a través del cual los consumidores describen, recuerdan y relacionan. (Pág. 66)

La identidad de marca es lo que la empresa quiere que el cliente piense acerca de la compañía y la imagen de marca es lo que el cliente realmente piensa acerca de la compañía. Una identidad corporativa fuerte ayuda a garantizar que la identidad de marca que se esfuerzan por es sinónimo de la imagen de la marca en la mente de los clientes.

El establecimiento de una clara identidad corporativa puede mejorar la identidad de marca de la empresa y crea la imagen de la marca en la mente de los clientes, sin embargo esto requiere un proceso cuidadosamente planeado y ejecutado.

La empresa debe examinar su historia, observar sus metas para el futuro, y debe tener en cuenta todas las áreas donde se conecta con los clientes y establecer un plan de trabajo para poner en práctica sus ideas en acción.

### **2.2.5. El posicionamiento**

De acuerdo a Kotler y Lane(2009):

El posicionamiento comienza con un producto: una mercancía, un servicio, una empresa, una institución o incluso una persona... Pero posicionamiento no es lo que se hace con el producto. Posicionamiento es lo que se construyen en la mente de las personas. Es decir, se posiciona el producto en la mente del mercado meta. (Pág. 311)

Considerando lo indicado por Kotler y Lane, el posicionamiento puede ser de producto, un servicio, una empresa, una institución o incluso una persona. Sin embargo, el posicionamiento no es la intervención de un producto. El posicionamiento se refiere al lugar que ocupa la empresa en la mente del receptor potencial de la comunicación. Por tanto, es incorrecto definir el posicionamiento de producto como una intervención en el propio producto, sin embargo, los cambios realizados en el nombre, el precio y el empaque puede algunas veces afectar al posicionamiento.

Generalmente, se define el posicionamiento como un espacio mental que se puede poseer. Es en ese espacio mental en el que los beneficios del producto y las necesidades más importantes de los clientes se encuentran, y se adhieren de forma positiva. Por otro lado la marca es el conjunto de asociaciones que tiene cuando uno oye un nombre de empresa o un producto, por lo que el posicionamiento establece una marca en el mercado.

Básicamente, el posicionamiento en el mercado es el establecimiento de una marca frente a las de la competencia con el fin de crear una imagen positiva ante los consumidores. Una marca o una empresa que se encuentra bien posicionada, tendrá beneficios tales como mejorar sus ventas, y podría convertirse en la marca preferida por los consumidores. Por el contrario una mala posición en el mercado, puede generar efectos negativos para la empresa, tales como bajas ventas o una

mala reputación para la empresa. Existen una serie de factores que están involucrados en la posición en el mercado, por lo tanto las empresas dedican muchos de sus esfuerzos en esta actividad y trabajan con los clientes para posicionarse en el mercado de manera efectiva.

El objetivo de posicionamiento es ayudar al mercado objetivo asociar un beneficio con su producto o empresa. Con un poco de esfuerzo, tiempo y dinero, usted puede reclamar una posición de forma constante la comunicación de una idea que ha significado para el público objetivo en todas sus comunicaciones de marketing. Posicionamiento eficaz puede dar forma a la experiencia del producto de una manera positiva, recuerda branding en pocas palabras es una experiencia que querrá repetir.

Para Mesonero y Alcaide (2012):

El posicionamiento no se centra tanto en el producto o servicio, como en la percepción que el cliente tiene del mismo. Así, la problemática del posicionamiento se centra sobre todo en la psicología del comprador, en la forma en que percibe y compara los productos y servicios. (Pág. 192)

El posicionamiento en el mercado sin embargo es un proceso complicado y largo. Las empresas tienen que considerar de qué forma perciben los consumidores su producto o la misma empresa, y cómo puede afectar a la percepción de las personas los diferentes factores. Sin embargo, el posicionamiento no es algo estable ya que las empresas pueden cambiar de posición constantemente, mientras pretenden ajustar su percepción entre los consumidores. Generalmente, cuando una empresa pretende rediseñar imagen del producto, debe comenzar una nueva campaña publicitaria, o participar en actividades similares para capturar una acción nueva en el mercado.

### **2.2.5.1. Formas de posicionamiento**

Según O'Guinn, et al. (2006):

Los temas del posicionamiento adoptan muchas formas y, lo mismo que cualquier otro aspecto del marketing y la publicidad, se pueden beneficiar por medio de descubrimientos importantes. Sin embargo, aun cuando la novedad y la creatividad son valiosas en el desarrollo de temas de posicionamiento, se debe considerar algún principio básico cuando se selecciona un tema. (Pág. 239)

De acuerdo a O'Guinn el posicionamiento puede ser de muchas formas, por lo tanto una empresa que pretenda posicionarse en el mercado, debe determinar cuáles son sus necesidades e intereses considerando su producto o servicio y el mercado objetivo, y posteriormente desarrollar una declaración de posicionamiento que le ayude a posicionarse de la mejor manera en el mercado objetivo de la forma en que sea posible. Entre las formas que tiene una empresa de poder posicionarse en el mercado están las siguientes:

- **Posicionamiento en anuncios**

Generalmente, los anuncios se consideran los primeros lugares en la posición de las propias empresas. Una empresa debe determinar a quiénes se dirigen y qué necesidad de los consumidores va a satisfacer, además debe determinar si su producto cumple con esas necesidades, por lo tanto el anuncio debe involucrar personas que reúnan las características del público objetivo de la empresa, con el fin de que se puedan sentir identificados, de esa forma se puede lograr un posicionamiento en anuncios, ya que al sentirse identificadas las personas van a preferir a la empresa por sobre la competencia.

- **Posicionamiento en ubicación de ventas**

Para una empresa que desee conseguir un posicionamiento no se basa tan solo en la publicidad, además debe seleccionar los canales idóneos para la distribución, para lo cual debe considerar en dónde se ubica su

mercado objetivo, y procurar enfocar sus esfuerzos para posicionar su producto o servicio lo más cerca del mercado objetivo como le sea posible. Con el fin de crear una identidad global de la marca debe realizar anuncios similares en todos los lugares donde se distribuirá su producto.

- **Posicionamiento de precio**

El precio es un factor que puede influir en el posicionamiento de la marca y de la empresa, ya que el precio de un producto o servicios puede ser percibido por el comprador de diferentes formas. Muchos consumidores suelen asociar un mayor precio con una mayor calidad y un menor precio con una menor calidad del producto o servicio. Además, si un producto se posiciona como una buena alternativa a las marcas de alto precio, la empresa debe establecer un precio considerable que no sea muy elevado ni muy bajo que los demás que existen en el mercado para evitar una comparación.

#### **2.2.5.2. Proceso de posicionamiento de un producto**

De acuerdo a Ferrel y Hartline(2006):

Aunque la diferenciación y el posicionamiento se pueden basar en las características reales del producto, la tarea principal para la empresa es desarrollar y mantener una *posición relativa* para el producto en la mente del mercado meta. El proceso de crear una posición relativa favorable comprende varios pasos:

1. Identificar un mercado meta.
2. Determinar las necesidades, deseos, preferencias y beneficios que busca el mercado meta.
3. Analizar las características distintivas y el posicionamiento relativo de todos los competidores actuales y potenciales en el mercado meta.
4. Comparar la posición de su oferta de productos con aquellas de sus competidores para cada necesidad, deseo, preferencia o beneficio clave que busca el mercado meta.
5. Identificar una posición única que se enfoque en los beneficios para el cliente que la competencia ofrece en la actualidad.

6. Desarrollar un programa de marketing para aprovechar la posición de la empresa y convencer a los clientes de que su oferta de productos cubrirá mejor sus necesidades.
7. Evaluar en forma continua el mercado meta, la posición de la empresa y la posición de las ofertas de los competidores para asegurarse de que el programa de marketing sigue avanzando para identificar las nuevas oportunidades de segmentación y posicionamiento. (Pág. 151)

Así como lo indican Ferrel y Hartline, se puede definir que el posicionamiento no es algo que se logre de un momento a otro, por el contrario cuando una empresa pretende posicionar su producto en el mercado es necesario que considere una serie de pasos, que le ayudarán a posicionarse de una manera adecuada y que los consumidores prefieran su producto frente a los de la competencia. A continuación se detallan estos pasos para lograr un posicionamiento:

### 1. **Conocer el público objetivo**

Es esencial para la empresa identificar en primer lugar cuál es su público objetivo y posteriormente comprender cuáles son sus necesidades y preferencias. Considerando que cada individuo tiene diferentes intereses, necesidades y preferencias, no existen dos personas que puedan pensar en el mismo sentido. Es importante que la empresa conozca lo que sus clientes esperan de ella, y que los productos que ofrece deben cumplir con las demandas de los consumidores.

### 2. **Identificar las características del producto**

Para que una empresa pueda lograr el posicionamiento de sus productos, los vendedores se deben conocer a detalle las características y beneficios de los productos que venden, esto debido a que no se puede vender algo a menos que lo conozca e incluso que esté convencido de los beneficios del producto que vende. Muchas veces los vendedores deben hacer uso del producto que comercializan con el fin de transmitir mayor credibilidad a los clientes.

### 3. **Propuesta única de venta**

Cada producto debe tener proveedores del servicio universal, por lo menos algunas de las características que son únicas, las organizaciones deben crear proveedores del servicio universal de sus marcas y comunicar eficazmente lo mismo al público objetivo. Los vendedores deben saber mejor lo que su producto puede hacer, y comunicar la propuesta única de venta para el público objetivo a través de medios eficaces de la publicidad, utilizando lemas, las inserciones, vallas, entre otros, con el fin de que los consumidores conozcan cuales son las características del producto que lo diferencian de los productos de la competencia.

### 4. **Conozca a sus competidores**

Un vendedor debe estar al tanto de las ofertas de la competencia, para poder determinar de qué forma su producto es mejor que la competencia, una empresa nunca debe subestimar a sus competidores, por lo tanto los vendedores siempre deben esforzarse para tener una ventaja sobre sus competidores.

### 5. **Medios para promover marcas**

Para promover la marca, la empresa debe elegir el tema adecuado para el anuncio, considerando siempre utilizar frases pegadizas, sin que el anuncio llegue a confundir a los consumidores. El anuncio debe exaltar los beneficios de los productos, destacando las características que lo diferencian de los productos competidores.

### 6. **Mantener la posición de la marca**

Para un posicionamiento efectivo es esencial para los vendedores mantenerse a la altura de las expectativas de los usuarios, la empresa nunca debe disminuir la calidad de los productos, no cambiar drásticamente el precio de los productos, porque esto podría cambiar la percepción de los productos por parte de los consumidores.

### 2.2.5.3. Top of mind

Según Costa (2009), "...se puede definir como la empresa, o marca, más conocida, siendo la primera que viene a la mente y se cita en respuesta a una pregunta. Esto significa ser la primera alternativa a considerar en la toma de decisiones." (Pág. 91)

Considerando lo que cita Costa, el top of mind es uno de los conceptos clave en la comercialización, y uno de los más difíciles de conseguir por muchas empresas, sin embargo una vez que han logrado convertirse en "top of mind" tienen una gran ventaja sobre sus competidores.

El top of mind se refiere a la capacidad de un producto o empresa en convertirse en el nombre destacado en la mente del consumidor cuando piensa de su mercado, la propensión a estar en el "top of mind" a diferencia de otras marcas. Generalmente el top of mind se calcula a través de un número de opiniones de los consumidores durante un tiempo determinado, y la marca que sobresalga entre las demás es aquella que ha logrado mantenerse en la mente de los consumidores. Sin embargo, conseguir estar en el "top of mind" no es fácil, por lo tanto una empresa debe considerar una serie de factores acerca de los consumidores:

- **Son escépticos:** Debido a que muchas empresas prometen beneficios y características acerca de sus productos que en realidad no poseen, ha generado que la deshonestidad se haya convertido en parte de muchas las industrias, por lo que los consumidores no suelen confiar muy fácilmente en las empresas y en sus productos.
- **Son cautelosos:** Los consumidores procuran no hacer un compromiso hasta que vean la imagen de la empresa y del producto completa, generalmente suelen reunir experiencias en base al producto y solicitar recomendaciones antes de tomar su decisión de compra.

- **Están cansados de la venta y la presión de ventas:** A la mayoría de consumidores no les agrada las ventas por teléfono o a través del correo basura, básicamente a los consumidores no les agrada ser presionados para realizar una compra.
- **Están muy ocupados:** Generalmente la mayoría de consumidores están ocupados, por lo que a menudo no se toman el tiempo para resolver un problema hasta que se convierte en una prioridad, o incluso hasta que alguien les ofrece una solución rápida y fácil.
- **Están confundidos:** En la actualidad los consumidores tienen a su disposición muchas opciones de compra, y muchas veces no saben qué opción elegir, dónde buscar, en qué producto confiar o qué empresa creer.

Los consumidores en la actualidad hacen todo lo posible para tener toda la información que sea posible acerca de los productos y la empresa que los comercializa, ya que generalmente ellos consideran que cuanto más información tienen acerca de un producto o servicio, mejor será la decisión que van a hacer.

En la actualidad, para que una empresa pueda conseguir mantenerse en el "top of mind" requiere de una práctica extremadamente costosa y eficaz. Por lo tanto es importante que busque maneras de cómo crear comunicaciones relevantes y personales con sus clientes, uno de los canales de comercialización más simples y accesibles para el consumidor es el correo electrónico, ya que es una forma ampliamente aceptada de la comunicación, pero también es muy eficaz en mantener la marca líder de la mente, sin embargo debe tener cuidado de no excederse.

Para que una empresa este en el top of mind de los consumidores debe establecer cuáles son sus mejores perspectivas, las cuales generalmente son sus mejores clientes actuales y otras personas que se

parecen a ellos. Por lo tanto, una vez que haya identificado sus clientes más rentables, la empresa debe ser capaz de utilizar su perfil demográfico de encontrar más clientes potenciales, promocionar el producto y mantener siempre una buena calidad para que los consumidores lo prefieran y lo recomienden.

#### **2.2.5.4. Top of heart**

El "top of heart" a diferencia del "top of mind" se refiere a la marca o empresa que se encuentra posicionada en el corazón de los consumidores, es decir aquella marca por la que los consumidores sienten un grado de aprecio, debido a que la vinculan a situaciones, experiencias, entre otros, y ese factor los impulsa a preferir y seguir consumiendo esa marca.

Para que una empresa pueda convertirse en el "top of heart" es necesario que considere aspectos que van mucho más allá del precio o las características del producto, es necesario que resalte atributos especiales de los productos procurando crear un vínculo entre el consumidor y la marca, provocando una conexión emocional y no racional como sucede con el "top of mind".

Entonces, básicamente el "top of heart" mide el nivel de cariño que los consumidores tienen hacia un producto, esto suele considerarse mucho más efectivo que el "top of mind", porque generalmente las emociones suelen ser más fuertes que la parte racional al momento de que los consumidores toman la decisión de compra.

#### **2.2.6. Logística**

Para (Bastos, 2008), "El departamento de logística es el departamento de la empresa encargado de gestionar la entrada de los productos que provienen de los proveedores y la salida de éstos hacia empresas clientes o consumidores finales tras efectuar un control riguroso". (Pág. 62)

De acuerdo ésta autora, logística es un departamento dentro de las empresas, el cual se encarga de gestionar y realizar todas las actividades que son necesarias para que una empresa pueda obtener los productos, tanto los productos que obtienen de los proveedores, lo cual generalmente incluye la materia prima que necesita la empresa para sus procesos de producción, así como también la logística se encarga de gestionar la salida de productos hacia los consumidores finales, u otros clientes.

Como lo indica Bastos (2008), el departamento de logística es una de las áreas más importantes de la empresa, y las funciones que realiza depende generalmente del tamaño y de las actividades que realiza la empresa. En ciertas empresas el departamento de logística solamente se encarga de la entrada y salida de mercancías de la empresa, sin embargo, en otras el departamento de logística tiene a su cargo otras actividades relacionadas con la demanda de los consumidores, los canales de distribución y las actividades relacionadas con el transporte de los productos.

Con el desarrollo de las tecnologías en los últimos años, se han desarrollado diversas técnicas y programas de software destinados a mejorar y facilitar las actividades de logística de las empresas. Un buen desempeño en el departamento de logística se verá reflejado en la optimización tanto en los procesos de producción, así como en los procesos de distribución de bienes y servicios de una empresa. De la misma forma una mejora en los procesos generará para la empresa una mayor competitividad y un ahorro de costos a través de una mayor eficiencia en la logística.

Según (Miquel, Parra, Lhermie, & Miquel, 2008):

Las actividades de almacenamiento y transporte de productos, materias primas, mercaderías, etc., se ha realizado siempre, pero ha sido recientemente cuando se comprendió que estas actividades están estrechamente relacionadas y por lo tanto deben tratarse de forma

coordinada bajo una única disciplina: la Logística Empresarial. (Pág. 434)

Según lo indican estos autores, la logística en una empresa al estar relacionada con las actividades de almacenamiento, transporte y distribución de productos, se ha realizado desde siempre, sin embargo estas actividades se realizaban por separado, no es hasta hace algunos años que las empresas en base a que estas actividades se encuentran vinculadas por lo tanto desarrollaron un departamento que se encargue de gestionar de forma coordinada estas actividades en una empresa.

Básicamente, el área de logística es un sistema que se puede dividir en actividades que están interrelacionadas, tales como el suministro de materiales para la empresa, las actividades de selección y contratación de proveedores, además también ejerce una gestión en los procesos de producción lo cual incluye proporcionar los materiales necesarios para la producción y posteriormente una gestión de la distribución de los productos, así mismo un departamento de logística por lo general suele encargarse del procesamiento de los pedidos de clientes y la transportación de dichos productos.

Según Miquel, et al. (2008), el área de logística en una empresa al encargarse de todas estas actividades, debe ser administrada de forma eficiente y responsable, ya que de eso depende en gran medida la satisfacción de los clientes de la empresa. Los errores en el área de logística tales como un retraso en el abastecimiento de mercadería puede retrasar los procesos de producción, así como también errores en la entrega de los productos al consumidor final generará descontento e insatisfacción.

Por lo tanto, es preciso que los administradores del área de logística de una empresa puedan identificar los problemas desde el principio, para que puedan formular soluciones a tales problemas y evitar que se generen pérdidas para la empresa. En algunos casos existen empresas que no cuentan con un departamento de logística, para lo cual existen

organizaciones especializadas que ofrecen servicios de logística a estas empresas.

**Figura 2. 3 Logística**



**Fuente:** (Bligoo, 2013)

**Elaborado por:** Las Autoras

Como se puede ver en el gráfico, la logística comprende todo un proceso que generalmente empieza, en la compra de materia prima a proveedores para abastecer a la empresa, la recepción y el control de calidad de dicha materia prima, almacenamiento y el control de inventario, posteriormente se lleva a cabo el proceso de producción. Una vez terminados los productos, el área de logística se encarga de la distribución a los consumidores finales, para la distribución la empresa puede emplear

canales o pueden hacer llegar el producto directamente al consumidor final, esto generalmente depende del tamaño de la empresa.

De acuerdo a (López, 2008):

Como se puede observar, sea cual sea el tipo de empresa del que estemos hablando, una de las piedras angulares de su negocio es la venta de sus productos en el mercado. De ahí procede la enorme importancia de la función logística para las mismas, pues la logística es la función de la empresa encargada de satisfacer las necesidades del cliente, proporcionándole los productos en el momento, lugar y cantidad en que los demande el cliente, todo ello al mínimo coste. (Pág. 2)

En efecto, como lo indica López, la logística tiene el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, por lo tanto el flujo de materia prima y productos terminados debe ser controlado de forma eficiente. Básicamente, en base a lo expuesto por diversos autores se puede definir que la logística se enfoca en los procesos de contratación de proveedores, la producción de la empresa y la gestión de la distribución.

En la contratación de proveedores, el departamento de logística debe gestionar todas las adquisiciones de materia prima, para lo cual debe considerar la demanda en el mercado, ya que de ello depende la producción en la empresa, así mismo los encargados del departamento de logística por lo general antes de seleccionar un proveedor consideran los precios, los plazos de entrega de la materia prima, y las condiciones de pago que ofrecen tales proveedores.

Una vez que la materia prima ha sido entregada a la empresa, el departamento de logística debe gestionar la producción de la empresa en conjunto con el departamento de producción, aquí deben hacer frente a la logística interna y principalmente determinar cómo la empresa quiere construir sus recursos de producción. La gestión por parte del departamento de logística generalmente debe incluir la elaboración de una lista de requisitos de los materiales que necesita la empresa para la producción. Finalmente la gestión de la distribución implica que los

encargados del área de logística en una empresa se aseguren de que los productos terminados lleguen a los clientes de la empresa.

### **2.2.6.1. Eficiencia en la logística**

Según (Sánchez, 2008):

Cada vez se está prestando más atención a la eficiencia, efectividad y competitividad en la logística. El conocimiento de la necesidad de medición de la ejecución de los procesos logísticos se ha extendido a la industria y entre los proveedores de servicios logísticos. (Pág. 9)

Considerando lo indicado por Sánchez (2008), en la actualidad las empresas se están preocupando cada vez más en mejorar la efectividad en sus procesos de logística. La efectividad del departamento de logística determinará en gran medida la satisfacción de los clientes de la empresa, por lo tanto es necesario que las empresas tengan conocimiento acerca de los elementos y técnicas que influirán en la eficiencia de la logística. Entre los elementos que determinan la eficiencia en la logística de una empresa se pueden mencionar lo siguiente:

**Entrega de productos:** En la entrega de los productos, es necesario que las empresas consideren factores como el tiempo, el cumplimiento, el desempeño en la transportación de productos. Como lo indica (Urzelai, 2013), "Esto significa que en aras de alcanzar elevados niveles de eficiencia logística, es necesario tensar la cadena de suministro, de tal forma que el stock fluya de una forma ágil y no permanezca parado en ningún punto de la cadena". (Pág. 7)

- **Tiempos de entrega:** En cuanto al tiempo de entrega, el departamento de logística debe gestionar el tiempo que transcurre desde el momento de la recepción del pedido y el momento de la entrega de la mercadería. En el caso de los pedidos de materia prima también se encarga de supervisar

el tiempo desde que el departamento de logística realiza el pedido a los proveedores hasta el momento en que recibe la mercadería.

- **Cumplimiento en la entrega:** En este punto, es importante que el departamento de logística se asegure que la entrega de productos se realice de acuerdo a las fechas establecidas. El cumplimiento en la entrega influye directamente en la satisfacción de los clientes y consecuentemente en la fidelidad de los mismos.
- **Desempeño en la entrega:** El desempeño en la entrega se refiere a que el departamento de logística debe gestionar que los productos sean entregados en las cantidades adecuadas y que sean de la calidad adecuada.
- **Flexibilidad en la entrega:** Así mismo, los responsables de la logística de la empresa deben considerar la flexibilidad en la entrega. En este enfoque se demuestra la habilidad que posee el departamento de logística de manejar los cambios imprevistos con respecto a la entrega de los pedidos.

De acuerdo a (Kotler, 2008), "Las compañías que pueden recortar los costos de logística pueden ganar una ventaja muy importante. Además, al utilizar códigos de barras, equipos autorizados, servicios de entrega rápida, para mejorar la efectividad de la logística, se producen muchas nuevas oportunidades". (Pág. 65)

En efecto, de acuerdo a Kotler otro de los factores que influyen en la eficiencia de la logística de una empresa es el control de los costos, ya que una reducción de los costos en los procesos de logística puede representar grandes ventajas para una empresa. Debido a esto muchas empresas consideran diversos factores relacionados con los costos para

mejorar la efectividad de la logística, entre estos factores se puede mencionar:

- **Los costos de almacenamiento:** En este punto se incluyen los costos asociados con tener un almacén para guardar los productos, el costo de alquiler del local en caso de que no cuenten con un lugar propio, la luz y otros costos.
- **Costos de envasado y embalaje:** Estos son los costos del material de embalaje, y en algunos casos la maquinaria para envasado y embalaje de los productos. El departamento de logística de la empresa debe buscar la forma de ahorrar costos en el envasado y embalaje, no puede permitir que existan desperdicios porque se traducirían en pérdidas para la empresa.
- **Los costos de transporte:** Así mismo el departamento de logística debe recortar los costos que surgen del proceso de transportación de los productos, o de la materia prima. En estos casos el departamento de logística suele considerar al momento de seleccionar un proveedor aquellos que le ofrezcan el transporte de la materia prima, y en los casos de distribución de los productos terminados, el departamento de logística puede reducir costos cuando la empresa posee camiones que se encarguen del transporte de mercadería.
- **Los costos administrativos de logística,** la planificación y control de costos asociados con la producción, son otros factores que el departamento de logística debe considerar para recortar los costos de logística.
- **Los costos de escasez:** La escasez de materia prima retrasa la producción lo cual consecuentemente generará pérdidas para la empresa, por lo tanto es importante que la logística de la empresa

se encargue de gestionar los requerimientos de materia prima para la producción y además se encarga de gestionar que los pedidos de materia prima sean entregados a tiempo por parte de los proveedores.

- **Los costos que surgen si la empresa incumple sus acuerdos con los clientes:** En caso de que una empresa no cumpla con lo pactado con sus clientes en cuanto a la entrega de un producto, puede generar costos para la empresa y también puede acarrear la pérdida de clientes. Por lo tanto, es importante que el departamento de logística se encargue de gestionar que los productos sean entregados a tiempo según lo requerido por los clientes.

El objetivo final del departamento de logística al gestionar los procesos de producción así como el proceso de distribución, es lograr una mayor eficiencia al mejorar las actividades de entrega de productos, así como también el recorte de costos esto mediante la eliminación de pasos inútiles que complican los procesos y reducen los beneficios para la empresa.

El recorte de costos puede llevarse a cabo en diferentes direcciones pero siempre debe estar orientado a mejorar la eficiencia en los procesos. El flujo de mercancías, que va desde la obtención de la materia prima por parte de la empresa a través de la cadena de producción, y el transporte de productos a través de los intermediarios genera costos para las empresas.

La reducción de los altos costos en los procesos por parte del departamento de logística mejorará el rendimiento económico de la empresa así como también ayudará a la optimización de la gestión de materiales. La aplicación optima de técnicas de logística en el área de producción y distribución le permite a la empresa:

- Para reducir las reservas de todo el flujo unidireccional de materiales.
- Para reducir el paso de las mercancías en la cadena de suministros.
- Para reducir los costos de transporte de los productos.
- Para reducir el costo de almacenamiento.
- Reducir el costo de mano de obra y gastos conexos para las operaciones de carga de mercancías.

De acuerdo a (Castellanos, 2009), cuando cita a Ruibal, "Transportar el producto en la cantidad requerida al lugar acordado y al menor costo para satisfacer las necesidades del consumidor en el mercado internacional justo a tiempo (JAT) y con Calidad Total (CT)". (Pág. 12)

Generalmente, para lograr una mayor eficiencia no solo en el área de logística, sino en la empresa en general, es necesario que los procesos de logística se lleve a cabo en coordinación de todos los departamentos que conforman la empresa.

Esto principalmente porque se considera que las actividades de logísticas son parte fundamental de los mecanismos de gestión de la empresa, ya que la logística de una empresa se encarga de gestionar que los productos tengan la calidad requerida (de acuerdo a la materia prima) y que posteriormente puedan ser entregados a los consumidores finales en base al nivel requerido por el consumidor, en la cantidad solicitada, al momento y lugar pactado.

### **2.3. Definiciones conceptuales**

**Distribuidor.-** Se aplica a la persona o entidad que efectúa la comercialización de uno o varios productos que lo recibe del fabricante y lo entrega a los comerciantes.

**Consumo masivo.-** Compra o uso de productos en grandes cantidades, especialmente alimentos y bebidas, para satisfacer necesidades o gusto.

**Empresa.-** Es una organización, institución o industria dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes y servicios de los demandantes.

**Proceso.-** Es el conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin.

**Procedimiento.-** Método de ejecutar algunas cosas. Modo de proceder en justicia, o formas y trámites solemnes con que se proponen, discuten y resuelven las pretensiones de los litigantes ante los tribunales o ante las autoridades administrativas

**Planificar.-** Implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas.

**Planificación.-** Requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de Planes para coordinar las actividades.

**Planes.-** Presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos aptos para alcanzarlos.

**Productividad.-** Es la relación entre los productos totales obtenidos y los recursos totales consumidos.

**Efectividad.-** Es la relación entre los resultados logrados y los que propusimos previamente y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

**Eficacia.-** Valora el impacto de lo que hacemos del producto que entregamos o del servicio que prestamos.

**Misión.-** Es la razón de ser de la empresa/organización. Debe ser clara, concisa y compartida, siempre orientada hacia el cliente no hacia el

producto o servicio. Refleja el propósito fundamental de la empresa en el mercado.

**Visión.-** define lo que la empresa/organización quiere lograr en el futuro, es lo que la organización aspira llegar a ser. Proyecta la imagen de destino que se pretende alcanzar.

**Valores.-** Conjunto de principios, reglas y aspectos culturales con los que se rige la organización, son las pautas de comportamiento de la empresa.

**Objetivos.-** Es el punto de partida de la planeación. Saber a dónde se pretende llegar, para saber en qué forma puede llegarse hasta allá.

**Toma de decisiones-** En la medida en que se debe seleccionar entre diversos cursos de acción futuros, es decir, decidir lo que va a hacerse y como se va a realizar antes de que se necesite actuar.

**Estrategia.-** es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

**Previsión.-** Visualizar el futuro y dentro de las limitaciones humanas encontrar los factores que puedan influir favorable o desfavorablemente en el mismo futuro, sobre la marcha de la empresa.

**Análisis externo.-** Consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

**Producto sustituto.-** Llamados también competitivos, son aquellos que, aunque diferentes entre sí, pueden satisfacer la misma necesidad del consumidor.

**Proveedor.-** es la persona o empresa que abastece con algo a otra empresa o a una comunidad. El término procede del verbo proveer, que hace referencia a suministrar lo necesario para un fin.

**Amenaza.-** Vulnerabilidad, riesgo.

**Imagen Corporativa.-** Se refiere a cómo se percibe una compañía.

**Eslogan.-** O lema publicitario se entiende como frase identificativa en un contexto comercial o político (en el caso de la propaganda) y como expresión repetitiva de una idea o de un propósito publicitario para resumirlo y representarlo en un dicho.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se fundamenta en aspectos teóricos y conceptuales a partir de la observación directa de experiencias extraídas de la realidad donde ocurre el fenómeno de estudio. La investigación se desarrolla con la finalidad de crear un plan estratégico y mejorar los procesos que ayuden a potenciar la imagen corporativa de Disanahi S.A., esto permite definir de una manera más acertada el comportamiento y las necesidades de los clientes internos, clientes externos y proveedor y así poder observar el mundo empresarial desde otra perspectiva.

#### **3.1. Modalidad de la investigación**

El levantamiento de la información en la presente investigación se ha desarrollado según su naturaleza bajo dos modalidades para responder al problema: una parte de la investigación se realiza de manera cuantitativa y la otra es cualitativa.

#### **3.2. Unidades de observación**

La población de la cual se obtuvo información para el presente estudio fueron:

- 1.** Trabajadores de Disanahi S.A.
- 2.** Clientes de Disanahi S.A.
- 3.** Expertos del área de dirección estratégica, mejoramiento de procesos e imagen corporativa.

### 3.3. Población y muestra

#### 3.3.1. Población

La Población de los trabajadores de Disanahi S.A., fue de 30, dentro de los cuales están incluidos el personal del área de ventas, repartidores, choferes bodegueros, y demás departamentos administrativos<sup>1</sup>

Por otra parte la población de clientes de Disanahi S.A., fue 1315, entre locales, negocios informales, tiendas, restaurantes, mini-markets, etc., que se encuentran ubicadas en el sector norte de la ciudad de Guayaquil específicamente en la Cooperativa Juan Montalvo y Colinas de la Alborada.

#### 3.3.2. Muestra

En el caso de la población de los trabajadores de la empresa motivo de estudio, no se sacó la muestra por ser una población menor a 100, lo que quiere decir que se consideró la muestra igual que la población.

Referente a la población de los clientes, se hizo el cálculo de la muestra mediante el uso de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * PQ}{(N-1) * (e^2/Z^2) + PQ}$$

Z=Nivel de confianza  
 N=Población-Censo  
 p= Probabilidad a favor  
 q= Probabilidad en contra  
 e= error de estimación  
 n= Tamaño de la muestra

<sup>1</sup>Información proporcionada por Disanahi S.A. Gerente Propietaria. Ec. Mónica Gómez

Entonces:

$$n = \frac{1315 * 0.5 * 0.5}{(1315-1) * (0.05*0.05/1.96*1.96) + (0.5 * 0.5)}$$

n= 298

Después del desarrollo de la fórmula, el total de la muestra a realizar fue de 298, pero se realizó 300 encuestas, con la finalidad de poder obtener resultados muchos más efectivos.

### 3.4. Operacionalización de las variables

**Tabla 3. 1 Operacionalización de las variables**

<b>Variable</b>	<b>Tipo de variable</b>	<b>Dimensiones o categorías</b>	<b>Indicador</b>	<b>Instrumentos</b>
<b>Análisis de la planificación estratégica en mejoramiento de procesos.</b>	Independiente	Análisis de Mercado	100% realizada el análisis	Encuestas
<b>Potencialización de la imagen corporativa de distribuidores de Productos de consumo masivo. Caso Disanahi S.A.</b>	Dependiente	Planificación estratégica para potenciar la imagen corporativa	100% realizado plan	Encuestas y entrevistas

**Elaborado por: Las Autoras**

En el cuadro de la operacionalización se muestra, tanto el tipo de variable con la cual se está trabajando, la dimensión o categoría, además de los instrumentos utilizados para el desarrollo del proceso investigativo.

### **3.5. Instrumento de recolección de datos**

Como instrumentos de recolección de datos se utilizó el cuestionario incluido en las encuestas realizadas a los clientes como a los empleados de la empresa, además del guion de preguntas para la entrevista realizada a expertos.

El cuestionario se realizó analizando cada una de las variables, de modo que las preguntas sean claras, concisas para no causar confusión entre los encuestados. Las preguntas del cuestionario son en su mayoría cerradas, permitiendo a los encuestados responder de manera inmediata.

#### **Cuestionario de encuestas**

- **Clientes**, se realizaron 300 encuestas efectivas, compuestas por doce preguntas de opciones: cerradas y abierta, con la finalidad de determinar los factores tales como; servicio al cliente, satisfacción, confiabilidad, conocer el servicio de los trabajadores, etc.
- **Nómina del negocio**, se realizaron 30 encuestas, que comprende el total de la población, compuestas de diez preguntas de opciones: abiertas y cerradas; con la finalidad de conocer las falencias dentro de la organización, para alinearlas a los objetivos que tiene el negocio y detectar anomalías para corregirlas en el desarrollo del plan estratégico.

#### **Guion de entrevista**

- Se hicieron entrevistas a 3 expertos en las áreas de dirección estratégica, mejoramiento de procesos e imagen corporativa, con la finalidad de conocer sus criterios y visiones que contribuyan con la mejora del negocio.

### 3.6. Procedimiento de la investigación

**Tabla 3. 2 Procedimiento de la investigación**

La Muestra	<b>Obtenida a partir de la población</b>
<b>Los Instrumentos</b>	Cuestionarios para las encuestas realizadas a empleados y clientes de DISANAHI S.A.
<b>Recolección de Datos</b>	<p>Guion de preguntas para 3 entrevistas realizadas a expertos.</p> <p>Por medio del cuestionario de preguntas realizado a los clientes y empleados de la empresa, a través de la encuesta.</p>
<b>Sistematización</b>	<p>Guión de preguntas para los entrevistados</p> <p>Los datos se los tabularon e ingresaron en el sistema informático</p>
<b>Los Análisis de los datos</b>	<p>Con el resultado de las encuestas se realizó el análisis de la percepción de la imagen corporativa de la empresa DISANAHI S.A.</p> <p>Con las respuestas de las entrevistas se pueden conocer más sobre la importancia de tener definidos los objetivos empresariales de la empresa y que haya una correcta percepción de la imagen de la misma.</p>

**Elaborado por: Las Autoras**

### 3.7. Análisis de los datos

Una vez realizada la tabulación de los datos, las autoras procedieron a realizar el respectivo análisis de la información obtenida, proceso que les ayudó a tomar las pautas necesarias para el desarrollo de la propuesta.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 4.1. Encuestas realizadas a trabajadores

##### 1.- ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

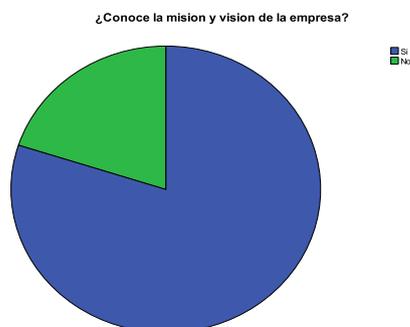
**Tabla 4. 1 Conocimiento de la visión y misión de la empresa**

¿Conoce la mision y vision de la empresa?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	24	80.0	80.0	80.0
	No	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

**Fuente: Encuestas**  
**Elaborado por: Las Autoras**

**Figura 4. 1 Conocimiento de la visión y misión de la empresa**



**Fuente: Encuestas**  
**Elaborado por: Las Autoras**

En las encuestas realizadas a los trabajadores el 80% dijo que si tenía conocimiento de la misión y visión de la empresa, mientras que el 20% dijo que no. De acuerdo a estos resultados se puede decir que el personal si conoce de la labor que realiza la empresa y cómo el aporta a la misma, así como el logro que se busca obtener con la actividad que desarrolla.

## 2.- ¿Cómo es su relación con los compañeros de trabajo?

**Tabla 4. 2 Relación de trabajo**

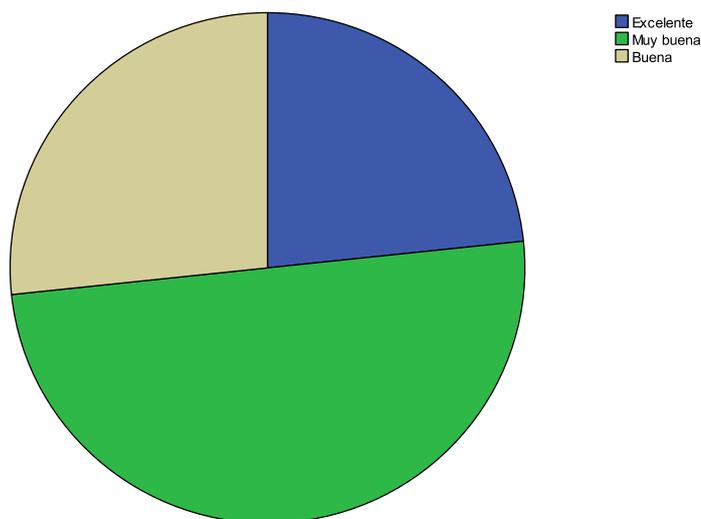
¿Cómo es su relacion con sus compañeros de trabajo?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Excelente	7	23.3	23.3	23.3
Muy buena	15	50.0	50.0	73.3
Buena	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

**Fuente: Encuestas**  
**Elaborado por: Las Autoras**

**Figura 4. 2 Relación de trabajo**

¿Cómo es su relacion con sus compañeros de trabajo?



**Fuente: Encuestas**  
**Elaborado por: Las Autoras**

Del total de encuestados el 50% dijo que la relación que mantiene con sus compañeros de trabajo es muy buena, el 26% dijo que buena y el 23% dijo que excelente. Con lo que se puede determinar que la relación que hay entre el personal no es mala, aunque es necesario que sea excelente con la finalidad de garantizar el buen ambiente laboral.

### 3.- ¿Tiene apertura para comunicar cualquier situación?

**Tabla 4. 3 Comunicación de trabajo**

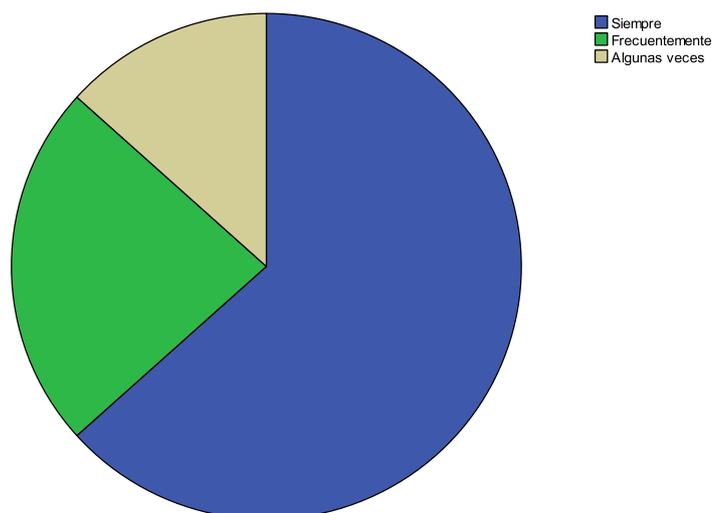
¿Tiene apertura para comunicar cualquier situacion?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Siempre	19	63.3	63.3	63.3
Frecuentemente	7	23.3	23.3	86.7
Algunas veces	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

**Fuente: Encuestas**  
**Elaborado por: Las Autoras**

**Figura 4. 3 Comunicación de trabajo**

¿Tiene apertura para comunicar cualquier situacion?



**Fuente: Encuestas**  
**Elaborado por: Las Autoras**

En cuanto a si el empleado tiene apertura para comunicar cualquier situación, el 63% dijo que si, el 23% dijo que frecuentemente y el 13% dijo que algunas veces. Con esto se puede destacar que si se está desarrollando una buena comunicación entre las labores que realizan cada uno de los empleados, lo que puede asegurar que todos están bien informados de lo que ocurre diariamente en la empresa en cuanto al desarrollo de actividades.

#### 4.- ¿Se siente contento en su puesto de trabajo?

**Tabla 4. 4 Puesto de trabajo**

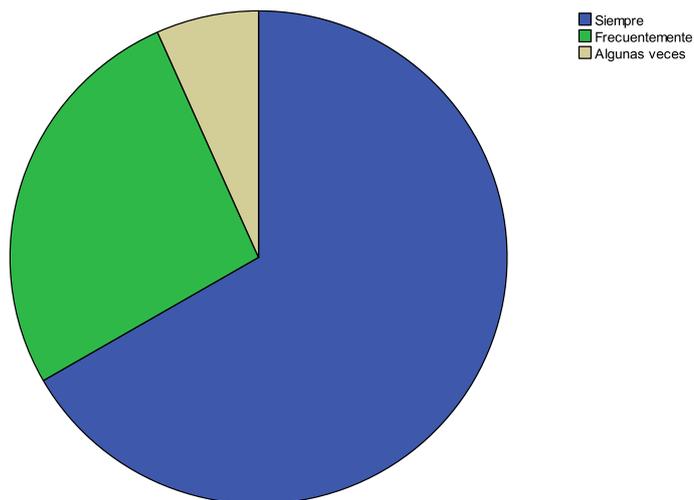
¿Se siente contento en su puesto de trabajo?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Siempre	20	66.7	66.7	66.7
Frecuentemente	8	26.7	26.7	93.3
Algunas veces	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

**Fuente: Encuestas**  
**Elaborado por: Las Autoras**

**Figura 4. 4 Puesto de trabajo**

¿Se siente contento en su puesto de trabajo?



**Fuente: Encuestas**  
**Elaborado por: Las Autoras**

El 67% de los empleados aseguraron sentirse siempre contento en sus puestos de trabajo, el 27% dijo que frecuentemente, mientras que el 6% dijo que algunas veces. Esto permite concluir que no todos los empleados se sienten bien en las funciones que desempeñan, por lo que es importante medir las competencias del personal y asignar las tareas que sean capaces de desarrollarlas.

## 5.- ¿Se siente incentivado en la empresa?

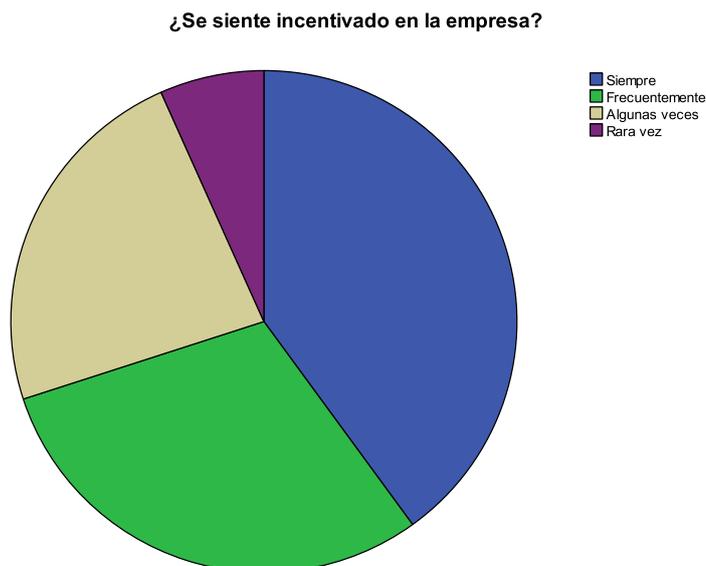
**Tabla 4. 5 Incentivo en la empresa**

¿Se siente incentivado en la empresa?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Siempre	12	40.0	40.0	40.0
Frecuentemente	9	30.0	30.0	70.0
Algunas veces	7	23.3	23.3	93.3
Rara vez	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

**Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Las Autoras**

**Figura 4. 5 Incentivo en la empresa**



**Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Las Autoras**

El 40% de los empleados dijeron estar siempre incentivados en la empresa, el 30 dijo que frecuentemente, el 23% dijo que algunas veces y el 7% dijo que rara vez, con esto se resalta que en la mayoría de los empleados existe motivación en desarrollar sus actividades de una buena manera.

## 6.- ¿Siente que ha aportado crecimiento profesional y personal?

**Tabla 4. 6 Aporte profesional y personal**

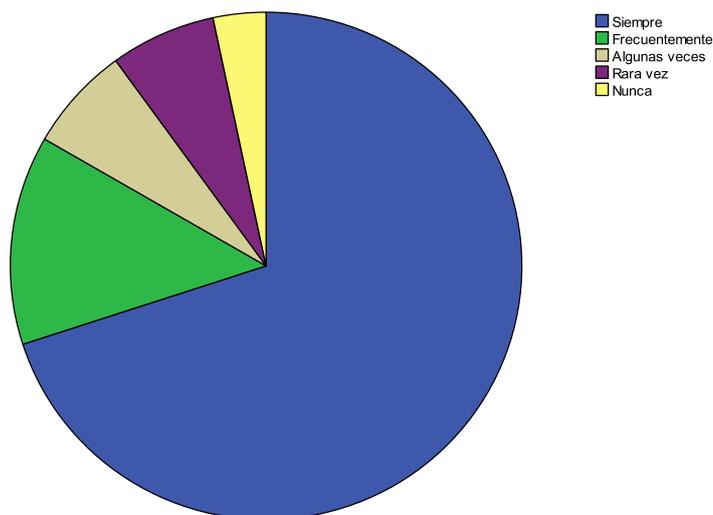
¿Siente que ha aportado crecimiento profesional y personal?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	21	70.0	70.0	70.0
	Frecuentemente	4	13.3	13.3	83.3
	Algunas veces	2	6.7	6.7	90.0
	Rara vez	2	6.7	6.7	96.7
	Nunca	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

**Fuente: Encuestas**  
**Elaborado por: Las Autoras**

**Figura 4. 6 Aporte profesional y personal**

¿Siente que ha aportado crecimiento profesional y personal?



**Fuente: Encuestas**  
**Elaborado por: Las Autoras**

El 70% de los empleados que fueron parte de la muestra mencionaron que sienten que siempre han aportado crecimiento profesional y personal en la empresa, el 13% dijo que frecuentemente, el 7% dijo que algunas veces, el 7% dijo que rara vez y el 3% dijo que nunca. Se puede concluir que los empleados se sienten parte de la empresa y del crecimiento que esta ha tenido.

## 7.-¿Siente que tiene proyecciones de crecimiento?

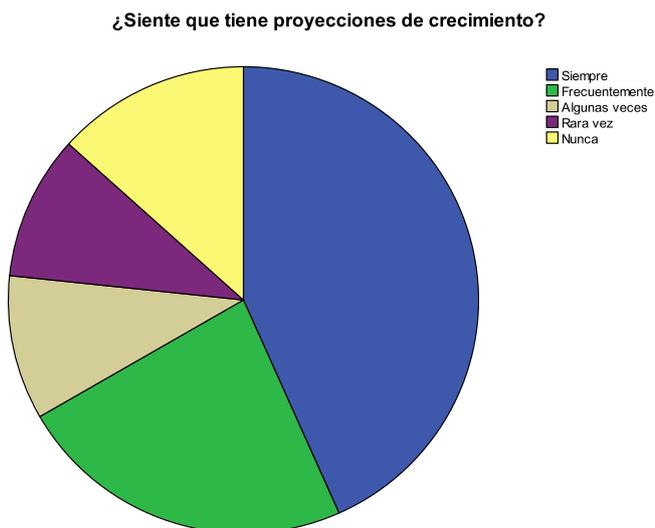
**Tabla 4. 7 Proyecciones de crecimiento**

¿Siente que tiene proyecciones de crecimiento?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	13	43.3	43.3	43.3
	Frecuentemente	7	23.3	23.3	66.7
	Algunas veces	3	10.0	10.0	76.7
	Rara vez	3	10.0	10.0	86.7
	Nunca	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

**Fuente: Encuestas**  
**Elaborado por: Las Autoras**

**Figura 4. 7 Proyecciones de crecimiento**



**Fuente: Encuestas**  
**Elaborado por: Las Autoras**

El 43% de los empleados dijeron que siempre han sentido proyecciones de crecimiento de la empresa, el 23% dijo que frecuentemente, el 10% dijo que algunas veces, otro 10% dijo que rara vez y el 13% dijo que nunca. A pesar de haber una buena cantidad de empleados que ven con proyecciones de crecimiento a la empresa, existen otros que no, por lo que es importante saber cuáles son los factores que impedirían el crecimiento de la empresa, para esta parte del personal.

## 4.2. Encuestas realizadas a clientes

1.- ¿A quién identifica como su distribuidor?

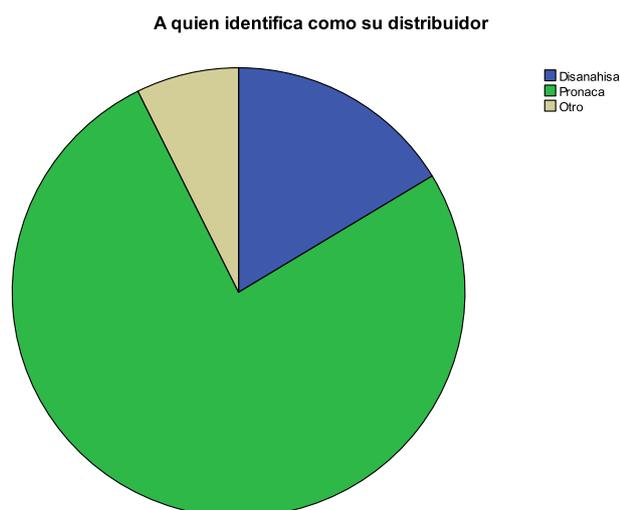
**Tabla 4. 8 Identificación de distribuidor**

A quien identifica como su distribuidor

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Disanahisa	49	16.3	16.3	16.3
	Pronaca	229	76.3	76.3	92.7
	Otro	22	7.3	7.3	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

**Fuente: Encuestas**  
**Elaborado por: Las Autoras**

**Figura 4. 8 Identificación de distribuidor**



**Fuente: Encuestas**  
**Elaborado por: Las Autoras**

El 76% de los encuestados identifican al proveedor como PRONACA y solamente el 16% reconoce que es Disanahi S.A. quienes les proveen, lo cual delimita un problema sobre la imagen corporativa explicada en el problema, lo que se deben aplicar mejores opciones de comunicación acerca de este aspecto y cambiar esta perspectiva.

## 2.- ¿Conoce las instalaciones?

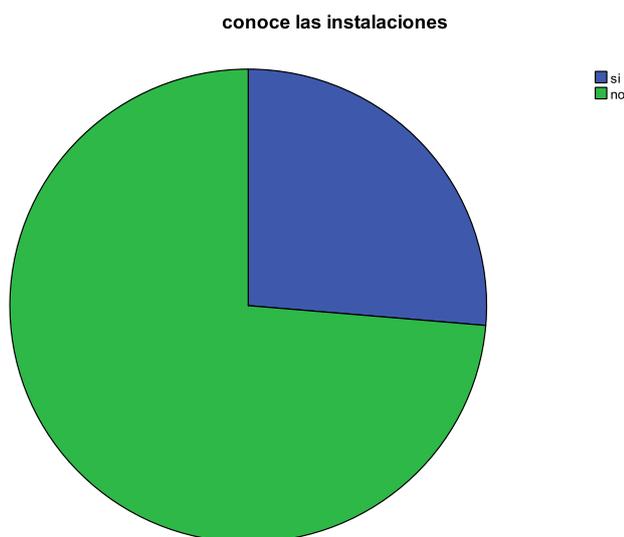
**Tabla 4. 9 Conoce las instalaciones**

**conoce las instalaciones**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	79	26.3	26.3	26.3
no	221	73.7	73.7	100.0
Total	300	100.0	100.0	

**Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Las Autoras**

**Figura 4. 9 Conoce las instalaciones**



**Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Las Autoras**

El 74% de los clientes comunicaron que desconocen las instalaciones del negocio, y el 26% dijo que si lo conoce, lo que determina que no se ha dado la importancia necesaria entre el contacto entre el cliente y la empresa para que este tenga un acercamiento y sepa más de quien le distribuye los productos, y por esta razón es una brecha muy grande que se ha generado y se deben aplicar estrategias de mercadeo para que genere el cambio positivo esperado.

### 3.- ¿Recibe el pedido en el día y hora ofrecido?

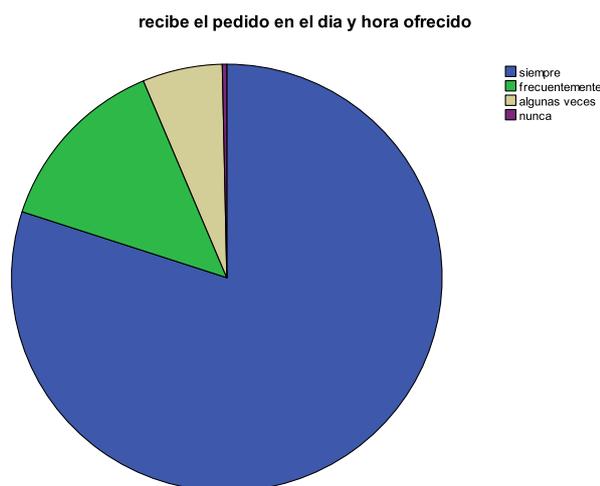
**Tabla 4. 10 Recibe el pedido en el día y hora ofrecido**

recibe el pedido en el día y hora ofrecido

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid siempre	240	80.0	80.0	80.0
frecuentemente	41	13.7	13.7	93.7
algunas veces	18	6.0	6.0	99.7
nunca	1	.3	.3	100.0
Total	300	100.0	100.0	

**Fuente: Encuestas**  
**Elaborado por: Las Autoras**

**Figura 4. 10 Recibe el pedido en el día y hora ofrecido**



**Fuente: Encuestas**  
**Elaborado por: Las Autoras**

Los clientes determinaron que el 80% de la veces, el pedido es entregado en el día y la hora que se ofreció al indicar siempre, y el 14% dijo que frecuentemente, haciendo esto un respaldo en la seriedad y compromiso que existe por parte de la empresa y que es bien visto por sus compradores, aunque estos aún no reconozcan a la distribuidora que les da el servicio de entrega de sus productos.

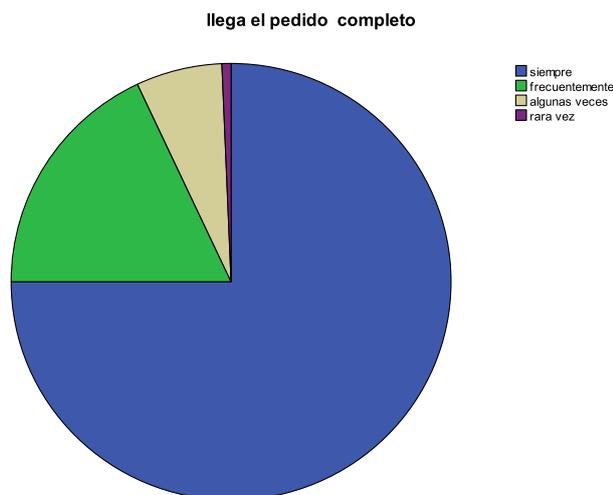
#### 4.- ¿Llega el pedido completo?

**Tabla 4. 11 Llega el pedido completo**

		llega el pedido completo			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	siempre	225	75.0	75.0	75.0
	frecuentemente	54	18.0	18.0	93.0
	algunas veces	19	6.3	6.3	99.3
	rara vez	2	.7	.7	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

**Fuente: Encuestas**  
**Elaborado por: Las Autoras**

**Figura 4. 11 Llega el pedido completo**



**Fuente: Encuestas**  
**Elaborado por: Las Autoras**

Los clientes encuestados dijeron que el 75% de las veces les llega el pedido en su totalidad y el 18% frecuentemente, indicando así que la empresa si ofrece el servicio esperado y tiene buena imagen externa, siendo así la necesidad la aplicación de mejor comunicación para que se identifique correctamente a la organización.

## 5.- ¿Cómo es la atención de su distribuidor?

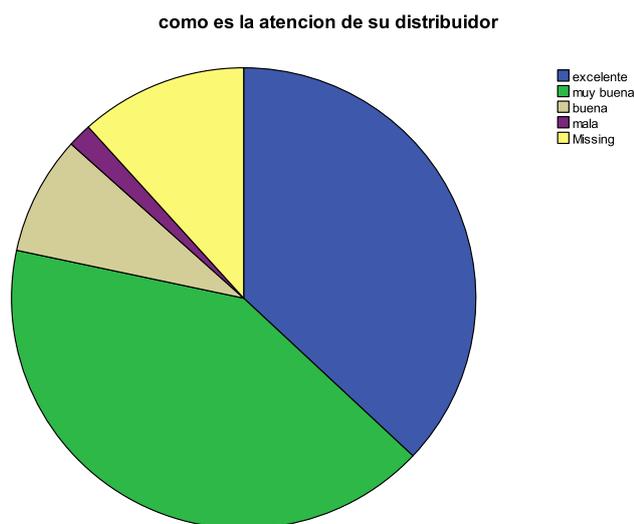
**Tabla 4. 12 ¿Cómo es la atención de su distribuidor?**

como es la atencion de su distribuidor

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	excelente	111	37.0	41.9	41.9
	muy buena	124	41.3	46.8	88.7
	buena	25	8.3	9.4	98.1
	mala	5	1.7	1.9	100.0
	Total	265	88.3	100.0	
Missing	System	35	11.7		
Total		300	100.0		

**Fuente: Encuestas**  
**Elaborado por: Las Autoras**

**Figura 4. 12 ¿Cómo es la atención de su distribuidor?**



**Fuente: Encuestas**  
**Elaborado por: Las Autoras**

Para los encuestados, la atención ofrecida por el distribuidor es mayoritariamente muy buena con el 47%, seguido por excelente con 42%, lo cual hace que se reconozca que la empresa tiene puntos altos y que con las acciones de comunicación se identifique su imagen corporativa de forma correcta como lo es encontrado en el problema por parte de las autoras.

## 6.- ¿Los productos le llegan en buen estado?

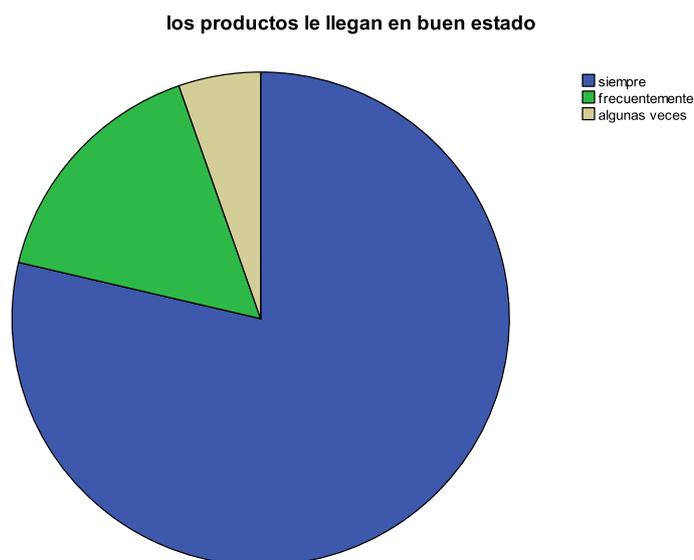
**Tabla 4. 13 Los productos le llegan en buen estado**

los productos le llegan en buen estado

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid siempre	236	78.7	78.7	78.7
frecuentemente	48	16.0	16.0	94.7
algunas veces	16	5.3	5.3	100.0
Total	300	100.0	100.0	

**Fuente: Encuestas**  
**Elaborado por: Las Autoras**

**Figura 4. 13 Los productos le llegan en buen estado**



**Fuente: Encuestas**  
**Elaborado por: Las Autoras**

El 79% de los clientes dijeron que los productos llegan siempre en buen estado y el 16% frecuentemente, y solamente el 5% dijo que algunas veces, pero demostrando así que Disanahi S.A. realiza su trabajo de la mejor manera y eso se ve reflejado en los resultados obtenidos.

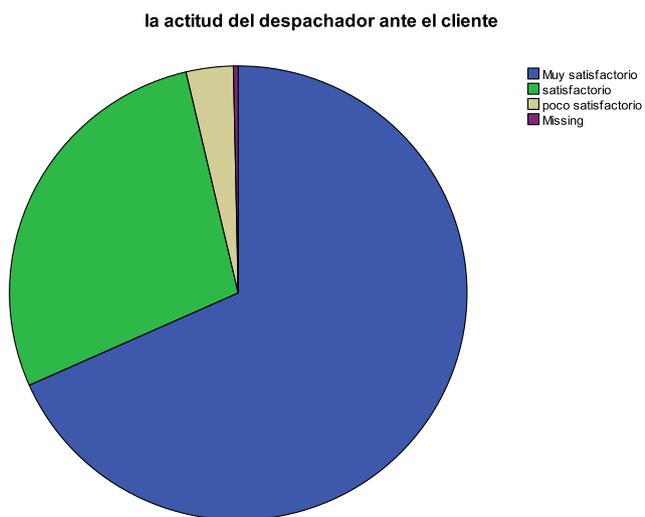
## 7.1.- ¿La actitud del despachador ante el cliente?

**Tabla 4. 14 Actitud del despachador ante el cliente**

la actitud del despachador ante el cliente					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy satisfactorio	205	68.3	68.6	68.6
	satisfactorio	84	28.0	28.1	96.7
	poco satisfactorio	10	3.3	3.3	100.0
	Total	299	99.7	100.0	
Missing	System	1	.3		
Total		300	100.0		

**Fuente: Encuestas**  
**Elaborado por: Las Autoras**

**Figura 4. 14 Actitud del despachador ante el cliente**



**Fuente: Encuestas**  
**Elaborado por: Las Autoras**

Acerca de la actitud que tiene el despachador ante el cliente, el 69% definió que es muy satisfactorio y el 28% satisfactorio, encontrando así aspectos positivos de la atención al cliente para que el comprador se fidelece por las condiciones encontradas con el servicio y lo que ofrece.

## 7.2.- La cordialidad del despachador ante el cliente:

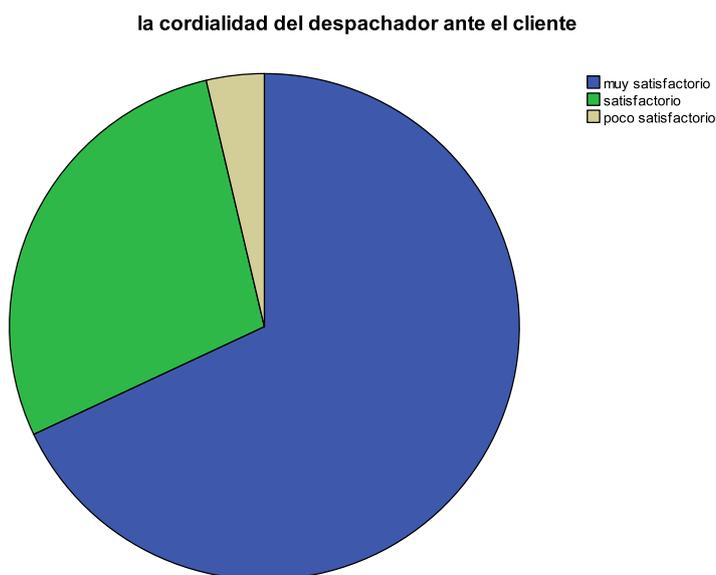
**Tabla 4. 15 La cordialidad del despachador ante el cliente**

la cordialidad del despachador ante el cliente

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid muy satisfactorio	204	68.0	68.0	68.0
satisfactorio	85	28.3	28.3	96.3
poco satisfactorio	11	3.7	3.7	100.0
Total	300	100.0	100.0	

**Fuente: Encuestas**  
**Elaborado por: Las Autoras**

**Figura 4. 15 La cordialidad del despachador ante el cliente**



**Fuente: Encuestas**  
**Elaborado por: Las Autoras**

La cordialidad aplicada por el despachador hacia el cliente, es considerada como muy satisfactoria con el 68% y el 28% dijo que es satisfactoria, alcanzando así el 96% de margen positivo y que debe mantenerse para mostrar la calidad e importancia que se le da a cada aspecto de la organización.

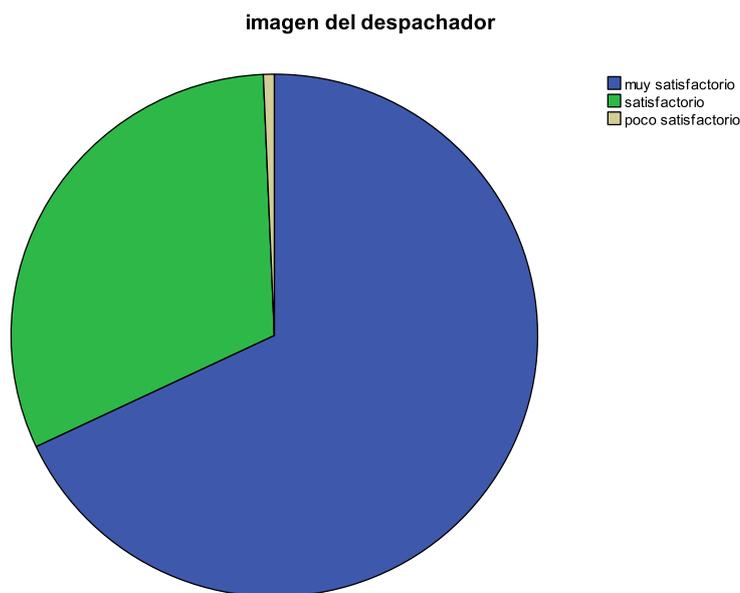
## 8.- Imagen del despachador:

**Tabla 4. 16 Imagen del despachador**

		imagen del despachador			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	muy satisfactorio	204	68.0	68.0	68.0
	satisfactorio	94	31.3	31.3	99.3
	poco satisfactorio	2	.7	.7	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

**Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Las Autoras**

**Figura 4. 16 Imagen del despachador**



**Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Las Autoras**

La imagen mostrada del despachador hacia el cliente, el 68% determinó que es muy satisfactorio y el 31% mencionó que es satisfactorio, otorgando así el 99% de margen positivo referente a la presentación que mantiene el despachador ante el comprador del distribuidor Disanahi S.A. con el compromiso de brindar un servicio integral de la mejor manera.

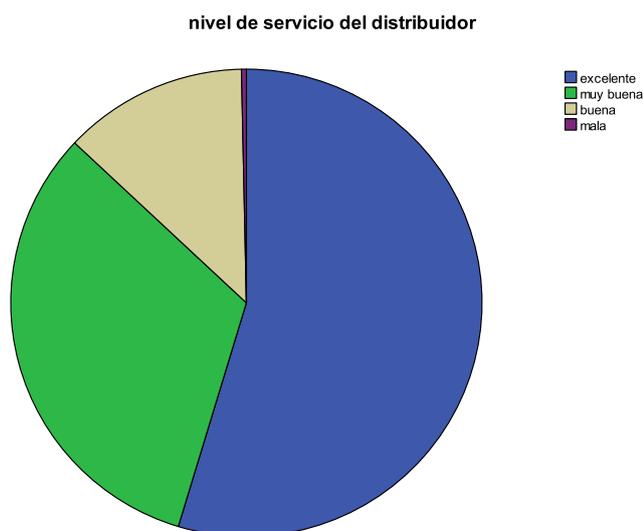
## 9.- Nivel de servicio del distribuidor

**Tabla 4. 17 Nivel de servicio del distribuidor**

		nivel de servicio del distribuidor			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	excelente	164	54.7	54.7	54.7
	muy buena	97	32.3	32.3	87.0
	buena	38	12.7	12.7	99.7
	mala	1	.3	.3	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

**Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Las Autoras**

**Figura 4. 17 Nivel de servicio del distribuidor**



**Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Las Autoras**

En la calificación del nivel del servicio que se entrega hacia el cliente, el 55% especificó que es excelente y el 32% muy buena, lo cual es el 87% efectivo lo que ha venido realizando la empresa, que con las acciones en la propuesta se espera dar un aumento y siendo esto un reconocimiento a la organización y de las actividades que ofrece para su cliente externo.

## 10.- Motivación para seguir comprando:

**Tabla 4. 18 Motivación para seguir comprando**

motivacion para seguir comprando

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	totalmente de acuerdo	220	73.3	73.3	73.3
	de acuerdo	64	21.3	21.3	94.7
	parcialmente de acuerdo	15	5.0	5.0	99.7
	desacuerdo	1	.3	.3	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

**Fuente: Encuestas**  
**Elaborado por: Las Autoras**

**Figura 4. 18 Motivación para seguir comprando**



**Fuente: Encuestas**  
**Elaborado por: Las Autoras**

Al preguntar si tendrían la motivación de seguir comprando en Disanahi S.A., el 73% se mostró totalmente de acuerdo y el 21% de acuerdo, dando de esta manera la fidelización con el cliente y siempre mostrar las mejoras en beneficio al servicio en todas sus áreas.

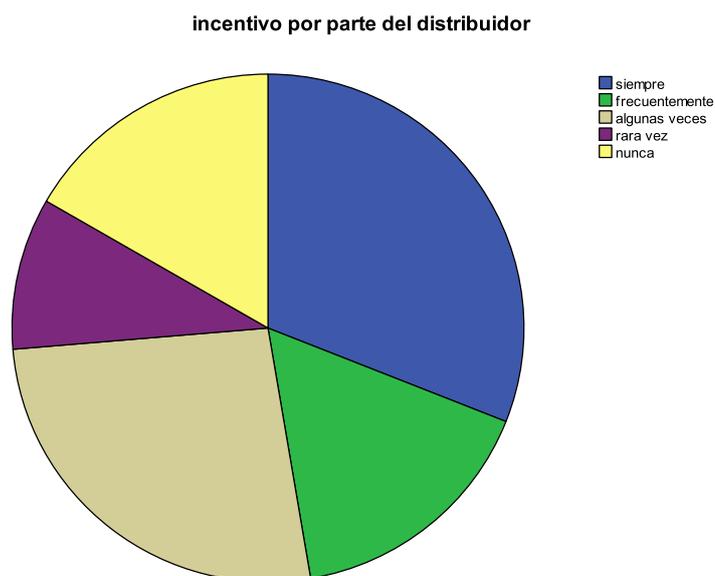
## 11.- Incentivo por parte del distribuidor:

**Tabla 4. 19 Incentivo por parte del distribuidor**

		incentivo por parte del distribuidor			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	siempre	93	31.0	31.0	31.0
	frecuentemente	49	16.3	16.3	47.3
	algunas veces	79	26.3	26.3	73.7
	rara vez	29	9.7	9.7	83.3
	nunca	50	16.7	16.7	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

**Fuente: Encuestas**  
**Elaborado por: Las Autoras**

**Figura 4. 19 Incentivo por parte del distribuidor**



**Fuente: Encuestas**  
**Elaborado por: Las Autoras**

Si existen incentivos del distribuidor hacia el cliente, 31% dijo que siempre, el 16% frecuentemente, lo cual sólo se logra el 47% sobre este punto, siendo así muy bajo y con estrategias de mercadotecnia se puede realzar la imagen corporativa y a su vez establecer beneficios mayores hacia sus clientes reales y potenciales.

## 12.- ¿Espera nuevos beneficios comerciales de Disanahi S.A.?

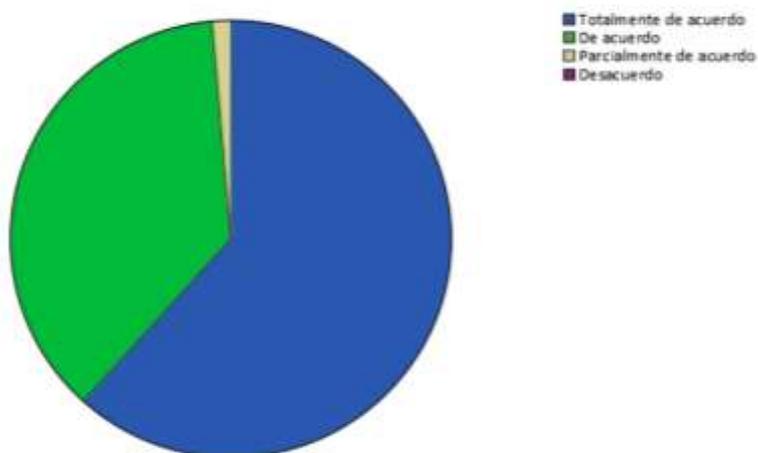
**Tabla 4. 20 Nuevos beneficios comerciales de Disanahi S.A.**

	Frecuency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente de acuerdo	185	185	62%	62%
De acuerdo	111	296	37%	99%
Parcialmente de acuerdo	4	300	1%	100%
Desacuerdo	0	300	0%	100%
Total	300		100%	

**Fuente: Encuestas**  
**Elaborado por: Las Autoras**

**Figura 4. 20 Nuevos beneficios comerciales de Disanahi S.A.**

¿Espera nuevos beneficios comerciales de Disanahisa?



**Fuente: Encuestas**  
**Elaborado por: Las Autoras**

El 62% de los encuestados esperan nuevos beneficios comerciales al mostrarse totalmente de acuerdo, seguido por el 37% que dijo de acuerdo, dilucidando de esta manera que los clientes esperan nuevos mecanismos de atracción comercial para obtener mayor ganancia en sus ventas, y se debe tomar en cuenta para motivación en la imagen corporativa como propuesta de las autoras.

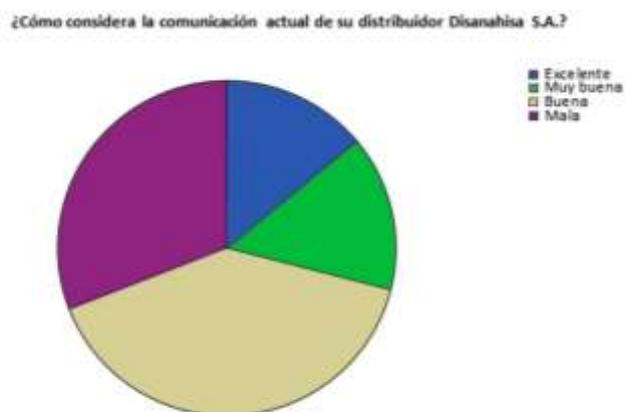
**13.- ¿Cómo considera la comunicación publicitaria actual de su distribuidor Disanahi S.A.?**

**Tabla 4. 21 Comunicación publicitaria actual de distribuidor Disanahi S.A.**

	Frecuency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Excelente	42	42	14%	14%
Muy buena	45	87	15%	29%
Buena	120	207	40%	69%
Mala	93	300	31%	100%
Total	300		100%	

**Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Las Autoras**

**Figura 4. 21 Comunicación publicitaria actual de distribuidor Disanahi S.A.**



**Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Las Autoras**

La comunicación publicitaria actual de Disanahi S.A., no es efectiva en su totalidad, debido a que el 40% refirió que es buena, seguido del 31% que refirió como mala, debiendo tomar en cuenta nuevas estrategias de marketing y publicidad para atraer y fidelizar clientes.

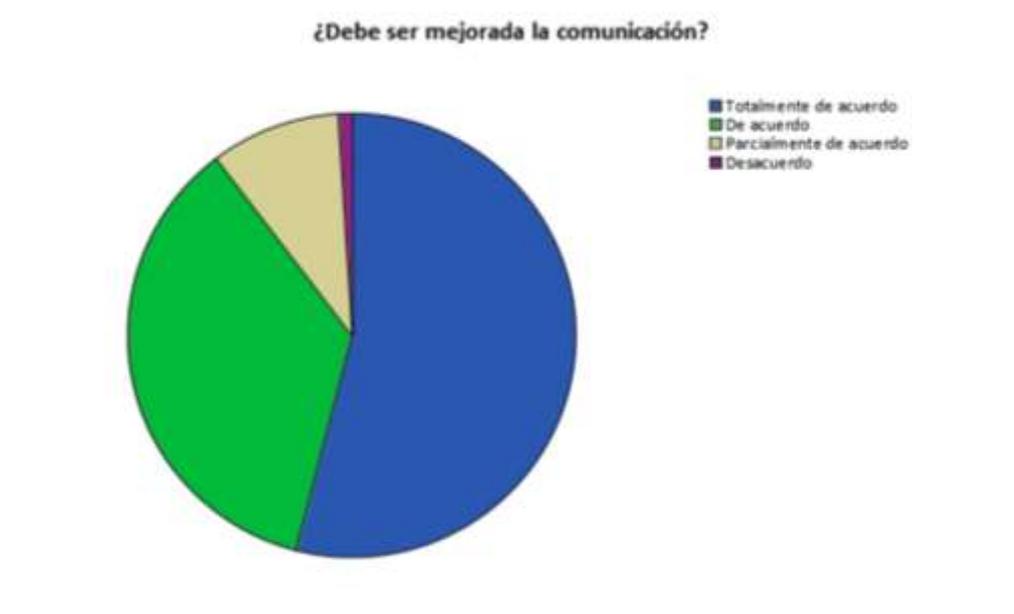
#### 14.- ¿Debe ser mejorada la comunicación publicitaria?

**Tabla 4. 22 Debe ser mejorada la comunicación publicitaria**

	Frecuency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente de acuerdo	162	162	54%	54%
De acuerdo	107	269	36%	90%
Parcialmente de acuerdo	28	297	9%	99%
Desacuerdo	3	300	1%	100%
Total	300		100%	

**Fuente: Encuestas**  
**Elaborado por: Las Autoras**

**Figura 4. 22 Debe ser mejorada la comunicación publicitaria**



**Fuente: Encuestas**  
**Elaborado por: Las Autoras**

El 54% de los clientes encuestados determinaron que debe ser mejorada la comunicación publicitaria, al decir que están totalmente de acuerdo y el 36% dijo de acuerdo, siendo así que sea necesaria y factible la propuesta final de las autoras en beneficio integral de la compañía y sus clientes externos e internos.

### **4.3. Análisis de la investigación hacia los trabajadores**

En resumen sobre las encuestas realizadas a los trabajadores, en un promedio realizado se obtuvo que el 66% de éstos manejan una buena comunicación interna y se sienten parte de la empresa, conocen la misión, visión, se ven con expectativas de crecimiento profesional y económico.

Si bien es cierto este porcentaje es mayoritario, pero existe un porcentaje que se encuentra desmotivado, que no está identificado con la empresa, ni maneja una buena comunicación interna, a ellos se debe apuntar a una mejora de incentivos para que la insatisfacción laboral sea mínima.

### **4.4. Análisis de la investigación hacia clientes**

Según los resultados de las encuestas se concluye que el 74% de los clientes no conocen a Disanahi S.A., como su distribuidor, ni tampoco conocen las instalaciones, por esto se debe apuntar al mejoramiento de la imagen corporativa de la empresa para que este porcentaje se reduzca al mínimo.

Referente al servicio que proporciona la empresa en la entrega de los productos, se determinó que el 72% de los clientes se encuentran contentos, manifestaron que el pedido siempre llega completo, a tiempo y en buen estado.

Con lo que respecta a la actitud, cordialidad, imagen y servicio proporcionado por el personal de Disanahi S.A. (despachadores y vendedores) el 63% de los clientes manifestaron estar contentos y bien atendidos. Este porcentaje comprende el rango mayoritario, pero podría alcanzar niveles superiores siempre y cuando se atiendan las necesidades de los trabajadores expuestas anteriormente.

Las encuestas arrojaron también descontento por parte de los clientes en la escasa publicidad de su distribuidora Disanahi S.A.

#### **4.5. Entrevista a expertos de imagen corporativa**

Lcda. Mariela Nolivos

Relacionista pública

Liveworking S.A.

##### **1.- ¿Cómo considera lo que sucede cuando las empresas no perciben o no se adaptan a los cambios del entorno?**

Las empresas que no llegan a notar los cambios del entorno en el que transita, hace que quede rezagado, debido a que los consumidores cada día son más exigentes y tienen cambios en sus gustos hace que surja la renovación y adaptabilidad de las empresas del siglo XXI.

##### **2.- ¿La publicidad influye en el mundo corporativo?**

La publicidad es un mecanismo oportuno para dar la comunicación hacia los clientes reales y potenciales de una empresa, siendo así parte importante de utilización.

##### **3.- ¿La mercadotecnia influye en el mundo corporativo?**

Es fundamental en la época actual, poseer un departamento o tener un asesoramiento sobre mercadotecnia para que la empresa tenga mayores alternativas de posicionamiento en el mercado. Su uso es trascendental en toda estrategia de mercado.

##### **4.- ¿Qué aspectos son los que más aportan en beneficio a la imagen corporativa de una empresa?**

El nombre es el que se retiene en la mente cuando el producto es de calidad, y a su vez debe ser impactante, llamativo, fácil de pronunciarlo, siendo así que se distinga de su competencia más cercana, además de poseer los colores institucionales que le dan mayor realce a la marca.

**5.- ¿Qué es lo más importante que debe transmitir una marca a través de su imagen?**

Su fortaleza en el compromiso de satisfacer a sus clientes y que se observe su responsabilidad social empresarial.

**6.- ¿Considera necesaria la renovación de la imagen corporativa en la adaptación del entorno actual por la competencia existente y variada?**

Por supuesto, porque el entorno dictamina que se renueve cada cierto tiempo para que no se quede atrás de nuevos competidores o de los ya existentes.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DEL TEMA**

#### **PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS PARA POTENCIAR LA IMAGEN CORPORATIVA DE DISTRIBUIDORES DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO CASO DISANAHI S.A.**

##### **5.1. Introducción**

El desarrollo de la propuesta nace debido a que se pudo constatar que la empresa no cuenta con un buen posicionamiento de su imagen, así como no se han establecidos flujograma de procesos para que los empleados estén al tanto de las actividades que tienen que desarrollar y cómo es el manejo de las mismas. No ha existido una previa planificación estratégica que permita el cumplimiento de los objetivos organizacionales de la empresa. Disanahi S.A., es una Distribuidora de Productos de Consumo Masivo, que da inicio a sus actividades desde el año 1981, cuando su Gerente Propietaria Ec. Mónica Gómez encuentra la oportunidad de tener un micro emprendimiento y que es mediante la venta de pollos, lo cual recurre a la empresa multinacional Pronaca para obtener la solicitud de registro autorizado para empezar la distribución de sus productos.

Los requerimientos de Pronaca en aquel entonces eran de adquisición y venta mínima de 50 pollos, por lo que todo el zonal del negocio empezó a comunicar por medio de flyers o volantes a tiendas, los

puestos del mercado, restaurantes del sector, entre otros, y además realizó un mapeo de la zona para lograr la identificación correcta de sus posibles clientes compradores. Conforme el negocio fue creciendo, la demanda crecía de la misma forma, lo que llevo a la empresa a convertirse en Contribuyente Especial por su nivel de facturación, llevando así que su portafolio de productos se aumentará al comercializar también embutidos, comida para mascotas, carnes de cerdo, pavo y choncho, mermeladas, salsas, huevo, arroz, y demás productos de Pronaca.

A pesar de que Disanahi S.A., se ha desarrollado significativamente en lo comercial y en sus ingresos económicos desde sus inicios, el crecimiento que ha tenido no se sustenta en un diseño de planificación estratégica establecido, lo que pudiese comprometer su sostenibilidad en el tiempo.

En la actualidad el mejoramiento continuo de los procesos en una organización, permite a las empresas ser más competitivas, ya que no sólo debe interesarse por el enfoque del producto sino en todo lo que hace y cómo lo hace.

Se conoce que Disanahi S.A., no puede influir en la calidad de los productos que comercializa, pero este si puede mejorar su distribución a través del mejoramiento de sus procesos en función de las exigencias del mercado, es decir de sus compradores, lo cual le permitirán alcanzar sus objetivos en el mediano y largo plazo de forma eficaz y eficiente, además de consolidar su imagen corporativa de la misma manera.

## **5.2. Objetivos de la propuesta**

### **5.2.1. Objetivo General**

- Proponer una planeación estrategia efectiva y mejoramiento de procesos que ayude en la consolidación de la imagen corporativa de Disanahi S.A. en el mercado.

### 5.3. Situación actual de Disanahi S.A.

Actualmente el mercado de Disanahi S.A., se encuentra plenamente identificado en tres segmentos específicos, en especial de la Cooperativa Juan Montalvo y Colinas de la Alborada.:

- **Clientes tradicionales**, corresponden a las tiendas, frigoríficos. Son los clientes principales del negocio.
- **Clientes de consumo inmediato**, comprenden los bares, restaurantes, cafeterías, etc.
- **Clientes de abastos**, se refieren a los clientes localizados en los mercados San Jacinto y San Francisco de la ciudad de Guayaquil.

La empresa distribuidora de consumo masivo Disanahi S.A., posee una baja aplicación de la imagen corporativa y estrategias para esta, donde ha generado la confusión en sus clientes de ser asociada con la multinacional Pronaca, ya que este es su proveedor de cárnicos, además de otros productos de primera necesidad, y que son distribuidos por la empresa.

En la siguiente propuesta se va a diseñar la imagen corporativa de la empresa, así como se definirá un modelo de gestión direccionado al mejoramiento de procesos de la empresa, haciendo la relación con el eslogan como es: "Siempre a tiempo".

Como inicio del análisis de situación actual de la empresa, es importante detallar acerca de las fuerzas competitivas de Porter, el FODA entre otros aspectos que se muestran a continuación:

### **5.3.1. Fuerzas competitivas de Porter relacionadas a Disanahi S.A.**

#### **- Poder de negociación de los Compradores o Clientes de Disanahi S.A.**

En este caso el poder de negociación de los clientes es alto ya que los productos que ofrece la empresa Disanahi S.A., son productos de consumo masivo, razón por la cual estos productos son ofrecidos por otros canales de distribución como son: otras distribuidoras, tiendas, supermercados, esto permite a los clientes comprar los productos en otros canales, si es que en algún momento no están de acuerdo con el precio que ofrece la empresa Disanahi S.A., y los otros canales ofrecen mejores precio como ya se lo mencionó anteriormente; esto ocurre porque son productos de consumo masivo, además que PRONACA no tiene exclusividad con ninguna distribuidora.

#### **- Poder de negociación de los proveedores o vendedores clientes de Disanahi S.A.**

En el poder de negociación de los proveedores lo tiene 100% Pronaca al ser el único proveedor que tiene la empresa Disanahi S.A., ya que sólo distribuye los productos de Pronaca, es decir que si este quiere elevar sus precios, Disanahi S.A., tiene que acceder porque si en algún momento la relación comercial que tiene con Pronaca se destruye, la empresa quebraría, ya que no cuenta con otras ofertas de insumos de sus productos, o en cualquier otro caso afectaría a la empresa si el proveedor se llegara a retrasar con la entrega de pedidos o por su parte si a la empresa proveedora le surgieran problemas también afectaría a Disanahi S.A.

- **Amenaza de nuevos entrantes que afectarían a Disanahi S.A.**

La amenaza de nuevos entrantes en este caso es alta ya que una persona con el capital necesario puede entrar al mismo mercado en el que se encuentra la empresa Disanahi S.A., debido a que como ya se lo mencionó anteriormente Pronaca, la empresa que le provee los productos que distribuye Disanahi S.A., no tiene exclusividad con ninguna empresa distribuidora por lo que le sería fácil que surja otra empresa distribuidora que ofrezca los mismos productos dándole un servicio que Disanahi S.A. no ofrezca, además si la competencia entrante ofrecen otros productos que los clientes necesiten sería una gran amenaza para Disanahi S.A., porque los clientes preferirían comprar lo que necesiten en un solo lugar.

- **Amenaza de productos sustitutos para Disanahi S.A.**

La amenaza de productos sustitutos en este caso es grande ya que existen distribuidoras que venden los mismos productos pero de manera informal es decir que son producto iguales pero que no cuentan con una marca establecida en el mercado, debido a que existen personas que crían este tipo de animales al por mayor los procesan caseramente y los venden a distribuidoras que por su parte los pueden vender a precios más bajos. Otros productos sustitutos son otros productos de consumo masivo como son los mariscos como el cangrejo, sardina, y los productos congelados que venden los supermercados como el Comisariato, Supermaxi, Gran Aquí, Tía, entre otros.

- **Rivalidad entre los competidores de Disanahi S.A.**

En el mercado en el que se encuentra la empresa Disanahi S.A., hay mucha competencia debido a que no sólo las distribuidoras ofrecen los productos de PRONACA, sino también los supermercados, tiendas, pero donde se encuentra ubicada actualmente la empresa no existe competencia directa. Además que Disanahi S.A., ofrece sus productos a

clientes fidelizados y demás interesados que se acercan directamente a comprar en las instalaciones.

### **5.3.2. FODA de Disanahi S.A.**

De los resultados obtenidos en las encuestas descritas en el capítulo anterior, las autoras han procedido a elaborar el análisis FODA, el mismo que se detalla a continuación, donde se describe la situación interna y externa de la empresa.

Se puede destacar que la mayor fortaleza de la compañía es su gente y los equipos con los que cuenta para mantener los productos siempre en buen estado, dado que en las encuestas se obtuvo satisfacción por parte de los clientes tanto el servicio y en el producto.

Como debilidades encontradas se puede mencionar la falta de manuales de procesos y de funciones a sus colaboradores de manera formal, todo está implícito.

Otra de las debilidades encontradas dentro del levantamiento de la información realizado por medio de las encuestas a los clientes de la compañía se pudo detectar que los mismos no reconocen a Disanahi S.A., como su proveedor, esto se debe en gran parte a la ausencia de herramientas de marketing que son necesarios para que la empresa pueda potenciar su imagen para el cliente externo.

Las autoras, en la investigación de campo realizada, detectaron ciertas oportunidades que Disanahi S.A., podría aprovechar siempre y cuando tenga una buena comunicación con su cliente, a fin de poder engancharlos en la compra de más productos y de expandir sus ventas.

La amenaza más clara dentro de la investigación es el poder de negociación con el único proveedor que tiene Disanahi S.A., ya que si Pronaca en algún momento determinado decide no proveer sus productos

a la compañía por cualquier situación, Disanahi S.A., se vería en serios problemas dado que significaría el cierre de la empresa si es que no cuenta con una segunda alternativa para su continuidad en el mercado, he ahí la importancia de mejorar su imagen en el mercado.

**Tabla 5. 1 FODA de Disanahi S.A.**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal capacitado</li> <li>• Equipos de calidad para sus productos</li> <li>• Disponibilidad de invertir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competitividad empresarial.</li> <li>• Consumo de los productos por parte de clientes.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de un plan de marketing</li> <li>• Falta de planificación estratégica.</li> <li>• Falta de posicionamiento</li> <li>• Ausencia de manuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mal manejo de percepción de clientes, en cuanto a quien es el proveedor</li> <li>• Poder de negociación de Pronaca</li> <li>• Leyes cambiantes.</li> </ul>

**Elaborado por: Las Autoras**

**- Análisis interno de Disanahi S.A.**

En la empresa motivo de estudio, en la investigación realizada por las autoras, se ha podido identificar que existen debilidades detalladas en la tabla anterior tales como: ausencia de planificación estratégica y procesos, falta de herramientas de marketing para resaltar la imagen de la empresa, por ello es necesario que se logre encaminar de manera adecuada la labor que realiza la empresa y que los empleados se sientan comprometidos en poder desarrollar sus funciones en base a los objetivos empresariales.

### - **Análisis externo de Disanahi S.A.**

Con lo que respecta al análisis externo, uno de los problemas que se le ha presentado a la empresa, es el simple hecho que los clientes piensan que a quien le está comprando es a Pronaca, más no a Disanahi S.A., por lo que se ha generado una confusión en la imagen y es necesario que está se difunda de la mejor manera.

#### **5.3.3. Declaración de la misión de Disanahi S.A.**

“Distribuir productos de consumo masivo de alta calidad, ofreciendo un servicio eficaz, rápido y confiable a nuestros clientes.”

La misión propuesta involucra satisfacer como prioridad a los clientes de la compañía, y no sólo a su proveedor Pronaca. La misión anterior tenía como preferencia a su proveedor.

#### **5.3.4. Declaración de la visión de Disanahi S.A.**

“Ser reconocidos por nuestra seriedad y compromiso ante nuestros clientes, competidores y proveedor, pudiendo así abarcar más sectores de la ciudad de Guayaquil”.

La visión propuesta pretende abarcar más sectores de la ciudad, así mismo busca reconocimiento no sólo de su proveedor sino también de sus clientes y competidores.

#### **5.3.5. Valores corporativos de Disanahi S.A.**

“Honestidad, puntualidad, transparencia, respeto y lealtad en todo lo que hacemos y en todo lo que decidimos”

#### **5.3.6. Objetivos empresariales de Disanahi S.A.**

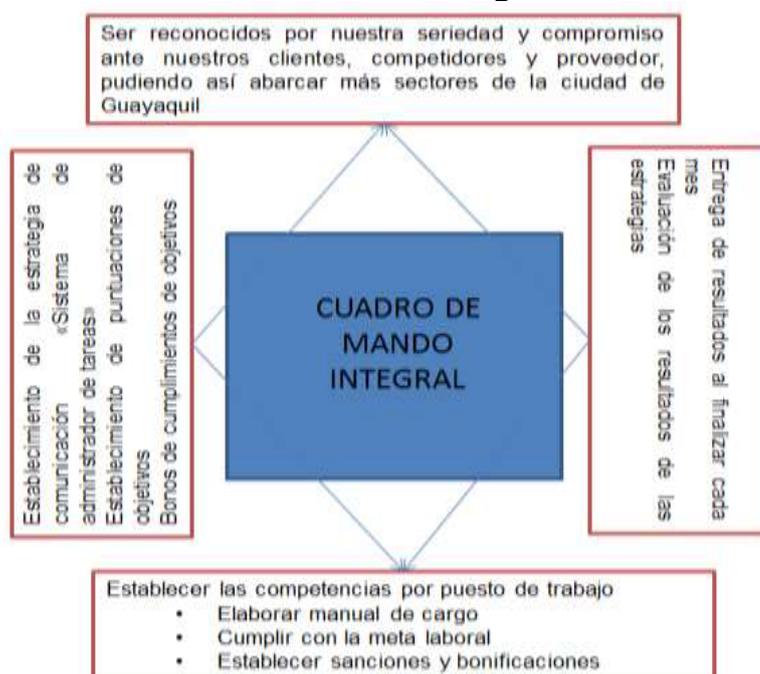
- Aumentar las ventas mensuales en un 20%.

- Obtener una rentabilidad anual del 25%.
- Producir un rendimiento anual del 14% sobre la inversión.

### 5.3.7. Cuadro de mando integral de Disanahi S.A.

A continuación se presenta el cuadro de mando integral propuesto de Disanahi S.A, donde se detallan las herramientas necesarias que se usarán para poder controlar el cumplimiento de los objetivos.

**Figura 5. 1 Cuadro de mando integral de Disanahi S.A.**



**Elaborado por: Las Autoras**

A continuación se muestran las diferentes perspectivas en la que la empresa se va a enfocar para el cumplimiento de sus objetivos, las cuales corresponden:

- Perspectivas financieras,
- Perspectivas del cliente,
- Perspectivas de procesos internos
- Perspectivas de aprendizaje y crecimiento

### 5.3.7.1. Perspectivas financieras de Disanahi S.A.

Por medio de la optimización de los tiempos de producción, se podrán cumplir parámetros de calidad de operaciones, distribuyendo más productos en menos tiempo cumpliendo con la satisfacción del cliente y logrando mejorar la rentabilidad del negocio.

**Figura 5. 2 Perspectiva financiera de Disanahi S.A.**

VISIÓN				
Ser reconocidos por nuestra seriedad y compromiso ante nuestros clientes, competidores y proveedor, pudiendo así abarcar más sectores de la ciudad de Guayaquil				
PERSPECTIVA FINANCIERA	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
	Rentabilidad	Disminuido el desperdicio de tiempo reflejado en la inversión de mano de obra	100% de capacidad según último estudio	Bono de \$3 dólares por incremento de cada 1% de capacidad después del 100%
	Crecimiento	Establecido los días de medición del intervalo tiempo DMIT*	20% de crecimiento en producción	Bono de \$3 dólares por incremento de cada 1% de capacidad después del 100%
	Valor para el accionista	Incrementadas las utilidades sobre el capital ROE* de 5%	Incremento de las utilidades sobre el capital ROE de 5%	Inversión en las estrategias

\*DMIT: Días de medición de tiempo

\*ROE: Return on equity (Rentabilidad financiera)

**Elaborado por: Las Autoras**

### 5.3.7.2. Perspectivas del cliente

Mostrando a la clientela la unión corporativa de la empresa, a través de los eficientes procesos en la entrega de los productos.

**Figura 5. 3 Perspectiva del cliente de Disanahi S.A.**

VISIÓN				
Ser reconocidos por nuestra seriedad y compromiso ante nuestros clientes, competidores y proveedor, pudiendo así abarcar más sectores de la ciudad de Guayaquil				
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
	Imagen	Mantenida igual a como están ahora	Ser vistos como un grupo corporativo ordenado	Comunicación permanente
	Calidad de servicio	Mantenida igual a como están ahora	Ser vistos como un grupo corporativo ordenado	Comunicación permanente
	Relación precio/ costo	Mantenidos igual a como están ahora	Ser vistos como un grupo corporativo ordenado	Comunicación permanente

**Elaborado por: Las Autoras**

Otras de las perspectivas a considerar son las de procesos internos y las de aprendizaje.

### 5.3.7.3. Perspectiva de procesos internos de Disanahi S.A.

Se mejorarán los procesos de operación a través de eficientes herramientas que permitan establecer objetivos y metas en todas las áreas, logrando unir a los empleados en una sola vía, con una sola motivación.

**Figura 5. 4 Perspectiva interna de Disanahi S.A.**

VISIÓN				
Ser reconocidos por nuestra seriedad y compromiso ante nuestros clientes, competidores y proveedor, pudiendo así abarcar más sectores de la ciudad de Guayaquil				
	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
PERSPECTIVA INTERNA	Producto	Se mantiene pero se optimizan los tiempos de producción	Orientados a cumplir los tiempos	Capacitación en relaciones humanas para mejora de los procesos
	Calidad	Mantenidos los estándares actuales	Mantener los estándares actuales	Capacitación en comunicación organizacional
	Productividad	Retomado el control productivo e identificar los empleados que no están acorde a la visión	Incremento del 20% de productividad	Capacitación en excel en todos los niveles

**Elaborado por: Las Autoras**

### 5.3.7.4. Perspectivas de aprendizaje y crecimiento de Disanahi S.A.

Los empleados según el departamento serán capacitados en: comunicación, relaciones humanas, manejo del tiempo, excel y manejo del correo electrónico.

**Figura 5. 5 Perspectiva aprendizaje de Disanahi S.A.**

VISIÓN				
Ser reconocidos por nuestra seriedad y compromiso ante nuestros clientes, competidores y proveedor, pudiendo así abarcar más sectores de la ciudad de Guayaquil				
	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
PERSPECTIVA APRENDIZAJE	Innovación	Mejorada la comunicación	100% productivo	Medición de objetivos para ascensos e incrementos de sueldos
	Aprendizaje continuo	Mejorada las relaciones interpersonales	100% establecidos los modelos interpersonales	Mejor clima laboral
	Activos intelectuales	Mejorado el manejo de excel	100% mejorados los informes	Mejor competencia del trabajador

**Elaborado por: Las Autoras**

A continuación se muestra el mapa estratégico que se plantea para el cumplimiento de la visión de Disanahi S.A, así también el cronograma con las fechas de arranque de las propuestas.

5.3.7.5. Mapa estratégico

Figura 5. 6 Mapa Estratégico de Disanahi S.A.

**Visión: Ser reconocidos por nuestra seriedad y compromiso ante nuestros clientes, competidores y proveedor, pudiendo así abarcar más sectores de la ciudad de Guayaquil**

	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
PERSPECTIVA FINANCIERA	Rentabilidad	Disminuido el desperdicio de tiempo reflejado en la inversión de mano de obra	100% de capacidad según último estudio	Bono de \$3 dólares por incremento de cada 1% de capacidad después del 100%
	Crecimiento	Establecido los días de medición del intervalo tiempo DMIT	20% de crecimiento en producción	Bono de \$3 dólares por incremento de cada 1% de capacidad después del 100%
	Valor para el accionista	Incrementadas las utilidades sobre el capital ROE de 5%	Incremento de las utilidades sobre el capital ROE de 5%	Inversión en las estrategias
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Imagen	Mantenida igual a como están ahora	Ser vistos como un gripo corporativo ordenado	Comunicación permanente
	Calidad de servicio	Mantenida igual a como están ahora	Ser vistos como un gripo corporativo ordenado	Comunicación permanente
	Relación precio/ costo	Mantenidos igual a como están ahora	Ser vistos como un gripo corporativo ordenado	Comunicación permanente
PERSPECTIVA INTERNA	Producto	Se mantiene pero se optimizan los tiempos de producción	Orientados a cumplir los tiempos	Capacitación en relaciones humanas para mejora de los procesos
	Calidad	Mantenidos los estándares actuales	Mantener los estándares actuales	Capacitación en comunciación organizacional
	Productividad	Retomado el control productivo e identificar los empleados que no están acorde a la visión	Incremento del 20% de productividad	Capacitación en excel en todos los niveles
PERSPECTIVA APRENDIZAJE	Innovación	Mejorada la comunicación	100% productivo SADTA	Medición de objetivos para ascensos e incrementos de sueldos
	Aprendizaje continuo	Mejorada las relaciones interpersonales	100% establecidos los modelos interpersonales	Mejor clima laboral
	Activos intelectuales	Mejorado el manejo de excel	100% mejorados los miembros	Mejor competencia del trabajador

Elaborado por: Las Autoras

En el mapa estratégico que se plantea para el cumplimiento de la Visión de Disanahi S.A., se muestra las diferentes perspectivas en que la empresa se va a enfocar para el cumplimiento de sus objetivos;

- Perspectiva Financiera

Por medio de la disminución en el desperdicio de tiempo reflejado en la Mano de Obra, es decir distribuyendo más producto en menos tiempo se podrá mejorar la rentabilidad y el crecimiento del negocio.

- Perspectiva del cliente

Mejorando la imagen y ser vistos como un grupo corporativo serio y responsable, hará que los clientes confíen más en la empresa, teniendo como resultado cliente satisfechos, y no obstante la oportunidad de encontrar nuevos clientes en el mercado.

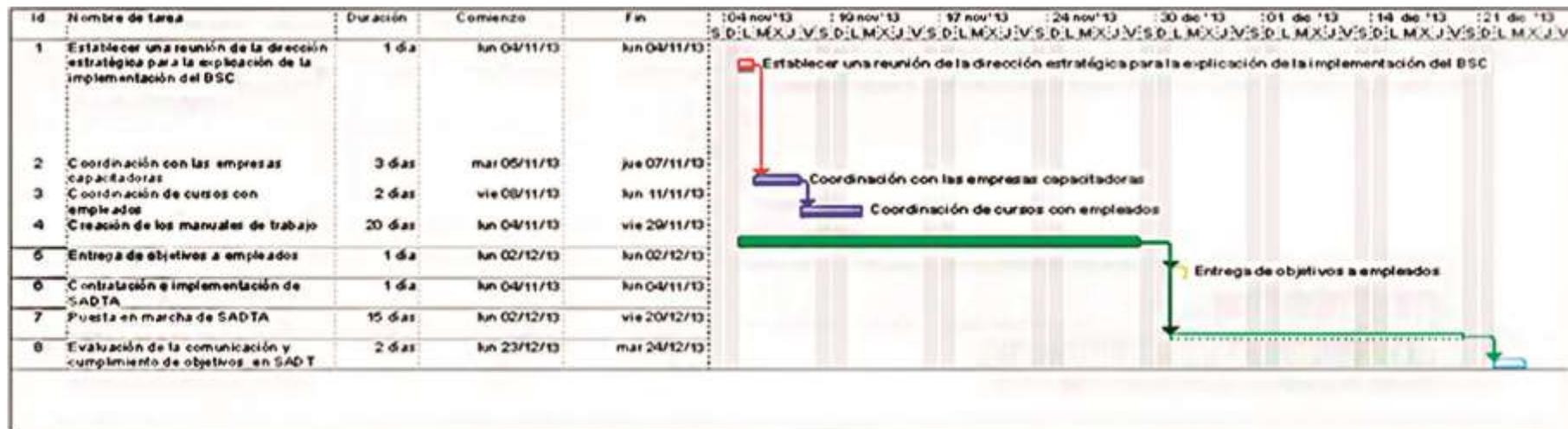
- Perspectiva interna

Estableciendo los procesos en Disanahi S.A., se lograra cumplir objetivos y metas en todas las áreas de la organización, esto permite tener una guía y soporte para las actividades diarias de cada uno de los empleados. Así también permite la existencia de la comunicación Organizacional y la delegación de responsabilidades.

- Perspectiva de aprendizaje

La capacitación continua y las herramientas necesaria dentro de la Organización, hará que los colaboradores de Disanahi S.A., se sientan parte de la empresa, existiendo un buen ambiente laborar y el crecimiento profesional de cada uno de ellos.

**Figura 5. 7 Cronograma de aplicación de las estrategias de Disanahi S.A.**



**Elaborado por: Las Autoras**

Dentro de esta figura está el cronograma de actividades para el desarrollo de la planificación estratégica de la empresa en estudio, como lo es Disanahi S.A.

**Tabla 5. 2 Plan operativo anual de Disanahi S.A.**

PLAN OPERATIVO						
Acción	Programación	Meta	Unidad de medida	Fuente verificable	Responsables	Observaciones
Planificación estratégica	MES 1	Establecer objetivos organizacionales	%	Informe	Gerencia	Aplicación de estrategias en base a visión
<b>Detalles de semana</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Evaluación</b>	
Determinación de la visión					Cumplimiento de objetivos	
Perpsectivas financieras						
Perpsectivas del cliente						
Perpsectivas de procesos internos						
Perspectivas de aprendizaje y crecimiento						
Mejoramiento de procesos	MES 2	Mejorar la productividad y la eficiencia dentro de la organización	%	Informe	Empleados de todos los departamentos	Establecimiento de flujogramas en base a calidad total
<b>Detalles de semana</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Evaluación</b>	
Elaboración de flujogramas de procesos					Personal eficiente y entrega de productos a tiempo	
Proveedores						
Cobranzas						
Facturación						
Distribución						
Comercialización						
Marketing						
Mejoramiento de imagen corporativa	MES 3	Mejorar la percepción del cliente interno y externo de la empresa	%	Informe	Departamento de marketing	Desarrollo de estrategias publicitarias y de imagen
<b>Detalles de semana</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Evaluación</b>	
Se establecen mejoras de logotipo					Reconocimiento de Disanahisa S.A.	
Se establecen mejoras de papelería institucional						
Publicidad						

Elaborado por: Las Autoras

El Plan Operacional Anual, muestra las 3 actividades principales a desarrollar que las autoras proponen para el cumplimiento de la propuesta, en las cuales se describen las variables necesarias que se deben seguir en un determinado tiempo, cumpliendo la meta deseada y la elaboración de un informe, determinando responsables y planteando las observaciones encontradas en el análisis de la información.

A continuación se describen las tres actividades principales a seguir;

- Planificación estratégica

Dentro de la planificación estratégica presentado en el POA, se puede observar que hay que determinar las perspectivas necesarias para el cumplimiento de la visión de Disanahi S.A., estas perspectivas se van desarrollando en un tiempo de 4 meses, con el fin de elaborar un informe, la cual nos permita evaluar el cumplimiento de los objetivos deseados.

- Mejoramiento de Procesos

Mediante la elaboración del flujograma de los procesos de las diferentes áreas que tiene Disanahi S.A., como son Proveedores, cobranza, distribuidores, comercialización y Marketing, se podrá medir en el segundo mes la mejora de la productividad y la eficiencia dentro de la organización, dando como resultado en la evaluación un personal eficiente y la entrega de los productos a tiempo.

- Mejoramiento de Imagen Corporativa

En el mejoramiento de la imagen corporativa en 4 semanas se debe establecer mejoras del logotipo, papelería institucional y de la publicidad, teniendo como meta mejorar la percepción del cliente

interno y externo de la empresa, así también como el reconocimiento de Disanahi S.A., ante sus clientes.

### **5.3.8. Mejoramiento de procesos de Disanahi S.A.**

En la compañía existe un porcentaje de clientes que no están satisfechos con el servicio que aunque es mínimo (ver análisis de resultados pregunta 9) se propone mejorar el actual proceso, para lograr la satisfacción del cliente en cuanto al servicio que le brinda. Las estrategias a aplicarse son las siguientes:

- Mejora de la comunicación Organizacional.
- Creación de manuales de procesos para cada área departamental.
- Implementación de compras online para los clientes.

#### **5.3.8.1. Mejora de la Comunicación Organizacional de Disanahi S.A.**

Una comunicación corporativa sólida se manifiesta en el clima organizacional en el que se encuentre en ese momento los empleados y colaboradores (cliente interno), viéndose reflejado en los resultados con el servicio brindado al consumidor final de los productos de la empresa (cliente externo); en este caso para Disanahi S.A., es necesario que esto siempre este presente para que los clientes se identifiquen con las actividades comerciales y se produzcan las compras deseadas que ayudan a la compañía a mantenerse en el mercado.

Los empleados de cada área con las que cuenta Disanahi S.A., deben tener reuniones semanales con el jefe del departamento, con el motivo que se establezcan objetivos de corto plazo, que son evaluados a final de semana y al final del mes se miden los resultados, con la finalidad que se optimicen los recursos y se logre el trabajo de equipo que en toda organización debe existir.

De igual forma, capacitación al personal de venta y contacto con el consumidor de los productos de la empresa acerca del servicio al cliente, de forma semestral con aspectos que ayudan a la interacción y comunicación adecuada. Estas son:

- **Estrategia de atracción.** Se logrará mejorando nuestra imagen, siendo vistos como un grupo corporativo ordenado.
- **Estrategia de retención.** Estar donde el cliente quiera que estemos (satisfacer a cabalidad al cliente).
- **Estrategia de recuperación.** Con la publicidad y plan de marketing se podrá lograr esta estrategia, así también con una buena comunicación.
- **Estrategia de mantenimiento.** Hacer encuestas periódicas para medir la satisfacción del cliente.

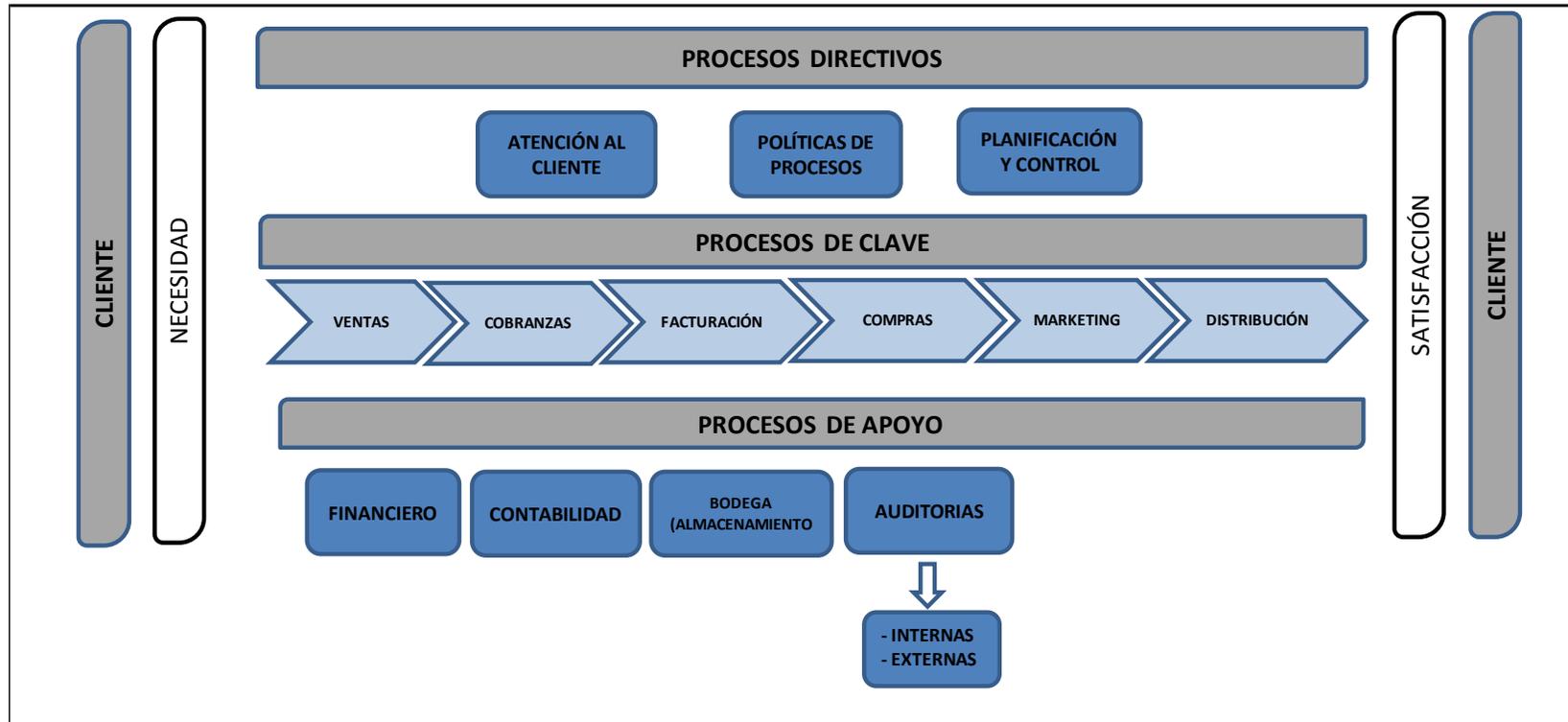
#### **5.3.8.2. Creación de manuales de procesos para cada área departamental de Disanahi S.A.**

En el levantamiento de información realizado a Disanahi S.A., las autoras notaron la ausencia de manuales y flujos de procesos de cada una de las áreas departamentales.

Los colaboradores tienen definidas sus funciones implícitamente no de una manera formal y definida que les permita tener una guía y soporte para sus actividades diarias. Con esta herramienta es más sencillo que la dueña de Disanahi S.A. pueda delegar responsabilidades a sus empleados y establecer responsables en caso de algún problema.

También permite identificar el perfil necesario del puesto requerido en cada área, a fin de poder contratar inmediatamente al personal en caso de que se necesite. A continuación se detalla el mapa de procesos de Disanahi S.A., donde se muestra las áreas propuestas para la compañía. Así como también se presenta el manual de procesos propuesto para cada departamento con su respectivo flujo de procesos.

Figura 5. 8 Mapa de procesos de Disanahi S.A.



Fuente: Disanahi S.A.

En la tabla anterior se detalla el mapa de procesos propuesto para Disanahi S.A., donde se destacan los procesos directivos que se desea alcanzar y que corresponden a la satisfacción del cliente, establecer las políticas de procesos y aplicación de planificación estratégica y control dentro de la compañía.

Así mismo se establecen todas las áreas departamentales como parte de los procesos claves de la empresa, para que puedan en conjunto mejorar continuamente las actividades de la organización. Dentro de las áreas tenemos las siguientes: Ventas, Cobranzas, Facturación, Proveedores, Marketing, Distribución.

Dentro de las áreas departamentales consideradas de apoyo, están consideradas: Financiero, Contabilidad, Almacenamiento y Auditorías.

Cada uno de los procesos detallados en el plan propuesto de procesos apunta a la satisfacción del cliente, tanto en el servicio que se le brinda como en satisfacer su necesidad.

**MANUAL DE PROCESOS Y POLÍTICAS PARA CADA ÁREA  
DEPARTAMENTAL DE DISANAHI S.A.**



**OCTUBRE 2013**

	<b>DISTRIBUIDORA ANAHI S.A. DISANAHISA</b>
	<b>MANUAL DE PROCESOS Y POLITICAS DE LOS DEPARTAMENTOS DE DISANAHISA</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDO</b>	
<b>1. Introducción</b>	<b>1</b>
<b>2. Objetivo</b>	<b>1</b>
<b>3. Alcance del manual</b>	<b>1</b>
<b>4. Marco legal</b>	<b>1</b>
<b>5. Organigrama</b>	<b>2</b>
<b>6. Funciones de cada área</b>	<b>3</b>
<b>7. Proceso general de Disanahi S.A.</b>	<b>4</b>
<b>8. Flujograma del proceso general de Disanahi S.A.</b>	<b>5</b>
<b>9. Departamento de ventas</b>	<b>6</b>
<b>9.1. Introducción</b>	<b>6</b>
<b>9.2. Objetivo</b>	<b>6</b>
<b>9.3. Responsables</b>	<b>6</b>
<b>9.4. Políticas</b>	<b>6</b>
<b>9.5. Organigrama</b>	<b>7</b>
<b>9.6. Habilidades del personal</b>	<b>7</b>
<b>9.7. Funciones del personal</b>	<b>7</b>
<b>9.8. Proceso de venta</b>	<b>7</b>
<b>9.9. Flujograma del proceso</b>	<b>8</b>
<b>10. Departamento de cobranza</b>	<b>9</b>
<b>10.1. Introducción</b>	<b>9</b>
<b>10.2. Objetivo</b>	<b>9</b>
<b>10.3. Responsables</b>	<b>9</b>
<b>10.4. Políticas</b>	<b>9</b>
<b>10.5. Organigrama</b>	<b>10</b>
<b>10.6. Habilidades del personal</b>	<b>11</b>
<b>10.7. Funciones del personal</b>	<b>11</b>
<b>10.8. Proceso de cobranzas</b>	<b>11</b>
<b>10.9. Flujograma del proceso</b>	<b>12</b>
<b>11. Departamento de facturación</b>	<b>13</b>
<b>11.1. Introducción</b>	<b>13</b>
<b>11.2. Objetivo</b>	<b>13</b>
<b>11.3. Responsables</b>	<b>13</b>
<b>11.4. Políticas</b>	<b>13</b>
<b>11.5. Organigrama</b>	<b>14</b>

<b>11.6. Habilidades del personal</b>	<b>14</b>	
<b>11.7. Funciones del personal</b>	<b>14</b>	
<b>11.8. Proceso de facturación</b>	<b>14</b>	
<b>11.9. Flujograma del proceso</b>	<b>15</b>	
<b>12. Departamento de compras</b>	<b>16</b>	
<b>12.1. Introducción</b>	<b>16</b>	
<b>12.2. Objetivo</b>	<b>16</b>	
<b>12.3. Responsable</b>	<b>16</b>	
<b>12.4. Políticas</b>	<b>16</b>	
<b>12.5. Organigrama</b>	<b>17</b>	
<b>12.6. Habilidades del personal</b>	<b>17</b>	
<b>12.7. Proceso de compras</b>	<b>17</b>	
<b>12.8. Flujograma del proceso</b>	<b>18</b>	
<b>13. Departamento de marketing</b>	<b>19</b>	
<b>13.1. Introducción</b>	<b>19</b>	
<b>13.2. Objetivo</b>	<b>19</b>	
<b>13.3. Responsable</b>	<b>19</b>	
<b>13.4. Políticas del área de marketing</b>	<b>19</b>	
<b>13.5. Organigrama</b>	<b>20</b>	
<b>13.6. Habilidades del personal</b>	<b>20</b>	
<b>13.7. Funciones del personal</b>	<b>20</b>	
<b>13.8. Proceso de marketing</b>	<b>20</b>	
<b>13.9. Flujograma del proceso</b>	<b>21</b>	
<b>14. Departamento de distribución</b>	<b>22</b>	
<b>14.1. Introducción</b>	<b>22</b>	
<b>14.2. Objetivo</b>	<b>22</b>	
<b>14.3. Responsables</b>	<b>22</b>	
<b>14.4. Políticas</b>	<b>22</b>	
<b>14.5. Organigrama</b>	<b>23</b>	
<b>14.6. Habilidades del personal</b>	<b>23</b>	
<b>14.7. Funciones del personal</b>	<b>23</b>	
<b>14.8. Proceso de distribución</b>	<b>23</b>	
<b>14.9. Flujograma del proceso</b>	<b>24</b>	
<b>Elaborado por:</b> Las Autoras	<b>Aprobado por:</b>	<b>Pág:</b> i

	<b>DISTRIBUIDORA ANAHI S.A. DISANAHISA</b>	
	<b>MANUAL DE PROCESOS Y POLITICAS DE LOS DEPARTAMENTOS DE DISANAHISA</b>	
<p style="text-align: center;"><b>1. Introducción</b></p> <p>En el siguiente manual se puede desglosar cada uno de los procesos que se realizan en las diferentes áreas de Disanahi S.A., ayudando a tener bases de todas las actividades a desarrollar garantizando un buen nivel de productividad. En el manual se incluyen las funciones y las descripciones de los diferentes cargos de los empleados, quienes deben estar al tanto de realizar los procedimientos acorde a todo lo que se muestre en el manual.</p> <p style="text-align: center;"><b>2. Objetivo</b></p> <p>Controlar las actividades de los diferentes procesos que se desarrollan en los departamentos de Disanahi S.A., generando coordinación y efectividad.</p> <p style="text-align: center;"><b>3. Alcance del manual</b></p> <p>El manual estará a disposición de cada uno de los empleados, ya que está dirigido para el personal del departamento de ventas, cobranzas, facturación, proveedores, marketing y distribución.</p> <p style="text-align: center;"><b>4. Marco legal</b></p> <p>El desarrollo del manual se ajusta a las políticas de la empresa, consolidando que las actividades que se realicen, estén normadas, bajo a lo que Disanahi S.A., busca para brindar un servicio con calidez.</p>		
<b>Elaborado por:</b> Las Autoras	<b>Aprobado por:</b>	<b>Pág: 1</b>

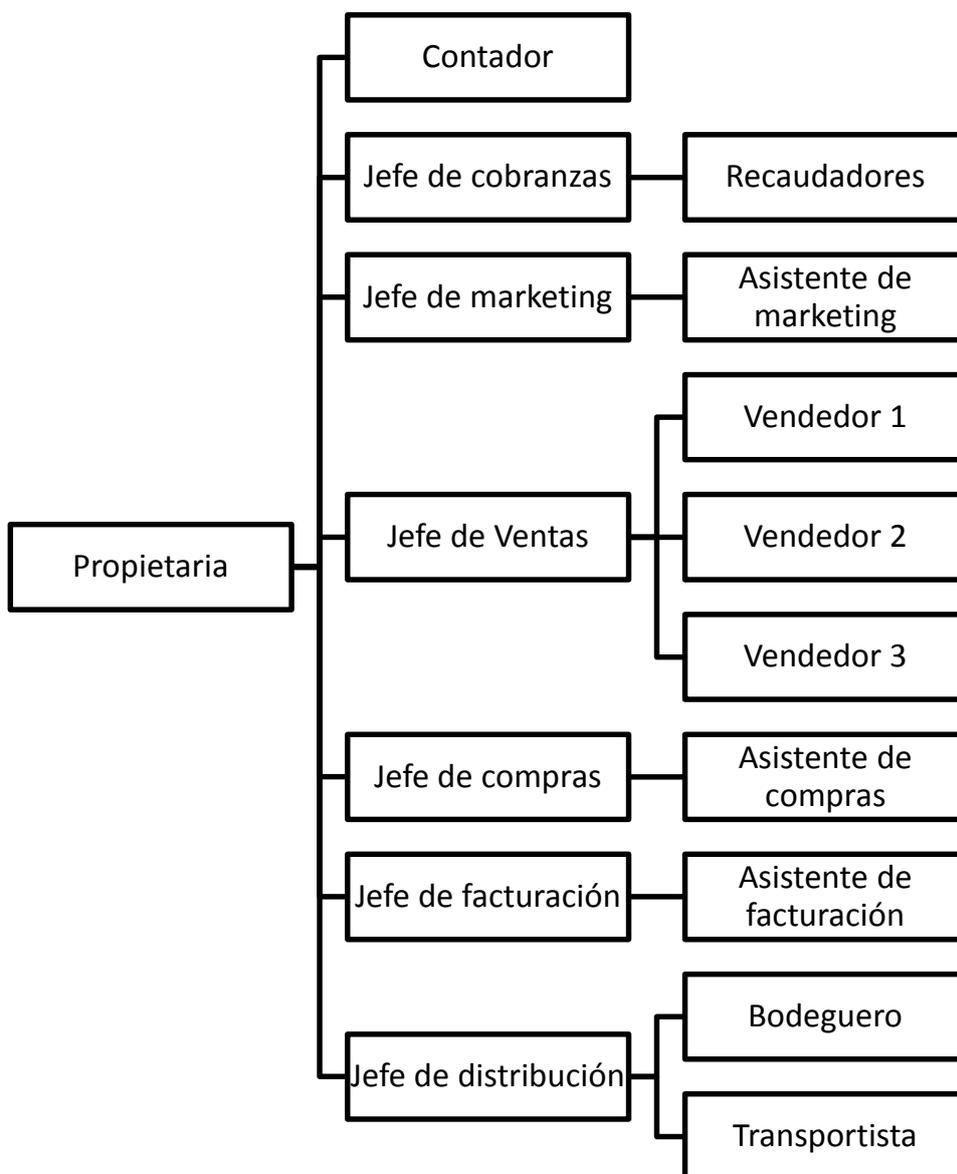


**DISTRIBUIDORA ANAHI S.A.  
DISANAHISA**

**MANUAL DE PROCESOS Y  
POLITICAS DE LOS  
DEPARTAMENTOS DE DISANAHISA**

**5. Organigrama**

**Figura 1 Organigrama de la empresa**



**Fuente: Disanahi S.A.**

	<b>DISTRIBUIDORA ANAHI S.A. DISANAHISA</b>	
	<b>MANUAL DE PROCESOS Y POLITICAS DE LOS DEPARTAMENTOS DE DISANAHISA</b>	
<p style="text-align: center;"><b>6. Funciones de cada área</b></p> <p><b>Propietaria:</b> Encargada del control administrativo de la empresa y la regulación de las actividades que se desarrollen en la misma.</p> <p><b>Contador:</b> Persona dispuesta a llevar la contabilidad de Disanahisa S.A.</p> <p><b>Cobranzas:</b> Área específica para realizar que las cuentas por cobrar se hagan efectivas.</p> <p><b>Marketing:</b> Control de estrategias que deberían aplicarse para mejora de la naturaleza del negocio.</p> <p><b>Ventas:</b> Destinada a fijar objetivos de ventas para obtener mayor rentabilidad.</p> <p><b>Compras:</b> Controla los pedidos realizados a Pronaca.</p> <p><b>Facturación:</b> Ingresa tanto la entrada como salida de los productos de la distribuidora.</p> <p><b>Distribución:</b> Área dedicada netamente a que el producto llegue a las manos del cliente en las condiciones necesarias.</p>		
<b>Elaborado por:</b> Las Autoras	<b>Aprobado por:</b>	<b>Pág: 3</b>

	<b>DISTRIBUIDORA ANAHI S.A. DISANAHISA</b>	
	<b>MANUAL DE PROCESOS Y POLITICAS DE LOS DEPARTAMENTOS DE DISANAHISA</b>	
<p style="text-align: center;"><b>7. Proceso general de Disanahi S.A.</b></p> <p>En cuanto al proceso actual de Disanahi S.A:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Pronaca provee a Disanahi S.A., de un portafolio variado de productos (pollo, chuletas, embutidos, comida de perros gatos, enlatados, etc).</li> <li>2.- Disanahi S.A., comercializa los productos, en el cual se debe de cumplir con la venta de todos los productos.</li> <li>3.- Los vendedores salen a su recorrido de lunes a sábado, turnándose de sector, por lo que toman pedido a los clientes pasando 1 día o a veces 2 dependiendo del cliente.</li> <li>4.- Ellos toman el pedido mediante un aparato electrónico (celular con un sistema integrado de Pronaca), donde el pedido se direcciona a la parte Contable (área de pedido y facturación)</li> <li>5.- El área contable procesa la factura a Pronaca con los datos del cliente y solicita a Almacenaje (Bodega) el despacho inmediato.</li> <li>6.- El despacho (distribuidores), remiten los productos al día siguiente del pedido (trabajan de lunes a sábado)</li> <li>7.- El distribuidor empaqueta por cliente el producto y procede a repartirlo llevando la factura correspondiente.</li> <li>8.- Si el cliente está satisfecho con todo el pedido lo recibe, lo que haya sido entregado equivocadamente lo devuelve y lo que haya faltado lo vuelve a pedir.</li> <li>9.- En caso de que sobren productos en la compañía, Disanahi S.A., busca en los otros distribuidores apoyo, para hacer intercambio de productos en caso de que las otras distribuidoras necesiten productos que a ellos les sobra y viceversa. Lo importante es cumplir la meta.</li> <li>10.- La cobranza la realiza la dueña de la empresa, por lo general el crédito de pago dependen del cliente. Clientes nuevos cancelan de contado, clientes con antigüedad plazo de una semana o más dependiendo el monto.</li> </ol>		
<b>Elaborado por:</b> Las Autoras	<b>Aprobado por:</b>	<b>Pág: 4</b>

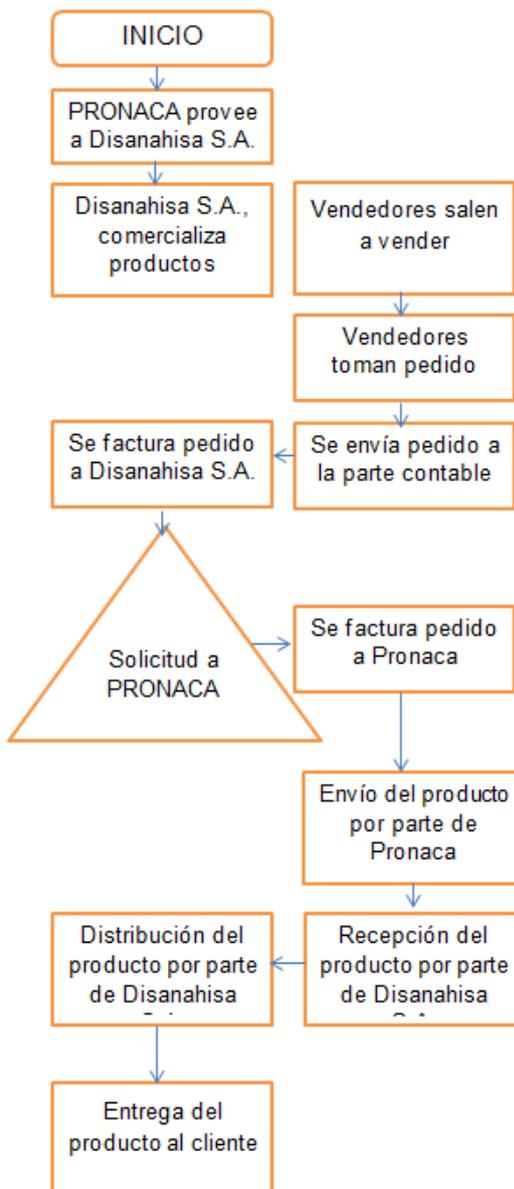


**DISTRIBUIDORA ANAHI S.A.  
DISANAHISA**

**MANUAL DE PROCESOS Y  
POLITICAS DE LOS  
DEPARTAMENTOS DE DISANAHISA**

**8. Flujograma del proceso general de Disanahi S.A.**

**Figura 2 Flujograma**



**Fuente: Disanahi S.A.**

	<b>DISTRIBUIDORA ANAHI S.A. DISANAHISA</b>	
	<b>MANUAL DE PROCESOS Y POLITICAS DE LOS DEPARTAMENTOS DE DISANAHISA</b>	
<p><b>9. Departamento de ventas</b></p> <p><b>9.1. Introducción</b></p> <p>En manual se detallará la forma adecuada en la que se debe desarrollar los procesos de ventas en la empresa. El proceso de ventas debe realizarse considerando determinados parámetros para lograr una mejor satisfacción de los clientes.</p> <p><b>9.2. Objetivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar los procesos de ventas en la empresa distribuidora DISANAHI S.A.</li> </ul> <p><b>9.3. Responsables</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de ventas. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Jefe de ventas.</li> <li>○ Vendedores.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>9.4. Políticas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El trato con los clientes debe ser cordial y amable.</li> <li>• Se deben aplicar las técnicas de venta de forma adecuada.</li> <li>• El responsable de la venta debe ofrecer la información requerida por el cliente de forma oportuna.</li> <li>• El departamento de ventas debe gestionar de forma correcta la cartera de clientes y debe llevar un registro de las ventas realizadas.</li> <li>• Resolver los inconvenientes que se pudieran suscitar en el proceso de la venta.</li> <li>• Desarrollar buenas relaciones con los clientes.</li> <li>• Mostrar apertura ante las sugerencias de los clientes con respecto al servicio o producto.</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b> Las Autoras	<b>Aprobado por:</b>	<b>Pág: 6</b>



**DISTRIBUIDORA ANAHI S.A.  
DISANAHISA**

**MANUAL DE PROCESOS Y  
POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE  
VENTAS**

### 9.5. Organigrama

**Figura 3 Organigrama del departamento de ventas**



**Fuente: Disanahi S.A.**

### 9.6. Habilidades del personal

- Imaginación, confianza, facilidad de palabra, control del tiempo, cumplimiento de objetivos.

### 9.7. Funciones del personal

El personal de ventas debe siempre estar al tanto del cumplimiento del presupuesto de ventas que está dispuesto por el jefe del departamento, quien en conjunto con los demás departamentos define los objetivos de ventas que se necesitan cumplir para obtener una muy buena rentabilidad, sin dejar a un lado la necesidad de preparación constante del personal.

### 9.8. Proceso de venta

Inicia desde el contacto con el cliente, ya sea de forma personal o por medio telefónico, en donde el vendedor deberá atender de forma cordial la solicitud del cliente, el vendedor deberá enviar la cotización de forma oportuna y evitar demora en el envío de la información. Una vez recibida la solicitud del cliente se ingresa el pedido al sistema y los datos del cliente, se comprueba la disponibilidad de la mercadería. Se establece la forma de pago y se entrega de la mercadería, si el cliente está de acuerdo cierra la venta.

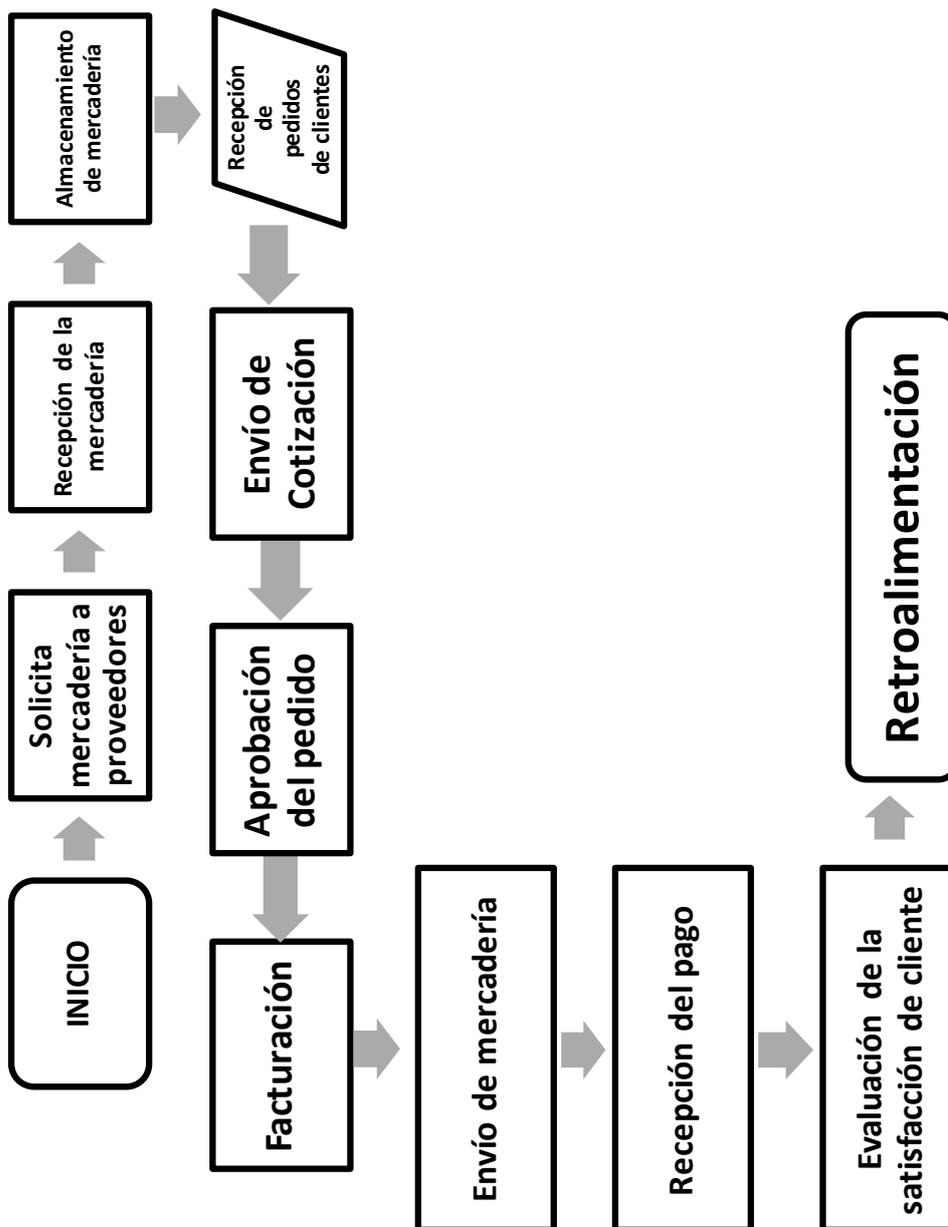
**Elaborado por:** Las Autoras

**Aprobado por:**

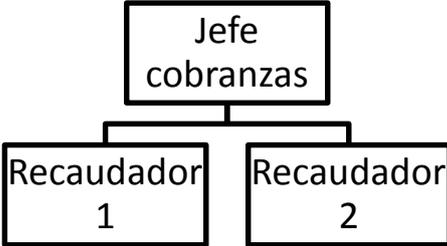
**Pág: 7**

	<p><b>DISTRIBUIDORA ANAHI S.A. DISANAHISA</b></p>
	<p><b>MANUAL DE PROCESOS Y POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS</b></p>

**9.9. Flujograma del proceso**

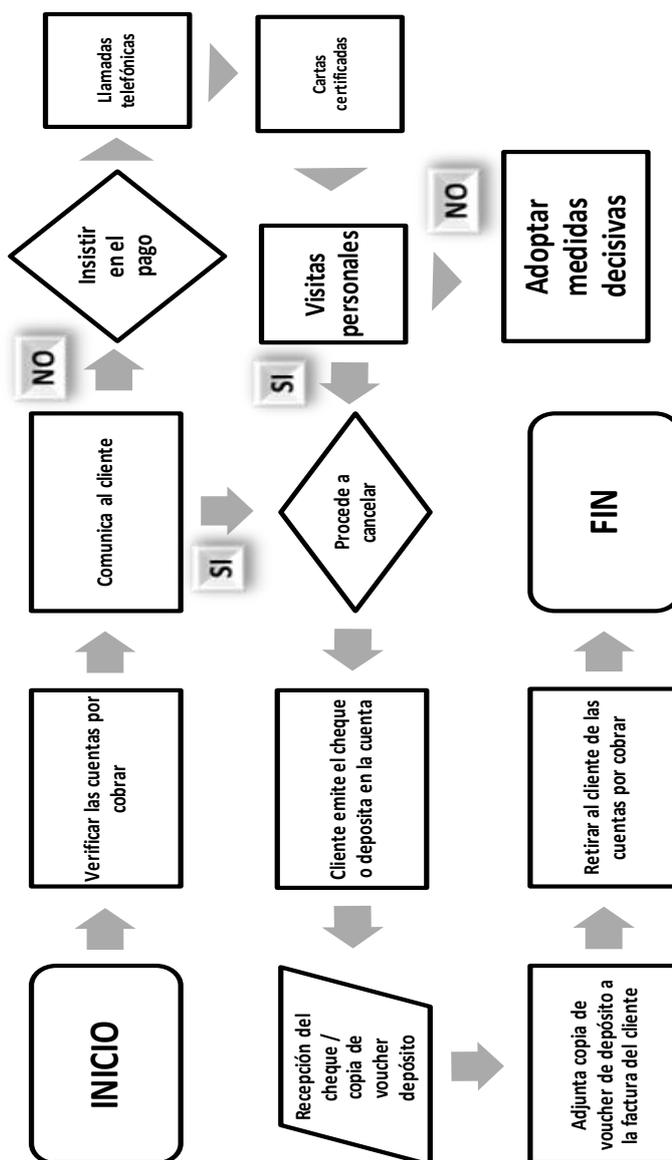


	<b>DISTRIBUIDORA ANAHI S.A. DISANAHISA</b>	
	<b>MANUAL DE PROCESOS Y POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS</b>	
<p><b>10. Departamento de cobranza</b></p> <p style="text-align: center;"><b>10.1. Introducción</b></p> <p>El manual de cobranza se establece para gestionar este proceso orientado a recaudar los valores por cobrar de las ventas realizadas a los clientes. Es importante que el proceso se desarrolle de la manera adecuada considerando que el mal manejo de la recaudación puede afectar a las relaciones empresa-clientes.</p> <p>El área de cobranza de una empresa es una pieza clave dentro de una organización. Antes de una venta el área de crédito debe decidir a quién, hasta que monto y a qué plazo venderle, y después de la venta el área de cobranza ve que los plazos de pago se cumplan y cuando no toma medidas para procurar el pago lo antes posible. Esto viene a estar directamente relacionado con los ingresos de la compañía y con su capital de trabajo, y se refleja en su salud financiera.</p> <p style="text-align: center;"><b>10.2. Objetivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar una gestión adecuada de los cobros y depósitos puntuales de los productos entregados a los clientes.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>10.3. Responsables</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de cobranzas. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Jefe de cobranzas.</li> <li>○ Recaudadores.</li> </ul> </li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>10.4. Políticas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es importante que el registro de las cuentas por cobrar sea gestionado con transparencia evitando así confusiones o malos entendidos.</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b> Las Autoras	<b>Aprobado por:</b>	<b>Pág: 9</b>

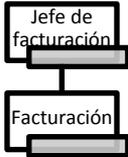
	<b>DISTRIBUIDORA ANAHI S.A. DISANAHISA</b>	
	<b>MANUAL DE PROCESOS Y POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los pagos que se receiptan en efectivo o por medio de cheque deberán ser depositados de forma inmediata en la cuenta de la empresa para evitar pérdidas.</li> <li>• Los pagos que se receiptan a través de transferencias deberán registrarse con un comprobante de la transacción realizada por el cliente.</li> <li>• El departamento de cobranzas debe elaborar un informe diario de los cobros efectuados.</li> <li>• Los recaudadores deberán eliminar de las cuentas por cobrar a los clientes que hayan cancelado lo adeudado de forma inmediata.</li> <li>• Las cuentas por cobrar que superen los 90 días deberán ser informadas a la Gerencia para ser evaluadas las medidas que se tomen al respecto.</li> <li>• A fin de tener el control de los depósitos diarios se debe llevar un registro o plantilla de depósitos.</li> <li>• El jefe del departamento debe tener el control y custodia de la caja fuerte.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>10.5. Organigrama</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Figura 4 Organigrama del departamento de cobranzas</b></p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD     A[Jefe cobranzas] --- B[Recaudador 1]     A --- C[Recaudador 2] </pre> </div> <p style="text-align: center;"><b>Fuente: Disanahi S.A.</b></p>		
<b>Elaborado por:</b> Las Autoras	<b>Aprobado por:</b>	<b>Pág: 10</b>

	<b>DISTRIBUIDORA ANAHI S.A. DISANAHISA</b>	
	<b>MANUAL DE PROCESOS Y POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS</b>	
<p style="text-align: center;"><b>10.6. Habilidades del personal</b></p> <p>Ser rápido en las definiciones matemáticas, trabajar en equipo, Ser ágil y responsable.</p> <p style="text-align: center;"><b>10.7. Funciones del personal</b></p> <p>El personal de cobranzas debe estar a cargo de la recaudación oportuna del dinero de las ventas realizadas, con la finalidad que las cuentas por cobrar sean más efectivas rápidamente.</p> <p style="text-align: center;"><b>10.8. Proceso de cobranzas</b></p> <p>Los recaudadores deberán gestionar la base de datos de los clientes, considerando las fechas establecidas para la recaudación de las cuentas por cobrar. Los recaudadores deberán comunicar a los clientes el vencimiento de la fecha de pago y deberá gestionar el pago que el cliente realice para poder registrarlo y eliminar al cliente de las cuentas por cobrar.</p> <p>En caso de que el cliente haga caso omiso al primer comunicado, se procederá a insistir en el pago a través de llamadas telefónicas, posterior a los 5 días y en caso de que el cliente aún no se acerque a cancelar los valores adeudados el recaudador tiene la responsabilidad de emitir un comunicado por escrito al cliente, si esta acción no generara ninguna reacción por parte del cliente en el transcurso de 15 días se realizará una visita personal al cliente, en caso de que el cliente no se acerque a cancelar los valores adeudados y si la cuenta por cobrar haya superado los 90 días, el departamento de cobranzas deberá emitir un informe a la administración y deberán evaluar de forma conjunta las medidas legales que se tomarán al respecto.</p>		
<b>Elaborado por:</b> Las Autoras	<b>Aprobado por:</b>	<b>Pág: 11</b>

**10.9. Flujograma del proceso**

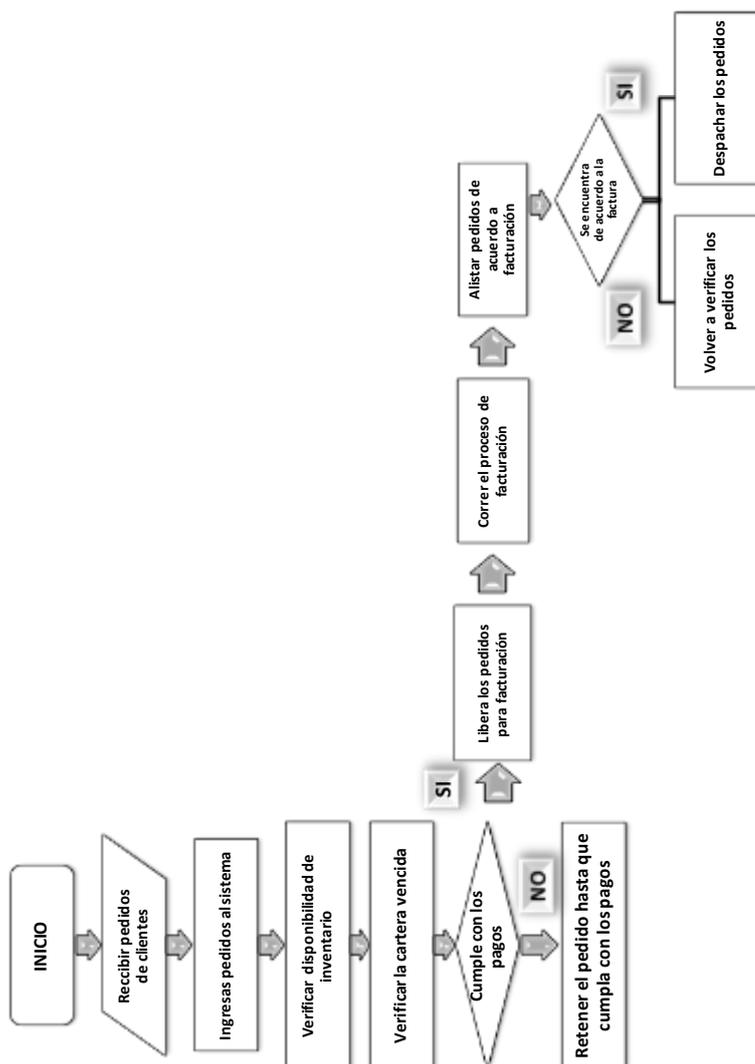


	<b>DISTRIBUIDORA ANAHI S.A. DISANAHISA</b>	
	<b>MANUAL DE PROCESOS Y POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN</b>	
<p><b>11. Departamento de facturación</b></p> <p style="padding-left: 40px;"><b>11.1. Introducción</b></p> <p>En el presente manual los usuarios encontrarán los indicadores que deben considerar para que el proceso de facturación sea desarrollado de la forma adecuada para así poder obtener un resultado óptimo del desarrollo de esta actividad.</p> <p style="padding-left: 40px;"><b>11.2. Objetivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer los procedimientos para la aplicación adecuada de los procesos de facturación que se desarrolle en la empresa.</li> </ul> <p style="padding-left: 40px;"><b>11.3. Responsables</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de facturación.</li> <li>• Facturador.</li> </ul> <p style="padding-left: 40px;"><b>11.4. Políticas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La emisión de las facturas debe ser registrada de forma pertinente en el sistema.</li> <li>• Los procesos de facturación debe desarrollarse bajo un estricto seguimiento para evitar errores en la facturación.</li> <li>• El proceso de facturación debe ofrecer confiabilidad tanto a los administradores de la empresa como a los clientes, considerando que los errores que se presenten en la facturación puede generar una inadecuada cobranza.</li> <li>• Las actividades de facturación debe ser subdivididas de manera que se puedan controlar y supervisar a quienes desarrollan esta tarea.</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b> Las Autoras	<b>Aprobado por:</b>	<b>Pág: 13</b>

	<b>DISTRIBUIDORA ANAHI S.A. DISANAHISA</b>	
	<b>MANUAL DE PROCESOS Y POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN</b>	
<p style="text-align: center;"><b>11.5. Organigrama</b> <b>Figura 5 Organigrama del departamento de facturación</b></p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD     A[Jefe de facturación] --- B[Facturación] </pre> </div> <p style="text-align: center;"><b>Fuente: Disanahi S.A.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>11.6. Habilidades del personal</b></p> <p>El personal de facturación debe de ser ágil en la labor a realizar, responsable en el manejo de las facturas y trabajar a presión.</p> <p style="text-align: center;"><b>11.7. Funciones del personal</b></p> <p>El personal de facturación debe de controlar el registro de las facturas de todas las ventas realizadas y día a día hacer cuadrar la salida de mercadería.</p> <p style="text-align: center;"><b>11.8. Proceso de facturación</b></p> <p>El proceso de facturación se inicia desde el momento en que se reciben los pedidos de la empresa y éstos son ingresados en el sistema, una vez que se haya verificado el inventario y se haya comprobado la disponibilidad de la mercadería solicitada, se procede a verificar la cartera vencida del cliente en caso de que el cliente posea una deuda vencida se procede a retener los pagos hasta que esta deuda con la empresa haya sido cancelada; si se comprueba que los pagos están al día se procede a liberar los pedidos para la facturación, se corre el proceso de facturación y se alistan los pedidos de acuerdo a la facturación, si la mercadería se encuentran de acuerdo a la factura se procede a despachar los pedidos, caso contrario se debe volver a verificar los pedidos hasta que vayan acorde a la factura.</p>		
<b>Elaborado por:</b> Las Autoras	<b>Aprobado por:</b>	<b>Pág: 14</b>

	<b>DISTRIBUIDORA ANAHI S.A. DISANAHISA</b>
	<b>MANUAL DE PROCESOS Y POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN</b>

**11.9. Flujograma del proceso**



	<b>DISTRIBUIDORA ANAHI S.A. DISANAHISA</b>	
	<b>MANUAL DE PROCESOS Y POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS</b>	
<p><b>12. Departamento de compras</b>  <b>12.1. Introducción</b></p> <p>En el presente manual se especifican y se explican las pautas para el desarrollo de los procesos de compra a los proveedores, con el propósito de mantener un nivel óptimo de cooperación entre DISANAHI S.A. y su proveedor de tal manera que se pueda garantizar la calidad de la mercadería.</p> <p style="text-align: center;"><b>12.2. Objetivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Detallar el proceso de solicitud de mercadería a proveedores estableciendo las pautas que deben cumplir en el desarrollo del proceso.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>12.3. Responsable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de compras</li> <li>• Asistente de compras</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>12.4. Políticas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es preciso desarrollar una gestión permanente del inventario con el propósito de que el departamento de compras pueda solicitar la mercadería a los proveedores de forma oportuna.</li> <li>• Las solicitudes de mercadería a los proveedores se deben desarrollar de forma inmediata en que se acabe el stock, con la finalidad de evitar que exista un déficit en el stock que pueda afectar a la comercialización.</li> <li>• Es preciso que los responsables de recibir la mercadería supervisen que ésta sea la correcta y que vaya acorde a lo solicitado. Es responsabilidad del departamento de compra llevar un control y presentar un informe acerca de la mercadería adquirida a los proveedores.</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b> Las Autoras	<b>Aprobado por:</b>	<b>Pág: 16</b>

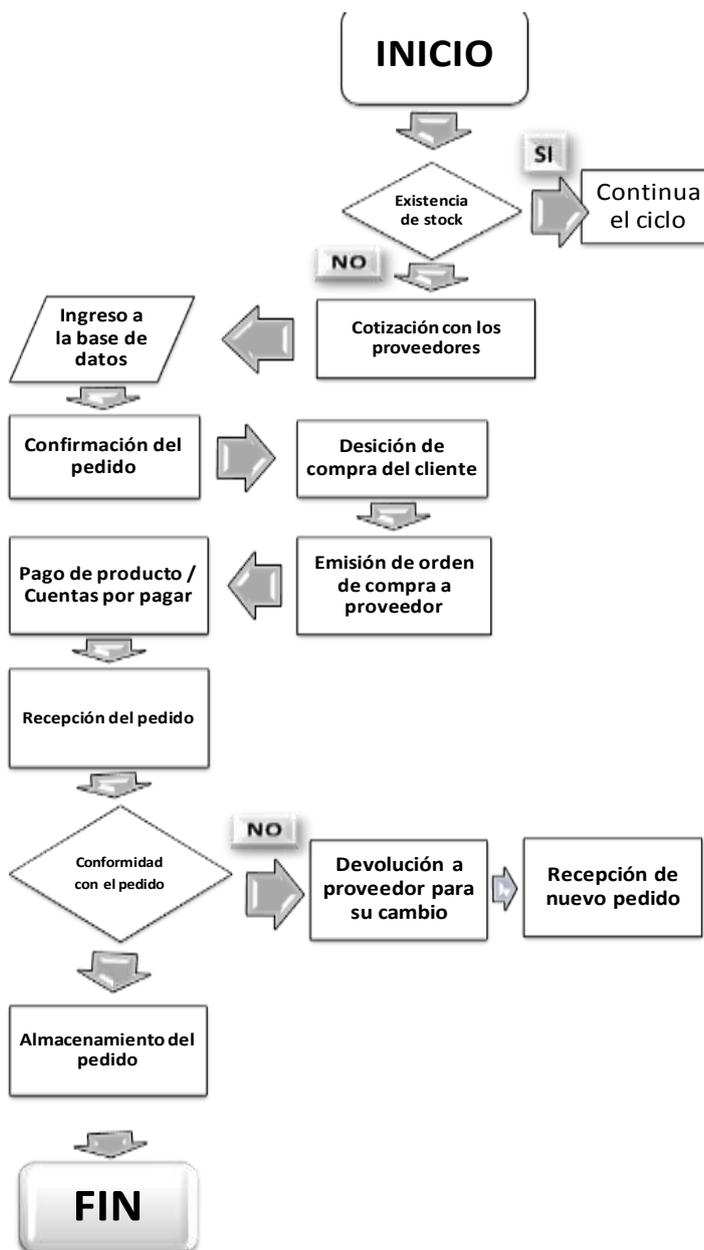
	<b>DISTRIBUIDORA ANAHI S.A. DISANAHISA</b>	
	<b>MANUAL DE PROCESOS Y POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS</b>	
<p style="text-align: center;"><b>12.5. Organigrama</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Figura 6 Organigrama del departamento de compras</b></p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph LR     A[Jefe de compras] --- B[Asistente de compras] </pre> </div> <p style="text-align: center;"><b>Fuente: Disanahi S.A.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>12.6. Habilidades del personal</b></p> <p>Capacidad de negociación, trabajo en equipo, coordinación en el trabajo desarrollado.</p> <p style="text-align: center;"><b>12.7. Funciones del personal</b></p> <p>El personal de compras debe realizar la adquisición de los productos de Pronaca, emitiendo lo necesario para la venta de acuerdo a la demanda establecida.</p> <p style="text-align: center;"><b>12.8. Proceso de compras</b></p> <p>El proceso de compra a los proveedores, se inicia desde el momento en que se comprueba la inexistencia de stock de mercadería en la empresa, si este es el caso el departamento de compra deberá solicitar una cotización a los proveedores describiendo de forma detallada sus requerimientos, una vez recibida la cotización se ingresa a la base de datos y si ésta cumple con todos los requerimientos se procede a su confirmación. En cuanto la decisión de compra haya sido tomada se emite la orden de compra al proveedor y se realiza el pago (efectivo, cheque, transferencia) o se hace la solicitud de crédito al proveedor, una vez recibido el pedido los responsables del departamento de compras deberán cerciorarse de que la mercadería recibida cumple con lo solicitado y en caso de que no exista inconformidad con el pedido se procede a almacenar el pedido. En caso de que la mercadería recibida no cumpla con los requerimientos de DISANAHIS S.A. se procede a devolver al proveedor para que ésta sea cambiada y posteriormente se recibe el nuevo pedido.</p>		
<b>Elaborado por:</b> Las Autoras	<b>Aprobado por:</b>	<b>Pág: 17</b>



**DISTRIBUIDORA ANAHI S.A.  
DISANAHISA**

**MANUAL DE PROCESOS Y  
POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE  
COMPRAS**

**12.9. Flujograma del proceso**

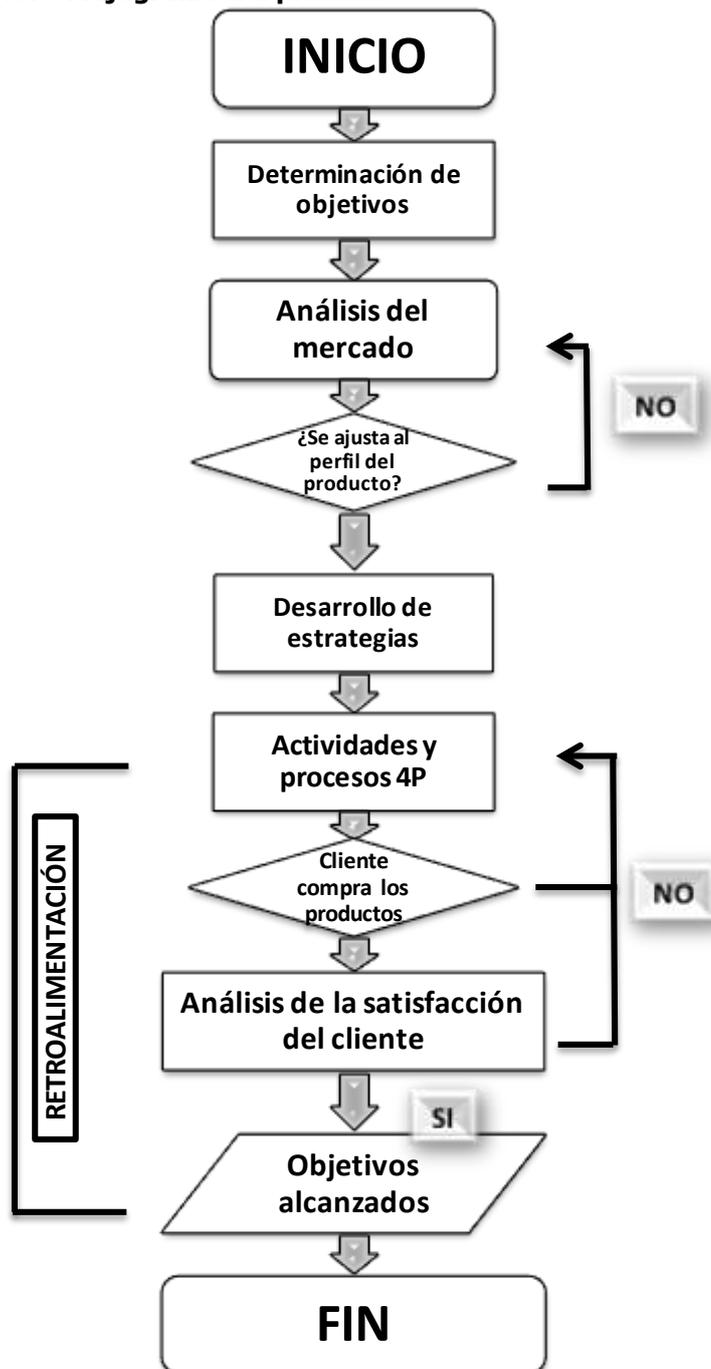


	<b>DISTRIBUIDORA ANAHI S.A. DISANAHISA</b>	
	<b>MANUAL DE PROCESOS Y POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING</b>	
<p><b>13. Departamento de marketing</b></p> <p style="text-align: center;"><b>13.1. Introducción</b></p> <p>El presente manual se enfoca en describir los factores que intervienen en los procesos de marketing en DISANAHI S.A., tales procesos deben ser desarrollados considerando lo establecido de tal manera que pueda generar los mejores resultados.</p> <p style="text-align: center;"><b>13.2. Objetivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer las pautas necesarias para mejorar los procesos de marketing que se llevan a cabo en DISANAHI S.A.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>13.3. Responsable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de marketing</li> <li>• Asistente de marketing</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>13.4. Políticas del área de marketing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es preciso llevar un registro de las campañas de marketing que se desarrollen de forma que puedan ser analizadas posteriormente en caso de que sea necesario.</li> <li>• El departamento de marketing deberá elaborar un presupuesto que será presentado a la administración antes de llevar implementar los planes de marketing.</li> <li>• Se debe llevar un seguimiento durante la implementación del plan de marketing.</li> <li>• Se requiere desarrollar una evaluación de los resultados al finalizar el proceso de marketing.</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b> Las Autoras	<b>Aprobado por:</b>	<b>Pág: 19</b>

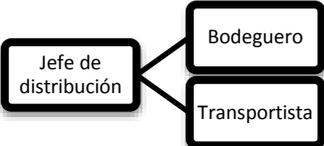
	<b>DISTRIBUIDORA ANAHI S.A. DISANAHISA</b>	
	<b>MANUAL DE PROCESOS Y POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING</b>	
<p style="text-align: center;"><b>13.5. Organigrama</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Figura 7 Organigrama del departamento de marketing</b></p> <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;"><b>Fuente: Disanahi S.A.</b></p> <p><b>13.6. Habilidades del personal</b></p> <p>Persona con capacidad de discusión y de planificación estratégica de objetivos.</p> <p><b>13.7. Funciones del personal</b></p> <p>El personal de marketing está encargado de la planificación estratégica de objetivos de acuerdo al producto, precio, plaza y promoción.</p> <p><b>13.8. Proceso de marketing</b></p> <p>El proceso de marketing se inicia estableciendo los objetivos que se espera conseguir con la aplicación de las actividades de marketing; una vez establecidos los objetivos es preciso desarrollar un análisis del mercado en caso de que el mercado no se ajuste al perfil de producto es preciso que se desarrolle otro análisis para establecer un mercado que se ajuste a los requerimientos de marketing; en caso de que el mercado se ajuste al perfil del producto se procede a desarrollar las estrategias de marketing y se apliquen las actividades y procesos de las 4P, en caso de que las estrategias hayan generado buenos resultados y el cliente adquiera los productos es preciso desarrollar un análisis de la satisfacción para evaluar si los objetivos fueron o no alcanzados.</p> <p>En caso de que las actividades de marketing no generen buenos resultados o la satisfacción del cliente no sea buena se deben revisar y replantear las actividades de marketing.</p>		
<b>Elaborado por:</b> Las Autoras	<b>Aprobado por:</b>	<b>Pág: 20</b>

	<p><b>DISTRIBUIDORA ANAHI S.A. DISANAHISA</b></p>
	<p><b>MANUAL DE PROCESOS Y POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING</b></p>

**13.9. Flujograma del proceso**



	<b>DISTRIBUIDORA ANAHI S.A. DISANAHISA</b>	
	<b>MANUAL DE PROCESOS Y POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE DISTRIBUCIÓN</b>	
<b>14. Departamento de distribución</b>		
<b>14.1. Introducción</b>		
<p>En el manual de procesos de distribución se establecen los parámetros para que la distribución de la mercadería se lleve a cabo de la forma adecuada, evitando que existan inconvenientes con la entrega.</p>		
<b>14.2. Objetivo</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar que los procesos de distribución se desarrollen de forma ágil y fiable.</li> </ul>		
<b>14.3. Responsables</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de distribución.</li> <li>• Bodeguero</li> <li>• Transportista</li> </ul>		
<b>14.4. Políticas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe existir una constante comunicación entre el departamento de distribución, de ventas, comercialización y facturación de modo que no exista ningún tipo de error en cuanto a la mercadería que deba ser entregada.</li> <li>• Se requiere elaborar un plan en donde se programen las rutas de entrega de la mercadería, de modo que ésta sea entregada a tiempo.</li> <li>• La mercadería que deba ser entregada, será embarcada a los camiones considerando las normas establecidas para su manejo, de manera que se puedan evitar los daños.</li> <li>• La mercadería que no vaya acorde a los requerimientos del cliente o que presente algún inconveniente deberá ser devuelta a la empresa.</li> <li>• Se deberá elaborar un informe de las entregas realizadas durante cada semana.</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b> Las Autoras	<b>Aprobado por:</b>	<b>Pág: 22</b>

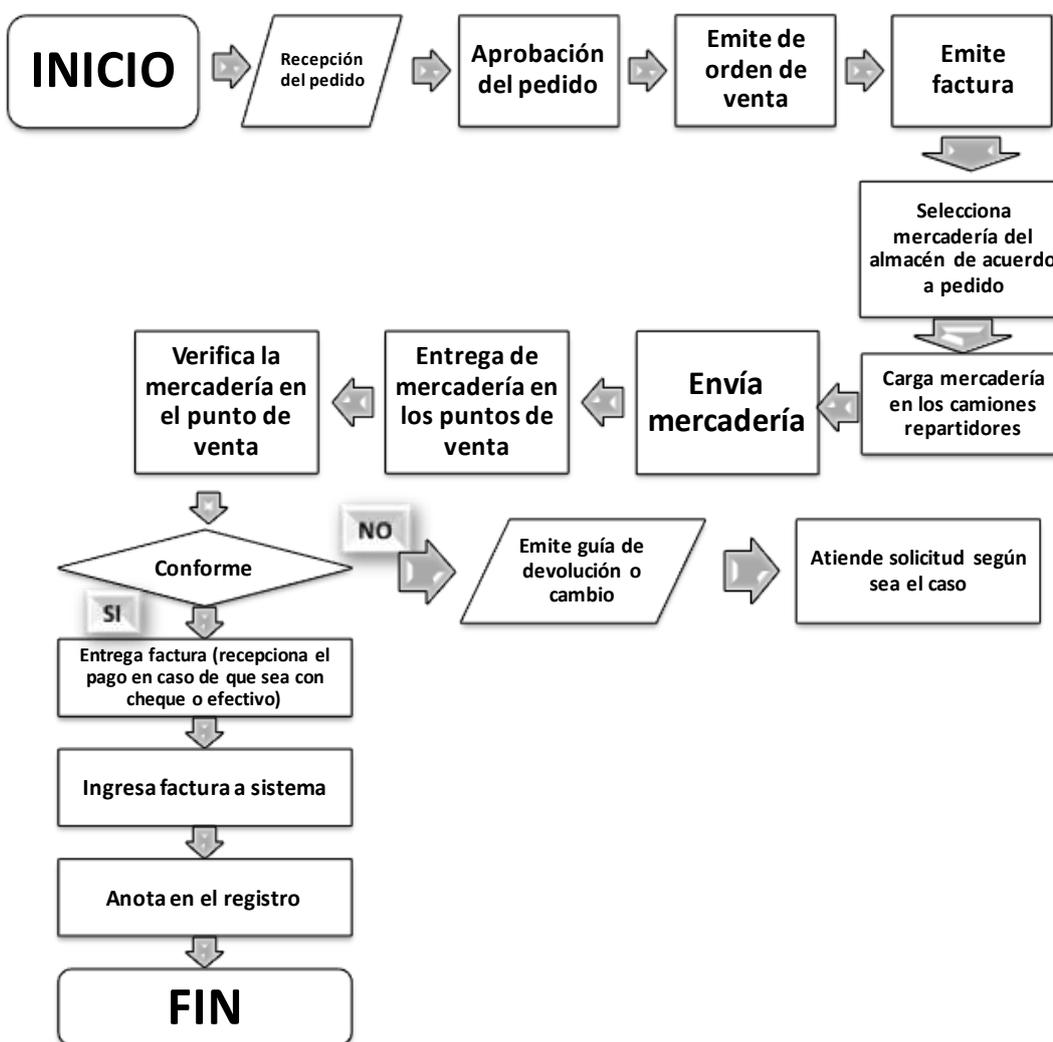
	<b>DISTRIBUIDORA ANAHI S.A. DISANAHISA</b>	
	<b>MANUAL DE PROCESOS Y POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE DISTRIBUCIÓN</b>	
<b>14.5. Organigrama</b>		
<b>Figura 8 Organigrama del departamento de distribución</b>		
 <pre> graph TD     JD[Jefe de distribución] --- B[Bodeguero]     JD --- T[Transportista] </pre>		
<b>Fuente: Disanahi S.A.</b>		
<b>14.6. Habilidades del personal</b>		
<p>Agilidad en la entrega de los productos, capacidad de trabar en equipo y responsable en las acciones a realizar</p>		
<b>14.7. Funciones del personal</b>		
<p>Encargados de la entrega del producto al cliente final en la condiciones óptimas</p>		
<b>14.8. Proceso de distribución</b>		
<p>El proceso de distribución comienza desde que se recibe la solicitud del pedido y este es aprobado, posteriormente se emite una orden de venta y la factura; se selecciona la mercadería del almacén acorde al pedido del cliente; la mercadería es cargada en los camiones repartidores para su entrega; se envía la mercadería para ser entregada al punto de venta; es preciso que en el punto de venta sea verificado, en caso de que el cliente se encuentre conforme con el pedido se procede a entregar la factura y se recepta el pago (en caso de que sea en efectivo o en cheque).</p>		
<p>La factura es ingresada al sistema y anotada en el registro de distribución para el informe; en caso de que el cliente no esté conforme con la mercadería entregada se emite una guía de devolución o cambio y el departamento de distribución deberá atender la solicitud de forma oportuna según sea el caso.</p>		
<b>Elaborado por:</b> Las Autoras	<b>Aprobado por:</b>	<b>Pág: 23</b>



**DISTRIBUIDORA ANAHI S.A.  
DISANAHISA**

**MANUAL DE PROCESOS Y  
POLITICAS DEL DEPARTAMENTO  
DE DISTRIBUCIÓN**

**14.9. Flujograma del proceso**



### **5.3.8.3. Compra Online para los clientes de Disanahi S.A.**

La compra online es una alternativa que se propone para poder trabajar digitalmente con los clientes, en este caso se trabajará con los clientes que tengan fácil acceso tecnológico, aunque se menciona que existirá capacitación para ellos.

El mecanismo de compra Online para los clientes es por medio de la página web, donde se encuentran todas las líneas de productos que tiene Disanahi S.A., y la selección del objeto se lo genera dando clic sobre el ítem y se coloca en el carrito de compra del cliente.

El carrito de compra es mediante el login de usuario con contraseña, el cual debe registrarse en primera instancia para obtenerlo, y donde luego de esto ya puede iniciar la gestión, es una nueva oportunidad de optimizar los tiempos de entrega del stock que requiere el cliente con la empresa, y se mantiene un registro de ingreso en forma real. Además la página web es el punto de contacto por alguna sugerencia o comentario por parte de los consumidores reales y los potenciales que desean formar parte de la cartera de Disanahi S.A.

### **5.3.9. Plan alternativo (contingencia)**

Además como un manejo correcto sobre la empresa y como un plan de contingencia, se emplea abrir más la cartera de clientes al cual se le puede distribuir sus productos, como una forma de respaldo de durabilidad de la compañía en el mercado, debido que en la actualidad solo mantiene contrato con la marca PRONACA. El personal asignado debe realizar reuniones con jefes de empresas a las cuales se le puede dar apertura para que puedan abrir su mercado de línea de productos y de esta manera Disanahi S.A., obtenga mayores ingresos y consolidación en la actividad comercial de distribución.

Además como estrategia sobre este proceso, los contratos deben tener un tiempo de duración a largo plazo, siendo esto mínimo de 10 años, para fortalecimiento del compromiso del servicio hacia el mercado de distribución, y así mismo la empresa con la que se gestiona también tiene su plaza de distribución cubierta en su carácter formal.

### **5.3.10. Disanahi S.A., y su imagen**

La marca deberá utilizarse en todas las herramientas de comunicación tales como:

- Letrero en camiones repartidores
- Publicidad
- Letreros
- Papelería comercial (ver anexo 7)
- Uniformes del personal (ver anexo 8)

**Figura 5. 9 Marca Legal fondo blanco**



Fuente: Elaborado por las autoras

En la figura anterior, se muestra el logotipo de la empresa en un fondo blanco con letras negras, para visualizar como quedaría en el momento de utilizar este tipo de diseño.

**Figura 5. 16 Marca Legal fondo blanco**



**Fuente: Elaborado por las autoras**

A diferencia de la figura anterior se muestra el logo de la empresa con un fondo negro, donde se denota un poco más de formalidad en el caso de requerir plasmar el mismo en este tipo de fondo.

**Figura 5. 10 Disanahi S.A.**

Fuente: Elaborado por las autoras

- **Colores institucionales propuestos a Disanahi S.A.**

Los colores institucionales son aquellos con quienes se distinguen de la competencia y le dan identidad de marca y corporativa a la compañía para mostrar seriedad y compromiso con la actividad que realizan en el mercado.

**Figura 5. 18 Colores institucionales**

Isotipo y Tipografía

	CMYK	RGB	HEXADECIMAL
	C: 0 M: 0 Y: 0 K: 100	R: 26 G: 23 B: 27	1A171B
	C: 100 M: 50 Y: 0 K: 0	R: 0 G: 105 B: 178	0069B2
	C: 67 M: 0 Y: 0 K: 0	R: 55 G: 189 B: 234	37BDEA
	C: 0 M: 50 Y: 100 K: 0	R: 151 G: 190 B: 12	97BE0C

Fuente: Elaborado por las autoras

- **Isologo propuesto a Disanahi S.A.**

El isologo de Disanahi S.A., está compuesto por el símbolo y el logotipo en un solo elemento, el nombre de la empresa resalta sobre los demás elementos, sobre la "i" además de representar una tilde, esta se convierte en alas, dando la apariencia de movimiento junto al nombre que está inclinado a un grado de 15°, complementando la imagen de la empresa, con lo que significa "Disanahi S.A.". La línea punteada representa cada punto de entrega de insumos. Terminando con el slogan que es "Siempre a tiempo".

La forma verbal (Disanahi S.A.), compuesto por caracteres tipográficos, modernos, alargados, visibles y legibles de la familia italic para dar la apariencia de movimiento y dinamismo, mientras las demás tipografías contrastan pues son estables, serias y de apariencia manuscrita. Estas características deberán de representar a la empresa en todos sus mensajes y herramientas de comunicación.

Sus atributos como dimensión, tipografías, diseño de caracteres, espacios entre letras y palabras, no deben ser alterados en ningún tipo de formato y deberá ser reproducido sobre fondos que garanticen un óptimo contraste visual y su reconocimiento.

La marca deberá utilizarse en todas las herramientas de comunicación tales como:

- Solicitudes
- Publicaciones
- Letrero
- Papelería (ver anexo 7)
- Laterales de vehículo
- Uniformes del personal. (ver anexo 8)
- Sitio web

- **Slogan propuesto de Disanahi S.A.**

El slogan es necesario que vaya junto a la marca siempre, para la empresa se propone el Slogan:

*"Siempre a Tiempo".*

- **Aplicación del color al isotipo y logotipo propuesto de Disanahi S.A.**

El isotipo y logotipo se realizó en color azul, verde y negro.

El negro confiere poder, nobleza y elegancia, representa autoridad y fortaleza, está asociado al prestigio y seriedad. El azul es un color frío, liberal, significa inteligencia, realidad, verdad, libertad, provoca una sensación de placidez, representa lealtad, confianza y expresa amistad, optimismo. Se lo asocia con el cielo mar y aire por ello fue un color propicio para la marca. El verde es el color más tranquilo y sedante, evoca la vegetación y la naturaleza. Representa crecimiento, exuberancia, armonía y frescura. Es el color más relajante. Sugiere estabilidad y resistencia y su uso aporta a equilibrar emociones y revitaliza el espíritu.

- **Tipografía propuesta para Disanahi S.A.**

**KennyaCoffee Regular**

**Figura 5. 19 Tipografía 1**



**Fuente: Elaborado por las autoras**

## Century Gothic Bold

Figura 5.20 Tipografía 2



Fuente: Elaborado por las autoras

### 5.3.11. Estrategias de promoción de venta propuestas para Disanahi S.A.

**Competiciones, concursos y premios:** A los tenderos, y demás comerciantes que son los clientes de Disanahi S.A., se le empleará como estrategia como premios como incentivo de metas alcanzadas en ventas de los productos.

**Muestras y obsequios:** Se aplicarán los obsequios y muestras como forma de gratitud hacia los clientes y a su vez se genera la fidelización deseada para la empresa.

### 5.3.12. Estrategias comunicativas propuestas para Disanahi S.A.

#### Publicidad

- **Afiche**

La utilización de los afiches como una opción de comunicación de la empresa en el exterior de la distribuidora, así como también los tenderos clientes.

- **Página web**

**Figura 5. 11 Página Web propuesta a Disanahi S.A.**



**Fuente: Elaborado por las autoras**

Es el medio electrónico esencial en la actualidad para el contacto entre la empresa y sus clientes reales y potenciales, además de que se conozca de su actividad comercial de mejor manera para que se afiance su identidad e imagen corporativa.

Sería conveniente que en la página web de Pronaca, exista un vínculo con la página web de sus distribuidores, con la finalidad de que los clientes que ingresan a la web Pronaca conozcan que pueden adquirir productos en lugares más cercanos a su negocio y/o domicilio, ampliando de esta manera las alternativas de expansión de los distribuidores autorizados; beneficiándose tanto el cliente, Pronaca y el distribuidor.

- **Volante**

Son repartidos a toda la cartera de clientes que tiene Disanahi S.A., además de entregar a los clientes potenciales, y es donde se comunica de las promociones de ventas que se encuentran en el momento.

- **Obsequios**

Los obsequios serán entregados como promoción de venta, así como también para la comunicación de la empresa para mejorar su imagen corporativa y se reconozca como una distribuidora independiente de Pronaca.

- **Publicidad exterior (en camiones repartidores)**

La publicidad en los camiones repartidores es de gran importancia para la empresa, porque se puede visualizar de mejor manera la imagen corporativa de Disanahi S.A.

- **Letrero**

Expuesto en el local de DISANAHI S.A.

**Figura 5. 12 Letrero propuesto a Disanahi S.A.**



**Fuente: Elaborado por las autoras**

Con el desarrollo de la imagen corporativa de la empresa, se busca hacer que tanto los clientes como los trabajadores puedan tener diferenciado el servicio que realiza PRONACA y DISANAHI S.A., y el rol que desempeña cada uno en la comercialización de los productos de consumo masivo, de los que normalmente hacen adquisición.

La principal finalidad de poder potenciar la imagen corporativa de Disanahi S.A., es hacer que se diferencie el servicio que brindan las dos empresas y así evitar que en el algún momento que se terminen las relaciones comerciales de ambas Disanahi S.A., no se vea afectada, sino más bien pueda continuar con su negocio buscando otros proveedores que le faciliten productos similares de iguales características.

**Figura 5. 13 Camiones Repartidores propuestos para Disanahi S.A.**

**Fuente: Elaborado por las autoras**

De acuerdo a las encuestas realizadas, se puede demostrar un buen grado

**Tabla 5. 3 Cronograma de acciones de la propuesta de Disanahi S.A.**

Cronograma de acciones de la propuesta			
Descripción	Fecha inicio	Fecha fin	Duración
Afiches	13/08/2013	13/08/2014	12 meses
Página web	13/08/2013	13/08/2014	12 meses
Volante	13/08/2013	13/08/2014	12 meses
Obsequios y muestras	13/10/2013	13/10/2014	12 meses
Publicidad exterior (camiones repartidores)	13/08/2013	13/08/2014	12 meses
Patente de slogan	13/08/2013	13/10/2013	8 meses
Uniforme	13/08/2013	-	Hasta que el empleado forme parte de la empresa
Letrero de la empresa	13/10/2013	13/10/2014	12 meses
Factura (por paquete de 5000)	13/08/2013	13/08/2014	12 meses
Papelería corporativa - juego completo-	13/08/2013	13/08/2014	12 meses
Kit Señalética interna (Informativa y preventiva)	13/09/2013	13/09/2014	12 meses
Concursos	13/08/2013	13/11/2013	3 meses

**Fuente: Elaborado por las autoras**

**Tabla 5. 4 Presupuesto de propuesta de Disanahi S.A.**

PRESUPUESTO							
Empresa	Artículo	Cantidad	Periodo de propuesta	Precio unitario sin iva	Precio Parcial de cantidad total	IVA	TOTAL
PrintO Color	Afiches	2000	12 meses	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 78,00	\$ 728,00
Favolahosting	Página web	1	12 meses	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 84,00	\$ 784,00
PrintO Color	Volante	2000	12 meses	\$ 255,00	\$ 255,00	\$ 30,60	\$ 285,60
Target	Obsequios y muestras	1300	12 meses	\$ 5,50	\$ 7.150,00	\$ 858,00	\$ 8.008,00
PrintO Color	Publicidad exterior (camiones repartidores)	4	12 meses	\$ 332,00	\$ 1.328,00	\$ 159,36	\$ 1.487,36
IEPI	Patente de marca	1	8 meses	\$ 453,00	\$ 453,00	\$ 54,36	\$ 507,36
Don Lucho	Uniforme	90	Hasta que el empleado forme parte de la empresa	\$ 12,00	\$ 1.080,00	\$ 129,60	\$ 1.209,60
PrintO Color	Letrero de la empresa	1	12 meses	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 6,00	\$ 56,00
Imprenta Henkal	Factura (por paquete de 5000)	1	12 meses	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 72,00	\$ 672,00
PrintO Color	Papelería corporativa -juego completo- (Carpetas, Hoja membretada y tarjeta de presentación)	1500	12 meses	\$ 3,50	\$ 5.250,00	\$ 630,00	\$ 5.880,00
PrintO Color	Kit Señalética interna (Informativa y preventiva)	2	12 meses	\$ 55,00	\$ 110,00	\$ 13,20	\$ 123,20
Hotel Decameron Mompiche	Concursos	5	3 meses	\$ 385,71	\$ 1.928,55	\$ 231,43	\$ 2.159,98
<b>TOTAL</b>							<b>\$ 21.901,10</b>

**Fuente: Elaborado por las autoras**

En esta tabla está definida toda la inversión necesaria para el mejoramiento de la imagen corporativa de Disanahi S.A.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1. Conclusiones**

Por medio del desarrollo de la investigación realizada por las autoras, han llegado diferentes conclusiones como lo es el haber investigado la percepción que tienen los clientes internos, clientes externos y proveedor de Disanahi S.A., lo cual ha sido muy baja, y que por medio de la propuesta se espera el cambio de percepción de la actividad que es realizada por Disanahi S.A.

1. Los procesos con los que Disanahi S.A. realiza sus operaciones en la determinación sobre su eficacia, eficiencia y los que agregan valor para el cliente, lo cual ha sido alto, pero con el bajo reconocimiento de la actividad e imagen corporativa, no han surtido el efecto deseado, y que con la planeación estratégica y comunicativa se logra la separación de una empresa con otra como lo que fue identificado en un principio como problema.
2. Disanahi S.A., no tiene en sus instalaciones el nombre de la empresa, esto hace que a los clientes se les haga difícil llegar y en algunas ocasiones se pierdan. Adicionalmente pierde de hacer publicidad visual en el sector, pero que con la incorporación de un letrero en la parte frontal del negocio como estrategia de comunicación, así como el nombre de la marca presente en los

camiones de la compañía, se mejora la recordación de la marca y el servicio que brinda en el mercado.

3. Los clientes en cuanto al servicio se encuentran satisfechos, pero en su identificación en cuanto al nombre de la empresa se muestra en negativo, por tal razón se justifica el problema y la elaboración de la planificación estratégica para el mejoramiento en su imagen y reputación corporativa.
4. Los expertos señalaron sobre la importancia de una imagen corporativa sólida, de fácil lectura y retención, porque esto hace que se distinga de la competencia más cercana, así como moldea la idea de lo que es la empresa y la actividad que realiza, además de ser un mecanismo de promoción efectivo que genera a largo plazo la reputación corporativa.
5. Con el desarrollo del proceso investigativo, se pudo comprobar que la planificación estratégica la ayudaría a definir sus objetivos empresariales, y obtener una mejor comunicación dentro de los procesos que se desarrollan.
6. El mejoramiento de la imagen corporativa, facilitaría a que no exista una percepción equívoca de la naturaleza del negocio y tanto los empleados como los clientes conozcan para quien y con quien trabajan.

## **6.2. Recomendaciones**

1. Se propone Departamento de Marketing de la empresa, específicamente en el área de Publicidad ampliar las opciones de comunicación para los clientes reales y potenciales de Disanahi S.A, a fin de que se reconozca a la distribuidora como una entidad independiente de Pronaca.
2. Realizar encuestas anuales a los clientes para medir la satisfacción con el producto y el servicio ofrecido a fin de mejorar las falencias encontradas y mantener las fortalezas existentes, a cargo del departamento de investigación de la institución, con la finalidad de poder conocer más sobre las oportunidades dentro del mercado.
3. Se recomienda al departamento de marketing realizar encuestas y entrevistas a los colaboradores de la empresa periódicamente, a fin de medir su motivación y expectativas a futuro. Implementando charlas de motivación, capacitación de servicio al cliente y mejoramiento continuo, con la finalidad de que los trabajadores se sientan parte fundamental de la compañía y evitar así un mal ambiente laboral.
4. Se sugiere a la Gerencia General a largo plazo, cambiar la razón comercial de la distribuidora a un nombre más corto, fácil de recordar y que vaya acorde con la actividad comercial que ejerce, entre los cuales proponemos: PROALI (Productos Alimenticios) o DISPRO (Distribuidora de Productos). Esto

permite que los clientes reconozcan el nombre de su distribuidor sin afectar su razón social ni su imagen.

5. En caso de aprobarse los manuales propuestos de cada área, se sugiere a la Gerencia realizar charlas de capacitación inmediatas para que sus colaboradores tengan pleno conocimiento de sus actividades y poderlas aplicar día a día en sus labores, para así obtener mejores resultados para la compañía. Así mismo mantener actualizado el manual de procedimientos para evitar que se discontinúe.
6. Se recomienda a la Gerencia General mejorar la infraestructura departamental en la compañía, con el fin de que cada área se encuentre identificada y cómoda con su espacio de trabajo, mejorando de esta manera la imagen ante los clientes que visitan las instalaciones, en un plazo no mayor de un año,
7. Es indispensable que la Distribuidora a través del Departamento de Marketing, coloque en el menor tiempo posible un letrero o afiche en el portón principal de sus instalaciones, con el logo y slogan propuesto en caso de ser aceptado, para captar la atención de futuros clientes, y que los clientes actuales lleguen con facilidad.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alcaraz, A., & García, M. L.** (2010). *Comunicación y TICs: su efecto en la distribución comercial*. Madrid: Editorial Visión Libros.
- Baños, M., & Rodríguez, T.** (2012). *Imagen de marca y product placement*. Madrid: ESIC Editorial.
- Bastos, A. I.** (2008). *Distribución logística y comercial: La logística en la empresa*. España: Ideaspropias Editorial S.L.
- Bligoo.** (2013). *Bligoo*. Recuperado el 01 de Abril de 2013, de E-Logística: <http://e-logistica.bligoo.com.co/content/view/3620526/E-LOGISTICA.html>
- Caldevilla, D.** (2010). *La cara interna de la comunicación en la empresa*. Madrid: Editorial Visión Libros.
- Case, K., & Fair, R.** (2007). *Principios de microeconomía*. Naucalpan de Juárez, Edo. de México: Pearson Educación.
- Castellanos, A.** (2009). *Manual de la gestión logística del transporte y distribución de mercancías*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Costa, J.** (2009). *DirCom, estrategia de la complejidad: Nuevos paradigmas para la Dirección de la Comunicación*. Barcelona: Univ. Autònoma de Barcelona.
- De San Eugenio, J.** (2012). *Teoría y métodos para marcas de territorio*. Barcelona: Editorial UOC.
- Drucker, P.** (1954). *¿En que negocio estamos? y ¿En que negocios queremos estar?* Barcelona: Esic.
- Enrique, A.** (2009). *La Planificación de la Comunicación Empresarial*. Barcelona: Univ. Autònoma de Barcelona.

- Ferrell, O. C., & Hartline, M.** (2006). *Estrategia de Marketing*. México: Cengage Learning Editores.
- Figuroa, R.** (1999). *Cómo Hacer Publicidad: Un Enfoque Teórico-Práctico*. Naucalpan de Juárez, Edo. de México: Pearson Educación.
- Flórez, J.** (2007). *Cómo crear y dirigir la nueva empresa*. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- García, M.** (2011). *Las claves de la publicidad*. Madrid: ESIC Editorial.
- Gil, M. d., & Giner, F.** (2010). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: ESIC Editorial.
- González, C.** (2008). *NUEVAS ESTRATEGIAS DE TELEVISION EL DESAFIO DIGITAL. IDENTIDAD MARCA Y CONTINUIDAD TELEVISIVA*. Madrid: Ediciones Ciencias Sociales.
- Jeffrey, H.** (2002). *Fundamentos de la administración estratégica*. Madrid: Paraninfo S.A.
- Kaplan, R., & Norton, D.** (2004). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestion 2000.
- Kotler, P.** (2008). *Las Preguntas Más Frecuentes Sobre Marketing*. México, D.F.: Editorial Norma.
- Kotler, P., & Lane, K.** (2009). *Dirección de Marketing 12/e*. Naucalpan de Juárez, Edo. de México: Pearson Educación.
- López, R.** (2008). *Logística Comercial*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- López-Pinto, B., Mas, M., & Viscarri, J.** (2010). *Los pilares del marketing*. Barcelona: Univ. Politèc. de Catalunya.
- Martínez, M. C.** (2011). *2 + 2 Estrategicamente 6: Marketing y comercial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- Mesonero, M., & Alcaide, J. C.** (2012). *Marketing industrial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Miquel, S., Parra, f., Lhermie, C., & Miquel, M. J.** (2008). *Distribución Comercial 6a Edición*. Madrid: ESIC Editorial.
- Munuera, J. L., & Rodríguez, A. I.** (2007). *Estrategias marketing: un enfoque basado en el proceso de deirección*. Madrid: ESIC Editorial.
- Muñoz, M. S.** (2010). *Protocolo y relaciones públicas*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Muñoz, M. S.** (2010). *Protocolo y relaciones públicas*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Núñez, I.** (2003). *Relaciones públicas*. Santiago de Chile: RIL Editores.
- O'Guinn, T., Allen, C., & Semenik, R.** (2006). *Publicidad y comunicación integral de marca*. México, D.F.: Cengage Learning Editores.
- Osuna, S.** (2008). *Publicidad y consumo en la adolescencia: La educación de la ciudadanía*. Barcelona: Icaria Editorial.
- Palomares, R.** (2009). *Merchandising. Teoría, práctica y estrategia*. Madrid: ESIC Editorial.
- Sánchez, M. G.** (2008). *Cuantificación y generación de valor en la cadena de suministro extendida*. Madrid: Del Blanco Editores.
- Sastre, M. Á.** (2009). *Diccionario de Direccion de Empresas y Marketing, Volumen 8*. Madrid: ECOBOOK.
- Scheinsohn, D.** (2009). *Comunicación Estratégica*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Urzelai, A.** (2013). *Manual básico de logística integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.



## 8. ANEXOS

### Anexo 1.- Evaluación de entrevistas y encuestas

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**UNIDAD DE POSGRADO SEDE GUAYAQUIL**  
**MAESTRÍA EN "ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS"**  
**Validación de los instrumentos para recolección de datos**  
**(encuestas realizadas a clientes DISANAHI S.A.)**

**TEMA DE TESIS:** Propuesta de planificación estratégica y mejoramiento de procesos para potenciar la imagen corporativa de distribuidores de productos de consumo masivo. Caso Disanahi S.A.

**AUTORAS:** Ing. Candy Costa y CPA. Daisy Quimis

Ficha de Validación					
Nombre: Mba. Richard Aguilar					
Ocupación: Docente - Director de Tesis					
Empresa: Universidad Politécnica Salesiana					
Experiencia en el tema: Sí					

Valoración Aspectos	Muy adecuada 5	Adecuada 4	Medianamente adecuada 3	Poco adecuada 2	Nada adecuada 1
Introducción	x				
Objetivos	x				
Pertinencia	x				
Secuencia	x				
Modelo de Intervención	x				
Profundidad	x				
Lenguaje	x				
Comprensión	x				
Creatividad	x				
Impacto	x				

Comentario:

Firma:



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**UNIDAD DE POSGRADO SEDE GUAYAQUIL**  
**MAESTRÍA EN "ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS"**  
**Validación de los instrumentos para recolección de datos**  
**(encuestas realizadas a empleados de DISANAHISA)**

**TEMA DE TESIS:** Propuesta de planificación estratégica y mejoramiento de procesos para potenciar la imagen corporativa de distribuidores de productos de consumo masivo. Caso Disanahi S.A.

**AUTORAS:** Ing. Candy Costa y CPA. Daisy Quimis

Ficha de Validación					
Nombre: Mba. Richard Aguilar					
Ocupación: Docente - Director de Tesis					
Empresa: Universidad Politécnica Salesiana					
Experiencia en el tema: Sí					

Valoración Aspectos	Muy adecuada 5	Adecuada 4	Medianamente adecuada 3	Poco adecuada 2	Nada adecuada 1
Introducción	x				
Objetivos	x				
Pertinencia	x				
Secuencia	x				
Modelo de Intervención	x				
Profundidad	x				
Lenguaje	x				
Comprensión	x				
Creatividad	x				
Impacto	x				

Comentario:

Firma:



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**UNIDAD DE POSGRADO SEDE GUAYAQUIL**  
**MAESTRÍA EN "ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS"**  
**Validación de los instrumentos para recolección de datos**  
**(entrevistas realizadas expertos)**

**TEMA DE TESIS:** Propuesta de planificación estratégica y mejoramiento de procesos para potenciar la imagen corporativa de distribuidores de productos de consumo masivo. Caso Disanahi S.A.

**AUTORAS:** Ing. Candy Costa y CPA. Daisy Quimis

Ficha de Validación	
Nombre:	Mba. Richard Aguilar
Ocupación:	Docente - Director de Tesis
Empresa:	Universidad Politécnica Salesiana
Experiencia en el tema:	Sí

Valoración Aspectos	Muy adecuada 5	Adecuada 4	Medianamente adecuada 3	Poco adecuada 2	Nada adecuada 1
Introducción	x				
Objetivos	x				
Pertinencia	x				
Secuencia	x				
Modelo de Intervención	x				
Profundidad	x				
Lenguaje	x				
Comprensión	x				
Creatividad	x				
Impacto	x				

Comentario:

Firma:



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**UNIDAD DE POSGRADO SEDE GUAYAQUIL**  
**MAESTRÍA EN "ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS"**  
**Validación de los instrumentos para recolección de datos**  
**(entrevistas a expertos)**

**TEMA DE TESIS:** Propuesta de planificación estratégica y mejoramiento de procesos para potenciar la imagen corporativa de distribuidores de productos de consumo masivo. Caso Disanahi S.A.

**AUTORAS:** Ing. Candy Costa y CPA. Daisy Quimis

ÍTEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores: P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I= Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	x		x				x		
2	x		x				x		
3	x		x				x		
4	x		x				x		
5	x		x				x		
6	x		x				x		
DATOS DEL EVALUADOR			Nombres: Iván Cárdenas Cargo: Fecha: 01/04/2013				Firma:  Empresa: PC Company		
Observaciones:									



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**UNIDAD DE POSGRADO SEDE GUAYAQUIL**  
**MAESTRÍA EN "ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS"**  
**Validación de los instrumentos para recolección de datos**  
**(entrevistas a expertos)**

**TEMA DE TESIS:** Propuesta de planificación estratégica y mejoramiento de procesos para potenciar la imagen corporativa de distribuidores de productos de consumo masivo. Caso Disanahi S.A.

**AUTORAS:** Ing. Candy Costa y CPA. Daisy Quimis

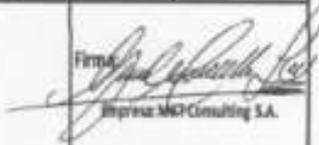
ÍTEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores		B) Calidad técnica y representativa				C) Lenguaje		OBSERVACIONES
	P= Pertinente	NP = No pertinente	O= Óptima	B= Buena	R= Regular	D= Deficiente	A= Adecuado	I= Inadecuado	
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	x		x				x		
2	x		x				x		
3	x		x				x		
4	x		x				x		
5	x		x				x		
6	x		x				x		
DATOS DEL EVALUADOR			Nombre: Lda. Mariela Nieves Cargo: Relacionista Pública Fecha: 01/04/2013				Firma:  Empresa: Liveworking S.A.		
Observaciones:									



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**UNIDAD DE POSGRADO SEDE GUAYAQUIL**  
**MAESTRÍA EN "ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS"**  
**Validación de los instrumentos para recolección de datos**  
**(entrevistas a expertos)**

**TEMA DE TESIS:** Propuesta de planificación estratégica y mejoramiento de procesos para potenciar la imagen corporativa de distribuidores de productos de consumo masivo. Caso Disanahi S.A.

**AUTORAS:** Ing. Candy Costa y CPA. Daisy Quimis

ÍTEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I= Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	x		x				x		
2	x		x				x		
3	x		x				x		
4	x		x				x		
5	x		x				x		
6	x		x				x		
DATOS DEL EVALUADOR			Nombres: Ldo. Gabriel Marcelo Lima Cargo: Asesor de Imagen Corporativa Fecha: 01/04/2013				Firma:  Empresa: MFC Consulting S.A.		
Observaciones:									



## **Anexo 2.- Cuestionario de encuestas realizadas a los clientes**

### **UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA UNIDAD DE POSGRADO SEDE GUAYAQUIL MAESTRÍA EN "ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS"**

**TEMA DE TESIS:** Propuesta de planificación estratégica y mejoramiento de procesos para potenciar la imagen corporativa de distribuidores de productos de consumo masivo. Caso Disanahi S.A.

**AUTORAS:** Ing. Candy Costa y CPA. Daisy Quimis

**DIRECTOR DE TESIS:** MBA. Richard Aguilar

#### **OBJETIVO GENERAL**

- Recolectar información correspondiente en cuanto a la percepción del servicio que se brinda en DISANAHI S.A.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinación la percepción de los clientes en cuanto al servicio brindado por la empresa
- Conocer el comportamiento de compra de clientes.

#### **INSTRUCCIONES**

Leer con atención las preguntas

Responder con total veracidad cada una de las preguntas

Elegir sólo una opción de las alternativas planteadas en cada pregunta.

1. A quién identifica como su distribuidor directo de carnes en general.

Disañisa S.A.

Pronaca S.A.

Otro




2. Conoce usted las instalaciones de su distribuidor:

Si

No



3. Recibe su pedido en el día y hora ofrecida por la empresa?

Siempre

frecuentemente

algunas veces

rara vez

nunca






4. Su pedido le llega completo?

Siempre

frecuentemente

algunas veces

rara vez

nunca






5. Cuando ha llamado o se ha acercado a las oficinas de su distribuidor ha recibido una atención?

excelente

muy buena

Buena

mala





6. Los productos que reciben le llegan en buen estado:

Siempre

frecuentemente

algunas veces

rara vez

nunca






7. Marque su nivel de satisfacción en los siguientes ítems:

7.1. La actitud del despachador con usted es:

Muy satisfactorio

satisfactorio

poco satisfactorio

Insatisfactorio

7.2. La cordialidad del despachador hacia usted es:

Muy satisfactorio	satisfactorio	poco satisfactorio	In satisfactorio
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

8. La imagen (aseo personal) de los despachadores es:

Muy satisfactorio	satisfactorio	poco satisfactorio	In satisfactorio
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

9. En general como evalúa el nivel de servicio de Disanahisa S.A.

Excelente	muy buena	Buena	mala
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

10. Se siente motivado para seguir comprando los productos que su distribuidor le ofrece

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	desacuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

11. Alguna vez su distribuidor lo ha incentivado :

Siempre	frecuentemente	algunas veces	rara vez	nunca
<input type="text"/>				

12.- ¿Espera nuevos beneficios comerciales de Disanahisa S.A.?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Desacuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

13.- ¿Cómo considera la comunicación publicitaria actual de su distribuidor Disanahisa S.A.?

Excelente	muy buena	buna	mala
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

14.- ¿Debe ser mejorada la comunicación publicitaria?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Desacuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>



### **Anexo3.- Cuestionario de encuestas realizadas a trabajadores**

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
UNIDAD DE POSGRADO SEDE GUAYAQUIL  
MAESTRÍA EN "ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS"**

**TEMA DE TESIS:** Propuesta de planificación estratégica y mejoramiento de procesos para potenciar la imagen corporativa de distribuidores de productos de consumo masivo. Caso Disanahi S.A.

**AUTORAS:** Ing. Candy Costa y CPA. Daisy Quimis

**DIRECTOR DE TESIS:** MBA. Richard Aguilar

#### **OBJETIVO GENERAL**

- Recolectar información correspondiente en cuanto al desarrollo de las actividades de los empleados.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Saber si se cumplen con los objetivos empresariales.
- Conocer el ambiente laboral en el que se desenvuelven los empleados.

#### **INSTRUCCIONES**

Leer con atención las preguntas

Responder con total veracidad cada una de las preguntas

Elegir sólo una opción de las alternativas planteadas en cada pregunta.

**1. Conoce usted la misión y visión de la empresa**

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

**2. ¿Cómo es su relación con sus compañeros de trabajo?**

excelente	muy buena	Buena	Mala
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3. Tiene apertura para comunicar cualquier situación?**

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

**4. Se siente contento en su puesto de trabajo?**

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

**5. Se siente incentivado en la empresa:**

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

**6. Siente que su permanencia en Disanahi S.A. le ha aportado crecimiento Profesional y personal**

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

**7. Siente que tiene proyecciones de crecimiento a futuro en la empresa**

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



#### **Anexo 4.- Guión de preguntas realizadas a expertos**

### **UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA UNIDAD DE POSGRADO SEDE GUAYAQUIL MAESTRÍA EN "ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS"**

**TEMA DE TESIS:** Propuesta de planificación estratégica y mejoramiento de procesos para potenciar la imagen corporativa de distribuidores de productos de consumo masivo. Caso Disanahi S.A.

**AUTORAS:** Ing. Candy Costa y CPA. Daisy Quimis

**DIRECTOR DE TESIS:** MBA. Richard Aguilar

#### **OBJETIVO GENERAL**

- Recolectar información sobre la importancia de potenciar la imagen corporativa de la empresa.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1.- Conocer estrategias que ayudaran a dar solución del problema encontrado en DISANAHI S.A.
- 2.- Saber sobre el mejoramiento de procesos

**1.- ¿Cómo considera lo que sucede cuando las empresas no perciben o no se adaptan a los cambios del entorno?**

.....  
.....  
.....

**2.- ¿La publicidad influye en el mundo corporativo?**

.....  
.....  
.....

**3.- ¿La mercadotecnia influye en el mundo corporativo?**

.....  
.....  
.....

**4.- ¿Qué aspectos son los que más aportan en beneficio a la imagen corporativa de una empresa?**

.....  
.....  
.....

**5.- ¿Qué es lo más importante que debe transmitir una marca a través de su imagen?**

.....  
.....  
.....

**6.- ¿Considera necesaria la renovación de la imagen corporativa en la adaptación del entorno actual por la competencia existente y variada?**

.....  
.....  
.....



## **Anexo 5.- Entrevistas a expertos**

Iván Cárdenas

Mejoramiento de procesos

PC Company

### **1.- ¿Cómo considera lo que sucede cuando las empresas no perciben o no se adaptan a los cambios del entorno?**

Todas las empresas en el presente siglo deben tener un cambio debido a que su entorno ya no permanece mucho tiempo estático, debido a que surgen nuevas necesidades, nuevas ideas, y hace que se compita a su vez cada vez más y más entre una empresa y otra.

### **2.- ¿La publicidad influye en el mundo corporativo?**

Esta herramienta con el paso de los años ha tenido su acogida por su determinación de mostrar a su público lo que se posee y en que se le beneficia, porque hay que recordar a que ahora un producto lo que hace es vender el beneficio y no tan solo el objeto o el servicio.

### **3.- ¿La mercadotecnia influye en el mundo corporativo?**

Con la mercadotecnia se puede dar por el conocimiento de fortalezas y debilidades que tienen la empresa, así como también las oportunidades y amenazas que se puedan presentar en lo externo, y con esto aplicar el mejoramiento hacia los procesos de cada uno.

**4.- ¿Qué aspectos son los que más aportan en beneficio a la imagen corporativa de una empresa?**

Para que una imagen corporativa tenga fortaleza, deben tener actualmente RSE o Responsabilidad Social Empresarial, que hace que sea más notorio su compromiso con todos sus clientes, tanto internos como el externo. Junto con la seriedad en la forma de presentarse y comunicarse sobre lo que realiza comercialmente.

**5.- ¿Qué es lo más importante que debe transmitir una marca a través de su imagen?**

Cuatro palabras: Seriedad, Compromiso, Eficiencia y Eficacia.

**6.- ¿Considera necesaria la renovación de la imagen corporativa en la adaptación del entorno actual por la competencia existente y variada?**

Siempre una marca debe tener en mente que debe realizar una renovación en su imagen, es refrescarla y difundir el mensaje de forma efectiva, porque una marca estática no existe, porque los consumidores cambian con los años.

Lcdo. Gabriel Marcillo

Imagen corporativa

MKT Consulting S.A.

**1.- ¿Cómo considera lo que sucede cuando las empresas no perciben o no se adaptan a los cambios del entorno?**

Si no perciben o se adaptan se pierden en el tiempo y el espacio y terminar perdiendo cediendo terreno y en casos graves a su cierre total, por no dar importancia a su imagen.

**2.- ¿La publicidad influye en el mundo corporativo?**

Sin la publicidad no se podría comunicar nada de lo que es y hace la empresa en su entorno.

**3.- ¿La mercadotecnia influye en el mundo corporativo?**

Es una de las principales herramientas de negocios, porque con esta podemos realizar distintos estudios internos y externos, y al existir falencias, se pueden mejorar en beneficios de todas las partes.

**4.- ¿Qué aspectos son los que más aportan en beneficio a la imagen corporativa de una empresa?**

Con una imagen corporativa acertada y bien dirigida, se puede consolidar en el mercado con sus clientes y sus empleados. El tener imagen corporativa, hace que poco a poco se afiance en la mente del consumidor.

**5.- ¿Qué es lo más importante que debe transmitir una marca a través de su imagen?**

Fortaleza organizacional.

**6.- ¿Considera necesaria la renovación de la imagen corporativa en la adaptación del entorno actual por la competencia existente y variada?**

Siempre se debe considerar mejorar y renovar la imagen, porque le da 'nuevos aires' y hace que se atraiga a nuevos consumidores, lo cual ayuda a la empresa en su rentabilidad.



## Anexo 6.- Costo de registro de marca

### REQUISITOS REGISTRO DE MARCA

Para registrar otra marca, estos son los pasos a seguir:

**UNO)** Realizar la **BÚSQUEDA FONÉTICA DE DENOMINACIÓN** (Este trámite dura 5 días hábiles)

Para el efecto se debe presentar una carta o enviar un correo electrónico en el que detalle la denominación cuya búsqueda va a solicitar, así como adjuntar el valor de US \$51.00 (US \$16.00 que corresponden a tasa que cobra Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual –IEPI-, y \$35.00 que corresponden a honorarios a favor de la Cámara de Comercio de Guayaquil). En caso de no ser socio, la CCG cobra de honorarios \$70.

**DOS)** Una vez revisado el resultado de la búsqueda fonética se inicia el **TRÁMITE DE REGISTRO DE MARCA Y/O NOMBRE COMERCIAL.-** (Este trámite dura 6 meses aproximadamente)

Para el efecto se deberá presentar:

1. Carta dirigida a la Cámara de Comercio de Guayaquil, solicitando que se realice el trámite de registro de marca y/o de nombre comercial.  
La carta deberá contener:
  - Datos generales a favor de quién se va a registrar el título de registro de marca (Nombres completos, nacionalidad, dirección, teléfonos, correo electrónico);
  - Detalles de la marca a registrar (Nombre, logo, tipo de signo, naturaleza del signo, descripción clara y completa del signo, especificación individualizada de los productos o servicios, signo que acompaña al lema comercial).
2. Solicitud de registro de signos distintivos, suscrita por el peticionario, llenada a máquina o en computador.
3. Dos copias de la cédula de ciudadanía y del certificado de votación del peticionario.
4. Copia notariada del nombramiento del representante legal, en caso de ser compañía.
5. Si la marca es figurativa o mixta deberá presentar seis etiquetas a color tamaño 5 x 5 cm., en papel adhesivo.
6. "Declaración de exoneración de responsabilidades", debidamente suscrita por el socio, por medio de la cual el socio declara que si se presenta trámite de oposición, inmediatamente cesará el patrocinio de la asesora legal y la Cámara de Comercio de Guayaquil no reembolsará al socio el valor cancelado por concepto de honorarios profesionales.
7. Gastos a cancelar:
  - US \$116.00 correspondiente a tasa del IEPI; y,
  - US \$150.00 por honorarios a favor de la Cámara de Comercio de Guayaquil. En caso de no ser socio la CCG cobra de honorarios \$250.

**TRES)** Finalmente, cuando el IEPI conceda el registro de la marca a favor del socio, se deberá solicitar la **EMISIÓN DE TÍTULO DE REGISTRO DE MARCA/NOMBRECOMERCIAL.** (Esta parte del trámite dura 1 mes, aproximadamente).

En caso de necesitar asesoría para llenar las solicitudes y demás documentos, por favor acérquese a la Cámara de Comercio de Guayaquil, 2do piso, Departamento de Asesoría Legal y estaremos prestos elaborar toda la documentación.

## Anexo 7.- Papelería institucional

### Tarjeta de presentación



Fuente: Elaborado por las autoras

### Hoja Membretada



Fuente: Elaborado por las autoras

Es importante mencionar que en los diseños de la papelería de la empresa, se incluirá la marca de Pronaca, por ser el proveedor exclusivo de la empresa, mientras tanto es importante recalcar que si en algún momento se termina esta alianza en cuanto a los diseños se suprimirá el logo del proveedor y no va a influir en el cambio de diseño total.

### Modelo de factura

		R.U.C. 0922548663001 Samanes 6 Mz.971 Villa 4 (04) 221-6640 info@disanahisa.com.ec www.disanahisa.com.ec		AUT. S.R.L.: <b>FACTURA</b> No. 001-001-00 No. 0001	
		Nombre: _____		Dirección: _____ RUC: _____	
Fecha: _____		Telf: _____			
CANT.	DESCRIPCION	P. UNIT.	TOTAL		
Son: _____			Sub - Total \$		
_____			Dcto. %		
Forma de pago _____			I.V.A. %		
			TOTAL \$		
_____ Firma Autorizada			_____ Recibi Conforme		

Fuente: Elaborado por las autoras

En el modelo de factura si es necesario mencionar que no se incluirá el logo de Pronaca, al tener un reconocimiento diferente este tipo de documentación.

**Modelo de camiseta propuesta para los empleados de Disanahi S.A.**



Fuente: Elaborado por las autoras



### Anexo 8.- Evaluación de Disanahi S.A.– Planteamiento del problema.

EVALUACIÓN DE PROBLEMAS

Evaluación de problemas	Factibilidad	Necesidad	Total
<b>Lista de Problemas</b>			
* Falta de medición de satisfacción al cliente	5	3	8
* Mala distribución departamental referente a la infraestructura	2	4	6
* Obsolescencia del plan estratégico y mejoramiento de procesos	5	5	10
* Carencia de empowerment por los colaboradores	3	5	8

*Fuente: Elaborado por las autoras*

**Anexo 9.- Levantamiento de información de campo.**

