



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA IMAGEN
CORPORATIVA DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA
ZAPATA S.A.C. DE LA CIUDAD DE MONSEFÚ. 2018 – 2021**

**PRESENTADA POR
ANDY EFRAIN PISFIL NANFUÑAY**

**ASESOR
LUIS GUILLERMO ARBULÚ RIVERA**

**TESIS
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

LIMA – PERÚ

2019



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

La autora sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA IMAGEN
CORPORATIVA DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA ZAPATA
S.A.C. DE LA CIUDAD DE MONSEFÚ. 2018 – 2021”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR:
BACHILLER: ANDY EFRAIN PISFIL NANFUÑAY**

**LIMA-PERÚ
2019**

Dedicatoria

Primero, a Dios por ser mi fuente de fortaleza.

Segundo, a mis amados padres por confiar en mí y guiarme durante todos los años de mi vida.

Tercero, a mis abuelos que desde el cielo me guiarán en el transcurso de mi vida

Por último, a todas las personas que me han brindado su apoyo incondicional.

Andy Efrain Pisfil Nanfuñay

Agradecimientos

El presente trabajo es el producto del apoyo incondicional de personas valiosas e importantes en mi vida.

En primer lugar, a Dios por brindarme la fortaleza y perseverancia en el trayecto de mi vida.

En segundo lugar, A mis amados padres y hermanos por motivarme cada día, por guiarme en el camino de mi vida profesional, siempre los llevo en mi mente y corazón.

Finalmente, a cada uno de ustedes.

Andy Efrain Pisfil Nanfuñay

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTOS.....	3
RESUMEN.....	11
ABSTRACT.....	12
INTRODUCCIÓN.....	13
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1. Descripción de la situación del problema.....	15
1.2. Formulación del problema.....	17
1.3. Objetivos de la investigación.....	18
1.3.1. Objetivo general.....	18
1.3.2. Objetivos específicos.....	18
1.4. Justificación de la investigación.....	18
1.4.1. Importancia de la investigación.....	19
1.4.2. Viabilidad de la Investigación.....	19
1.5. Limitaciones del estudio.....	20
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	21
2.1. Antecedentes de la investigación.....	21
2.1.1. Antecedentes nacionales.....	21
2.1.2. Antecedentes internacionales.....	23
2.2. Bases teóricas.....	25
2.2.1. Planificación estratégica.....	25
2.2.2. La Administración estratégica y el proceso estratégico.....	27
2.2.2. Imagen corporativa.....	40
2.2.3. Comparación entre el plan estratégico convencional y el plan estratégico de imagen corporativa (Capriotti).....	52
2.3. Definición de términos básicos.....	54
2.4. Hipótesis.....	54
2.4.1. Hipótesis general.....	54
2.4.2. Hipótesis específicas.....	55
2.5. Variables y definición operacional.....	55
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	56
3.1. Diseño metodológico.....	56
3.2. Diseño muestral.....	57
3.3. Técnicas de recolección de datos.....	59

3.3.1. Descripción de los instrumentos.....	60
3.3.2. Validez y confiabilidad de los instrumentos.....	61
3.4. Técnicas de procesamiento de información	62
3.5. Aspectos éticos	63
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	65
4.1. Resultados de Investigación	65
4.1.1. Análisis del perfil de imagen actual de la “Comercializadora Zapata”.	66
4.1.2. Definición del perfil corporativo ideal de la Comercializadora Zapata.	99
4.1.3. Plan de acción comunicativa de la Comercializadora Zapata	105
4.1.4. Plan Presupuestal para ejecutar el plan de acción comunicativa de la Comercializadora Zapata	109
4.1.5. Implementación de estrategias	123
4.1.6. Factores de éxito que permitirán el cambio de la Comercializadora Zapata	126
4.2. Discusión de resultados.....	127
CONCLUSIONES	130
RECOMENDACIONES.....	132
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	133
ANEXOS	136

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Nueve criterios para evaluar una visión.....	29
Tabla N° 2. Nueve criterios para evaluar una misión	30
Tabla N° 3. Cuadro comparativo entre un plan estratégico convencional y el plan estratégico de imagen corporativa de Capriotti	53
Tabla N° 4. Técnicas de recolección de datos	60
Tabla N° 5. Análisis de la visión actual de la empresa Comercializadora Zapata	69
Tabla N° 6. Análisis de la misión actual de la empresa Comercializadora Zapata	70
Tabla N° 7. Matriz del análisis interno de la Comercializadora Zapata	81
Tabla N° 8. Matriz PEST de la Comercializadora Zapata S.A.C.	97
Tabla N° 9. Matriz del análisis externo de la Comercializadora Zapata	98
Tabla N° 10. Matriz FODA de la Comercializadora Zapata	100
Tabla N° 11. Análisis FODA de la Comercializadora Zapata	101
Tabla N° 12. Objetivos a largo plazo de la Comercializadora Zapata	102
Tabla N° 13. Perfil de Identificación corporativo de la empresa Zapata	104
Tabla N° 14. Plan de acción comunicativa de la Comercializadora Zapata – primer objetivo	105
Tabla N° 15. Plan de acción comunicativa de la Comercializadora Zapata – segundo objetivo	106
Tabla N° 16. Plan de acción comunicativa de la Comercializadora Zapata – tercer objetivo	107
Tabla N° 17. Plan de acción comunicativa de la Comercializadora Zapata – cuarto objetivo	108
Tabla N° 18. Presupuesto del plan de acción comunicativa de la empresa Comercializadora Zapata – primer objetivo	109
Tabla N° 19. Presupuesto del plan de acción comunicativa de la empresa Comercializadora Zapata – segundo objetivo	110
Tabla N° 20. Presupuesto del plan de acción comunicativa de la empresa Comercializadora Zapata– tercer objetivo	111
Tabla N° 21. Presupuesto del plan de acción comunicativa de la empresa Comercializadora Zapata – cuarto objetivo	112

Tabla N° 22. Presupuesto total del plan de acción comunicativa de la Comercializadora Zapata	113
Tabla N° 23. Ventas de la empresa Comercializadora Zapata en los años 2013 – 2017	113
Tabla N° 24. Proyección de ventas de la Comercializadora Zapata en los años 2018 – 2021	114
Tabla N° 25. Proyección de los descuentos en ventas de la Comercializadora “Zapata” en los años 2018 – 2021.....	115
Tabla N° 26. Presupuesto del costo de ventas proyectado de la Comercializadora “Zapata” en los años 2018 – 2021.....	116
Tabla N° 27. Presupuesto de los sueldos de vendedores de la Comercializadora “Zapata” en los años 2018 – 2021.....	116
Tabla N° 28. Presupuesto de materiales utilizados en la venta de la Comercializadora Zapata en los años 2018 – 2021	117
Tabla N° 29. Presupuesto de publicidad de la Comercializadora Zapata en los años 2018 – 2021	117
Tabla N° 30. Presupuesto de gastos de ventas de la Comercializadora Zapata en los años 2018 – 2021	118
Tabla N° 31. Presupuesto de los salarios del personal de la Comercializadora “Zapata” en los años 2018 – 2021.....	118
Tabla N° 32. Presupuesto de servicios que utiliza la Comercializadora Zapata en los años 2018 – 2021	119
Tabla N° 33. Presupuesto de otros gastos de la Comercializadora Zapata en los años 2018 – 2021.....	119
Tabla N° 34. Presupuesto de gastos de ventas de la Comercializadora Zapata en los años 2018 – 2021	120
Tabla N° 35. Estado de resultados proyectado de la Comercializadora Zapata en el periodo 2018 – 2021	120
Tabla N° 36. Flujo de Caja proyectado de la Comercializadora Zapata S.A.C... 121	
Tabla N° 37. Implementación de estrategias del objetivo N°1.....	122
Tabla N° 38. Implementación de estrategias del objetivo N°2	123
Tabla N° 39. Implementación de estrategias del objetivo N°3	124
Tabla N° 40. Implementación de estrategias del objetivo N°4	124

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Planificación estratégica.....	26
Figura N° 2. Modelo de la administración estratégica	27
Figura N° 3: Modelo secuencial del proceso estratégico.....	28
Figura N° 4. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)	31
Figura N° 5. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).....	32
Figura N° 6. Clasificación de las estrategias	33
Figura N° 7. Estrategias competitivas genéricas.....	34
Figura N° 8. Clasificación de las estrategias externas alternativas	35
Figura N° 9. Modelo integral para la formulación de estrategias.....	36
Figura N° 10. Matriz FODA	37
Figura N° 11. Modelo de planificación estratégica para la imagen corporativa	42
Figura N° 12. Plan Global de Comunicación del PIC	51
Figura N° 13. Conocimiento de los trabajadores sobre los términos visión y misión	68
Figura N° 14. Valores que se intentan practicar dentro de la empresa, recopilado del cuestionario dirigido hacia los trabajadores.....	73
Figura N° 15. Trato del personal, recopilado del cuestionario dirigido hacia los clientes del local de 7 de junio.....	74
Figura N° 16. Trato del personal, recopilado del cuestionario dirigido hacia los clientes del local de Mariscal Castilla.	74
Figura N° 17. Uso de uniformes de los trabajadores, recopilado del cuestionario dirigido hacia los clientes del local de 7 de junio.	75
Figura N° 18. Uso de uniformes de los trabajadores, recopilado del cuestionario dirigido hacia los clientes del local de Mariscal Castilla.	76
Figura N° 19. Apertura para comunicar cualquier situación, recopilado del cuestionario dirigido hacia los trabajadores.	77
Figura N° 20. Uso de publicidad, recopilado del cuestionario dirigido hacia los clientes del local de 7 de junio.....	78
Figura N° 21. Uso de publicidad, recopilado del cuestionario dirigido hacia los clientes del local de Mariscal Castilla.	78
Figura N° 22. Conocimiento sobre el futuro de la empresa del cuestionario dirigido hacia los trabajadores.	79

Figura N° 23. Valores que se Intentan practicar, recopilado del cuestionario dirigido hacia los trabajadores.	80
Figura N° 24. Estructura de públicos de la organización.....	82
Figura N° 25. Infraestructura de públicos de la Comercializadora Zapata	84
Figura N° 26. Nivel de notoriedad de la Comercializadora Zapata, recopilado del cuestionario dirigido hacia el público en general.	90
Figura N° 27. Productos que comercializa la empresa Zapata, Cuestionario dirigido hacia el Público en General.....	91
Figura N° 28. Conocimiento de los pobladores de Monsefú sobre el o los locales de la Comercializadora Zapata, cuestionario dirigido hacia el público en general. ...	92
Figura N° 29. Locales de la Comercializadora Zapata que conocen los pobladores, cuestionario dirigido hacia el público en general.	92
Figura N° 30. Conocimiento del cliente (7 de junio) sobre otros locales de la Comercializadora Zapata, cuestionario dirigido hacia los clientes del local de 7 de Junio.....	92
Figura N° 31. Conocimiento del cliente (Mariscal Castilla) sobre otros locales de la Comercializadora Zapata, cuestionario dirigido hacia los clientes del local de Mariscal Castilla.	93
Figura N° 32. Conocimiento de otros locales de la Comercializadora Zapata, cuestionario dirigido hacia los clientes del local de 7 de junio.....	93
Figura N° 33. Conceptos transmitidos a los clientes, cuestionario dirigido hacia los clientes del local de 7 de Junio.....	94
Figura N° 34. Conceptos transmitidos a los clientes, cuestionario dirigido hacia los clientes del local de Mariscal Castilla.	95
Figura N° 35. Preferencia del cliente por el local de 7 de junio, cuestionario dirigido hacia los clientes del local de 7 de junio.	96
Figura N° 36. Preferencia del cliente por el local de Mariscal Castilla, cuestionario dirigido hacia los clientes del local de Mariscal Castilla.	96

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N° 1. Local de la Comercializadora Zapata ubicado en la Calle 7 de Junio.....	16
Ilustración N° 2. Local de la Comercializadora Zapata ubicado en la Calle Mariscal Castilla	16

RESUMEN

En la actualidad, las empresas se enfrentan a un mercado complejo por lo que la exigencia de los clientes ha cambiado, lo que determina que contar con una imagen corporativa bien posicionada y orientada estratégicamente hará marcar la diferencia entre la competencia y poder captar la mayor parte posible del público. El objetivo de la presente investigación es elaborar un plan estratégico para la mejora de la imagen corporativa de la empresa Comercializadora “Zapata”. Este estudio es de tipo descriptivo y proyecto factible, utilizando un método no experimental. y técnicas de recolección de datos como la entrevista (realizada al dueño de la empresa), la observación participativa y las encuestas realizadas a los clientes (muestra de 90 personas), público en general que no son clientes (con una muestra de 114 personas) y a los trabajadores (con una muestra de 11 personas). A los resultados obtenidos se le aplicaron las técnicas de análisis de datos, utilizando gráfico de barras, los cuales fueron analizados e interpretados con el propósito de establecer conclusiones pertinentes al estudio. También, se presentaron los resultados del análisis FODA y de las aplicaciones del instrumento, así como la propuesta.

Palabras clave: imagen corporativa, plan estratégico, cliente, empresa.

ABSTRACT

Actuality, companies face a complex market, which is why the demands of clients have changed, which means that having a well-positioned and strategically oriented corporate image will make the difference between the competition and capture as much as possible. of the public. The objective of the present investigation is to elaborate a strategic plan for the improvement of the corporate image of the company Comercializadora "Zapata". This study is descriptive type and feasible project, using a non experimental method. and data collection techniques such as the interview (done to the owner of the company), the participative observation and the surveys made to the clients (sample of 90 people), the general public that are not clients (with a sample of 114 people) and the workers (with a sample of 11 people). The data analysis techniques were applied to the results obtained, using bar graphs, which were analyzed and interpreted with the purpose of establishing conclusions pertinent to the study. The results of the SWOT analysis and the applications of the instrument, as well as the proposal, were also presented.

Keywords: corporate image, strategic plan, company.

INTRODUCCIÓN

La imagen corporativa es un elemento muy relevante en las empresas, el cual permite transmitir a los clientes la esencia empresarial. Hoy el clima empresarial que se vive actualmente es sumamente competitivo, donde las empresas trabajan arduamente para transmitir una imagen e identidad corporativa a sus clientes, proveedores, comunidad entre otros, implementando diferentes métodos para lograr posicionamiento y asegurar vida comercial.

Por el contrario, las empresas que dirigen de manera errónea su imagen sin orientación estratégica, son propensas a enfrentar diferentes problemas que llegan a ser de mayor trascendencia, siendo las de mayor impacto la pérdida de clientes y la falta de identidad por parte de los trabajadores y clientes.

El objetivo general es: elaborar un plan estratégico para la mejora de la imagen corporativa de la empresa Comercializadora Zapata. Así mismo, como objetivos específicos se planteó: primero, analizar el perfil de imagen corporativa actual de la empresa; segundo, definir el perfil corporativo ideal para la empresa; tercero, diseñar un plan de acción comunicativa para mejorar la imagen de la Comercializadora Zapata.

La metodología correspondiente al proyecto es de tipo descriptiva y proyecto factible, utilizando diversas técnicas de recolección de datos, como la entrevista dirigida al dueño de la empresa, encuestas dirigidas hacia los trabajadores, clientes y público en general; y además el uso de la observación que nos ayudó a contrastar la realidad que se vive en la empresa.

Este proyecto de investigación es importante porque nos permite la aplicación de conocimientos y diseño de una propuesta, mediante el uso de la observación y el análisis del problema. De igual manera, permitirá proponer acciones que ayuden a los dueños de la empresa a reforzar los aspectos positivos y sustituir los negativos en propuestas que mantengan a la imagen corporativa de la empresa en estudio.

En el primer capítulo se plantea aspectos como la definición del problema de investigación, el problema general, los problemas específicos a investigar, los objetivos y el impacto potencial que tendrá la investigación.

En el segundo capítulo está compuesto por el marco teórico, el cual incluye los antecedentes bibliográficos internacionales y nacionales, las bases teóricas, definiciones conceptuales, la formulación de la hipótesis general, hipótesis específicas y la matriz de coherencia.

En el tercer capítulo se desarrolló el diseño metodológico de la investigación, determinando la población y el procedimiento muestral, también se mencionan los instrumentos que se emplearon, las técnicas de procesamiento y aspectos teóricos.

En el cuarto capítulo se establecen los resultados de la investigación. Presentándolos en función a los objetivos establecidos previamente, buscando así dar respuesta a cada planteamiento. Posteriormente, se desarrolla el contraste de la hipótesis y la discusión de los resultados.

Finalmente, están las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas, apéndices y anexos.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la situación del problema

Ante un mercado tan competitivo y cambiante, la imagen corporativa resulta ser un elemento fundamental que permite diferenciarse y posicionarse en el mercado y que no siempre se cuida como se debe. Es decir, así como las empresas deben adaptarse a los cambios con gran velocidad y profundidad, así también deberán adecuar su imagen, para transmitir dichos cambios.

La imagen corporativa de una empresa es fundamental para llegar con total confianza a los mercados, ya que se debe mostrar todo lo que una empresa hace o representa y no solamente se habla del logotipo, sino que requiere de elementos necesarios que deben ser planteados y orientados estratégicamente para afianzar lo que la empresa realmente es y lo que quiere dar a conocer. Para ello, existe el plan estratégico de imagen corporativa, el cual traduce en términos de Imagen y comunicación, la proyección de la organización, establece cuál debe ser la Imagen intencional de ésta y fija la estrategia a medio plazo.

En este contexto la empresa Comercializadora Zapata S.A.C. ubicado en la ciudad de Monsefú, es una empresa que tiene más de 40 años funcionando en el mercado de venta al por mayor de abarrotes y se encuentra dirigida por el mismo dueño de la empresa, quien hasta el momento lo ha hecho a base de experiencia propia en los negocios y sin conocimientos administrativos. No obstante, la antigüedad de la empresa le ha llevado a tener cierta popularidad dentro de la localidad de Monsefú abasteciendo a muchas bodegas y familias. Este crecimiento conllevó a abrir un segundo local en el año 2015, a una cuadra de distancia del primer local (ambos, ubicados en el centro de la ciudad). El primero de sus locales y a su vez el más antiguo, cuenta con un espacio muy reducido para el desarrollo de las ventas y una infraestructura poco moderna, lo cual no permite el desarrollo de un buen servicio; sin embargo, se observó que dicho local posee más acogida de clientes y popularidad a diferencia del otro local, que se caracteriza por ser mucho más amplio, moderno y que permite ofrecer un servicio de calidad, sin que esto afecte a los precios de los productos.

Ante esta problemática el dueño de la empresa dio a conocer que hasta la actualidad no se ha realizado una planificación estratégica adecuada que los encamine hacia donde quieren llegar. Para lo cual, se considera necesario implementar y diseñar un plan estratégico para la mejora de la imagen corporativa de la empresa en estudio que pueda cambiar la percepción de los clientes sobre el local nuevo y así poder incrementar las ventas en ambos locales, dado que el dueño proyecta comenzar a expandir la empresa a otros distritos cercanos a Monsefú.



Ilustración N° 1. Local de la Comercializadora Zapata ubicado en la calle 7 de junio.



Ilustración N° 2. Local de la Comercializadora Zapata ubicado en la calle Mariscal Castilla

Delimitación espacial: Monsefú se encuentra localizado en la Provincia de Chiclayo, Departamento de Lambayeque, es conocida por su comida y conservación de sus tradiciones. En su mayoría, las bodegas de Monsefú tienen como principal proveedor a la Comercializadora Zapata ubicada en el centro de la ciudad.

Delimitación temporal: en el presente estudio se tuvieron en cuenta el progreso que ha tenido la empresa en sus actividades empresariales desde el periodo 2015 - 2018.

Delimitación conceptual: para el desarrollo del estudio se recopiló información de la Biblioteca de la Universidad San Martín de Porres, en donde se desarrolló la investigación. También, la biblioteca de distintas universidades del Departamento de Lambayeque e información brindada por la empresa en estudio.

A través de este informe de investigación, el autor propone un plan estratégico de a la empresa Comercializadora Zapata, el cual pretendió servir como herramienta de gestión y a la vez pretendió ayudar a mejorar la imagen corporativa de la empresa, tener una mayor relación entre clientes/empresa y por ende, un incremento de las ventas.

1.2. Formulación del problema

Así, ante lo expuesto, se responderán los siguientes problemas:

Problema general:

- ¿Cómo podríamos elaborar un plan estratégico para mejorar la imagen corporativa de la Comercializadora Zapata de la ciudad de Monsefú 2018 - 2021?

Problemas específicos:

- ¿Cuál es la imagen corporativa de la Comercializadora Zapata?
- ¿Cuál sería el perfil corporativo ideal de la Comercializadora Zapata?

- ¿Cuál sería el Plan de acción comunicativa para mejorar la imagen corporativa de la Comercializadora Zapata S. A. C?

1.3. Objetivos de la investigación.

Para la presente investigación se propone los siguientes objetivos:

1.3.1. Objetivo general.

- ✓ Elaborar un plan estratégico para mejorar la imagen corporativa de la empresa Comercializadora Zapata.

1.3.2. Objetivos específicos.

- ✓ Analizar el perfil de imagen corporativa actual de la empresa.
- ✓ Definir el perfil corporativo ideal para la empresa.
- ✓ Diseñar un plan de acción comunicativa para mejorar la imagen de la Comercializadora Zapata.

1.4. Justificación de la investigación

Es necesario justificar las razones por las cuales la investigación plantea el diseño de un plan estratégico para mejorar la imagen de la Comercializadora Zapata S.A. tomando en cuenta que una de las necesidades que presenta esta dependencia es darse a conocer mucho más al público, y de esta manera subir el nivel de venta y expandirse en el mercado.

Por tal motivo, el proyecto de tesis se justifica porque ayudará a la empresa en estudio, en el uso eficiente de los recursos orientados al logro de la misión y visión institucional, sus objetivos y estrategias para mejorar su imagen corporativa.

1.4.1. Importancia de la investigación.

La investigación realizada es de suma importancia, ya que la empresa Comercializadora Zapata actualmente no cuenta con una imagen corporativa orientada estratégicamente, y se encuentra en busca de elevar el nivel de ventas con miras a expandirse en el mercado; En ese sentido un plan estratégico para mejorar la imagen corporativa se convertiría en un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento en el mercado.

En ese contexto el tema es importante porque, propone acciones que ayudan a los dueños de la empresa a reforzar los aspectos positivos y sustituir los negativos en propuestas que mantengan la imagen corporativa de la empresa. Igualmente, permitirá implementar técnicas y herramientas útiles para elaborar un plan estratégico que mejorará la imagen corporativa, y a la vez permitirá tomar mejores decisiones en el crecimiento y permanencia del negocio en el mercado, logrando de esta forma un mayor compromiso con la calidad, la cultura y la excelencia empresarial.

De igual manera, como alumno de la carrera de Administración, la realización de este informe de tesis, permitirá la aplicación de conocimientos y diseño de una propuesta, mediante el uso de técnicas como encuesta, entrevistas, la observación y el análisis del problema. Y por último, a nivel práctico, este trabajo puede ser una contribución al crecimiento comercial de la empresa en estudio, y también como futuro antecedente para todos aquellos investigadores que deseen profundizar en el tema acá planteado.

1.4.2. Viabilidad de la Investigación

Este proyecto de investigación se ejecutó gracias a que se cuenta con los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para el desarrollo de la misma. Y en cuanto al acceso de la información y conocimientos recopilados se obtuvo gracias al aporte desinteresado de la empresa en estudio.

1.5. Limitaciones del estudio

Durante la investigación no hubo ningún tipo de dificultad en relación al trabajo, por cuanto el tema es de actualidad y el investigador tuvo acceso a la obtención de información.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

Sobre el tema en desarrollo, diversos investigadores brindan información valiosa que ayuda a mejorar continuamente la investigación, tomando en cuenta los autores utilizados como referencia, se comprendió la importancia de implantar un plan estratégico que mejore la imagen corporativa de la Comercializadora Zapata. Entre los estudios realizados tenemos:

2.1.1. Antecedentes nacionales

Miranda. A (2014). En la tesis para obtener el grado de licenciado en administración “Influencia de la calidad de servicio y la imagen corporativa de la empresa Compartamos Financiera. Trujillo”. El tipo de estudio es correlacional, descriptivo, transversal, desarrollando métodos inductivos; analítico, estadístico y la técnica de investigación de toma de datos, como la encuesta. Después de haber obtenido la información de las 352 clientes, en las encuestas aplicadas, como conclusiones destacó la empatía como uno de los aspectos más importantes seguido de la capacidad de respuesta y seguridad. Los resultados obtenidos fueron la base para la formulación de estrategias para la mejor captación de clientes y capacitación del personal. Además, se determinó que los clientes mostraron una aceptación favorable con la calidad de servicio y la imagen de la empresa, la cual fue categorizado como solidaria, diferenciándola en forma positiva con respecto a otras entidades. De este proyecto se rescató el instrumento utilizado, así como parte de la base teórica que fue de mucha ayuda al momento de estructurar nuestro proyecto.

Según Quispe, D (2014). Con el tema “Clima laboral y percepción de la imagen corporativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Juan Velasco Alvarado”, aplicó un tipo de estudio correlacional y descriptivo con enfoque cuantitativo. Así mismo, el instrumento utilizado fue el de la encuesta con 57 items tipo Likert repartidos en 3 áreas. La muestra fue aleatorio simple,

aplicado a 346 estudiantes, 11 administrativos y 48 docentes. Para hallar la correlación entre las variables se utilizó la técnica estadística del coeficiente de correlación de Pearson. Con lo que se concluyó, el alto impacto significativo que tiene el clima laboral en la percepción de la imagen institucional. Como resultado, ha de verse que los estudiantes, profesores y personal administrativo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Juan Velasco Alvarado” encuestados por aleatorio simple, están disconformes con el clima laboral de la Institución con un porcentaje alto de desaprobación. Del mismo modo, la percepción de los estudiantes, profesores y personal administrativo sobre la imagen institucional de la institución es de alta desaprobación.

Manosalva, J (2014). Con su investigación titulada “Mejoramiento de la imagen corporativa de la cooperativa de ahorro y crédito nuestra señora del rosario utilizando la estrategia de desarrollo de marca en la ciudad de Trujillo 2013”. En la investigación el tipo de estudio descriptiva, transversal y prospectivo. Se han utilizado las técnicas del cuestionario, la encuesta, el focus group y el análisis documental para el recojo de información. Su muestra es de 317 clientes extraídos de una población de 1800 y 24 trabajadores, discriminados de la siguiente manera 7 jefes de área y 17 trabajadores administrativos. Los resultados de la investigación han permitido saber las percepciones y actitudes de los clientes y trabajadores de la cooperativa de ahorro frente a la imagen corporativa de la institución, de esta manera se ha logrado detectar que la imagen corporativa de la cooperativa no es la adecuada llegando a la conclusión que se requiere diseñar estrategias de desarrollo de marca para mejorar la imagen corporativa de la Cooperativa.

Quiñones, R (2013) En su informe “La imagen corporativa desde una visión integral: hacia un marco teórico y una propuesta conceptual para una metodología de gestión de la reputación corporativa”. En sus conclusiones muestra un alcance de la situación de las organizaciones peruanas en la gestión de imagen corporativa, a través de un estudio cualitativo y exploratorio que analizaron las principales fortalezas, limitaciones y funciones que tienen las organizaciones interiormente. El instrumento utilizado fue la entrevista. La técnica de muestreo elegida es no probabilística (determinística), y por

conveniencia integrada por 20 alumnos de un diplomado que trabajan en el área de imagen corporativa en diferentes empresas. Como conclusiones se determinó que a nivel del manejo conceptual existe ambigüedad o confusión de términos básicos como imagen, identidad y comunicación corporativas, el cual ocasiona un entendimiento parcial o inexacto de la imagen corporativa que luego, en la práctica, lleva también una gestión limitada. Con respecto a la situación actual de la gestión de imagen corporativa hemos encontrado que no todos los profesionales de esta área aplican un enfoque integral de la imagen corporativa y que si bien consideran que son un área que aporta al interior de sus empresas, su gestión es aún algo limitada por no tener indicadores de gestión más macro o estratégicos.

2.1.2. Antecedentes internacionales

Por otra parte, Bajaña. J & Sánchez. M. (2012) investigó el tema “Desarrollo de un plan estratégico de marketing para la revista Generación 21”. Con el objetivo de posicionar la marca de la revista y lograr una buena imagen corporativa, el tipo de estudio fue exploratorio e Inductivo con un enfoque cuantitativo y cualitativo. Utilizando instrumentos como el cuestionario y el focus Group. La muestra para el cuestionario se obtuvo de un grupo de jóvenes de 12 a 23 años obteniendo un total de 269 con un muestreo aleatorio simple, para el caso del focus group fue con una muestra de 8 jóvenes escogidos al azar de 12 a 23 años, lectores y no lectores. El autor concluye que la clave del negocio es implantar la estrategia de marketing de la fidelización a la marca, que implica conocer a sus clientes y sus necesidades, y a la vez estar a la vanguardia del mercado. El aporte para el presente informe es el tipo de análisis del producto que hace, la utilización de la matriz FODA, y las diferentes estrategias de marketing que plantea para posicionar la marca.

Acevedo. M (2013), diseñó un “Plan estratégico de Imagen Corporativa para la empresa Mogra International, SA: (Multiservicio Integral), de la Universidad de José Antonio Páez – Venezuela”; éste estudio es de carácter descriptivo, exploratorio y propositivo. El instrumento utilizado fue el cuestionario de 10 ítems, a una muestra conformada por trabajadores de la empresa (12) y cartera clientes

(10) para lo cual se utilizó el muestreo no probabilístico de tipo Intencional u Opinático. El autor concluye que establecer las necesidades y expectativas estratégicamente de la directiva de la empresa Mogra International, S.A., con respecto al diseño de su Imagen Corporativa se pudo determinar los valores que deseaban reflejar de la compañía en el diseño de su logotipo y demás piezas que los represente ante el público objetivo. El aporte al presente informe son las poblaciones de estudio que abarcarían la investigación, la implementación de estrategias de diferenciación e interacción y al aporte para la construcción de los instrumentos abarcados.

Joffre, N (2013). Elaboró un proyecto de “Rediseño de imagen corporativa. Proyecto Trébol”. El tipo de estudio aplicado fue descriptivo, transversal y propositivo, utilizando instrumentos como encuesta y entrevistas. La muestra fue obtenida de las poblaciones de los clientes y sus trabajadores (20), aplicando en el caso de los clientes una muestra aleatoria simple 150. Como conclusiones el autor encontró como principal problema la carencia de conceptos sobre identidad corporativa, así como también la complejidad de las características de su población y requerimientos empresariales, lo cual causó diversos problemas en cuanto a la imagen y su comunicación con el público. El aporte a nuestro informe es el proceso de definir la identidad cultural, analizar la trayectoria, analizar actualidad y realidad empresarial; y la implementación de estrategias para mejorar la comunicación de la empresa tanto interna como con el público.

Liconá (2015), desarrolla una investigación enfocada a los “Elementos básicos para crear el plan de imagen corporativa” de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo - México; a través de una metodología de carácter descriptivo, utilizando recopilación solo bibliográfica a cerca de elementos básicos de un plan de imagen corporativa. En el cual concluye de la importancia de contar con ciertas pautas para la creación, planeación y mantenimiento de la imagen organizacional, valiéndonos de principios básicos y elementos estratégicos que en su conjunto transmitirán la identidad de la empresa y controlarán todas sus acciones comunicacionales. Estas pautas, integradas y programadas deberán establecer de manera apropiada y concreta nuestra

imagen corporativa. El aporte de esta investigación a nuestro informe sirvió para la estructuración de la base teórica.

Eguez (2013), con su documento titulado “Creación de la Imagen Corporativa y Plan de Marketing para el Taller De Aluminio y Vidrio en la zona Norte Guayaquil- Ecuador” de la Universidad de Guayaquil - Ecuador; El tipo de estudio se realizó bajo un método descriptivo con un enfoque cuantitativo, a través de la encuesta que se realizaron a los posibles consumidores, las cuales constaron de preguntas cerradas y de selección. Las técnicas utilizadas para obtener los datos primarios, fueron las cuantitativas aplicadas por medio de encuestas estructuradas con 6 preguntas entre cerradas y de opción múltiple. Para seleccionar el tamaño de la muestra, la técnica utilizada fue la del muestreo aleatorio simple para proporciones. El autor concluye que, el proyecto es económicamente rentable; ya que, con la nueva imagen de la empresa Aluminium Egüez S.A. tendrá más ventas y será reconocido más fácilmente por la zona norte. En cuanto a la utilidad para el presente informe es en cuanto a las estrategias de identificación, a la base teórica y a la estructuración del presupuesto del plan

2.2. Bases teóricas

Para la construcción de la base teórica se tuvieron en cuenta los siguientes enfoques y teorías:

2.2.1. Planificación estratégica.

Considerando a Martinez & Everando (2006), el vocablo “estrategia” se deriva del griego “Stratos” que significa “ejército” y “Agein” “Conductor o guía”. Por otro lado, el término “Plan” según los autores Bateman & Snell (2005) mencionan que son las acciones o medios que el estratega realiza con fin de alcanzar sus metas.

En tal sentido, según Fred. R. (2013), la Planificación Estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias para alcanzar objetivos, creando y aprovechando oportunidades nuevas y diferentes

Por otro lado, Según el CEPLAN (2014) define a la planificación estratégica como una herramienta que permite formular objetivos de carácter prioritario, establecer cursos de acción y asignar recursos para alcanzar los resultados en un contexto de cambios.

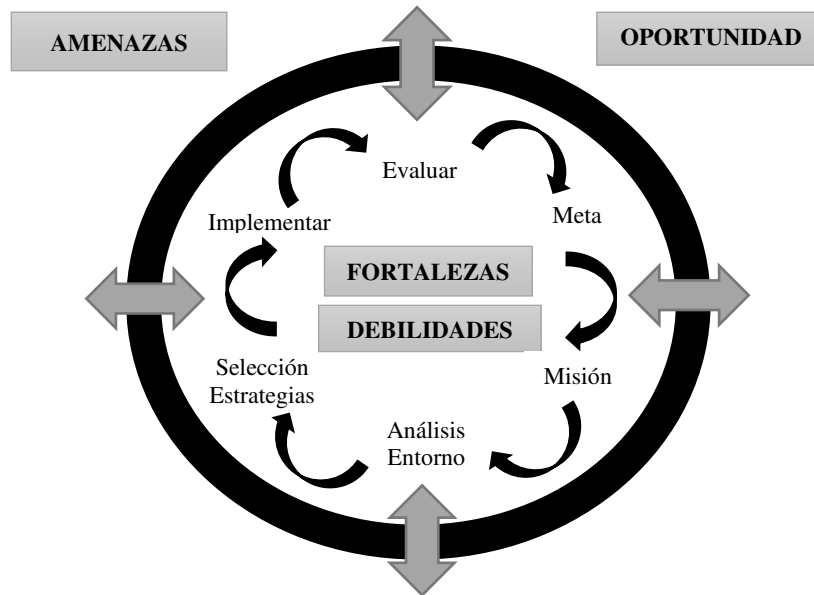


Figura N° 1. Planificación estratégica

Fuente: Elaboración propia. 2018

De todo esto, se desprende que la planificación estratégica es el proceso mediante el cual se obtiene, procesa y analiza información tanto interna como externa de una organización, con el propósito de evaluar su situación actual, nivel de competitividad con el fin de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la empresa de cara al futuro.

2.2.1.1. Definición del plan estratégico

Para definir el plan estratégico, citamos a los autores Martínez & Milla (2005), quien manifiesta que *“Un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico – financiero, estratégico y organizativo del posicionamiento actual y futuro de la empresa”*. En síntesis, es la guía de un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo.

2.2.2. La Administración estratégica y el proceso estratégico

La Administración estratégica implica un proceso secuencial de actividades que se encuentra conformado por las etapas de formulación, implementación y evaluación de aquellas estrategias que le permitan a dicha organización lograr sus objetivos y la enruben hacia ese futuro anhelado en un largo plazo. (D' Alessio, 2004).

2.2.2.1. Modelo de la administración estratégica

“La mejor forma de estudiar y aplicar el proceso de la administración estratégica es utilizando un modelo. Cada modelo representa algún tipo de proceso”, Fred. R. (2013), define al modelo de la administración estratégica como un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcanzar la visión establecida. El Modelo de la administración estratégica consta de 3 partes: formulación, implementación y evaluación y control.

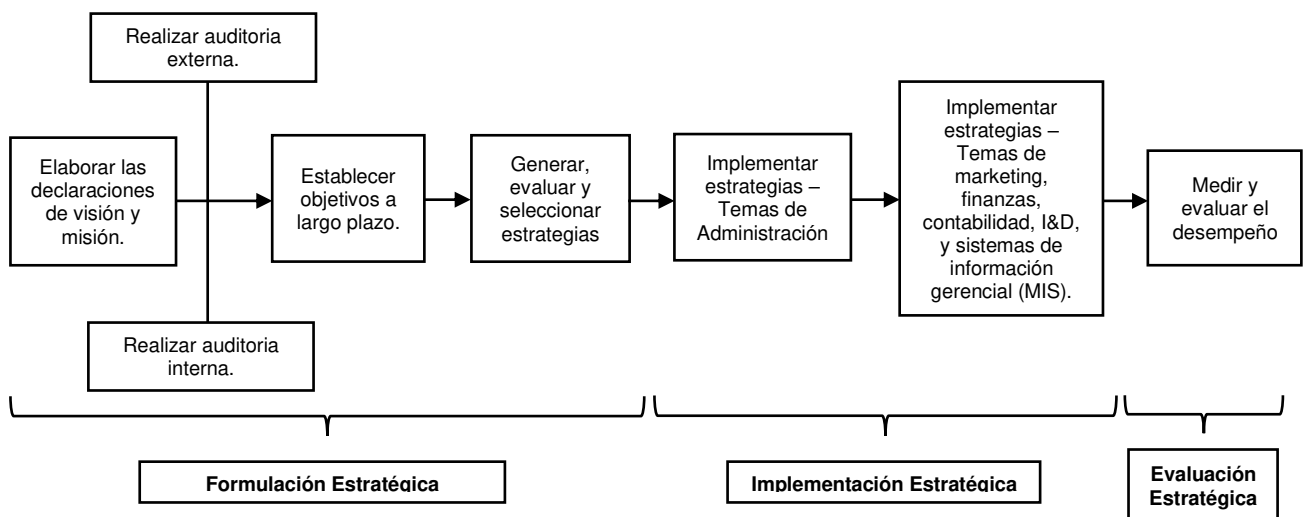


Figura N° 2. Modelo de la administración estratégica

Fuente: Fred. R. (2013).

2.2.2.2. El proceso estratégico

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que deben desarrollarse de manera secuencial con el fin de que una empresa pueda alcanzar sus metas, para ello según el proceso estratégico, se deberá analizar su situación actual, definir y proyectarse a futuro, plantearse objetivos y establecer e implementar estrategias que lleven a alcanzar su visión y metas a futuro y posteriormente, controlarlos y evaluarlos. En consecuencia, el modelo de la administración estratégica de D' Alessio. (2014) propone el siguiente el proceso estratégico (Ver Figura N° 3):

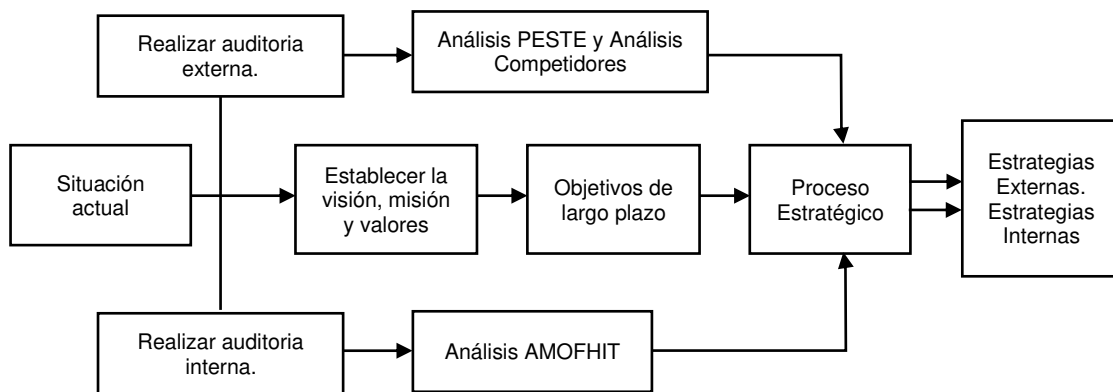


Figura N° 3: Modelo secuencial del proceso estratégico

Fuente: D' Alessio. (2014)

2.2.2.3. Modelo del proceso de la administración estratégica

2.2.2.3.1. Primera etapa: formulación de estrategias

Fred. R. (2013), manifiesta que esta fase de la formulación de estrategias implica desarrollar una visión y misión, identificar oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir.

Paso 1: Misión, visión y valores

➤ Definición de visión

Para Cruz. S. (2013). La visión es el futuro relativamente remoto donde la empresa se desarrolla en las mejores condiciones posibles de acuerdo a los sueños y esperanzas del propietario, y donde parte de la pregunta ¿Hacia dónde y cómo queremos estar dentro de 3 o 5 años?

Para D' Alessio (2014). La visión es la sumatoria de todos los objetivos de largo plazo que una organización se traza. A continuación, se detalla nueve criterios para evaluar una visión según D' Alessio. (Ver Tabla N°1)

Tabla N° 1. *Nueve criterios para evaluar una visión*

De acuerdo a:	Criterios
Su Estructura	<ol style="list-style-type: none">1. La ideología central: Fuente que sirve de guía e inspiración.2. La visión de futuro: Se descubre mirando al interior de la organización con sus posibilidades, siendo redactada en el tiempo.
Su Características	<ol style="list-style-type: none">3. Simple, clara y comprensible.4. Ambiciosa, convincente y realista.5. Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios.6. Proyectada a un alcance geográfico.7. Conocida por todos.8. Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia.9. Una idea clara y desarrollada sobre a donde desea ir la organización.

Fuente: D' Alessio, F. 2014.

➤ Definición de misión

Para Cruz. S. (2013) la misión permite responder preguntas como: ¿Quiénes somos?, ¿Cuál es la razón de ser?, ¿Cómo estamos?, etc. Así mismo, Drucker (1954), manifiesta que la Misión es la razón de existencia de la organización, el cual representa un concepto afín al de la identidad del individuo.

D' Alessio (2014). Una correcta misión debe definir lo que es la organización, definir como aspira servir a la comunidad vinculada, diferenciar a la organización de todas demás, servir de marco para evaluar las actividades en curso, ser expresada con claridad para ser entendida por todos y generar credibilidad de la organización en aquellos que la lean.

Tabla N° 2. *Nueve criterios para evaluar una misión*

Criterios	Preguntas
1. Clientes - consumidores	¿Quiénes son los clientes y/o consumidores de la organización?
2. Productos: bienes o servicios.	¿Cuáles son los principales productos: bienes o servicios que la organización produce?
3. Mercados	¿Dónde compite geográficamente la organización? ¿Cuáles son sus mercados?
4. Tecnologías	¿Se encuentra la organización tecnológicamente actualizada?
5. Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento y rentabilidad.	¿Se encuentra la organización en una situación de supervivencia, crecimiento o rentabilidad? Es decir, ¿Cuál es su solvencia financiera?
6. Filosofía de la organización.	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones básicas y prioridades éticas de la organización?
7. Auto concepto de la organización.	¿Cuál es la principal competencia distintiva o la mayor ventaja competitiva de la organización?
8. Preocupación por la imagen pública.	¿La organización es sensible a los problemas sociales, comunitarios, y ambientales/ecológicos?
9. Preocupación por los empleados.	¿Constituyen los empleos un activo valioso para la organización?

Fuente: D' Alessio, F. 2014

➤ **Valores corporativos**

Según D' Alessio (2014) los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones, y su personalidad. Siendo indispensables para moldear los objetivos y propósitos, producir las políticas, y definir las intenciones estratégicas.

Paso 2: Análisis o auditoría externa

Fred. R. (2013) menciona que las auditorías externas buscan identificar y evaluar las tendencias y los eventos que rebasan el control de una compañía individual. Las *fuerzas externas* a través del análisis PESTE + C, pueden clasificarse en cinco amplias categorías: fuerzas políticas, gubernamentales y legales; fuerzas económicas; fuerzas sociales, culturales, demográficas; fuerzas tecnológicas, fuerzas ecológicas y ambientales, y fuerzas competitivas.

➤ Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (Ver Figura 4) utiliza los factores determinantes de éxito, los cuales se obtienen después de haber recalcado y realizado todas las variables obtenidas del análisis PESTE. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas claves incluidas en la MEFE. Un peso ponderado total de 4.0 indica que la empresa está respondiendo excelentemente a las oportunidades y neutralizando las amenazas del entorno existente. Por el contrario, un peso ponderado total de 1.0 indica que las estrategias de la organización no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. Fred. R. (2013).

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1.			
2.			
3.			
4.			
Subtotal			
Amenazas			
1.			
2.			
3.			
4.			
Subtotal			
Total			

Figura N° 4. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Fuente: Fuente: D' Alessio, F. 2014

Entonces, se deduce que el análisis externo es el proceso de Identificar y evaluar las oportunidades y amenazas externas que permite que las empresas

desarrollen una misión clara, diseñen estrategias para lograr sus objetivos a largo plazo, y generen políticas para alcanzar sus objetivos anuales.

Paso 3: Análisis o auditoría interna

La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para identificar, evaluar y capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades de una empresa en sus áreas funcionales dependiendo del tipo de empresa. Construir ventajas competitivas involucra sacar ventajas de aquellas competencias distintivas que tiene la empresa. Fred. R. (2013).

➤ Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Según Fred. R. (2013) afirma que es una herramienta para la formulación de estrategias, sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en una empresa. La puntuación ponderada total puede abarcar desde un mínimo de 1.0 hasta un máximo de 4.0, con una puntuación promedio de 2.5. Las puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 2.5 son características de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte.

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1.			
2.			
3.			
4.			
Subtotal			
Debilidades			
1.			
2.			
3.			
4.			
Subtotal			
Total			

Figura N° 5. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Fuente: Fuente: Fred. R. (2013)

Paso 4: Establecer objetivos a largo plazo

Los *objetivos a largo plazo* representan los resultados que se espera obtener al implementar ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que deben emprenderse para el logro de los objetivos a largo plazo. Fred. R. (2013).

➤ **Objetivos de largo plazo**

Los OLP son los objetivos estratégicos y representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias escogidas, los cuales conducen hacia la visión establecida. El horizonte de tiempo para estos objetivos debe ser coherente con la visión (D' Alessio, 2014).

➤ **Estrategias en acción**

Las estrategias pueden clasificarse en tres grupos:

Estrategias genéricas competitivas	Estrategias alternativas y específicas
1. Liderazgo en Costo	Alternativas:
2. Diferenciación	1. Integración
	2. Intensivas
	3. Diferenciación
3. Enfoque (en costos / diferenciación)	3. Defensivas
	Específicas: son alternativas, pero con nombre propio. Se obtienen usualmente de la Matriz FODA.

Figura N° 6. Clasificación de las estrategias

Fuente: (D' Alessio. F. 2014).

Estrategias genéricas competitivas

D' Alessio, (2014). El primer paso para definir las estrategias es evaluar y elegir la estrategia genérica que guiará las actividades y operaciones de las organizaciones. Michael Porter definió las 3 estrategias genéricas que podrían permitir obtener ventajas competitivas: El liderazgo en costo, la diferenciación,

y el enfoque en costos o en diferenciación. Estas estrategias deben ser conscientes con la visión, misión y objetivos de largo plazo de la organización.

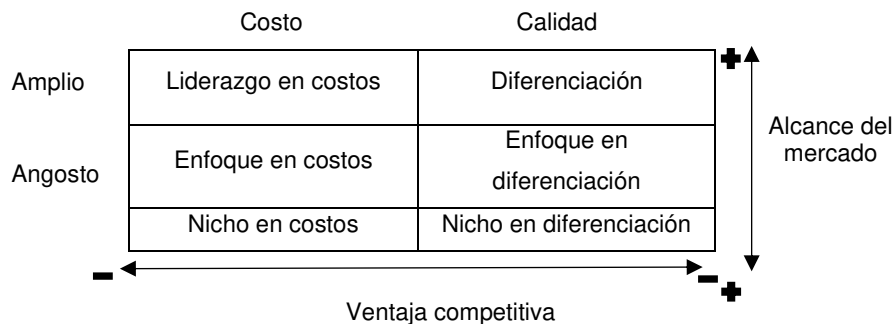


Figura N° 7. Estrategias competitivas genéricas

Fuente: D' Alessio, F. (2014).

- **Liderazgo en costos:** si la organización busca ser grande pero débil en la calidad de productos diferenciales, la estrategia debe ser el liderazgo en costos. Para lo cual, debe buscar el control y la reducción de costos, altos volúmenes de producción y ventas para cubrir un amplio mercado.
- **Diferenciación:** se da cuando la empresa cuenta con competencias distintivas, fuertes y de alta calidad para un mercado amplio. D' Alessio, (2014) propone medidas necesarias para dicha estrategia:
 - Requiere la creación de productos percibidos como únicos en la industria.
 - Un diseño e imagen de marca únicos.
 - Un exclusivo servicio al cliente y alta tecnología.
 - Presentaciones y peculiaridades especiales en los productos y procesos.
 - Contar con una excelente red de contactos.
- **Enfoque:** esta estrategia se elige cuando la empresa es pequeña, se toma un segmento del mercado menos amplio, ya sea con calidad o con costos, dependiendo de las fortalezas y las competencias distintivas de la organización. D' Alessio (2014).

Estrategias alternativas

D' Alessio, (2014). Son aquellas estrategias que debe desarrollar la organización para intentar alcanzar la visión establecida dividiéndose en cuatro grupos de: integración, intensivas, diversificación y defensivas:

Estrategias alternativas		
Integración	I, vertical hacia adelante	Ganar mayor control sobre los distribuidores
	I, vertical hacia atrás	Sobre los proveedores
	Integración horizontal	Sobre los competidores
Intensivas	Penetración en el mercado	Producto actual + mercado actual
	Desarrollo de mercados	Producto actual + nuevos mercados
	Desarrollo de productos	Producto mejorado o nuevo + mercado actual
Diversificación	D. concéntrica	Productos nuevos relacionados con los actuales
	D. conglomerada	Productos nuevos no relacionados con los actuales
	D. horizontal	Productos nuevos no relacionados para los mismos consumidores
Defensivas	Aventura conjunta	La empresa A+B crean C para defenderse
	Atrincheramiento/reducción	La empresa A reduce sus activos/costos
	Desposeimiento/ desinversión	La empresa A vende todas, alguna división o parte de la organización.
	Liquidación	La empresa A es liquidada

Figura N° 8. Clasificación de las estrategias externas alternativas

Fuente: (D' Alessio. F. 2014).

Paso 5: Análisis y elección de estrategias

El análisis y elección de estrategias consiste en tomar decisiones subjetivas a partir de información objetiva. Según Fred. R. (2013) indica que esta fase se enfoca en la generación y evaluación de estrategias alternativas, al igual que en la selección de las estrategias a implementar.

Para el proceso de generación y selección de estrategias es imposible que los estrategas tomen en consideración todas las alternativas que podrían beneficiar a la empresa, pues hay una infinidad de acciones posibles y una multitud de formas de implementarlas. Por lo tanto, según D' Alessio, (2014), es necesario desarrollar las estrategias alternativas que resulten más atractivas.

Modelo integral para la formulación de estrategias

Las diferentes técnicas para formulación de estrategias pueden integrarse en un modelo de toma de decisiones de tres etapas como el que se muestra en la Figura N° 9.



Figura N° 9. Modelo Integral para la formulación de estrategias

Fuente: (Fred. R. 2013)

- **Etapa de los insumos:** la etapa 1 del modelo de formulación está integrado por las matrices EFE, EFI y de perfil competitivo (MPC) mencionadas anteriormente. En esta fase, denominada *etapa de los insumos*, se resume la información básica necesaria para formular estrategias.
- **Etapa de adecuación:** la etapa 2, llamada *de adecuación*, se enfoca en generar estrategias alternativas factibles mediante la alineación de los factores clave, tanto internos como externos. Entre las técnicas utilizadas en la etapa están la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG, o matriz de crecimiento-participación), la matriz interna-externa (IE), y la matriz de la estrategia principal.

- **Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidad y Amenazas)**

Fred. R. (2013) lo define como una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

Las *estrategias FO* utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas. Las organizaciones por lo general aplicarán estrategias FA o DA para colocarse en una situación que les dé oportunidad de aplicar las estrategias FO.

Las *estrategias DO* buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotarlas.

Las *estrategias FA* utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una organización fuerte siempre debe afrontar directamente las amenazas que surgen en el entorno externo.

Las *estrategias DA* son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Visión – Misión - Valores		
Análisis interno	Fortalezas: F 1. 2. 3. 4. 5.	Debilidades: D 1. 2. 3. 4. 5.
Análisis externo		
Oportunidades: O 1. 2. 3. 4. 5.	Estrategias FO (Use los factores para sacar ventaja de las oportunidades)	Estrategias DO (Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades)
Amenazas: A 1. 2. 3. 4. 5.	Estrategias FA (Use las fortalezas para neutralizar las amenazas)	Estrategias DA (Mejore las debilidades y evite las amenazas)

Figura N° 10. Matriz FODA

Fuente: Fred. R. (2013)

- **Etapa de decisión:** comprende la elección de estrategias adecuadas e indicadas, así mismo sirve para evaluar objetivamente las estrategias alternativas factibles identificadas en la etapa 2, con lo cual se debe tener una base neutral para elegir estrategias específicas.

2.2.2.3.2. Segunda etapa: implementación de las estrategias

Según Fred. R. (2013), En esta etapa requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. También, implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional.

➤ Objetivos anuales

Establecer objetivos anuales es una actividad descentralizada que involucra directamente a todos los gerentes de una organización. Los objetivos anuales son esenciales para la implementación de estrategias porque 1) representan la base para la asignación de recursos, 2) son un mecanismo esencial para la evaluación gerencial, 3) son el principal instrumento para monitorear el progreso hacia el logro de objetivos de largo plazo, y 4) establecen las prioridades organizacionales, divisionales y departamentales. Fred. R. (2013)

Fred. R. (2013) manifiesta que los objetivos anuales deben ser medibles, consistentes, razonables, desafiantes, claros, comunicados a través de toda la organización, caracterizados por una dimensión de tiempo adecuada y estar acompañados de recompensas y sanciones proporcionales.

➤ **Asignación de recursos**

La *asignación de recursos* es una actividad central para la administración, la cual hace posible que la estrategia se aplique. La administración estratégica permite que los recursos se asignen de acuerdo con las prioridades establecidas por los objetivos anuales. Fred. R. (2013)

➤ **Crear una cultura de apoyo a la estrategia**

Fred. R. (2013) Los estrategas deben esforzarse en preservar, enfatizar y basarse en utilizar los aspectos de la *cultura* existente que apoyen las nuevas estrategias propuestas. Es necesario identificar y cambiar los aspectos de la cultura existente que sean antagónicos a la estrategia propuesta. Existen varias técnicas para alterar la cultura de una organización, como el reclutamiento, la capacitación, la transferencia, los ascensos, la reestructura del diseño de una organización, el modelado de roles, el refuerzo positivo y la tutoría.

2.2.2.3.3. Evaluación de las estrategias

Fred. R. (2013) sostiene que es la etapa final de la administración estratégica. La evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos. La evaluación de estrategias consta de tres actividades fundamentales: 1) revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales, 2) medir el desempeño y 3) aplicar acciones correctivas.

➤ **Proceso de evaluar estrategias**

La evaluación de estrategias incita a cuestionar las expectativas y suposiciones, provocar la revisión de objetivos y valores, y estimular la creatividad para generar alternativas. Las actividades de evaluación de

estrategias deben realizarse de manera continua, y no al final de periodos o justo después de que los problemas ocurren. Fred. R. (2013)

➤ **Aplicación de medidas correctivas**

Fred. R. (2013) manifiesta que la actividad final de la evaluación de estrategias se trata de aplicar medidas correctivas, el cual exige hacer cambios a fin de reposicionar competitivamente a una empresa para el futuro.

2.2.2. Imagen corporativa

Capriotti. P. (2013), en su libro “Planificación estratégica de la Imagen Corporativa” menciona que al hablar de *Imagen Corporativa* se refiere a aquella percepción de los públicos de una organización. Esta percepción estaría organizada como una representación, estructura o esquema mental en los públicos, integrada por el conjunto de atributos que los públicos utilizan para identificar y diferenciar a esa compañía de las demás. Esta estructura es el resultado del proceso de adquisición de conocimiento realizado por parte de los individuos acerca de la organización.

S.A (2015). Considera como imagen corporativa a todo lo que la empresa representa en sus clientes, trabajadores, etc. También manifiesta que la Imagen Corporativa sería una construcción que es «propiedad» de los públicos, algo que «está ubicado» en el receptor dentro del proceso general de comunicación.

2.2.2.1. Elementos de la imagen corporativa

Realidad: según Capriotti, Paul (2013), menciona que es un conjunto de atributos relacionados a la historia y cultura empresarial, el cual define la esencia actual de la organización. También lo define como toda la estructura de la organización: sus oficinas, sus fábricas, sus empleados, sus productos, etc.

Lecinas, A (2013). define a la realidad como el conjunto de aspectos objetivos que permiten la existencia de la empresa. Al observar una organización no es posible conocer todo lo que ocurre en ella, por ello es necesario instalar categorías de percepción para realizar la observación. PP 15

La identidad: según Capriotti, Paul (2013). La identidad es la *personalidad* de la organización, lo que ella es y pretende ser. Es su ser histórico, ético y de comportamiento. Es lo que, la hace individual, y la distingue y diferencia de las demás.

Lecinas, A (2013). Implica los procesos que llevo la empresa en el transcurso, de lo que fue, lo que es y lo que pretende ser. Esto reúne la historia de la empresa y sus aspiraciones. PP 15

Comunicación de la empresa: Lecinas, A (2013). Indica que comprende actos de comunicación que realiza la empresa, para que el público la conozca. PP 15

Según Capriotti, Paul (2013) es todo lo que la organización *dice* a sus públicos, ya sea por el envío de mensajes a través los diferentes canales de comunicación o por medio de su actuación cotidiana (conducta diaria).

2.2.2.2. El proceso de formación de la imagen corporativa

El proceso de formación de la imagen de una organización es complejo, Capriotti (2013). y establece un orden de exposición:

- *El origen de la información*, que hace referencia a dónde se origina y/o quién es el productor de la misma, que pueden ser la propia organización o el entorno.

- *La obtención de información por parte de los individuos*, relacionado en cómo obtienen información, así como las fuentes de las cuales se obtiene dicha información. Aquí podemos diferenciar las comunicaciones masivas y las relaciones interpersonales, y la información directamente experimentada (la experiencia personal de los individuos con las organizaciones).

- El procesamiento interno de la información en los individuos, referido al proceso cognitivo interno de los sujetos para la formación de la imagen corporativa.

2.2.2.3. Planificación estratégica de la imagen corporativa

Capriotti (2013) afirma que la planificación estratégica de la imagen corporativa es una herramienta de gestión que permite realizar una actuación planificada y coordinada para lograr que el público de la empresa tenga una imagen que sea acorde a los intereses y deseos de la entidad y que facilite y posibilite el logro de sus objetivos.

Tomando como referencia y punto de partida los principales modelos de gestión de identidad y comunicación para el presente estudio la elaboración de un plan estratégico para la mejora de la imagen corporativa de la Comercializadora Zapata se tomará como base al Modelo de Capriotti, ya que se adapta adecuadamente a la realidad problemática de la empresa en estudio. Este modelo se compone en 3 fases (Ver figura 11):

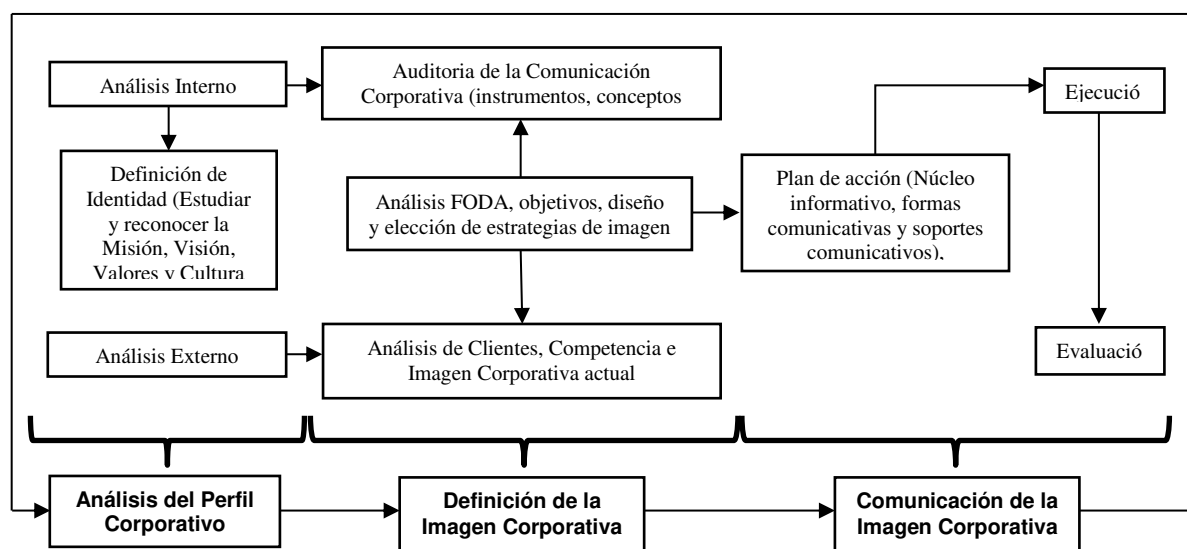


Figura N° 11. Modelo de Planificación Estratégica para la Imagen Corporativa

Fuente: Fred. R. (2013)

2.2.2.3.1. Primera etapa: análisis del perfil corporativo

Según Capriotti (2013). El análisis del perfil corporativo es aquel análisis al nivel interno y externo del perfil de imagen actual de una empresa para conocer la situación real de la empresa y para la toma de decisiones acerca del nuevo perfil de identificación corporativo que utilizará la organización. Define al análisis del perfil corporativo, como la fase por medio del cual se estudia y define la personalidad de la organización, su competencia y sus públicos de la organización sobre qué imagen tienen cada uno de ellos de la empresa (Análisis Externo).

Paso 1: Análisis interno

Capriotti (2013) define el análisis interno como aquel estudio de la situación de la identidad corporativa actual (perfil de imagen), de la comunicación de dicha identidad e imagen que tiene el público interno de la organización (trabajadores). Dicho análisis tiene un doble propósito: por una parte, reconocer y estudiar los elementos que contribuyen a definir la identidad corporativa de la organización: situación actual de la entidad, aspectos que definen las características particulares de la empresa y creencias y valores fundamentales de la organización. Por consiguiente, se analizará la actual filosofía corporativa y cultura corporativa. Por otra parte, propone estudiar cómo se comunica esa identidad corporativa a los diferentes públicos con los que la organización interactúa. De esta manera, se logrará “diseñar” una identidad corporativa fuerte y establecer los mecanismos necesarios para su implantación y mantenimiento.

a. Definición de la identidad corporativa

Capriotti (2013) define a la Identidad Corporativa como *«el conjunto de atributos, valores o características que la empresa asume como propios, y con los que la compañía se autoidentifica y autodiferencia de las demás»*. Es decir que es la personalidad de la organización. En este sentido, debemos responder a preguntas tales como: *«¿Quiénes somos?»*, *«¿Cómo somos?»*, *«¿Qué hacemos?»*, *«¿Cómo lo hacemos?»*.

➤ **Filosofía corporativa**

Podemos definir la filosofía corporativa como la concepción global de la organización para alcanzar las metas y objetivos de la compañía. Es, en cierto modo, los principios básicos por medio de los cuales la entidad logrará sus objetivos finales «lo que la empresa quiere ser».

Misión corporativa: la misión de la organización es definir el negocio de la organización. Establece qué es y qué hace la compañía. Capriotti (2013)

Valores corporativos: son los valores que definen el carácter de una empresa y describen aquello que la empresa representa”, (Martínez & Milla, 2005, p.24.).

Visión corporativa: es cuando la organización señala a dónde quiere llegar. Es la perspectiva de futuro de la compañía, el objetivo final de la entidad, que moviliza los esfuerzos e ilusiones de los miembros para intentar llegar a ella. Capriotti (2013).

➤ **Cultura corporativa**

Capriotti (2013) define a la cultura corporativa como «el conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos».

Auditoría de comunicación corporativa

El estudio de la comunicación corporativa actual de una organización es un factor clave puesto que nos permitirá observar cómo la organización comunica su Identidad Corporativa. Para Capriotti (2013) este análisis consiste en un estudio de la comunicación emitida por la organización, a través de los diferentes medios y soportes comunicativos, pero también por medio de su conducta cotidiana. Por esta razón, deberemos responder básicamente algunas preguntas claves: ¿Qué Comunicamos?, ¿Cómo Comunicamos?, ¿Por qué medios

comunicamos?, ¿Con qué eficacia comunicamos por cada medio? Para ello, el responsable de Imagen o Comunicación se deberá plantear los siguientes aspectos:

➤ **Sistemas de identificación de los instrumentos de comunicación de la organización.**

Es decir, el análisis de las formas por medio de las cuales la compañía hace llegar sus mensajes o conceptos a los diferentes públicos con los que tiene relación. Esta identificación debe hacerse en la doble vertiente comunicativa de toda entidad: la conducta corporativa y la acción comunicativa propiamente dicha. Así pues, se deberán realizar los esfuerzos necesarios tendientes a:

- Reconocer los aspectos comunicativos de la conducta corporativa: ¿Qué aspectos de la Conducta Cotidiana de la empresa comunican su Identidad?
- Identificar los medios de comunicación de la acción comunicativa: ¿Cuáles son los medios o actividades que se han utilizado hasta ahora para comunicar con los Públicos?
- Valorar el impacto de cada medio o soporte: conocer la capacidad de cada medio que se ha identificado, sus virtudes y sus defectos, en la transmisión de la Identidad Corporativa.
- Evaluar la idoneidad de cada instrumento o medio: por otra parte, tendremos que analizar qué medios usados con cada público y se dichos medios son los más adecuados o idóneos para cada uno de esos públicos.

➤ **Sistemas de Identificación de los conceptos transmitidos por la organización.**

Implica reconocer los conceptos básicos comunicados a los diferentes públicos de la compañía a través de las diferentes opciones de comunicación:

- Identificar los conceptos comunicados: ¿Qué es lo que estamos comunicando o hemos estado comunicando hasta ahora a cada público?

- Analizar la intensidad de los conceptos comunicados: es decir, reconocer el volumen de comunicación realizado acerca de un concepto determinado, o el énfasis dado a cada concepto.
- Evaluar la dispersión de los conceptos comunicados: a partir de la identificación de la idea o ideas comunicadas, debemos analizar el grado de homogeneidad o heterogeneidad existente entre ellas.

Paso 2: Análisis externo

Capriotti (2013) consiste al análisis externo como aquel análisis de las características de los públicos externos vinculados a la organización, su competencia en el sector y así como también la imagen que los clientes tienen de la compañía.

a). Análisis del público

Capriotti (2013). El análisis del público objetivo es aquel que busca investigar cuáles son los públicos vinculados a la organización, cuáles de ellos son prioritarios y cuáles son secundarios, y qué características tienen. El análisis de los públicos de la organización está compuesto de tres partes:

➤ El estudio de la estructura de públicos de la organización

Estudio del conjunto de públicos con los que una compañía tiene o puede tener relación. Así pues, cada organización deberá determinar cuáles son los públicos con los que ella interacciona, ya sea accionistas, consumidores, gobierno, comunidad, proveedores, empleados, distribuidores, etc., para posteriormente establecer cuáles son los públicos-clave para la empresa. Capriotti (2013).

➤ El Estudio de la infraestructura de los públicos de la compañía

Lo que se busca es saber por medio de qué públicos próximos o fuentes, cada público obtiene información sobre la compañía, sobre sus productos o

sobre el sector en general, y también qué públicos y/o fuentes influyen sobre ellos. Capriotti (2013).

➤ **El estudio de las características de cada uno de los públicos (El «perfil del público»)**

Consiste en conocer las características particulares que identifican a cada público a nivel general, ya sean particularidades demográficas, de consumo de información, estilos de vida, creencias y actitudes, experiencias personales, etc.

b). Análisis de la competencia

Capriotti (2013) El análisis de la competencia es uno de los elementos sobre los que se establecerá la estrategia de imagen de la organización. para dicho análisis es importante conocer a los competidores, pensar como los competidores y respetar a los competidores.

➤ **Identificación de los competidores**

Este primer paso del análisis busca determinar y definir quiénes son las organizaciones que pueden ser calificadas como competidoras. Lo cual implica conocer las características que distinguen a dichas compañías, de manera de disponer de sobre sus capacidades, sus puntos fuertes y sus debilidades.

➤ **Estrategia de imagen corporativa de la competencia**

Para poder actuar sobre la imagen que tienen los públicos se hace necesario desarrollar una adecuada *estrategia de identidad* de la organización, que permita establecer los parámetros básicos de actuación y comunicación de la organización. La *estrategia de identidad corporativa* es un proceso metódico y constante de planificación de dicha identidad y de la comunicación de la misma.

c). Análisis de la imagen

Según Capriotti (2013) es aquel análisis de lo que se percibe de la compañía, es decir una imagen aceptada de una u otra manera en el público o en la organización, la cual puede ser buena o mala.

➤ **Estudio de la notoriedad de empresa**

Por notoriedad se entiende el grado de conocimiento que tienen los públicos acerca de una organización. Es importante analizar la notoriedad de una compañía, porque si no los públicos no pueden tener una imagen de una organización (a favor o en contra) si no la conocen (si no saben que existe o no saben qué hace).

➤ **Estudio del perfil de imagen corporativa**

El estudio de imagen de una empresa ayuda a obtener el perfil de imagen corporativa actual de dicha empresa. Dicha estructura mental está formada por un conjunto de atributos (calidad, precio, tecnología, etc.), los cuales, al ser evaluados y valorados de una determinada forma por los públicos, conforman la imagen corporativa de una entidad.

- **Los atributos de imagen corporativa:** el primer paso para poder obtener y valorar adecuadamente la Imagen de una empresa es determinar cuáles son las variables o atributos sobre los que cada público construye la Imagen Corporativa.
- **Perfil de imagen corporativa:** se evalúa el Perfil de imagen corporativa de la empresa y de sus competidoras, mediante la valoración que hacen los públicos de cada una de los diferentes atributos para la propia organización y para las empresas competidoras.

2.2.2.3.2. Segunda etapa: definición del perfil corporativo

En esta etapa, Capriotti (2013) manifiesta que la definición del perfil corporativo es la etapa donde se toma la decisión estratégica a definir cuáles son los atributos de identificación básicos que quiere transmitir estratégicamente la organización, que permitirán lograr la identificación, la diferenciación y la preferencia de los públicos de la organización.

Esquema general de actuación: antes de definir el PIC, debemos estudiar algunos aspectos y tomar unas decisiones que serán decisivas, posteriormente, en la selección de los atributos de identificación corporativos: a) Realizar un Análisis de Fortalezas y Debilidades de Imagen para la organización, b) Determinar los diferentes escenarios estratégicos de imagen posibles, y c) Establecer la estrategia global de imagen a seguir.

Paso 3: Análisis DAFO de imagen corporativa

En esta parte se establece cuáles son los Puntos Fuertes de Imagen Corporativa, y por lo tanto cuáles son las Oportunidades de diferenciación de imagen que tiene la organización. Estos aspectos deberán ser potenciados y reafirmados por medio de la conducta cotidiana y de la acción comunicativa de la organización, para poder distanciar a los competidores y reforzar una posición de liderazgo o colocarse como referente de la categoría o sector de actividad si no lo era. También, se establecerán nuestros puntos débiles de imagen corporativa (las variables donde estamos valorados negativamente, en relación con la competencia y con el ideal), dicho de otro modo, cuáles son las amenazas actuales y potenciales que podemos tener a nivel de imagen corporativa. Capriotti (2013)

Paso 4: Análisis de los escenarios estratégicos de imagen corporativa

Los escenarios estratégicos de imagen corporativa se refieren al análisis de las opciones estratégicas posibles que tiene la organización a la hora de elegir

los atributos de identificación que formarán el PIC. Los escenarios estratégicos se pueden plantear como un conjunto de posibilidades sobre la situación estratégica del sector, y sobre la cual se podrán establecer una serie de soluciones o alternativas a nivel de estrategia global de imagen corporativa. Capriotti (2013)

Paso 5: Elección de la estrategia de imagen corporativa

Tomando como referencia los escenarios estratégicos posibles y el análisis DAFO de Imagen, otro de los aspectos claves a decidir es la Estrategia Global de Imagen Corporativa.

En esta parte considerando las estrategias de Porter, mencionadas anteriormente, la estrategia de diferenciación (ya sea por atributos intangibles o tangibles) es la que se tomará en cuenta, ya que es la que está directamente vinculada con la Imagen Corporativa de una organización (Ver figura N° 7).

2.2.2.3.3. Tercera etapa: comunicación del perfil corporativo

Según Capriotti (2013) La comunicación del perfil corporativo es el medio donde se trasmite al público quien es la entidad, que hace y como lo hace, de forma diferente a las demás organizaciones del sector. La Comunicación del PIC de la organización debe ser planificada desde la perspectiva de que todo lo que la empresa diga o haga está comunicando una determinada forma de ser.

Paso 6: Establecer el plan global de comunicación del perfil de identificación corporativo

El plan global de comunicación del PIC representa el proceso de planificación global de toda la actividad comunicativa de la organización, que permita transmitir el perfil de identificación corporativa de la empresa para influir en la

formación de la imagen corporativa, pero también que colabore en el logro de los objetivos finales de la compañía. (Ver Figura N° 12)

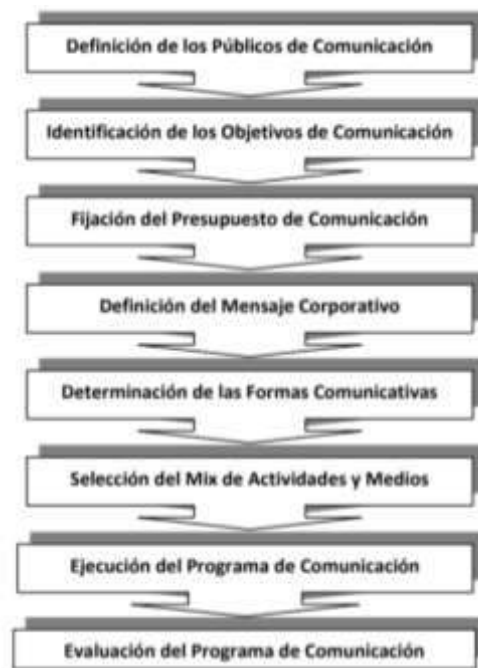


Figura N° 12. Plan Global de Comunicación del PIC

Fuente: Fred. R. (2013).

a). La definición de los públicos. El primer aspecto a considerar es la identificación, conocimiento y comprensión de cada uno de los públicos hacia los cuales se desea persuadir para transmitirles el perfil de Identificación Corporativo y lograr informarlos sobre las características y ventajas de la empresa.

b). Identificación de los objetivos de comunicación. Una vez elegidos los públicos, se deberán establecer los objetivos de comunicación que se desean lograr con el plan de comunicación del PIC, que nos marquen la línea a seguir en el trabajo comunicativo.

c). La fijación del presupuesto de la comunicación: es la fijación de la cantidad de recursos económicos que se deben destinar a la comunicación.

d). La Definición del mensaje corporativo. Una vez determinados los públicos y los objetivos de comunicación, se deberá establecer cuál es el enfoque que se le dará a la comunicación: El concepto comunicativo, que es la idea central que

la organización quiere transmitir a sus públicos. Y el estilo comunicativo, que es la forma global del cómo voy a decirlo, la forma de presentar los mensajes a los públicos.

e). La determinación de las formas comunicativas. Las formas comunicativas hacen referencia a la identificación de todas las posibilidades comunicativas de la organización, por medio de las cuales transmitirá su PIC a sus públicos.

f). La selección del mix de actividades y medios de la comunicación. Seleccionar el mix de actividades y de medios de comunicación consiste en seleccionar aquella combinación de acciones, y dentro de cada acción los medios y soportes, que la empresa considere más adecuada para llegar con mayor alcance e impacto a los públicos seleccionados.

g). La ejecución del programa de comunicación. Esta etapa consiste en poner en marcha y llevar adelante las acciones y actividades planificadas en el mix de actividades y medios de comunicación. Ello, pues, requerirá de: La distribución de los recursos disponibles (económicos, humanos y técnicos), la coordinación de todas las acciones planificadas y La producción de los materiales necesarios para cada uno de los medios seleccionados.

h). La evaluación del programa de comunicación. Una vez ejecutado el programa de comunicación, se debe analizar sus resultados. aquí se evalúa el cumplimiento o progreso hacia los objetivos previstos (grado o medida se han logrado los objetivos establecidos), análisis de las actividades y medios (efectividad de cada medio o actividad utilizada), influencias en los públicos (efectos que han tenido en los diferentes públicos los mensajes emitidos).

2.2.3. Comparación entre el plan estratégico convencional y el plan estratégico de imagen corporativa (Capriotti)

Para sintetizar lo anteriormente descrito, se elaboró un cuadro comparativo entre el Plan estratégico convencional y el modelo del plan estratégico de imagen corporativa de Capriotti, esto con el fin de sustentar el plan estratégico que se

elaborará para la mejora de la Imagen corporativa de la empresa Zapata. (Ver Tabla N° 3).

Tabla N° 3. *Cuadro comparativo entre un plan estratégico convencional y el plan estratégico de imagen corporativa de Capriotti.*

ELEMENTOS DEL P.E		PLAN ESTRATÉGICO CONVENCIONAL	PLAN ESTRATÉGICO DE IMAGEN CORPORATIVA
Parte filosófica	Visión	Futuro relativamente remoto. Primer paso en la planeación estratégica. Aquel que engloba todos los objetivos de largo plazo.	Es la perspectiva de futuro de la compañía, el objetivo final que moviliza los esfuerzos e ilusiones para intentar llegar a ella.
	Misión	Se enfoca en definir la naturaleza y alcance de las operaciones en curso y evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades.	Se enfoca en dar una identidad que la distinga de los demás y en términos de satisfacción de necesidades de los públicos, y no por medio de los productos o servicios que se presta.
	Valores	Definen la filosofía de la organización al representar sus creencias, actitudes, tradiciones y personalidad.	Definen el carácter de una empresa y describen aquello que la empresa representa tanto en valores y principios profesionales como en los de relación
Parte analítica	Interno	Busca identificar, evaluar fortalezas y neutralizar las debilidades de las áreas funcionales de la empresa. Creando ventaja competitiva. Se aplica una auditoría de evaluación de factores internos (EFI)	Busca Identificar y estudiar la situación de la identidad corporativa actual (Filosofía + Cultura), la comunicación de dicha identidad e imagen de los trabajadores de la empresa. Se aplica una auditoría Interna de Identidad Corporativa y de Comunicación.
	Externo	Busca analizar e identificar las tendencias, oportunidades y amenazas de las fuerzas externas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas (PESTE) + Competidores	Busca analizar específicamente las características de los públicos externos vinculados a la organización, su competencia en el sector y la imagen que los clientes tienen de la compañía.
Parte estratégica	Objetivos	Implica considerar los intereses de lo que se quiere alcanzar y los principios cardinales de la organización de acuerdo con las estrategias alternativas posibles.	Implica considerar los intereses de la empresa, los puntos fuertes de su imagen y el nuevo mensaje que desea transmitir en su imagen.
	Diseño	Considera las 3 estrategias genéricas de Porter: el liderazgo en costo, la diferenciación, y el enfoque (en costos o diferenciación)	Considera solo la estrategia de diferenciación (atributos intangibles o tangibles), ya que es la que está directamente vinculada con la Imagen Corporativa
	Análisis y Selección	Implica tomar decisiones subjetivas a partir de información objetiva tomada de la parte analítica. Usa las matrices (FODA, IE, MEP)	Implica analizar los escenarios estratégicos posibles, la conducta cotidiana y la acción comunicativa a través del análisis FODA
Parte operativa	Plan de acción	Implica establecer objetivos anuales, crear políticas, asignar recursos, desarrollar una cultura que apoye la estrategia, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información, etc.	Implica establecer: definición de públicos de comunicación, identificación de los objetivos de comunicación, fijación del presupuesto, definición del mensaje corporativo, determinar las formas de comunicación, selección de mix de actividades y medios, programa de ejecución
	Control	Implica las actividades de revisión de los factores externos e internos, medir el desempeño y aplicar acciones correctivas.	Implica las actividades de Medición del grado de cumplimiento de los objetivos previstos, Analizar la efectividad de las actividades y medios; y comprobar el grado de impacto causado en el público.

Fuente: Elaboración propia (2018)

2.3. Definición de términos básicos

Imagen corporativa: la imagen corporativa es la percepción en el entorno que brinda una compañía. Si las empresas logran implementar una buena imagen ya sea interna y externamente, esta se verá reflejada en el reconocimiento de la misma por los trabajadores y clientes.

Plan estratégico: el plan estratégico es elaborado por los responsables de la organización mediante documentación que contiene objetivos y estrategias que serán aplicadas en la compañía.

Identidad corporativa: conjunto de rasgos y atributos, que definen su esencia, alguno de los cuales son visibles y otros no.

Cliente Interno: conjunto de personas que pertenecen y ofrecen sus servicios a una empresa a cambio de una remuneración.

Cliente externo: conjunto de personas que compran en un establecimiento determinado.

Marca: es un signo que permite a los empresarios distinguir sus productos o servicios frente a los productos o servicios de los competidores.

2.4. Hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

- ✓ Aplicando un modelo de planificación estratégica de imagen mejorará la imagen corporativa de la empresa comercializadora de abarrotes “Zapata”.

2.4.2. Hipótesis específicas

- ✓ La imagen corporativa actual de la empresa no es la misma en sus dos locales que posee.
- ✓ Un perfil corporativo bien definido y con una dirección estratégica evitaría que los clientes tengan percepciones distintas de ambos locales.
- ✓ Aplicando un plan de acción de comunicación se mejorará la imagen corporativa de la empresa.

2.5. Variables y definición operacional

Las variables que se utilizan en el presente proyecto son:

V1: Plan estratégico

El plan estratégico es elaborado por los responsables de la organización mediante documentación que contiene estrategias que serán aplicadas en la compañía.

V2: Imagen corporativa

La imagen corporativa es la percepción del entorno de una compañía sobre la misma. Si las empresas logran implementar una buena imagen ya sea interna y externamente, esta se verá reflejada en el reconocimiento de la misma por los trabajadores y cliente

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

La empresa comercializadora Zapata S.A.C, ubicada en la ciudad de Monsefú inicia sus operaciones de servicio en el año 1978. Con la creciente cantidad de clientes, la empresa visoró como oportunidad abrir un nuevo local, con mayor espacio para la atención a sus clientes y mejor infraestructura, a una cuadra de distancia del parque principal de la ciudad. Sin embargo, a pesar que esta viene funcionando ya por el plazo de 4 años, no ha conseguido los resultados esperados para la empresa, pues se observó menor cantidad de clientes a diferencia del antiguo local y no cubrió las proyecciones que tuvo el dueño de la empresa de incrementar sus ventas en un 10% anual, es por ello que esta investigación está enfocada en analizar este problema y dar una propuesta de solución.

El estudio fue concebido, según su finalidad, bajo la modalidad de una investigación propositiva, ya que se tuvo como objetivo resolver el problema del poco índice de consumidores que tiene el segundo local de la comercializadora Zapata, apoyado en un diseño de investigación mixta con un método no experimental y de tipo descriptiva, que a continuación se detallará:

Como propositiva, ya que tuvo como objetivo proponer un plan estratégico para la mejora de la imagen corporativa de la empresa en estudio. Partiendo del apoyo de un marco teórico se analizaron diferentes estudios y teorías relacionadas al tema, que ayudaron a determinar cuál es el mejor modelo de mejora para la imagen corporativa que la empresa podría tener en cuenta

El diseño de la investigación fue mixto debido a que presento características tanto cualitativas y cuantitativa. Así mismo, es de tipo descriptivo, porque permitió determinar en qué situación se encuentra la empresa Comercializadora Zapata y si estaba utilizando los mecanismos necesarios para su competitividad institucional.

3.2. Diseño muestral

Para el presente estudio se tuvo en cuenta 3 poblaciones de las cuales se recolectó los datos que ayudarán al desarrollo de la misma:

- **Población 1:** la primera población se tomó como referencia a los trabajadores de la empresa Comercializadora Zapata a quienes se les aplicó una encuesta, puesto que son quienes están vinculados directamente con los clientes y son ellos los que conocen de la imagen corporativa que la empresa trata de transmitir, a excepción del dueño de la empresa (Sr. Enrique Zapata) a quien se le hará una entrevista personal a profundidad. Estos están integrados de la siguiente manera:

Personal:

- Almacén: 4
- Atención al cliente y despacho: 4
- Caja: 2
- Administrador: 1 (Sr. Enrique Zapata)

Población total = 11

Criterios de inclusión: se consideró a trabajadores que tenían más de un año en la empresa, por cuanto tienen mayor conocimiento sobre el funcionamiento de la misma, información relevante para la investigación.

Muestra: para esta ocasión la muestra está representada por los 10 trabajadores de la empresa (Almacén 4, Atención al cliente 4 y Caja 2)

- **Población 2:** la segunda población se tomó como referencia a los clientes de la empresa de sus dos locales, quienes son los que perciben y gozan del servicio que brinda la empresa, ya sean *personas naturales* que acceden al servicio para satisfacer sus necesidades de ellos mismos y la de sus familias;

o *personas naturales con negocio* como bodegas que usan el servicio para abastecerse al por mayor y satisfacer las necesidades de otras familias.

Criterios de inclusión: de acuerdo a una base de datos proporcionada por la empresa en estudio se contabilizaron aquellos clientes que visitaron las instalaciones de la empresa sólo en el último año.

Muestra: con una base de datos proporcionada por la empresa, se contabilizaron un aproximado de 90 clientes entre los dos locales. Sin embargo, para poder determinar si la imagen corporativa actual de la empresa es la misma en sus dos locales, se cree conveniente dividir la muestra en dos estratos, como se presenta a continuación:

Estrato A (Primer local):	58 clientes
Estrato B (Segundo local):	32 clientes
Muestra:	90 clientes

Cabe recalcar que la población al ser menor de 100 no se hizo uso de ningún tipo de muestreo, ya que al tratar de reducir la muestra ésta no variará mucho y el resultado no tendría una alta confiabilidad.

- **Población 3:** está conformada por los pobladores del distrito de Monsefú, que no son clientes, pero que pueden adquirir en un futuro los servicios de la empresa Comercializadora Zapata. La población de Monsefú consta de aproximadamente 31,919 habitantes, según datos del INEI (2007). Como criterios de inclusión se consideraron las siguientes características:
 - **Sexo:** femenino, por cuanto en su mayoría son mujeres las que se encargan de la compra de alimentos en las familias, en especial las amas de casa quienes son las que más acuden a este servicio, de lo anterior se reduce a una población de 16,341 habitantes.

- **Edad:** 30-60, de acuerdo a la fuente del censo poblacional (2007) esta es de 5,719 habitantes, debido a que se estima que a partir de los 30 años de edad las mujeres comienzan a formar una familia y a la vez a esa edad tienen posibilidades de crear un negocio de las cuales se pueden abastecer de la comercializadora. Y, hasta los 60 años, porque en su mayoría ya dejan de ser amas de casa y tienen dificultad de manejar un negocio.
- **Zona urbana:** con 2,107 personas por cuanto es la zona más cercana a los locales de la empresa y donde se encuentra la mayor parte de los clientes
- **Nivel socioeconómico:** medio, puesto que son quienes representan el 40% de la población, lo cual representaría aproximadamente 842 mujeres.

Muestra: entonces para determinar el tamaño de la muestra, se aplicó el muestreo aleatorio simple con la fórmula estadística para poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \times N \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{1.96_{\alpha}^2 \times 842 \times 0.50 \times 0.50}{0.09^2 \times (842 - 1) + 1.96_{\alpha}^2 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n = 104$$

Obteniendo como tamaño de muestra de la población a 104 mujeres

- N = Total de la población
- Z_{α} = Confiabilidad, en este caso 95% (1.96)
- p = Proporción de la población que tiene las características deseadas (en este caso 0.5)
- q = 1 – p (en este caso 1- 0.50 = 0.50)
- e = Erro típico (9% = 0.09).

3.3. Técnicas de recolección de datos

Dentro de las técnicas de recolección en el presente estudio se utilizaron tres tipos de encuestas: La primera dirigida a los trabajadores de la empresa Comercializadora Zapata, la segunda encuesta dirigida a los clientes y la tercera

dirigida a los pobladores del distrito de Monsefú que no son clientes. Por último, se realiza una entrevista a profundidad al Sr. Enrique Zapata, dueño de la empresa.

Tabla N° 4. *Técnicas de recolección de datos*

Instrumentos	Entrevista	Encuesta 1	Encuesta 2	Encuesta 3	Observación Participativa
Características	Técnica de comunicación realizada entre dos o más personas	Documento que recoge información organizada.	Documento que recoge información organizada.	Documento que recoge información organizada	Técnica de comunicación visual realizada
Objetivos	Obtener información interna de la empresa	Obtener la opinión de los trabajadores de la empresa	Obtener la opinión de los clientes de la empresa	Obtener la opinión del público en general de la empresa	Obtener información de la relación entre la empresa y sus competidores
Dirigido a:	Al dueño de la empresa	A los trabajadores	A los clientes	Pobladores de Monsefú (No clientes)	A la empresa y los competidores
¿Que se obtendrá?	Identidad corporativa intencional	Identidad Corporativa	Imagen corporativa real	Notoriedad de la empresa en el distrito	Información de la empresa y competidores

Fuente: Elaboración propia (2017). Autor

3.3.1. Descripción de los instrumentos

- **Guía de entrevista:** instrumento utilizado para llevar a cabo la entrevista al dueño de la empresa, Sr. Enrique Zapata, conformada por 21 preguntas abiertas. (Ver Anexo 2).
- **Ficha de encuesta 1:** instrumento aplicado a trabajadores de la empresa con la finalidad de obtener información relevante sobre la opinión de los trabajadores de la empresa. Consta de 5 ítems, donde cada uno de estos ítems tiene de 2 o más opciones de respuestas según la información que se desea obtener.

- **Ficha de encuesta 2:** instrumento aplicado a los clientes de la empresa con la finalidad de obtener información relevante sobre la imagen de la empresa. Consta de 7 ítems, donde cada uno de estos ítems tiene de 2 o más opciones de respuestas según la información que se desea obtener.
- **Ficha de encuesta 3:** instrumento aplicado a los pobladores de Monsefú que no son clientes con la finalidad de obtener información relevante sobre el nivel de notoriedad de la empresa. Consta de 4 ítems, donde cada uno de estos ítems tiene de 2 o más opciones de respuestas según la información que se desea obtener.

3.3.2. Validez y confiabilidad de los instrumentos

En razón a que la consistencia de los resultados presenta un valor científico, los instrumentos de medición deben ser confiables y válidos, por ello, fueron sometidos a un proceso de validación de contenido. Para el proceso de validación del contenido se ha tenido en cuenta tres aspectos: relevancia, pertinencia y claridad de cada uno de los ítems.

Tanto la entrevista como las encuestas fueron validados según criterio de tres expertos pares, conformado por un Doctor en Administración y Dirección de Empresas, un Magister en Administración de Negocios (Ambos docentes reconocidos de la Universidad San Martín de Porres) y finalmente, por un Magister en Gerencia Social (Director de la Oficina General de Promoción de Investigaciones de la UNPRG). En base a sus comentarios y sugerencias, se hicieron las correcciones pertinentes, a partir de las cuales se construyó la versión final del cuestionario.

En cuanto al nivel de confiabilidad de los instrumentos como la entrevista al dueño de la empresa, la encuesta a los clientes de la empresa y encuesta a los trabajadores de la empresa es del 100%, ya que se tomó el total de la población. Y en cuanto al nivel de confiabilidad de la encuesta dirigida a los pobladores de Monsefú que no son clientes de la empresa, fue del 95%.

3.4. Técnicas de procesamiento de información

De acuerdo a lo que se pretendió alcanzar se utilizó las técnicas de procesamiento cualitativo y cuantitativo del contenido. A continuación, se detallará cada técnica de acuerdo a los instrumentos utilizados: entrevista y encuesta.

Entrevista

La entrevista consta de 21 items y está dirigida al dueño de la empresa en estudio, con este instrumento se busca identificar el análisis interno de la empresa y poder saber cuál es la identidad corporativa intencional de la empresa Comercializadora Zapata S.A.C.

Dentro de las técnicas de procesamiento del contenido utilizados para la entrevista son:

- Las entrevistas fueron grabadas en un dispositivo multimedia (cámara) para su posterior transcripción y revisión.
- Posteriormente, las entrevistas serán transcritas, tal cual, al programa de Microsoft Word.
- Se realizó un análisis minucioso al contenido según las variables a analizar.
- Se enlistó todas las entrevistas para poder compararlas entre ellas mismas y poder analizar más en los datos.
- Luego, se registró toda la información obtenida según variables y muestra.

Encuesta

Se propone tres tipos de encuestas:

La primera encuesta consta de 5 ítems y es aplicada a los trabajadores para obtener información interna de la empresa en cuanto a la identidad, esto para contrastarlo con la información dada por el dueño en la entrevista.

La segunda dirigida a los clientes de la empresa de ambos locales consta de 7 ítems, lo cual nos ayudaría a determinar el análisis externo de la empresa y evaluar la imagen transmitida por la empresa hasta la actualidad.

Y por último, la tercera encuesta está dirigida al público en general (No clientes) de 4 ítems, que permite evaluar la notoriedad de la empresa en su comunidad.

Dentro de las técnicas de procesamiento del contenido para el desarrollo de nuestras encuestas:

- Los datos de las encuestas fueron cuantificadas y tabuladas según las variables para su posterior revisión.
- A continuación, se trasladó y ordenó los datos obtenidos al programa de Microsoft Excel, según las variables.
- Se realizó un análisis minucioso del contenido entre los dos tipos de encuesta.
- Se enlistarán todas las preguntas con sus respectivos datos

En el caso de la entrevista donde se obtendrán los datos cuantitativos se usará el Excel, creando tablas dinámicas, y gráficos donde se puede visualizar fácilmente la información.

3.5. Aspectos éticos

En el desarrollo del proyecto que se presenta, se necesitó de algunos documentos para poder obtener información precisa, tales como el registro de ventas y libro diario, información sobre la cultura y clima organizacional de la

empresa, relación entre trabajadores y clientes, etc. Para ello, se presentó una constancia de consentimiento informado de acceso público a la empresa para así recopilar la información necesaria.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados de investigación

En el presente capítulo damos a conocer el análisis de los principales resultados de la investigación, donde se muestra la situación actual de la empresa Comercializadora Zapata respecto a sus dos locales ubicadas en 2 calles paralelas entre sí, la calle 7 de junio y Mariscal Castilla respectivamente; así mismo se analizó la identidad e imagen corporativa actual de la empresa, que ayudaría a definir el perfil corporativo para su imagen, los objetivos que perseguirán y que estrategias seleccionarán y ejecutarán; Por último, se diseña el plan de acción de comunicación de la imagen definida por la empresa.

En cuanto al procedimiento para procesar los datos obtenidos en los instrumentos aplicados a 90 clientes y 10 trabajadores respecto a la encuesta y 1 persona (Dueño de la empresa) respecto a la entrevista a profundidad, se hicieron uso de herramientas tanto para los datos cualitativos como para los datos cuantitativos como los programas de Microsoft Word y Microsoft Excel respectivamente, también cabe recalcar que para los datos cuantitativos se ha utilizado gráficos estadísticos para poder simplificar y dar a entender de una manera más objetiva nuestra información.

Según BCRP (2013) La ubicación estratégica de Lambayeque, como zona de confluencia de flujos económicos y poblacionales provenientes de la costa, sierra y selva; haciendo de Chiclayo, una de las ciudades con mayor afluencia comercial del Perú. Según datos del INEI al 2008, el comercio, la industria y la agricultura son los más representativos en la formación del VAB departamental, siendo el primero de estos sectores el más importante. Del comercio que se da en Lambayeque, el 68 % de las pequeñas y micro empresas son las que realizan la actividad comercial.

Como ya se señaló anteriormente, la actuación sobre la imagen corporativa debe ser una acción planificada y coordinada adecuadamente, cumpliendo eso

se puede lograr que sea más efectiva y que la imagen responda a la personalidad y a los intereses de la organización. Para gestionar correctamente ese importante capital de la compañía que es la imagen se realizó una actuación metódica y constante, por medio de un plan estratégico de imagen corporativa, basado en el modelo de Capriotti y en un modelo convencional de Plan estratégico.

4.1.1. Análisis del perfil de imagen actual de la Comercializadora Zapata

Capriotti (2013) en esta etapa, propone estudiar la personalidad de la organización (análisis interno), analizar a la competencia y a los públicos de la organización, así como también la imagen que tiene cada uno de ellos de la compañía (análisis externos). No obstante, tomando en cuenta el proceso estratégico de D' Alessio (2014), como primer paso se hará una descripción de la situación actual de la empresa para posteriormente realizar el análisis interno y externo.

4.1.1.1. Situación actual de la Comercializadora Zapata

La empresa Comercializadora Zapata se encuentra ubicada en la ciudad de Monsefú, dirigida actualmente por el Sr. Enrique Zapata, es una empresa que tiene más de 40 años funcionando en el mercado de la venta de abarrotes al por mayor y menor, lo cual le ha llevado a tener cierta popularidad dentro de la localidad de Monsefú por su antigüedad, el tipo de servicio y su ubicación céntrica (Mercado Municipal de Monsefú), abasteciendo a muchas bodegas y familias.

Dicho crecimiento conllevó a abrir un segundo local, ambos locales ubicados en el centro de la ciudad a una cuadra de distancia en paralelo. El primero de sus locales y a su vez el más antiguo, cuenta con un espacio muy reducido y una infraestructura poco moderna, no permite el desarrollo de un buen servicio, sin embargo, se observó que dicho local posee más acogida de clientes y popularidad que el otro local, donde es mucho más amplio, moderno

y que permite ofrecer un servicio de calidad, sin que esto afecte a los precios de los productos. Esta problemática se reflejó en las ventas de ambos locales desde el 2015 al 2017, según el dueño de la empresa, al añadir un nuevo local esperaba a que sus ventas incrementaran en los primeros años como mínimo en un 10% anual, sin embargo, solo obtuvo un crecimiento de 8% anual.

En cuanto a la organización de la empresa, actualmente tiene 10 trabajadores en planilla, 4 personas que trabajan en el área de Almacén (2 en cada local), 4 personas que trabajan en atención al cliente (2 en cada local) y 2 personas que trabajan en caja (1 en cada local). Para el control de las ventas, no posee personal especializado, pero si de un sistema informático de gestión adaptado a la empresa, el cual permite también registrar a los clientes (base de datos), y llevar el control de caja. No obstante, la empresa cuenta con un asesor externa de contabilidad, el cual ayuda al dueño de la empresa a estar siempre informado sobre los balances de los estados de la empresa.

4.1.1.2. Análisis interno

En esta etapa se estudia la identidad corporativa de la empresa y así como la comunicación de dicha identidad.

a. Auditoria de la identidad corporativa

En esta fase se busca identificar los aspectos que definen las características particulares de la compañía y establecer cuál es la filosofía de la empresa, es decir cuáles son las creencias y valores fundamentales de la organización. Capriotti, 2013). Así mismo, el dueño de la empresa manifiesta que: *“Si bien es cierto hay una Identidad que busca implantar en su empresa, no se ha hecho estratégicamente”*.

a.1. Filosofía corporativa

Respecto a esta dimensión se realizaron una serie de encuestas dirigida hacia los empleados de la empresa y una entrevista a profundidad al dueño de la empresa, en donde afirmó que: *“si bien conoce los términos de Visión, Misión y Valores éstos no se aplican dentro de la empresa”*. De igual manera, por parte de los empleados en la encuesta realizada sobre este aspecto (Ver Figura N° 13), se obtuvo que el 80% no conocen los conceptos de los términos Misión y Visión.

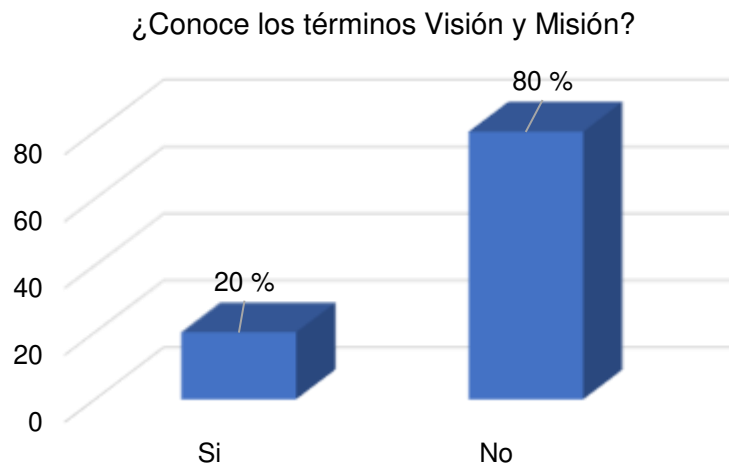


Figura N° 13. Conocimiento de los trabajadores sobre los términos Visión y Misión

Fuente: Elaboración propia basada de los cuestionarios (2017)

Visión

Con el fin de determinar la visión de la empresa, y según los resultados obtenidos en la entrevista a profundidad realizada al gerente de la empresa y en las encuestas dirigida a los empleados de la misma, se encontró que la empresa no tiene una visión definida, lo cual demuestra una falta de visión de futuro y de identidad. Ante esta situación se hizo un análisis para definir su visión empresarial (Véase Tabla N°5).

Tabla N° 5. Análisis de la visión actual de la empresa Comercializadora Zapata

Contenido Básico de una Visión	Dice	Análisis
La ideología central	No indica	Brindar un buen servicio personalizado con productos de excelente calidad y precios competitivos, distinguiéndose por su responsabilidad social y compromiso con sus consumidores, trabajadores y comunidad.
La visión de futuro	No indica	Ser para el 2023 la empresa líder en la comercialización de abarrotes y la más reconocida en la ciudad de Monsefú.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la entrevista a profundidad (2018)

Con la finalidad de resarcir esta situación, en la Tabla N° 7 se presenta el resumen de los resultados analizados sobre esta fase del plan estratégico, ante ello se propone que la visión sea:

“Ser para el 2022 la empresa líder en la comercialización de abarrotes y la más reconocida en la ciudad de Monsefú, caracterizada por brindar un buen servicio personalizado, productos de calidad y precios competitivos; asumiendo una responsabilidad social y compromiso con sus consumidores, trabajadores y comunidad”.

Fuente: Elaboración propia (2018).

Misión

Por otro lado, con la información obtenida en la entrevista realizada al gerente de la empresa (Ver anexo 3) se determinó que la empresa tiene una misión que es producto de la actividad diaria que realiza la empresa y que sin embargo no ha sido hasta el momento redefinida de una manera estratégica, ante ello su misión consiste en *brindar servicios de ventas de abarrotes al por mayor y menor, productos de primera necesidad y otros bienes de consumo masivo, dirigidos a todas las familias y bodegas de la ciudad de Monsefú.*

Tabla N° 6. *Análisis de la misión actual de la empresa Comercializadora “Zapata”*

Contenido básico de una misión	Dice	Análisis
¿Quiénes son los clientes y/o consumidores de la organización?	No indica	Dirigido a las familias y bodegas de la ciudad de Monsefú.
¿A qué se dedica su empresa?	Servicio de venta de abarrotes, productos de aseo, productos lácteos, aceites y margarinas, condimentos, licores, etc.	Comercialización de abarrotes, bebidas, licores, productos de limpieza y otros productos de consumo masivo.
¿Dónde compite geográficamente la empresa?	No indica	En la ciudad de Monsefú
¿Se encuentra la empresa tecnológicamente actualizada?	No indica	Si
¿Se encuentra la empresa en una situación de supervivencia, crecimiento o rentabilidad?	No indica	Crecimiento
¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones básicas y propiedades éticas de la empresa?	No indica	Honradez, calidad y compromiso
¿Cuál es la mayor ventaja competitiva de la empresa?	No indica	Nueva y moderna infraestructura
¿Constituyen los empleados un activo valioso para la organización?	No indica	Si

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la entrevista a profundidad (2018)

De esta manera, después de haber analizado la misión de la empresa (Ver Tabla 6) se puede definirla de la siguiente manera:

“Somos una empresa dedicada a la comercialización de abarrotes, productos de primera necesidad y otros productos de consumo masivo dirigida a las empresas y familias de la ciudad de Monsefú, ofreciendo un servicio de calidad, con infraestructura nueva y moderna, y colaboradores que compartan un enfoque de honradez y compromiso”.

Fuente: Elaboración propia (2018).

Valores corporativos

En cuanto a los valores corporativos que se practican dentro de la empresa Zapata. El dueño de la empresa manifestó que “*el valor que más intento aplicar en la empresa y en los trabajadores es la honradez*”, quien a criterio del dueño es el valor que envuelve a los demás valores. A pesar de ello, con la información obtenida por medio de la aplicación de instrumentos (Ver anexo 3), se llegó a la conclusión que los valores que definen a la empresa son: honradez, calidad, puntualidad, compromiso, responsabilidad y garantía.

- *Honradez*: obrar siempre con integridad y justicia, obrar siempre conforme a sus obligaciones y cumplir la palabra en todo.
- *Calidad*: excelencia en el servicio y en los productos que se ponen a disposición del cliente.
- *Puntualidad*: cumplir con los compromisos y obligaciones en el tiempo acordado, valorando y respetando el tiempo de los demás.
- *Compromiso*: compromiso con la sociedad en la que se desarrolla, contribuyendo a su crecimiento y a otorgar oportunidades de trabajo.
- *Responsabilidad*: asumir las consecuencias de lo que se hace o se deja de hacer en la empresa y su entorno.
- *Garantía*: seguridad en las pertenencias del cliente y en el servicio que recibe.

a.2. Cultura corporativa

Como se definió anteriormente, se define a la cultura corporativa como «el conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos, es decir la forma de ser (Capriotti, 2013).

Análisis de la cultura actual de la empresa

Los datos recogidos de las encuestas aplicadas a los empleados y principalmente de la entrevista al dueño y a la vez gerente de la empresa determinaron que la empresa Comercializadora Zapata se caracteriza por no tener una cultura organizacional estratégicamente definida, la cual está centrada sólo en su interior, pero descuidada en relación con su entorno o ambiente.

En este caso la cultura de la empresa según lo recolectado y observado se determinó que está orientado sólo a la dicotomía *Procesos / Personal* y no incluye al cliente a ser parte de ello. Es decir, que la empresa prioriza el control de todas las actividades de las personas en función de los procesos marcados en las normas organizativas, da confianza plena al personal y deja una amplia libertad a sus miembros para la realización de sus acciones.

- **Conceptualización de valores**

En gran medida el funcionamiento en la organización está determinado por los valores que posee, los mismos funcionarán como un sistema operativo y de orientación indicando la forma adecuada de solucionar las necesidades e incluso la prioridad que se le debe dar a cada una. En este aspecto la empresa no ha podido implantar valores de una manera estratégica para su cultura corporativa, sin embargo, como señaló el dueño en la entrevista realizada desde hace tiempo se ha tratado de enfocarse en resaltar el valor de la honradez donde tanto el empleado como el cliente lo perciban durante y después del proceso de venta. Actualmente, existen otros valores que el dueño desea resaltar como lo es la calidad, puntualidad, responsabilidad, garantía y compromiso. (Ver Anexo 3).

- **Conductas**

El ambiente de trabajo es, básicamente, tranquilo y familiar. Los trabajadores tienen una antigüedad promedio de 2 a 4 años por lo que se observan comportamientos que inducen a pensar que existe mucha confianza entre el personal, casi “una familia”. En cuanto a la pregunta de cómo considera el ambiente laboral de la empresa el 80% lo considera bueno y el 20% excelente (Véase figura N° 14). Por eso mismo, sus miembros enfatizan “sentirse bien tratados y afirman tener compromiso con la empresa comercializadora”. No obstante, este clima de confianza, las cuestiones más problemáticas se tratan con discrecionalidad a fin de evitar que cobren trascendencia.

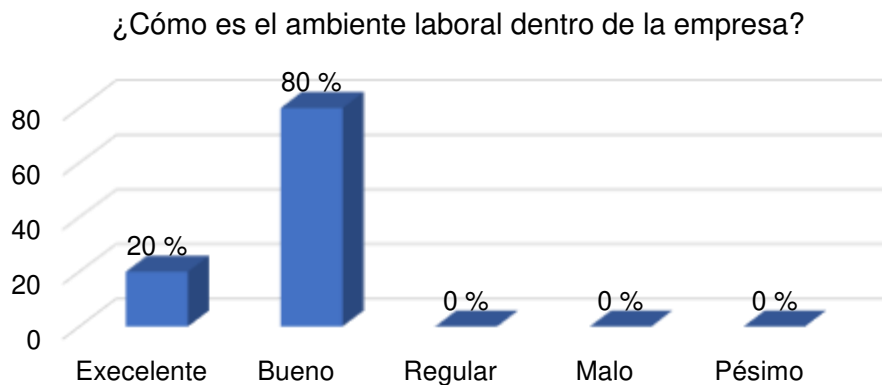


Figura N° 14. Valores que se intentan practicar dentro de la empresa, recopilado del cuestionario dirigido hacia los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia basada de los cuestionarios

Otra de las conductas que se observó y que se manifestó en las respuestas de los clientes en las encuestas aplicadas es acerca de la evaluación en el trato al cliente, el cual varía de acuerdo al local donde se encuentra, según la pregunta al cliente que frecuenta el primer local (Calle 7 de junio) sobre el trato que recibió (Véase Figura N° 15), se detectó que el 60% ha tenido un trato por parte del personal regular y que el 10% de las personas no tienen una buena atención a diferencia del 29% que lo calificó como buena, esto se contrasta con la observación que se hizo en donde en ciertos momentos por parte del estrés, producto de la saturación de la

clientela que existe en horas punta y el reducido espacio del primer local, hacen que no se dé el trato adecuado que el cliente merece, y que puedan existir en la entrega de productos o existan retrasos.

¿Cómo es el trato del personal de la empresa? - Local 7 de junio

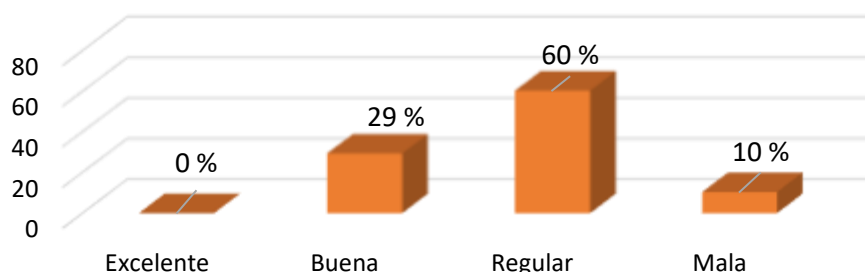


Figura N° 15. Trato del personal, recopilado del cuestionario dirigido hacia los clientes del local de 7 de junio.

Fuente: Elaboración propia basada de los cuestionarios

En cuanto al segundo local de la Calle Mariscal Castilla, el 72% de clientes que frecuentan dicho local consideran al trato del personal como buena y el 28% como excelente (Véase Figura N° 16). Ante este análisis se deduce que el buen trato que recibe los clientes de este local es por el amplio espacio que posee el local, facilitando el tránsito de los clientes, el orden y por ende que el trabajador no se sienta saturado con la cantidad de clientes especialmente en las horas punta de venta.

¿Cómo es el trato del personal de la empresa? - Local Mariscal Castilla

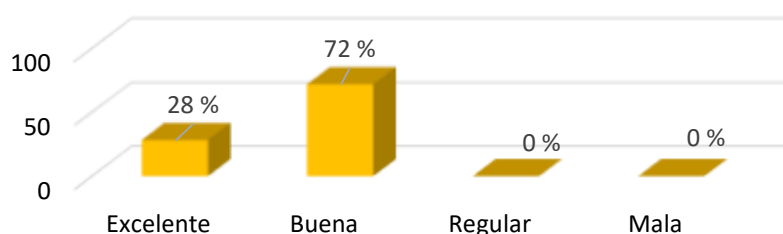


Figura N° 16. Trato del personal, recopilado del cuestionario dirigido hacia los clientes del local de Mariscal Castilla.

Fuente: Elaboración propia basada de los cuestionarios

- **Hábitos y creencias**

Desde la apertura diaria del local, se detectó que los empleados de la empresa son puntuales, y la persona encargada de la apertura de ambos locales es el mismo dueño de la empresa. En cuanto al horario de atención de la empresa se dividen en dos turnos: El primero, es desde las 8:00 a.m. hasta las 2:00 p.m. y el segundo, turno es desde las 4:00 p.m. hasta las 8:00 p.m. (Ver Anexo 3)

Otro de los hábitos que se observó fue acerca de la presencia de los trabajadores de la empresa, a través de la observación participativa se detectó que los empleados suelen usar ropa casual y no poseen ninguna identificación, algún polo o prenda que distinga que trabaja en la empresa o que trabaja en el área de atención al cliente, caja o almacenamiento. Esto se comprobó con la pregunta realizada a los clientes sobre la presentación de los trabajadores (Ver Figura N° 17) donde el 100% de los clientes de que frecuentan el local de la calle de 7 de junio, respondieron que no utilizan ningún tipo de uniforme, polo u otra prenda que distinga que pertenece a la empresa.

¿Los colaboradores de la empresa Zapata utilizan uniforme que los distinga?

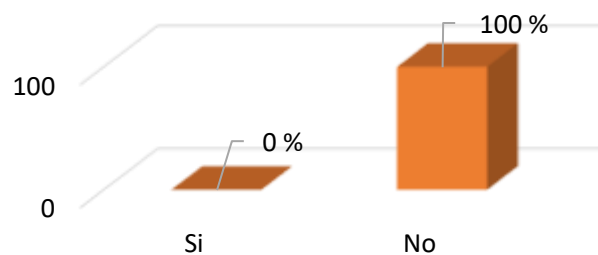


Figura N° 17. Uso de uniformes de los trabajadores, recopilado del cuestionario dirigido hacia los clientes del local de 7 de junio.

Fuente: Elaboración propia basada de los cuestionarios

Caso similar ocurre con los trabajadores del local ubicado en la Calle Mariscal Castilla, a quienes los clientes en un 100% percibieron la misma situación del anterior local. (Véase Figura N° 18)

¿Los colaboradores de la empresa Zapata utilizan uniforme que los distinga?

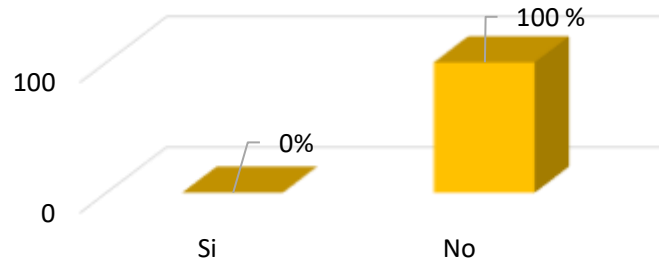


Figura N° 18. Uso de uniformes de los trabajadores, recopilado del cuestionario dirigido hacia los clientes del local de Mariscal Castilla.

Fuente: Elaboración propia basada de los cuestionarios

En cuanto a las creencias de la empresa, respecto al ambiente laboral que se mencionó anteriormente sobre la conducta de los empleados, también no solo existe un buen clima entre ellos, también se da con el gerente de la empresa, ya que cuando se presenta la oportunidad trata de ser gracioso con ellos de manera que se sientan en un ambiente agradable, esto con la creencia de que si ellos se sienten con buen estado anímico éstos podrán transmitirlo hacia los clientes. Como manifestó el dueño de la empresa en la entrevista, *“el cliente es lo principal de la empresa y el servicio que se les debe dar debe ser de calidad, si se les trata bien van a volver”*. (Ver Anexo 3)

- **Comunicación organizacional**

La comunicación organizacional de la empresa, destaca en cierta medida por su comunicación interna entre las personas que trabajan en los ambos locales ya que están estrechamente relacionadas con las actividades que desempeñan para el logro de los objetivos. Según los reportes del dueño de la empresa, resalta que se organiza reuniones periódicas cuando se presenta inconvenientes en el proceso y cuando se quiere tratar de informar que objetivos se han logrado, cuáles no y que cosas hay que mejorar. (Ver Anexo 3).

En cuanto a la pregunta realizada a los trabajadores sobre si tienen apertura de comunicación con el dueño del cliente para comunicarle cualquier situación sea de algún problema, inconveniente u opinión de mejora, el 80% respondió que frecuentemente, mientras el 20% respondieron que siempre (Véase la Figura N° 19).



Figura N° 19. Apertura para comunicar cualquier situación, recopilado del cuestionario dirigido hacia los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia basada de los cuestionarios

b. Auditoría de la comunicación de la identidad

Análisis de las formas por medio de las cuales la compañía hace llegar sus mensajes o conceptos a los diferentes públicos con los que tiene relación.

b.1. Sistema de identificación de los instrumentos de comunicación

Conducta corporativa

Ante la pregunta realizada al dueño de la empresa ¿Qué aspectos de la Conducta Cotidiana de la organización comunican la Identidad Corporativa de su empresa?, respondió que de acuerdo al servicio que brinda dichos aspectos son: El trato al cliente desde que ingresa al local hasta su salida, el compromiso, los valores, la presentación del local y empleados y por último la calidad de los productos que brinda (Ver Anexo 3).

Acción corporativa

En cuanto a la acción corporativa se busca identificar los medios de comunicación que se han aplicado: ante esto, la pregunta hecha al dueño de la empresa es ¿cuáles son los medios y actividades que se han utilizado hasta ahora para comunicarse con los Públicos?, a la cual se determinó que el único medio para poder transmitir su identidad es la radio a través de spot publicitarios (Ver Anexo 3). Al preguntarles a los clientes sobre si recibieron algún tipo de volante informativo o publicidad de la empresa (Véase Figura N° 20 y 21), tanto en el primer local como en el segundo local se obtuvo que el 100% de clientes encuestados dijeron que no.

¿Ha recibido algún volante informativo o publicidad acerca de la empresa Zapata?

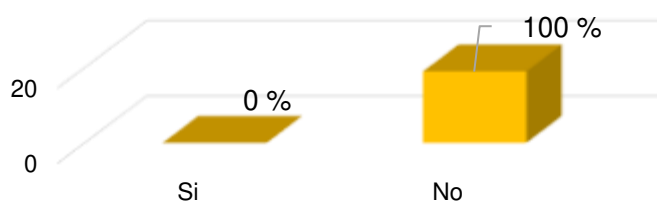


Figura N° 20. Uso de publicidad, recopilado del cuestionario dirigido hacia los clientes del local de 7 de junio.

Fuente: Elaboración propia basada de los cuestionarios

¿Ha recibido algún volante informativo o publicidad acerca de la empresa Zapata?

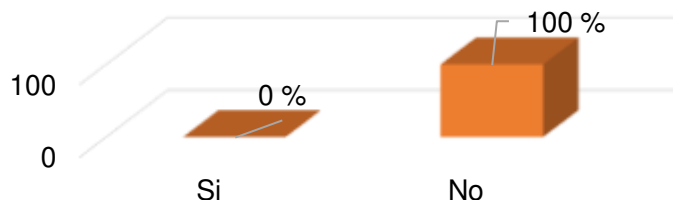


Figura N° 21. Uso de publicidad, recopilado del cuestionario dirigido hacia los clientes del local de Mariscal Castilla.

Fuente: Elaboración propia basada de los cuestionarios

Otras de los aspectos observados fue que la empresa no usa algún tipo de logo que defina la marca de la misma, como también ningún lema que pueda ser identificado por el público o diferenciado de los competidores con el fin de dejar una huella indeleble en la cabeza de los clientes y público en general y que a la vez permita su fidelización.

b.2. Sistemas de identificación de los conceptos transmitidos

En esta etapa se trata de identificar los conceptos comunicados ¿Qué es lo que se está comunicando o se ha comunicado hasta ahora a los públicos? y a la vez analizar la intensidad de dichos conceptos comunicados. Si bien hay aspectos positivos dentro de la comunicación organizacional, existen también falencias de comunicación para transmitir los conceptos que identifica a la empresa, entre ellos los conceptos que define la filosofía de la empresa de una manera estratégica.

De acuerdo a las encuestas realizados a los trabajadores se obtuvo que el 100% de ellos no saben que es lo que desea la empresa o hacia dónde quiere llegar (Véase Figura N° 22), que valores tiene que seguir dentro de la empresa, que acciones estratégicas deben de usar, objetivos, etc. Entonces partiendo de este análisis, esta situación da cuenta de las falencias en la comunicación interna, puesto que no tienen conocimiento de los objetivos, visión y misión de la empresa y, además, no se había difundido ningún documento institucional para que todos sus miembros tengan claridad hacia dónde está direccionada la empresa.

¿Posee usted conocimiento sobre lo que busca o desea hacer la empresa en el futuro?

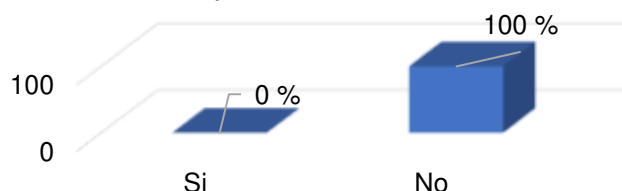


Figura N° 22. Conocimiento sobre el futuro de la empresa del cuestionario dirigido hacia los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia basada de los cuestionarios

En cuanto a los valores corporativos que se practican dentro de la empresa Zapata, según la respuesta de los trabajadores, el valor más votado que más se intenta poner en práctica es el buen hacer con un 32%, seguido de la Honestidad y la solidaridad con un 18% respectivamente (Ver figura N° 23). En cuanto al dueño de la empresa manifestó que *“el valor que más intento aplicar en la empresa y en los trabajadores es la honestidad”*. Lo cual, denota cierto grado de incoherencia entre los valores que los trabajadores creen que se debe practicar con los valores que el dueño busca practicar.

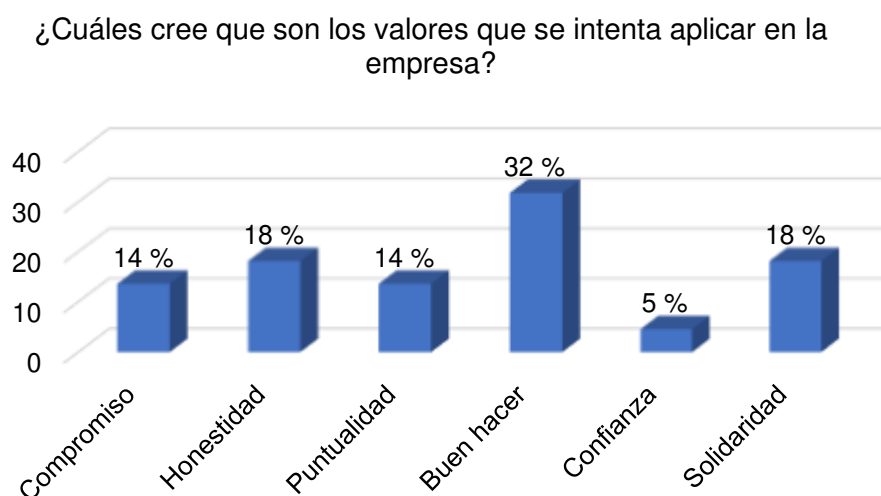


Figura N° 23. Valores que se intentan practicar, recopilado del cuestionario dirigido hacia los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia basada de los cuestionarios

En cuanto a los clientes, se hizo una evaluación respecto a que concepto tienen de la empresa Zapata y cuál es su percepción por el cual prefieren un local y no el otro. Sin embargo, eso se analizará más adelante por ser parte de la fase del análisis externo.

c. Matriz interna

Con la información analizada acerca del entorno interior de la empresa en estudio según el modelo propuesto de Capriotti, obtenida a través de datos recogidos de la entrevista al dueño de la empresa, de los cuestionarios a los trabajadores y clientes y junto con la observación participativa, a

continuación, se procederá a realizar la matriz de factores internos para la empresa con la finalidad de poder identificar las Fortalezas y Debilidades de la empresa y de igual manera cuantificar su situación interna. La buena determinación de las fortalezas y debilidades plasmadas en la MEFI, permitirá visualizar estrategias que posteriormente, se deberá adoptar para generar ventajas competitivas.

Tabla N° 7. *Matriz del Análisis interno de la Comercializadora Zapata*

FACTORES	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Fortalezas			
1. Ubicación estratégica de los locales	0.05	4	0.2
2. Reuniones de mejora interna	0.07	3	0.21
3. Colaboradores comprometidos	0.07	4	0.28
4. Buena atención (segundo local)	0.08	3	0.24
5. Buen ambiente laboral	0.07	4	0.28
6. Infraestructura moderna (segundo local)	0.06	4	0.24
7. Precios competitivos	0.07	3	0.21
Subtotal	0.47		
Debilidades			
1. Ausencia de una marca propia	0.08	2	0.16
2. Ausencia de vestimenta adecuada para los trabajadores.	0.07	1	0.07
3. Poca publicidad	0.08	1	0.08
4. Mala comunicación de la identidad de la empresa	0.07	1	0.07
5. Infraestructura anticuada (primer local)	0.07	2	0.14
6. Mala atención en el servicio (primer local)	0.08	1	0.08
7. Ausencia de una Orientación estratégica	0.08	2	0.16
Subtotal	0.53		
Total	1		2.42

Nota: para peso (0.0 = no es importante; 1.0 = muy importante); para calificación (1 = poco; 2 = regular; 3 = bien; 4 = excelente).

Fuente: Elaboración propia (2018).

El total ponderado de la organización con respecto a su análisis interno es de 2.42; es decir que la empresa Comercializadora Zapata SAC., responde a una organización con una posición débil en su parte interna debido a que no está aprovechando sus fortalezas al máximo, y no está mitigando o contrarrestando de manera adecuada aquellas debilidades internas que la están perjudicando con respecto a su imagen.

4.1.1.3. Análisis externo

Con el análisis interno se buscaba obtener cuál era la Personalidad de la empresa. Por el contrario, con el análisis externo el objetivo es obtener la suficiente información sobre los públicos, la competencia y sobre la imagen corporativa para poder tomar decisiones acerca del perfil de Identificación corporativa que utilizará la organización.

a. Análisis del público

El análisis de los públicos de la organización está compuesto de tres partes:

a.1. Estructura de públicos de la organización.

Deberá determinar cuáles son los públicos con los que ella interacciona y una vez identificados todos los públicos con los que se relaciona la organización, se deberá establecer cuáles son los públicos-clave.

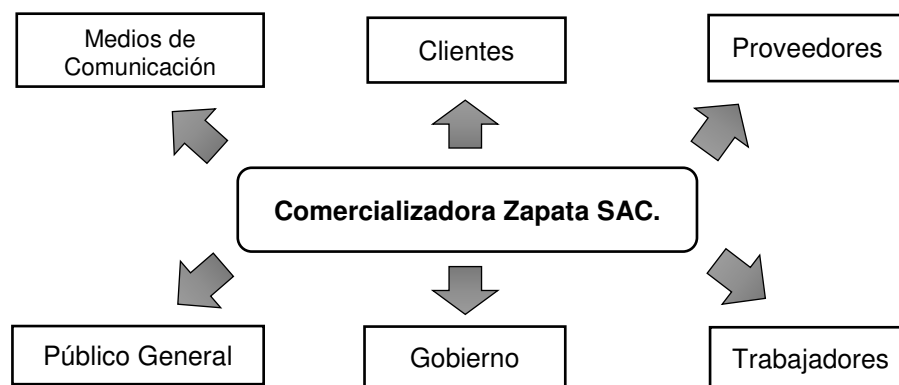


Figura N° 24. Estructura de públicos de la organización

Fuente: Elaboración propia (2018)

Una vez identificado a los públicos que le interesan a la empresa en estudio, según las respuestas del dueño de la empresa (Ver Anexo 3), se procedió a seleccionar a aquellos públicos claves para lograr el objetivo que persigue dicho proyecto. A pesar que, cada uno merece un trato y un

mensaje diferencial y específico relacionado a sus características. Los públicos a los cuales la Comercializadora Zapata estará dirigiendo sus esfuerzos comunicacionales para mejorar su imagen son:

- El público en general, el cual hace referencia a que deseamos que el conocimiento de nuestra empresa tenga alcance masivo y sea de público conocimiento.
- Con respecto a los clientes, hacemos referencia a tanto personas naturales y personas naturales con negocio (bodegas) de las cuales se incluirá a aquellos ya fidelizados que queremos que sigan confiando en nosotros; Potenciales y pasados con los cuales intentaremos rehacer y mejorar las relaciones.
- Todos nuestros colaboradores, quienes son considerados como clientes internos y son ellos lo que reciben la identidad corporativa y quienes la transmitirán a los consumidores.
- Los Medios de comunicación quienes serán indispensables para ayudar a difundir todo lo que se quiera hacerles llegar a los clientes a través de varios canales de comunicación.

a.2. Infraestructura de los públicos de la empresa

En esta fase lo que se busca es saber por medio de qué públicos próximos o fuentes, cada público obtiene información sobre la compañía, sobre sus productos o sobre el sector en general (infraestructura de información), y también qué públicos y/o fuentes influyen sobre ellos. (Ver Figura N° 25)

Como se mencionó anteriormente, para analizar la infraestructura de los públicos se tomará en cuenta a los trabajadores, clientes, medios de comunicación y público en general.

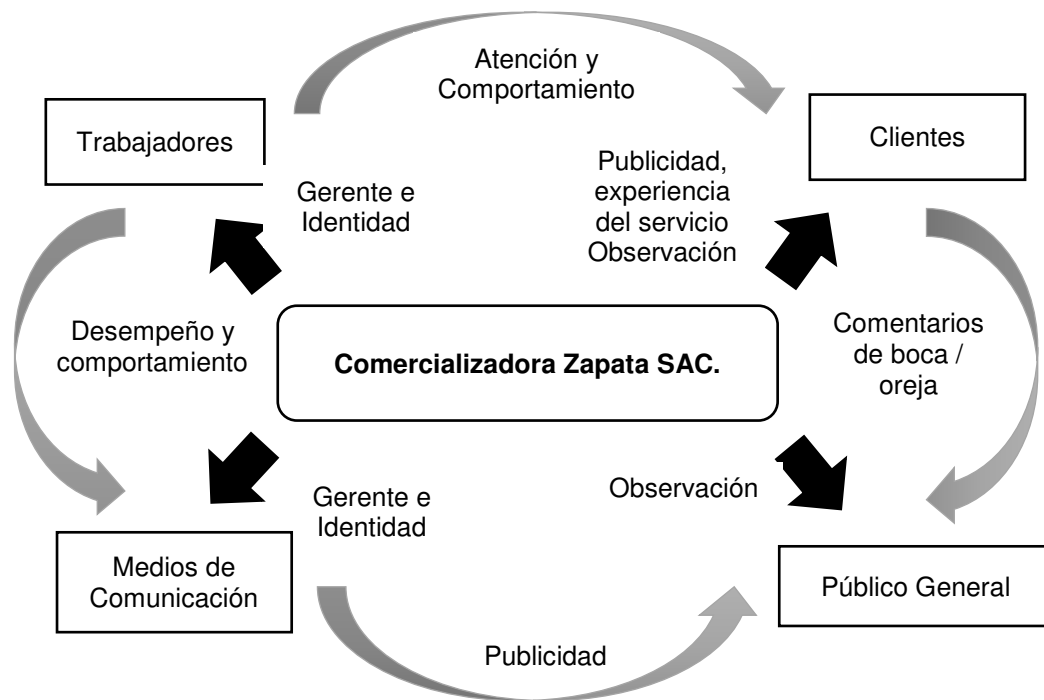


Figura N° 25. Infraestructura de públicos de la Comercializadora Zapata

Fuente: Elaboración propia (2018)

- Los clientes, como se mencionó anteriormente se hace referencia a tanto personas naturales como personas naturales con negocio (Bodegas), quienes son aquellos que obtienen información de la empresa a través de la publicidad generada, por la experiencia vivida del servicio de la empresa y a través de la observación en su interacción con la empresa. Esta información o percepción se verá influenciada por los trabajadores de la empresa a través de la atención que se le brinda y sus comportamientos.
- El público en general, representado por los pobladores y las diferentes instituciones de la ciudad de Monsefú, obtienen información básica sólo a través de la observación, sin embargo, reciben influencia de los clientes a través de la comunicación de boca a boca (recomendación), y por parte de los medios de comunicación a través de la publicidad creada.
- Todos nuestros trabajadores y colaboradores, quienes son considerados como clientes internos y son ellos lo que reciben la identidad corporativa

y quienes la transmitirán a los consumidores, obtienen información de la empresa a través del dueño de la empresa y su perfil de Identidad.

- Y por último, tenemos a los medios de comunicación quienes son indispensables para ayudar a difundir todo lo que se quiere hacer llegar y que al igual que los trabajadores recibirán información a través del dueño de la empresa y su perfil de identidad y así mismo se verá influenciada por la imagen que transmiten los trabajadores en su desempeño y comportamiento.

a.3. Características y factores que influyen en el comportamiento del consumidor (perfil del público)

- **Clientes**

El comportamiento del consumidor se ha convertido en un componente integral de la planeación estratégica. El comportamiento del consumidor implica conceptos y teorías respecto del ser humano, desarrolladas por diversas disciplinas, como la psicología, la sociología, la antropología cultural y la economía. Las características del comprador incluyen cuatro factores principales: *cultural, social, personal y psicológico*.

Dentro de las características de los clientes de la Comercializadora Zapata, de acuerdo a las encuestas realizadas a ellos y a través de la observación participativa se encuentra dos tipos: las personas naturales y las personas naturales con negocio.

- **Las personas naturales**

Factores culturales: demográficamente hablando se observó que dicho tipo de clientes son pobladores que viven entre el cercado y sus alrededores de la ciudad de Monsefú, pueblo muy tradicional conservador de su cultura propia del norte.

Factores sociales: los tipos de creencia y actitudes de la población monsfana se caracterizan por ser muy tradicionales, conservadoras, observadoras y prejuiciosas, a quien les llama bastante la atención las apariencias y buscan siempre economizar sus compras. No obstante, les importa mucho la opinión de los demás en este sentido el modo de comunicación boca/oreja es un elemento importante para la elección o formación de imagen de cualquier empresa.

Factores personales: son aquellas personas, en su mayoría madres de casa que oscilan entre los 25 y 65 años, que compran al por mayor / menor, y que buscan aprovechar los precios bajos y la diversidad de productos que ofrece la empresa. Los clientes al dirigirse al mercado de la ciudad para realizar las compras de sus hogares, suelen aprovechar en realizar sus compras en uno de los locales de la empresa, debido a su cercanía. En cuanto al grado de acceso a las actividades/medios/soportes de comunicación de este tipo de cliente son altas, ya que son personas que están constantemente en el uso de internet utilizando redes sociales, de las emisoras de radio que existen en la ciudad y diferentes medios escritos de la localidad o de la región.

Factores psicológicos: tomando en cuenta la personalidad, motivación, percepción y el estilo de vida de dicho tipo de clientes es que son personas que disponen poco tiempo para hacer compras, pues son ellas las que se dedican a los quehaceres de sus casas, por lo que sus intereses se enfocan en buscar y encontrar una buena atención, buen servicio, buscar calidad y a la vez precios bajos.

- **Las personas naturales con negocio**

Factores culturales: demográficamente, se observó que dicho tipo de clientes viven en la ciudad de Monsefú y sus alrededores, y en un pequeño porcentaje viene de los distritos de Eten y Santa Rosa.

Factores sociales: los tipos de creencia y actitudes de la población Monsefuana se caracterizan por ser muy tradicionales, conservadoras, observadoras y prejuiciosas, a quien les llama bastante la atención las apariencias y buscan siempre economizar sus compras. Las personas naturales con negocio se caracterizan por ver la opinión de sus clientes en cuanto a los productos que demandan para sus negocios, puesto que la calidad de ellos y sus precios influyen en la compra de sus clientes.

Factores personales: las personas naturales con negocio, son aquellas personas en su mayoría entre hombres y mujeres de 25 hasta los 65 años aproximadamente, que compran al por mayor, y que buscan aprovechar los precios bajos y la diversidad de productos que ofrece la empresa para abastecer su pequeño negocio. Al igual que las personas naturales en cuanto al acceso a las actividades/medios/soportes de comunicación con la empresa, se podría utilizar el uso de internet a través de redes sociales puesto que últimamente muchos negocios lo utilizan para tener contacto con sus clientes, de las emisoras de radio que existen en la ciudad y diferentes medios escritos de la localidad o de la región.

Factores psicológicos: tomando en cuenta la personalidad, motivación, percepción y el estilo de vida de dicho tipo de clientes es que son personas que están dedicadas al manejo de su negocio, son exigentes y buscan aprovechar el tiempo eficientemente, pues son los responsables de mantener el funcionamiento de su negocio. Por consiguiente, sus intereses que buscan este tipo de clientes sobre la empresa es encontrar productos que más demanda tienen en sus negocios, puntualidad en la entrega de productos, buen servicio, buen trato, buscar calidad y a la vez precios bajos.

- **No clientes:**

Factores culturales: integrado por el resto de los pobladores de la ciudad de Monsefú no clientes de la empresa Zapata, conformada por 31,919 habitantes, perteneciente a la región de Lambayeque, colindante con los

distritos de Santa Rosa y Reque, los cuales tratan de comprar al por mayor / menor. El estilo de vida de dicho público es que son personas laboriosas y hogareñas y uno de las actividades que más se destaca en el distrito de Monsefú es el comercio, donde la población busca satisfacer sus necesidades y la de sus familias. En cuanto a la creencia y actitudes de este tipo de clientes es que la población de Monsefú se caracterizan por ser muy tradicionales y más prejuiciosas que observadoras, les llama bastante la atención las apariencias e imágenes que refleja la empresa en su actuar ya sea con sus clientes y su comunidad. No obstante, al igual que los clientes naturales, a este tipo de clientes les importa mucho la opinión de los demás en este sentido el boca/oreja es un elemento importante para la elección o formación de imagen de cualquier empresa.

- **Trabajadores:**

Factores personales: son aquellas personas, que oscilan entre los 25 y 40 años, que brindan servicios personalizado a los clientes de la empresa para cual trabajan, y lo que buscan es progresar en la institución y obtener una remuneración económica. Los intereses que buscan de la empresa como se mencionó anteriormente es progresar en la institución, destacarse en su labor y obtener experiencia laboral a cambio de una remuneración.

Factores psicológicos: son personas muy comprometidas con la empresa, puntuales, amigables entre ellos, ocasionando un buen ambiente laboral, sin embargo, carecen de control de estrés o cuando están bajo presión, ya que en ocasiones reaccionan mal con el cliente.

- **Medios de comunicación:**

En cuanto a los medios de comunicación, éstos están conformado por las diferentes estaciones de radios de la localidad en total son 3 sintonías radiales que tienen cobertura no solo en el distrito de Monsefú, sino en toda la provincia de Chiclayo, alcanzando mayor sintonía en los distritos de Monsefú, Eten y Santa Rosa.

Por otro lado, está las diferentes revistas semanales que se publican en el distrito de Monsefú y los diarios departamentales como La Industria, La Verdad, etc.

b. Análisis de la competencia

En cuanto a la información obtenida de la competencia ha sido mediante el uso de la observación participativa, esto debido a la dificultad presentada al momento de acceder a información relevante de las mismas, que por motivos de seguridad se negaron a brindarnos. La competencia de la Comercializadora Zapata, está conformada por 3 empresas: La Comercializadora Uceda (ubicada en la calle 7 de junio), La Comercializadora Mechán (ubicada en la calle Tarapacá) y La comercializadora Sr. De los Milagros (ubicado en la calle Mariscal Castilla).

En cuanto a la Comercializadora Uceda, es la empresa que ha podido desarrollar y posicionar en muy poco tiempo su marca en el distrito de Monsefú gracias a la publicidad que ha hecho en los diferentes medios, sin embargo, al igual que la Comercializadora Zapata no posee un manual de identidad estratégicamente definido y tampoco un local amplio y moderno en el cual pueda mejorar su servicio.

En cuanto a la comercializadora Mechán, es una de las comercializadoras que tiene muy poca acogida, debido a la zona donde se ubica alejada del centro de la ciudad y porque no tiene un local adecuado para el desarrollo del servicio, con espacios reducidos y un poco anticuado. Sin embargo, intenta competir con precios más bajos que la competencia. No hace uso de publicidad.

Por otro lado, la Comercializadora Sr. De los Milagros es una empresa que en los últimos años ha ido decayendo en popularidad, a pesar que se encuentra en una zona estratégica, no cuenta con una identidad

estratégicamente definida, sin publicidad y sin poder posicionar su marca en el mercado.

c. Análisis de la imagen

En el siguiente análisis se busca definir cuál es la notoriedad y la imagen que tienen los públicos sobre la organización, sobre la competencia y sobre el sector.

c.1. Estudio de la notoriedad de empresa

Por Notoriedad se entiende el grado de conocimiento que tienen los públicos acerca de una organización.

- **Nivel de notoriedad**

De acuerdo a la encuesta realizada a la población de Monsefú que no son clientes representado por una muestra de 104 personas a la pregunta ¿Cuál de las empresas que se le mencionan reconoce que se dedican a la comercialización de productos de uso cotidiano en el distrito de Monsefú?, con el fin de saber el grado de notoriedad que tiene la empresa sobre el público en general. Se obtuvo que el 97% de los encuestados señalaron a la empresa Zapata y el 3% a otras empresas. (Ver Figura N° 26).

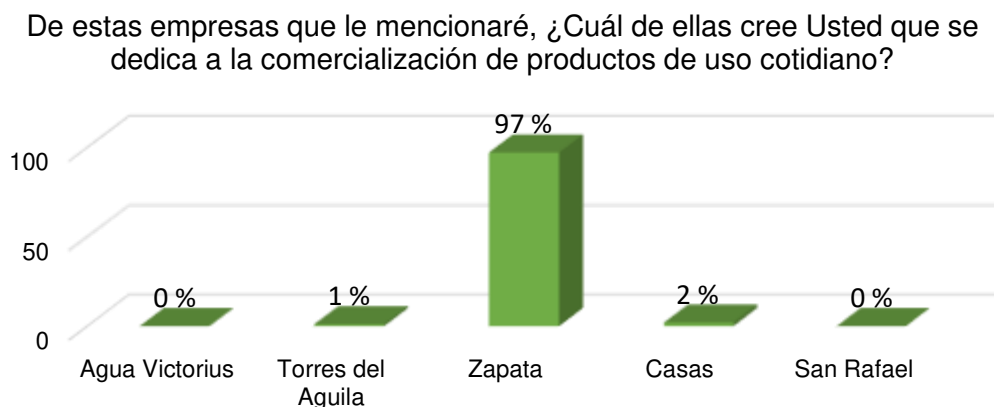


Figura N° 26. Nivel de Notoriedad de la Comercializadora Zapata, recopilado del cuestionario dirigido hacia el público en general.

Fuente: Elaboración propia (2018)

Contrastando con el modelo de Capriotti, la empresa comercializadora Zapata, estaría en un nivel de notoriedad de reconocimiento alto.

- **Calidad de la notoriedad**

Una vez definida la notoriedad cuantitativa, es conveniente ver si esa notoriedad es de calidad o no. En este caso se cree conveniente saber si el público conoce los tipos de productos que comercializa la empresa. Del 100% de encuestados se destaca que la Comercializadora Zapata se dedica a la comercialización de abarrotes (76%), bebidas y licores (12%), productos de limpieza (12%).

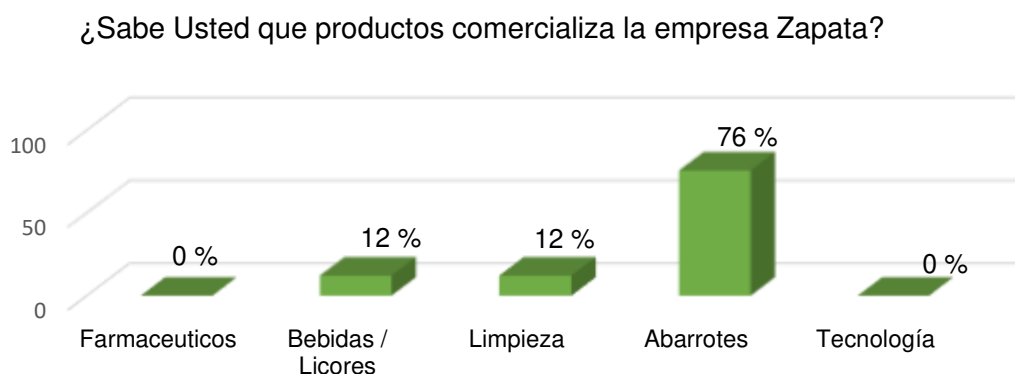


Figura N° 27. Productos que comercializa la empresa zapata, cuestionario dirigido hacia el público en general.

Fuente: Elaboración propia (2018)

Como se observó anteriormente el nivel de notoriedad de la Comercializadora Zapata es alta en el distrito de Monsefú, lo cual se comprobó en el 65% de la población que fueron encuestados en donde afirmaban conocer el o los locales de la empresa (Véase Figura N° 28). Al contrastar dicho conocimiento se obtuvo que el 84% de las personas que afirmaron conocer la ubicación de la empresa solo conocen el local ubicado en la calle de 7 de junio, el 15% el local de Mariscal Castilla y el 6% ambos locales. (Véase Figura N° 29)

¿Conoce usted en donde está ubicado el o los locales de la Comercializadora Zapata?

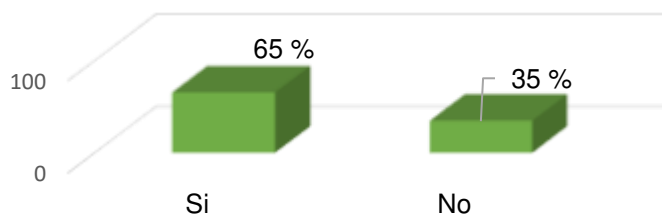


Figura N° 28. Conocimiento de los pobladores de Monsefú sobre el o los locales de la Comercializadora Zapata, cuestionario dirigido hacia el público en general.

Fuente: Elaboración Propia (2018)

Si su respuesta es afirmativa ¿Donde está ubicado el o los locales de la Comercializadora Zapata?

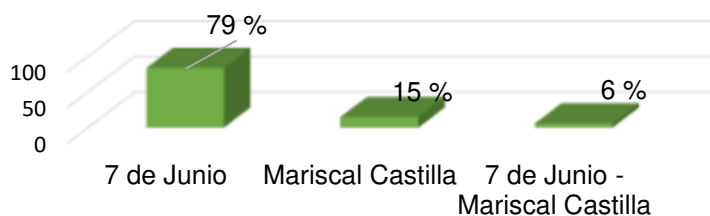


Figura N° 29. Locales de la Comercializadora Zapata que Conocen los Pobladores, Cuestionario dirigido hacia el Público en General.

Fuente: Elaboración propia (2018)

Esto se contrasta con la misma pregunta realizada a los clientes de la empresa que suelen acudir al primer local (Véase Figura N° 30) donde el 62% señaló que no conocían dicha información. Mientras que el 38% si tenían esa información.

¿Sabía usted que la empresa Zapata posee otro local en la calle Mariscal Castilla?

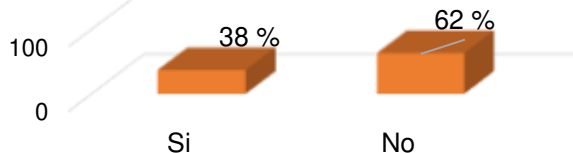


Figura N° 30. Conocimiento del cliente (7 de junio) sobre otros locales de la Comercializadora Zapata, cuestionario dirigido hacia los clientes del local de 7 de junio.

Fuente: Elaboración propia (2018)

Con respecto a los clientes encuestados en el segundo local de la calle Mariscal Castilla (Véase Figura 31), se determinó que el 100% si tenía conocimiento de que dicho local pertenecía a la Comercializadora Zapata.

¿Sabía usted que la empresa Zapata posee otro local en la calle 7 de Junio?

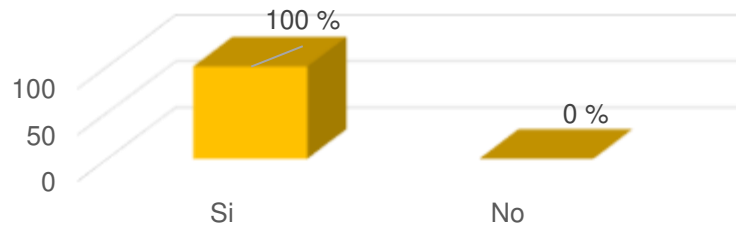


Figura N° 31. Conocimiento del cliente (Mariscal Castilla) sobre otros locales de la Comercializadora Zapata, cuestionario dirigido hacia los clientes del local de Mariscal Castilla.

Fuente: Elaboración propia (2018)

De esto se deduce que existe un desconocimiento significativo sobre la existencia de un segundo local de aquellos clientes que suelen ir al local de 7 de junio o que al menos no sabían que dicho local pertenecía a la empresa Zapata. (Véase Figura N° 32).

¿Cuál es el motivo por el que desconocía dicha información?

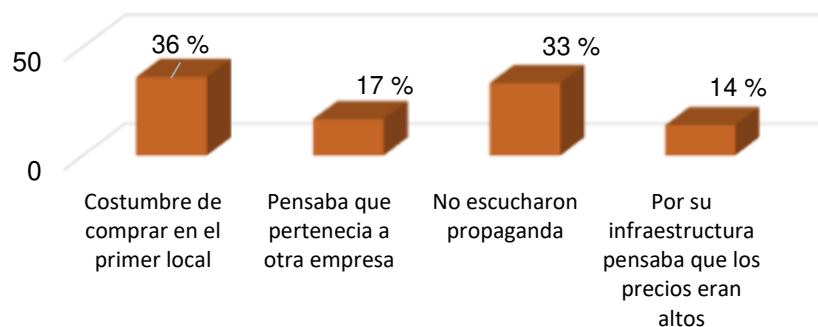


Figura N° 32. Motivo por el que desconoce la existencia del local de Mariscal Castilla, cuestionario dirigido hacia los clientes del local de 7 de junio.

Fuente: Elaboración propia (2018)

Entre los motivos que más señalaron los clientes del primer local sobre el desconocimiento de la información es por la costumbre de comprar en el primer local (36%), ya que es el más antiguo, así mismo otro de los motivos señalados es porque pensaban que el local que se ubicaba en la calle Mariscal Castilla era de otra empresa (17%), así mismo el 33% de los clientes sustentan que no escucharon ninguna propaganda de la apertura de dicho local, y también hicieron hincapié de que como el segundo local tiene una infraestructura más moderna piensan que los precios son más altos (14%). Siendo esta situación un problema de comunicación que provoca que los clientes no tengan una mirada realista de lo que es la empresa Zapata.

c.2. Perfil de imagen corporativa

El análisis del perfil de imagen corporativa de la empresa se realizó mediante la valoración que hacen los clientes sobre la percepción que tienen sobre la empresa, así como también sobre la valoración sobre cada una de sus diferentes atributos. Según resultados obtenidas en la encuesta realizada a los clientes del local de 7 de junio acerca de qué concepto es lo primero que le transmite cuando escuchan el nombre de la empresa Zapata (Ver Figura N° 33) se obtuvo que el 47% de los clientes piensan en precios bajos, el 30% en abastecimiento, el 17% en calidad y el 4% restante en buena atención.

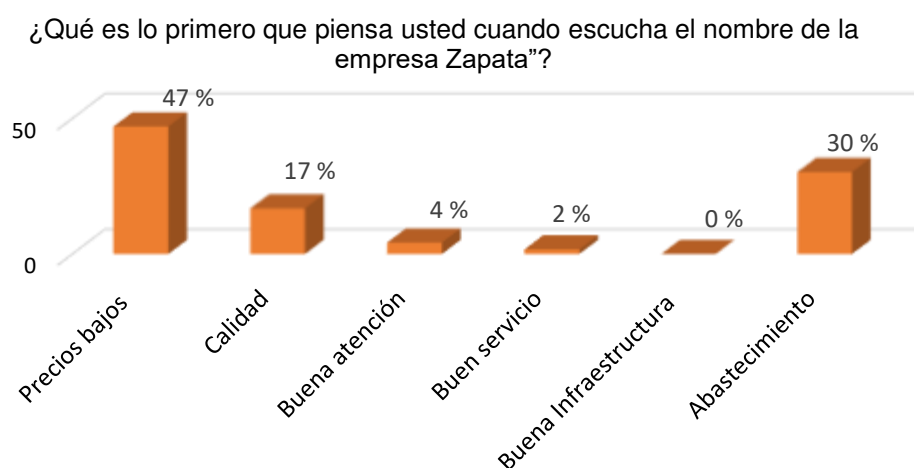


Figura N° 33. Conceptos transmitidos a los clientes, cuestionario dirigido hacia los clientes del local de 7 de junio.

Fuente: Elaboración propia basada de los cuestionarios

En el caso del segundo local de la calle Mariscal Castilla, el 34% de sus clientes piensan en buena atención, el 26% en buen servicio, así mismo con 26% por buena infraestructura, el 7% en calidad, al igual que los clientes que votan por los precios bajos con un 7% y un concepto de abastecimiento con un 0%. Ante estos resultados queda en evidencia la distorsionada imagen que da la empresa a sus públicos de ambos locales (empleados y clientes), esto por mala gestión de la comunicación de su identidad.

¿Qué es lo primero que piensa usted cuando escucha el nombre de la empresa Zapata”?

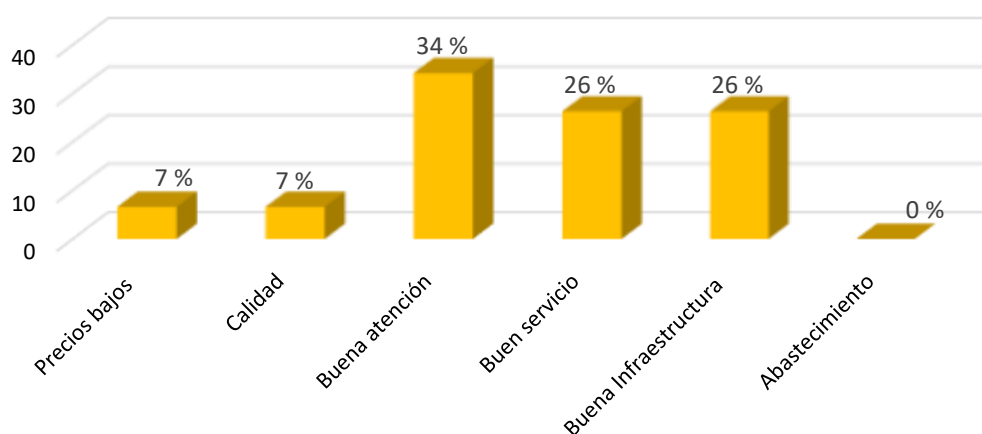


Figura N° 34. Conceptos Transmitidos a los Clientes, Cuestionario Dirigido hacia los Clientes del Local de Mariscal Castilla.

Fuente: Elaboración propia basada de los cuestionarios

Para esclarecer la preferencia de un local por otro, en este sentido se les preguntó a los clientes de los diferentes locales de la empresa acerca de ¿Cuál es el motivo por la que prefiere comprar en uno de sus locales y no en el otro? (Véase Figura N° 35), dentro de las respuestas señaladas por los clientes que frecuentan el primer local, los motivos más votado están: Por los precios bajos con un 35%, así mismo porque tienen más abastecimiento con un 14%, por las promociones con un 14%, al igual que por mayor calidad con un 10% y también porque es más fiable con el mismo porcentaje, y finalmente, el buen servicio y la buena atención con un 9% cada uno del total de votaciones.

¿Cuáles son los motivos por la que prefiere comprar en este local y no en el otro?

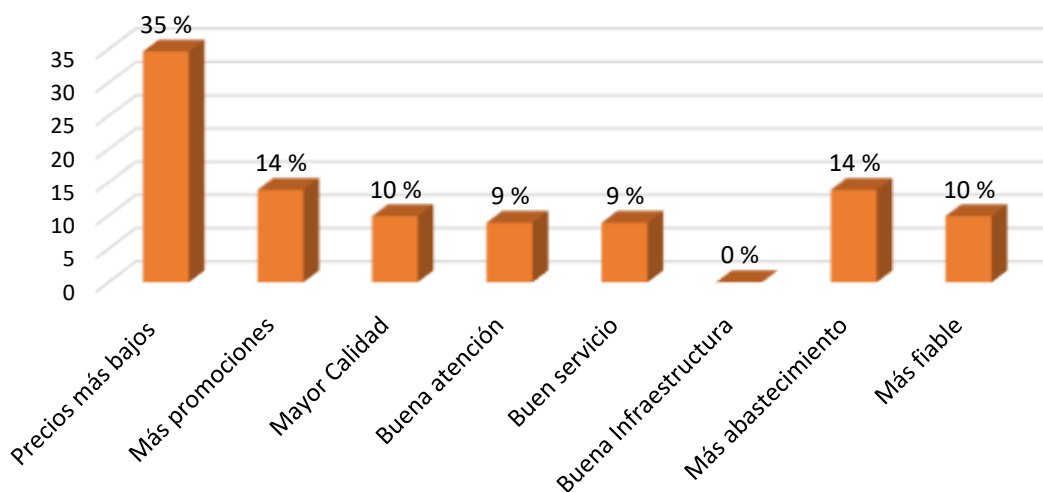


Figura N° 35. Preferencia del cliente por el local de 7 de junio, cuestionario dirigido hacia los clientes del local de 7 de junio.

Fuente: Elaboración propia basada de los cuestionarios

Por el contrario, los clientes que frecuentan el segundo local de Mariscal Castilla (Ver figura N° 37) entre los motivos más votado están: por la buena infraestructura con un 21%, así mismo porque brindan un buen servicio con un 20%, por la buena atención con un 16%, por las promociones en un 10% y en los últimos lugares están por mayor calidad, más abastecimiento y más fiables con un 9%, 7% y 4% respectivamente.

¿Cuáles son los motivos por la que prefiere comprar en este local y no en el otro?

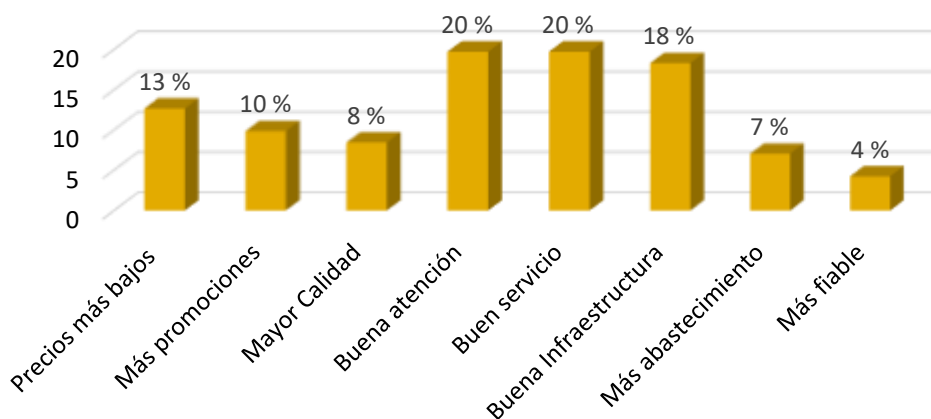


Figura N° 36. Preferencia del cliente por el local de Mariscal Castilla, cuestionario dirigido hacia los clientes del local de Mariscal Castilla.

Fuente: Elaboración propia basada de los cuestionarios

Entonces, ante el análisis de la imagen corporativa general que tiene la empresa en sus clientes, se le considera que es muy incoherente con lo que la empresa intenta transmitir. Esto se debe a que no está estratégicamente definida de manera que no puede tener el impacto deseado.

d. Análisis PEST y matriz externa

Con la información analizada acerca del entorno exterior de la empresa en estudio, obtenida a través de datos recogidos de la encuesta al público en general y clientes y junto con la observación participativa, a continuación, se procederá a realizar la Matriz PEST de la empresa con la finalidad de poder identificar los factores generales que afectan el entorno de la Comercializadora Zapata. Posteriormente, con la información obtenida en la Matriz PEST se elaborará la Matriz Externa que ayudará a identificar las Oportunidades y Amenazas de la empresa y de igual manera cuantificar su situación externa. La buena determinación de las Oportunidades y Amenazas plasmadas en la MEFE, permitirá visualizar los posibles escenarios que se presenten en la actualidad y en un futuro con el fin de aprovecharlos estratégicamente.

Tabla N° 8. Matriz PEST de la Comercializadora Zapata S.A.C.

Perfil PEST	Factores	Muy Negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy Positivo
Político	Cambios en la política tributaria	x				
	Competencia estratégicamente débil					x
	Actividades del gobierno en asesoramiento a las mypes				x	
Económico	Tasa de inflación	x				
	Devaluación de la Moneda		x			
	Actitudes sobre prejuicios	x				
	Actitudes hacia el buen servicio				x	
Tecnológico	Cambio en las necesidades y gustos del consumidor	x				
	Aumento de comunicación por redes sociales					x
	Aumento en el uso de teléfonos inteligentes					x

Fuente: Elaboración propia. (2018)

En la Tabla N° 8, sobre los factores generales que afectan el entorno de la Comercializadora Zapata, se tomaron en cuenta factores políticos entre lo más principales son los posibles cambios en la política tributaria el cual sería muy negativo para la empresa, los factores económicos entre ellos el que más afectaría sería la tasa de inflación o una posible devaluación de la moneda, también están los factores sociales entre lo más positivos son las actitudes de los clientes hacia el buen servicio y como aspecto negativo están las actitudes sobre los prejuicios, finalmente están los factores tecnológicos donde destacan el aumento de uso de teléfonos inteligentes y el uso de las redes sociales en la población.

Tabla N° 9. *Matriz del análisis externo de la Comercializadora Zapata*

FACTORES	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Oportunidades			
1. Alta notoriedad de la empresa sobre el público	0.1	2	0.2
2. Aumento en el uso de teléfonos inteligentes	0.08	2	0.16
3. Mayor uso de redes sociales en la población	0.09	1	0.09
4. Actividades del gobierno en asesoramiento a las mypes	0.08	3	0.24
5. Falta de dirección estratégica en la competencia	0.09	3	0.27
6. Actitudes del cliente hacia el buen servicio	0.08	2	0.16
Subtotal	0.52		
Amenazas			
1. Tasa de Inflación	0.08	3	0.24
2. Cambios en la política tributaria	0.1	2	0.2
3. Devaluación de la moneda	0.08	2	0.16
4. Aumento de desempleo	0.07	2	0.14
5. Actitudes sobre el prejuicio	0.08	1	0.08
6. Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores	0.07	1	0.07
Subtotal	0.48		
Total	1		2.01

Nota: para peso (0.0 = no es importante; 1.0 = muy importante); para calificación (1 = poco; 2 = regular; 3 = bien; 4 = excelente).

Fuente: Elaboración propia. (2018)

El total ponderado de la organización con respecto a su análisis externo es de un total de 2.01; es decir que las estrategias de la empresa

Comercializadora Zapata S.A.C. no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

4.1.2. Definición del perfil corporativo ideal de la Comercializadora Zapata

En esta fase una vez realizado el análisis interno y externo de la empresa se procederá a definir el perfil de identificación corporativa, esta etapa se refiere básicamente a un conjunto de decisiones estratégicas, es decir, definir los atributos de Identificación básicos asociables a la organización, que permitirán generar diferenciación, establecerse como referente de imagen y lograr la preferencia de los públicos de la organización.

4.1.2.1. Análisis FODA de imagen corporativa

A partir del Análisis del Perfil Corporativo, tanto en el análisis interno y externo, y en comparación con los perfiles de las empresas competidoras y del perfil de imagen ideal, se estableció los Puntos débiles y fuertes de Imagen Corporativa y las Oportunidades de diferenciación de imagen que tiene la organización. Entonces, tomando el análisis de las Matrices EFI y EFE realizadas anteriormente se realizará un análisis FODA de manera que nos ayude a plantear los objetivos y las estrategias a la hora de definir el Perfil de Identificación Corporativo. (Ver Tabla N° 10).

Tabla N° 10. Matriz FODA de la Comercializadora Zapata

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>F1. Ubicación estratégica de los locales F2. Reuniones de mejora interna F3. Colaboradores comprometidos F4. Buena atención (segundo local) F5. Buen ambiente laboral F6. Infraestructura moderna (segundo local) F7. Precios competitivos</p>	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>D1. Ausencia de una Marca propia D2. Ausencia de vestimenta adecuada para los trabajadores. D3. Poca publicidad D4. Mala comunicación de la identidad de la empresa D5. Infraestructura anticuada (primer local) D6. Mala atención en el servicio (Primer local) D7. Ausencia de una orientación estratégica</p>
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>O1. Notoriedad de la empresa en el público. O2. Aumento en el uso de teléfonos inteligentes. O3. Mayor uso de redes sociales en la población O4. Actividades del gobierno en asesoramiento a las MYPES O5. Falta de dirección estratégica en la competencia O6. Actitudes del cliente hacia el buen servicio</p>	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>A1. Tasa de Inflación. A2. Cambios en la política tributaria A3. Devaluación de la moneda A4. Aumento de desempleo A5. Actitudes sobre el prejuicio A6. Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores</p>

Fuente: Elaboración propia (2018)

Tabla N° 11. Análisis FODA de la Comercializadora Zapata

	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1. Ubicación estratégica de los locales F2. Reuniones de mejora interna F3. Colaboradores comprometidos F4. Buena atención (segundo local) F5. Buen ambiente laboral F6. Infraestructura moderna (segundo local) F7. Precios competitivos</p>	<p>D1. Ausencia de una Marca propia D2. Ausencia de vestimenta adecuada para los trabajadores. D3. Poca publicidad D4. Mala comunicación de la identidad de la empresa D5. Infraestructura anticuada (primer local) D6. Mala atención en el servicio (Primer local) D7. Ausencia de una orientación estratégica</p>
Oportunidades	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
<p>O1. Notoriedad de la empresa en el público. O2. Aumento en el uso de teléfonos inteligentes. O3. Mayor uso de redes sociales en la población O4. Actividades del gobierno en asesoramiento a las MYPES O5. Falta de dirección estratégica en la competencia O6. Actitudes del cliente hacia el buen servicio</p>	<p>E1. Generar publicidad y promoción agresiva sobre atributos de buen servicio en la Imagen de la empresa (O1, O2, O3, O5, O6, F3, F7) E2. Gestionar el potencial humano (O4, O6, F2, F3, F4, F5) E3. Optimizar el uso de las instalaciones con una nueva marca. (O5, O6, F1, F6)</p>	<p>E4. Crear y generar sensibilidad de una nueva Marca (O2, O3, O5, D1, D3, D4, D6) E5. Mejorar la comunicación interna (O2, O5, D4, D7). E6. Fidelizar a los clientes (O1, O3, O6, D1, D3, D6)</p>
Amenazas	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
<p>A1. Tasa de Inflación. A2. Cambios en la política Tributaria A3. Devaluación de la moneda A4. Aumento de desempleo A5. Actitudes sobre el prejuicio A6. Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores</p>	<p>E7. Reforzar la imagen de la marca con los puntos que diferencian a la empresa (A1, A2, A3, F2, F3, F7). E8. Investigar sobre los cambios en los Públicos y asumir los atributos que van surgiendo en el sector (A6, F1, F2) E9. Renegociar el valor de los productos con los proveedores para obtener mejores precios en el largo plazo (A4, A9, D10, F2, F3)</p>	<p>E10. Innovar en los servicios que brinda (A5, A6, D3, D7) E11. Participar en eventos sociales y comunitarios. (A5, D1, D3, D7). E12. Diseñar uniformes al personal usando una marca. (A5, A6, D1, D2, D3, D4)</p>

Fuente: Elaboración propia (2018)

Tabla N° 12. *Objetivos a largo plazo de la Comercializadora Zapata*

	Fortalezas	Debilidades
	F1. Ubicación estratégica de los locales F2. Reuniones de mejora interna F3. Colaboradores comprometidos F4. Buena atención (segundo local) F5. Buen ambiente laboral F6. Infraestructura moderna (segundo local) F7. Precios competitivos	D1. Ausencia de una Marca propia D2. Ausencia de vestimenta adecuada para los trabajadores. D3. Poca publicidad D4. Mala comunicación de la identidad de la empresa D5. Infraestructura anticuada (primer local) D6. Mala atención en el servicio (Primer local) D7. Ausencia de una orientación estratégica
Oportunidades	Objetivos (FO)	Objetivos (DO)
O1. Notoriedad de la empresa en el público. O2. Aumento en el uso de teléfonos inteligentes. O3. Mayor uso de redes sociales en la población O4. Actividades del gobierno en asesoramiento a las mypes O5. Falta de dirección estratégica en la competencia O6. Actitudes del cliente hacia el buen servicio	Diferenciarse en la forma de ser y hacer del servicio que brinda con respecto a la competencia	Desarrollar un sistema de Identificación en la empresa ante el público en los próximos 3 años
Amenazas	Objetivos (FA)	Objetivos (DA)
A1. Tasa de Inflación. A2. Cambios en la política Tributaria A3. Devaluación de la moneda A4. Aumento de desempleo A5. Actitudes sobre el prejuicio A6. Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores	Mitigar los factores Macroeconómicos de los próximos 3 años, de manera que no desestabilice la rentabilidad de la empresa	Posicionarnos en la mente del público como la mejor opción en servicio al cliente y una empresa con iniciativas socialmente responsable empresariales

Fuente: Elaboración propia (2018)

4.1.2.2. Escenario estratégico de imagen corporativa

De acuerdo con el modelo de Capriotti y el análisis FODA realizado a continuación se planteará las posibilidades sobre la situación estratégica del sector, para poder establecer una serie de soluciones o alternativas.

El escenario estratégico donde se sitúa la empresa en la categoría mercado o sector de actividad es aquel donde no hay un referente de Imagen corporativa definido. Entonces, si no hay un referente de imagen corporativa, el trabajo de la organización deberá orientarse hacia:

- *Desarrollar un sistema de Identificación en la empresa ante el público y la competencia*, en este caso uno de las estrategias principales sería la creación de sensibilidad de Marca. En este sector como se analizó anteriormente no existe la tendencia a considerar a las marcas como algo importante para los miembros de los públicos. Esto debido a que las empresas competidoras no se han preocupado por generar una sensibilidad hacia la importancia de la empresa o del nombre de la empresa para los públicos. En esta situación, la comercializadora deberá dirigir su actividad a crear una sensibilidad de Marca.
- *Desarrollar una diferenciación en la forma de ser y hacer del servicio que brinda la empresa con respecto a la competencia a través de la definición de atributos prioritarios de Imagen*. En ello, se analizó que no existen atributos de imagen realmente consolidados como prioritarios, entonces para ello se deberá dirigir la actividad a crear sensibilidad hacia unos determinados atributos, aquéllos que son próximos a la compañía o que son aspectos que la diferencian del resto de competidores.
- *Posicionarse como referente y como la mejor opción a elegir entre los demás*. Al no haber un referente definido en el mercado donde pertenece la empresa Zapata, por las causas mencionadas anteriormente, entonces la organización deberá orientar su acción para situarse como referente de imagen, asumiendo como propios los atributos prioritarios y ser la mejor opción a elegir entre los demás, esto a través de la fidelización.

4.1.2.3. La estrategia de imagen corporativa

Una vez tomando como referencia los escenarios estratégico posible y el análisis DAFO de Imagen realizado a la empresa Zapata, se determinó que el planteamiento estratégico ideal para mejorar la imagen corporativa de la empresa en estudio debe ir dirigido a generar *identificación y diferenciación por atributos tangibles e intangibles*.

En tal sentido lo que busca la estrategia de diferenciación para la empresa Zapata será crear y gestionar diferencias, añadiendo valor para los públicos y desmarcándose de las compañías competidoras es decir generar identificación y diferenciación, establecerse como referente de imagen y lograr la preferencia de los públicos de la organización.

4.1.2.4. Definición del Perfil de Identificación Corporativo (PIC)

Partiendo del Análisis DAFO y del estudio del escenario estratégico de Imagen posible, y una vez definida la estrategia global de Imagen Corporativa, y tomando como referencia las decisiones o posiciones asumidas en función de ellas, la empresa Zapata debe definir su perfil de identificación corporativo a cada público, es decir, determinar cuáles serán el conjunto de atributos de identificación básicos asociables a la organización. (Véase tabla 13).

Tabla N° 13. *Perfil de identificación corporativo de la empresa “Zapata”*

Público en general	Clientes	Trabajadores
1. Buen servicio	1. Buen Servicio	1. Buen clima laboral
2. Calidad	2. Calidad	2. Confianza
3. Precios competitivos	3. Honradez	2. Honradez
4. Responsabilidad Social	4. Precios competitivos	3. Compromiso
5. Alta experiencia en el mercado	5. Responsabilidad social	

Fuente: Elaboración propia (2018)

En este caso lo que se busca es establecer atributos relacionados con el buen servicio para cada público de la empresa, según el peso de importancia que este representaría un gran impacto para la imagen de la empresa.

4.1.3. Plan de acción comunicativa de la Comercializadora Zapata

Una vez definido el perfil de identificación corporativa de una organización, éste tiene que ser comunicado a los diferentes públicos. A comparación del plan estratégico convencional, el plan de acción comunicativa vendría a ser el plan de acción de la parte operativa.

Tabla N° 14. Plan de acción comunicativa de la Comercializadora “Zapata” – primer objetivo

Objetivos	Público	Meta	Estrategias	Mensaje	Forma comunicativa	Mix de actividades y medios	Evaluación
<i>Desarrollar un sistema de Identificación en la empresa ante el público</i>	Público en general / Clientes / Trabajadores	Mantener una alta notoriedad de 95% ante los diferentes públicos de la empresa para el 2021	Crear y generar sensibilidad de una nueva marca	Personalidad de la empresa a través de la creación de un logo u objeto visual	Logo / Lema	Contratar un diseñador gráfico para crear un logotipo que identifique a la empresa	Encuesta a los clientes sobre el nivel de reconocimiento de la marca
						Registrar la marca de la empresa	
						Crear un lema que describa lo que diferencia a la empresa de la competencia	
	Clientes		Fidelizar a los clientes	Buscar la preferencia del cliente a través del servicio, el contacto directo, sus productos y sus precios	Acción y conducta comunicativa	Crear promociones dedicadas a los clientes fieles.	Aumento de clientes fieles en un 20% de la cartera de clientes
						Establecer comunicación con los clientes mediante una red social, leer sus quejas, dudas, sugerencias, contestando a todos de la manera más rápida posible	
						Enviar catálogos virtuales mensualmente a clientes de la comercializadora mediante e-mail, Facebook o WhatsApp	
						Buscar un contacto emocional con el cliente a través de la atención	
	Trabajadores		Mejorar la comunicación interna entre el dueño de la empresa y trabajadores	Lo que es, lo que desea ser y que valores practica la empresa	Acción comunicativa	Entregar un manual de identidad anualmente a los trabajadores que contenga la filosofía de la empresa, normas de convivencia y ética corporativa, a través de un folleto	Encuesta sobre el nivel de conocimiento de la filosofía de la empresa y normas de convivencia
						Mantener las reuniones semanalmente entre el dueño de la empresa y los trabajadores	

Fuente: Elaboración propia (2018)

Tabla N° 15. Plan de acción comunicativa de la Comercializadora “Zapata” – Segundo Objetivo

Objetivos	Público	Meta	Estrategias	Mensaje	Forma Comunicativa	Mix de Actividades y Medios	Evaluación	
Mitigar los factores Macroeconómicos (Inflación) de los próximos 3 años,	Clientes y No clientes	Mantener la estabilidad económica de la empresa ante posibles malos escenarios al 2021	Reforzar la imagen de la marca con los puntos que diferencian a la empresa	Confiar en el servicio que se da y reafirmar en que se diferencia de la competencia	Acción comunicativa	Buscar valor agregado en la excelencia del servicio de atención al cliente (Empatía, rapidez, honradez)	Encuesta sobre los atributos que la caracterizan a la empresa	
						Realizar ajustes en las promociones de ventas de manera que no afecte los precios y poder mantenerlos respecto a la competencia.		
	Clientes y No clientes		Investigar sobre los cambios en los Públicos y asumir los cambios que van surgiendo en el sector	Compromiso por satisfacer las necesidades del cliente	Investigación de mercado	Elaborar y aplicar una encuesta para identificar las necesidades de los clientes actuales y potenciales y desarrollar nuevas soluciones para dichas necesidades	Encuesta sobre investigación de mercados	
						Elaborar y aplicar una encuesta que permita medir la percepción del público en general y especialmente el de los clientes		
	Proveedores			Renegociar el valor de los productos con los proveedores para obtener mejores precios en el largo plazo	Obtener buenas relaciones con nuestros proveedores de manera que el cliente siempre se vea beneficiado	Contrato y relaciones con los proveedores	Pagar puntualmente de manera que los proveedores sean puntuales en la entrega del pedido	Calidad del producto, precio de compra y puntualidad de la entrega
							Definir criterios básicos para la búsqueda y selección de nuevos proveedores tomando en cuenta los productos, el precio y calidad	

Fuente: Elaboración propia (2018)

Tabla N° 16. Plan de acción comunicativa de la Comercializadora “Zapata” – Tercer Objetivo

Objetivos	Público	Meta	Estrategias	Mensaje	Forma comunicativa	Mix de Actividades y Medios	Evaluación
<i>Diferenciarse en la forma de ser y hacer con respecto a la competencia</i>	Público en general / clientes / trabajadores	Desarrollar diferencias notorias entre la empresa y sus competidores para el 2021	Generar publicidad y promoción agresiva sobre atributos de buen servicio en la Imagen de la empresa	Atributos que nos diferencian entre el servicio que brinda nuestra empresa con la de los competidores	Acción comunicativa	Diseñar el mensaje publicitario de la estrategia de comunicación.	Encuesta de satisfacción del cliente
						Contratar medios de comunicación de alto impacto (Redes sociales, radios y revistas)	
						Capacitar constantemente a los empleados para desarrollar los atributos que deben priorizar en el servicio hacia el cliente.	
	Trabajadores		Conducta comunicativa	Establecer publicidad constantemente de nuestros atributos mediante una red social y poder interactuar con nuestros clientes sobre nuestras ofertas y promociones.	Capacitar constantemente a los empleados sobre lo que brinda la empresa y cuáles son sus funciones	Libro de reclamos y buzón de sugerencias	
				Comunicar a los empleados sobre los valores (buena atención, honradez y compromiso) que debe demostrar durante el servicio.			
				Capacitar constantemente a los empleados en cómo brindar un trato preferencial a los clientes con calidad			
				Comunicar a los empleados el comportamiento que deben tener ante los clientes, accediendo a sus necesidades, inquietudes e imprevistos de una forma empática.			
	Clientes		Acción comunicativa	Optimizar el uso de las instalaciones con una nueva marca	Cuáles son las características que identificarán nuestras instalaciones	Encuesta sobre el nivel de reconocimiento de los locales	
				Diseñar un letrero con el logo y el lema de la empresa que la identifique desde las afueras de las instalaciones.			
Diseñar las instalaciones de la empresa de acuerdo a los colores corporativos del logotipo.							

Fuente: Elaboración propia (2018)

Tabla N° 17. *Plan de Acción Comunicativa de la Comercializadora “Zapata” – Cuarto Objetivo*

Objetivos	Público	Meta	Estrategias	Mensaje	Forma Comunicativa	Mix de Actividades y Medios	Evaluación
<i>Posicionarnos en la mente del público como la mejor opción en servicio al cliente y una empresa con iniciativas socialmente responsable empresariales</i>	Público en general / Clientes / Trabajadores	Ser percibido por la mente del consumidor como la mejor en buscar la excelencia en el servicio al cliente para el 2021, así como también como una empresa con iniciativas socialmente responsable empresariales	Diseñar uniformes al personal usando una marca	Cuáles son las características que identificarán nuestras trabajadoras	Acción y conducta comunicativa	Diseñar uniformes (polos de algodón pima) para los empleados personalizados con su nombre bordado combinado con los colores de la marca de la empresa	Encuesta sobre el nivel de reconocimiento del personal
	Clientes/		Innovar el servicio que brinda la empresa	Porque nuestro servicio siempre será mejor que el de los competidores	Acción comunicativa	Elaborar un catálogo virtual por mes que demuestre la calidad de los productos, el buen servicio y los precios competitivos	Aumento de ventas en 10%
	Público en general / clientes / trabajadores	Patrocinar y participar en eventos sociales y comunitarias	Compromiso de la empresa con nuestra comunidad	Actividades en eventos sociales, culturales y deportivos	Fortalecer la imagen institucional participando en las actividades de Fexticum (Julio) y aniversario de Monsefú (octubre)	Participar en el torneo juvenil de futbol de verano	Encuesta sobre la percepción que tienen los pobladores del compromiso de la empresa con su comunidad
				Establecer alianzas estratégicas para conmemoración de fechas especiales (Día de la madre, Día del padre, Navidad)			

Fuente: Elaboración propia (2018)

4.1.4. Plan Presupuestal para ejecutar el plan de acción comunicativa de la Comercializadora Zapata

4.1.4.1. Presupuesto del plan de acción comunicativa de la Comercializadora Zapata

A continuación, se detallará el presupuesto del plan de acción en función de las actividades mencionadas anteriormente:

Tabla N° 18. *Presupuesto del plan de acción comunicativa de la empresa Comercializadora “Zapata” – primer objetivo*

Acciones inmediatas	Duración	Cantidad	Precio Unitario	Precios			TOTAL
				2019	2020	2021	
Contratar un diseñador gráfico para crear un logotipo que identifique a la empresa	1 semana	1	S/. 60.00	S/. 60.00	S/. 00.00	S/. 00.00	S/. 60.00
Registrar la Marca de la empresa	45 días	1	S/534.99	S/534.99	S/. 00.00	S/. 00.00	S/534.99
Crear un lema que describa lo que diferencia a la empresa de la competencia	1 hora	1	S/. 00.00	S/. 00.00	S/. 00.00	S/. 00.00	S/. 00.00
Crear promociones dedicadas a los clientes fieles.	Mensual	-	S/. 00.00	S/. 00.00	S/. 00.00	S/. 00.00	S/. 00.00
Establecer comunicación con los clientes mediante una red social, leer sus quejas, dudas, sugerencias, contestando a todos de la manera más rápida posible	Diario	-	S/. 00.00	S/. 00.00	S/. 00.00	S/. 00.00	S/. 00.00
Enviar catálogos virtuales mensualmente a clientes de la comercializadora mediante e-mail, Facebook o WhatsApp	Mensual	1	S/. 00.00	S/. 00.00	S/. 00.00	S/. 00.00	S/. 00.00
Buscar un contacto emocional con el cliente a través de la atención	Diario	-	S/. 00.00	S/. 00.00	S/. 00.00	S/. 00.00	S/. 00.00
Diseñar bolsas personalizadas con la marca de la empresa para su entrega	Mensual	1000 (35x55)	S/. 00.20	S/. 2.400.00	S/.3.000.00	S/.3.600.00	S/.19.800.00
		1000 (60x70)	S/. 00.25	S/. 3.000.00	S/. 3.600.00	S/.4.200.00	
Entregar un manual de identidad anualmente a los trabajadores que contenga la filosofía de la empresa, normas de convivencia y ética corporativa, a través de un folleto	Anual	11	S/. 27.50	S/. 27.50	S/. 27.55	S/. 27.60	S/. 82.65
Mantener las reuniones semanalmente entre el dueño de la empresa y los trabajadores	Anual (2 horas /semana)	1	S/. 00.00	S/. 00.00	S/. 00.00	S/. 00.00	S/. 00.00

Fuente: Elaboración propia (2018)

Tabla N° 19. Presupuesto del plan de acción comunicativa de la empresa Comercializadora “Zapata” – segundo objetivo

Acciones inmediatas	Duración	Cantidad	Precio Unitario	Precios			TOTAL
				2019	2020	2021	
Buscar valor agregado en la excelencia del servicio de atención al cliente (empatía, rapidez, honradez)	Eventual	-	S/. 00.00	S/. 00.00	S/. 00.00	S/. 00.00	S/. 00.00
Realizar ajustes en las promociones de ventas de manera que no afecte los precios	Eventual	-	S/. 00.00	S/. 00.00	S/. 00.00	S/. 00.00	S/. 00.00
Elaborar y aplicar una encuesta para identificar las necesidades de los clientes actuales y potenciales y desarrollar nuevas soluciones para dichas necesidades	Semestral	1	S/. 10.00	S/. 20.00	S/. 20.05	S/. 20.10	S/. 60.15
Elaborar y aplicar una encuesta que permita medir la percepción del público en general y especialmente el de los clientes	Semestral	1	S/. 10.00	S/. 20.00	S/. 20.05	S/. 20.10	S/. 60.15
Pagar puntualmente de manera que los proveedores sean puntuales en la entrega del pedido	Mensual	-	S/. 00.00	S/. 00.00	S/. 00.00	S/. 00.00	S/. 00.00
Definir criterios básicos para la búsqueda y selección de nuevos proveedores tomando en cuenta los productos, el precio y calidad	Anual	-	S/. 00.00	S/. 00.00	S/. 00.00	S/. 00.00	S/. 00.00

Fuente: Elaboración propia (2018)

Tabla N° 20. Presupuesto del plan de acción comunicativa de la empresa Comercializadora “Zapata” – tercer objetivo

Acciones inmediatas	Duración	Cantidad	Precio Unitario	Precios			TOTAL
				2019	2020	2021	
Diseñar el mensaje publicitario de la estrategia de comunicación	Trimestral	1	S/. 00.00	S/. 00.00	S/. 00.00	S/. 00.00	S/. 00.00
Contratar medios de comunicación de alto impacto (Redes sociales, radios y revistas)	Mensual	Redes Sociales (1)	S/. 03.00	S/. 36.00	S/. 36.00	S/. 36.00	S/. 2, 268.00
		Radios (2)	S/. 30.00	S/. 720.00	S/. 720.00	S/. 720.00	
Capacitar constantemente a los empleados de ambos locales para desarrollar los atributos que deben priorizar en el servicio hacia el cliente (experiencia, calidad de servicio, buen trato, compromiso, honestidad y puntualidad)	1 día / semestre	1 hora	S/. 50.00	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 300.00
Establecer publicidad constantemente de nuestros atributos mediante una red social y poder interactuar con nuestros clientes sobre nuestras ofertas y promociones.	Diario	-	S/. 00.00	S/. 00.00	S/. 00.00	S/. 00.00	S/. 00.00
Capacitar constantemente a los empleados sobre lo que brinda la empresa y cuáles son sus funciones	1 día/ semestre	1 hora	S/. 00.00	S/. 00.00	S/. 00.00	S/. 00.00	S/. 00.00
Comunicar a los empleados sobre los valores (compromiso y honestidad) que debe demostrar durante el servicio	Diario	1	S/. 00.00	S/. 00.00	S/. 00.00	S/. 00.00	S/. 00.00
Capacitar constantemente a los empleados en cómo brindar un trato preferencial a los clientes con calidad	1 día/ semestre	1 hora	S/. 50.00	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 300.00
Comunicar a los empleados el comportamiento que deben tener ante los clientes, accediendo a sus necesidades, inquietudes e imprevistos de una forma empática	1 día/ semestre	1 hora	S/. 50.00	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 300.00
Diseñar las instalaciones de la empresa de acuerdo a los colores corporativos del logotipo	15 días	2	S/.500.00	S/.1000.00	S/. 00.00	S/. 00.00	S/.1000.00
Diseñar un letrero con el logo y el lema de la empresa que la identifique desde las afueras de las instalaciones	1 semana	2	S/.175.00	S/. 350.00	S/. 00.00	S/. 00.00	S/. 350.00

Fuente: Elaboración propia (2018)

Tabla N° 21. *Presupuesto del plan de acción comunicativa de la empresa Comercializadora “Zapata” – Cuarto Objetivo*

Acciones inmediatas	Duración	Cantidad	Precio Unitario	Precios			TOTAL
				2019	2020	2021	
Diseñar uniformes (polos de algodón pima) para los empleados personalizados con su nombre bordado combinado con los colores de la marca de la empresa	Anual	22	S/. 25.00	S/. 500.00	S/. 551.10	S/. 552.20	S/. 1, 603.30
Elaborar un catálogo virtual por mes que demuestre la calidad de los productos, el buen servicio y los precios competitivos	Trimestral	1	S/. 00.00	S/. 00.00	S/. 00.00	S/. 00.00	S/. 00.00
Fortalecer la imagen institucional participando en las actividades de Fexticum (julio) y aniversario de Monsefú (octubre)	Anual	2	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 450.00
Participar en el torneo juvenil de futbol de verano	Anual	1	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 450.00
Establecer alianzas estratégicas para conmemoración de fechas especiales (Día de la Madre, Día del Padre, Navidad)	Anual	3	S/. 150.00	S/. 450.00	S/. 450.00	S/. 450.00	S/. 1, 350.00

Fuente: Elaboración propia (2018).

Tabla N° 22. *Presupuesto total del plan de acción comunicativa de la Comercializadora Zapata*

Año	2019	2020	2021	Presupuesto Total
Total	S/9,718.49	S/9,024.75	S/10,226.00	S/28,969.24

Fuente: Elaboración propia (2018)

El presupuesto total del plan de acción para la empresa Comercializadora Zapata en el año 2019 es de S/9,718.49 nuevos soles, el cual representa los costos de inversión en bienes físicos y gestiones, nuevos gastos de ventas, gastos administrativos, nuevos servicios que adquiriría la empresa, aumento de personal, etc. Igualmente, sucede para los años 2020 con un presupuesto de S/9,024.75 y para el año 2021 con un presupuesto de S/10,226.00 en donde dicho crecimiento en el presupuesto total se sustenta en variables macroeconómicas como la Inflación.

4.1.4.2. Análisis económico y financiero de la Comercializadora Zapata S.A.C.

4.1.4.2.1. Capacidad de ventas y proyección de ventas convencional de la Comercializadora Zapata S.A.C

Entre los años 2013 al 2017, las ventas de la empresa “Zapata” cuentan con tendencia de crecimiento, sin embargo, aunque dichas cifras comparado al de otros años anteriores son mayores, los ingresos no son lo que esperaba el dueño de la empresa, más aún cuando a inicios del año 2015 abrió un nuevo local esperando que sus ventas por lo menos incrementaran en un 10% anualmente. Lo que finalmente, no resultó (Ver Tabla N°23).

Tabla N° 23. *Ventas de la empresa Comercializadora “Zapata” en los años 2013 – 2017*

Año	Ventas por Año
2013	S/180,800.00
2014	S/185,600.00
2015	S/186,200.00
2016	S/190,420.00
2017	S/193,400.00

Fuente: Libros contables de la Comercializadora Zapata (2013 – 2017)

Tabla N° 24. *Proyección de ventas convencional de la Comercializadora “Zapata” en los años 2018 – 2021*

Año	Ventas por Año
2017	S/193,400.00
2018	S/197,206.67
2019	S/200,462.22
2020	S/204,085.19
2021	S/207,463.21

Fuente: Elaboración propia (2018)

4.1.4.2.2. Estado de resultados proyectado de la Comercializadora Zapata

Al elaborar el plan presupuestal, se analizó los estados financieros del año 2017 y así mismo la proyección del presente año del 2018 que tendría la empresa, en ella se determinó que en el último año la empresa contaría con una utilidad neta de S/. 17,386.35 nuevos soles disponibles que pueden invertirse para aplicar las estrategias necesarias para mejorar la imagen de la empresa. A continuación, se detallará cada aspecto del estado de resultados:

a) Presupuesto de Ingresos Proyectados aplicando el PE de imagen corporativa

- *Ventas*: son aquellos ingresos por ventas registrados en el año 2017 y así mismo los ingresos por ventas proyectados de la Comercializadora Zapata en el periodo 2018 – 2021, expresadas en moneda nacional. A continuación, se muestra la proyección de las ventas anuales durante de los periodos 2018 – 2021, teniendo como base las ventas del año 2017. (Ver Tabla N° 24).

Tabla N° 25. *Proyección de ventas de la Comercializadora “Zapata” en los años 2018 – 2021*

Año	Ventas por Año	Variación %
2017	S/193,400.00	
2018	S/197,206.67	
2019	S/216,927.33	+ 10%
2020	S/238,620.07	+ 10%
2021	S/262,482.07	+ 10%

Fuente: Elaboración propia (2018), información obtenida de los estados financieros de la Comercializadora Zapata.

Los datos de las ventas del año 2017 fueron proporcionados por parte de la empresa en estudio, el cual nos permite poder estimar las ventas del año 2018 mediante el método de regresión lineal con la función “pronóstico” del programa Excel y con la información de las ventas de los años anteriores (Ver tabla N° 23). Así mismo, como se muestra en la tabla anterior (Ver tabla N° 24), la proyección de ventas a partir del periodo 2019 al 2021 cuenta con una tendencia de crecimiento significativa del 10% anual (meta de la empresa para los próximos años) que permita el crecimiento económico de la Comercializadora Zapata.

- *Descuentos en ventas:* está representado por los descuentos en las ventas de productos (promociones de descuento) que ofrece la Comercializadora Zapata. Según política de la empresa, estos descuentos representan el 0.5% de las ventas proyectadas del periodo 2018 – 2021 expresadas en Nuevos Soles.

Tabla N° 26. *Proyección de los descuentos en ventas de la Comercializadora “Zapata” en los años 2018 – 2021*

Año	Ventas por Año	Descuentos en ventas (0.05%)
2017	S/193,400.00	S/967.00
2018	S/197,206.67	S/986.03
2019	S/200,462.22	S/1,084.64
2020	S/204,085.19	S/1,193.10
2021	S/207,463.21	S/1,312.41

Fuente: Elaboración propia (2018), información obtenida de los estados financieros de la Comercializadora Zapata.

b) Presupuesto de costos de venta proyectados

El presupuesto de costo de ventas de la empresa en estudio, debido a su giro de negocio que es la compra y venta de productos, está compuesto por el costo de mercadería vendida, el cual comprende las compras proyectadas más el inventario inicial menos el inventario final y las reducciones.

Tabla N° 27. Presupuesto del Costo de Ventas proyectado de la Comercializadora "Zapata" en los años 2018 – 2021

Costo de Ventas	2017	2018	2019	2020	2021
Compras	S/106,370.00	S/108,463.67	S/119,310.03	S/131,241.04	S/144,365.14
Descuento Compras (20%)	S/21,274.00	S/21,692.73	S/23,862.01	S/26,248.21	S/28,873.03
Inventario Inicial	S/38,084.00	S/38,680.00	S/39,441.33	S/43,385.47	S/47,724.01
Inventario final	S/38,680.00	S/39,441.33	S/43,385.47	S/47,724.01	S/52,496.41
TOTAL	S/84,500.00	S/86,009.60	S/91,503.89	S/100,654.28	S/110,719.71

Fuente: Elaboración Propia (2018), información obtenida de los estados financieros de la Comercializadora Zapata.

El cuadro detalla, que la base del monto de las compras de la Comercializadora Zapata, están en función a las ventas estimadas en el año, así como a las existencias iniciales y existencias finales planificadas. Además, se obtuvo la información que la empresa obtiene un total de 20% de descuento en compras.

c) Presupuesto de gastos proyectados

Los gastos del año 2017 y los que se incurrirán en los años 2018 al 2021, son los siguientes:

- **Presupuesto de gastos de ventas proyectados:**

Sueldos de vendedores: actualmente la empresa cuenta con 4 vendedores, 2 en cada local, los cuales perciben un sueldo de S/. 750.00 Nuevos Soles cada uno, el cual al año el gasto en los sueldos de los vendedores es de S/. 36,000.00 nuevos soles y el cual se proyecta mantener la misma cantidad de vendedores en el periodo 2018-2021.

Tabla N° 28. Presupuesto de los Sueldos de Vendedores de la Comercializadora "Zapata" en los años 2018 – 2021

Sueldo Vendedor	2017	2018	2019	2020	2021
N° de Vendedores	4	4	4	4	4
Costo por unidad	S/750.00	S/750.00	S/750.00	S/750.00	S/750.00
Total	S/36,000.00	S/36,000.00	S/36,000.00	S/36,000.00	S/36,000.00

Fuente: Elaboración propia (2018), información obtenida de los estados financieros de la Comercializadora Zapata.

Materiales indirectos: la empresa hasta el año 2018 ha utilizado bolsas de dos tipos de tamaños para despachar los productos vendidos de 35x55 cm y 60x70 cm a un costo de S/. 0.10 por unidad. Según el plan de acción se propuso el diseño de unas bolsas personalizadas que estaría valorado en S/.0.20 la unidad de bolsa de 35x55 cm y S/. 0.25 la bolsa de 60x70 cm., dicho presupuesto como se observa en la Tabla N° 28, desde el año 2019 irá adquiriendo un aumento progresivo debido a que se consideró variables macroeconómicas que podrían afectar al presupuesto proyectado como puede ser la inflación o una posible devaluación de la moneda. De igual manera, para el uso de uniformes los cuales hasta el presente año los empleados no utilizan uniformes que los identifique y que a partir del año 2019 ya podrán contar con polos personalizados de material algodón pima.

Tabla N° 29. *Presupuesto de materiales utilizados en la venta de la Comercializadora “Zapata” en los años 2018 – 2021*

Materiales		Cantidad	2017	2018	2019	2020	2021
Bolsas	(35x55)	12000	S/1,200.00	S/1,200.00	S/2,400.00	S/3,000.00	S/3,600.00
Personalizadas	(60x70)	12000	S/1,200.00	S/1,200.00	S/3,000.00	S/3,600.00	S/4,200.00
Uniformes		22	S/0.00	S/00.00	S/550.00	S/551.10	S/552.20
TOTAL			S/2,400.00	S/2,400.00	S/5,900.00	S/7,151.10	S/8,352.20

Fuente: Elaboración propia (2018), información obtenida de los estados financieros de la Comercializadora Zapata.

Publicidad: de la Tabla N° 29 sobre los medios de publicidad, la empresa solo hace uso de un medio radial para hacer publicidad hasta el año 2018, sin embargo, en el plan de acción se propone utilizar dos medios radiales y también las redes sociales para tener una comunicación más activa con los diferentes públicos.

Tabla N° 30. *Presupuesto de publicidad de la Comercializadora “Zapata” en los años 2018 – 2021*

Publicidad			Periodo				
Medios	Costo / Unid.	Cantidad	2017	2018	2019	2020	2021
Redes Sociales	S/3.00 x Mes	1	S/0.00	S/0.00	S/36.00	S/36.00	S/36.00
Radios	S/30.00 x Mes	2	S/360.00	S/360.00	S/720.00	S/720.00	S/720.00
TOTAL		3	S/360.00	S/360.00	S/756.00	S/756.00	S/756.00

Fuente: Elaboración propia (2018), información obtenida de los estados financieros de la Comercializadora Zapata.

Considerando los aspectos descritos anteriormente, tanto los sueldos de los vendedores, como los materiales que utilizan (bolsas y uniforme personalizados) y la publicidad que se realice, son gastos que se debe cubrir periódicamente para poder vender los productos. Por lo tanto, la suma de estos tres elementos representa el total del presupuesto de gasto de ventas de la Comercializadora Zapata. (Ver Tabla N° 30).

Tabla N° 31. *Presupuesto de Gastos de Ventas de la Comercializadora “Zapata” en los años 2018 – 2021*

Gastos de Ventas	Periodo				
	2017	2018	2019	2020	2021
Sueldo Vendedores	S/36,000.00	S/36,000.00	S/36,000.00	S/36,000.00	S/36,000.00
Materiales indirectos	S/2,400.00	S/2,400.00	S/5,900.00	S/7,151.10	S/8,352.20
Publicidad	S/360.00	S/360.00	S/756.00	S/756.00	S/756.00
TOTAL	S/38,760.00	S/38,760.00	S/42,656.00	S/43,907.10	S/45,108.20

Fuente: Elaboración Propia (2018), información obtenida de los estados financieros de la Comercializadora Zapata.

- **Presupuesto de gastos de administración proyectados:**

Salarios de personal: saldos de los trabajadores que no tienen relación directa con la venta de los productos (almacén, caja y gerencia)

Tabla N° 32. *Presupuesto de los salarios del personal de la Comercializadora “Zapata” en los años 2018 – 2021*

Personal / Cantidad	Unidad	2017	2018	2019	2020	2021
Almaceneros 4	S/650.00	S/31,200.00	S/31,200.00	S/31,200.00	S/31,200.00	S/31,200.00
Cajeros 2	S/750.00	S/18,000.00	S/18,000.00	S/18,000.00	S/18,000.00	S/18,000.00
Gerente Gral. 1	S/1,200.00	S/1,200.00	S/1,200.00	S/1,200.00	S/1,200.00	S/1,200.00
Comunity Manager 1	S/300.00	S/0.00	S/0.00	S/3,600.00	S/3,600.00	S/3,600.00
Total 8		S/50,400.00	S/50,400.00	S/54,000.00	S/54,000.00	S/54,000.00

Fuente: Elaboración propia (2018), información obtenida de los estados financieros de la Comercializadora Zapata.

Servicios: están implicados los gastos de servicios públicos (Luz y agua), como servicios de telefonía, internet. Ver Tabla N° 32

Tabla N° 33. *Presupuesto de servicios que utiliza la Comercializadora “Zapata” en los años 2018 – 2021*

Servicios	Periodo				
	2017	2018	2019	2020	2021
Agua	S/480.00	S/480.00	S/480.00	S/480.00	S/480.00
Luz	S/1,200.00	S/1,200.00	S/1,200.00	S/1,200.00	S/1,200.00
Teléfono / Internet	S/840.00	S/840.00	S/840.00	S/840.00	S/840.00
TOTAL	S/2,520.00	S/2,520.00	S/2,520.00	S/2,520.00	S/2,520.00

Fuente: Elaboración propia (2018).

Otros gastos: aquellos activos administrativos tangibles e intangibles de la Comercializadora Zapata S.A.C. Ver Tabla N° 33.

Tabla N° 34. *Presupuesto de Otros Gastos de la Comercializadora “Zapata” en los años 2018 – 2021*

Otros Gastos	Cantidad	Periodo				
		2017	2018	2019	2020	2021
Tangibles						
Folletos (manual identidad)	1	S/0.00	S/0.00	S/27.50	S/27.55	S/27.60
Encuestas	2	S/0.00	S/0.00	S/40.00	S/40.10	S/40.20
Remodelación local	2	S/0.00	S/0.00	S/1,000.00	S/0.00	S/0.00
Letrero	2	S/0.00	S/0.00	S/350.00	S/0.00	S/0.00
Intangibles						
Registrar marca	1	S/0.00	S/0.00	S/534.99	S/0.00	S/0.00
Capacitación	3	S/0.00	S/0.00	S/300.00	S/300.00	S/300.00
Eventos sociales	6	S/0.00	S/0.00	S/750.00	S/750.00	S/750.00
TOTAL		S/0.00	S/0.00	S/3,002.49	S/1,117.65	S/1,117.80

Fuente: Elaboración propia (2018).

Tomando en cuenta, los gastos de sueldo de personal, servicios, y otro tipo de gastos que se detallaron anteriormente, la suma de estos elementos más la depreciación de los activos administrativos conforman los gastos administrativos de la Comercializadora Zapata. Ver tabla N° 34. Las tasas de depreciación han sido tomadas de la SUNAT (<http://www.sunat.gob.pe>).

Tabla N° 35. *Presupuesto de gastos de ventas total de la Comercializadora “Zapata” en los años 2018 – 2021.*

Gastos Administrativos	Periodo				
	2017	2018	2019	2020	2021
Sueldo Trabajadores	S/50,400.00	S/50,400.00	S/54,000.00	S/54,000.00	S/54,000.00
Servicios	S/2,520.00	S/2,520.00	S/2,520.00	S/2,520.00	S/2,520.00
Otros Gastos	S/0.00	S/0.00	S/3,002.49	S/1,117.65	S/1,117.80
Depreciación	S/1,140.00	S/1,140.00	S/1,140.00	S/838.75	S/838.75
Local (3%)	S/600.00	S/600.00	S/600.00	S/600.00	S/600.00
Remodelación local (3%)	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/30.00	S/30.00
Letrero (10%)	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/35.00	S/35.00
Computadoras (25%)	S/500.00	S/500.00	S/500.00	S/0.00	S/0.00
Góndolas (10%)	S/40.00	S/40.00	S/40.00	S/40.00	S/40.00
Registrar de marca (25%)	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/133.75	S/133.75
TOTAL	S/54,060.00	S/54,060.00	S/60,662.49	S/58,476.40	S/58,476.55

Fuente: Elaboración propia (2018).

d) **Estado de resultados proyectado de la Comercializadora Zapata:** con las tablas anteriores se pudo estructurar el estado de resultados proyectado de la Comercializadora Zapata para el periodo 2018 – 2021.

Tabla N° 36. **Estado de resultados proyectado de la Comercializadora Zapata en el Periodo 2018 – 2021**

CONCEPTO	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	S/193,400.00	S/197,206.67	S/216,927.33	S/238,620.07	S/262,482.07
- Descuentos en ventas	S/967.00	S/986.03	S/1,084.64	S/1,193.10	S/1,312.41
Ventas Netas	S/192,433.00	S/196,220.63	S/215,842.70	S/237,426.97	S/261,169.66
Costos de Ventas	S/84,500.00	S/86,009.60	S/91,503.89	S/100,654.28	S/110,719.71
UTILIDAD BRUTA	S/107,933.00	S/110,211.03	S/124,338.80	S/136,772.68	S/150,449.95
Gastos de Ventas	S/38,760.00	S/38,760.00	S/42,656.00	S/43,907.10	S/45,108.20
Gastos de Administración	S/54,060.00	S/54,060.00	S/60,662.49	S/58,476.40	S/58,476.55
UTILIDAD OPERATIVA	S/15,113.00	S/17,391.03	S/21,020.31	S/34,389.19	S/46,865.20
Intereses	S/2,500.00	S/2,537.50	S/2,575.56	S/2,614.20	S/2,653.41
Gastos Financieros	S/2,500.00	S/2,537.50	S/2,575.56	S/2,614.20	S/2,653.41
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	S/12,613.00	S/14,853.53	S/18,444.75	S/31,774.99	S/44,211.80
Impuestos (29,5%)	S/3,720.84	S/4,381.79	S/5,441.20	S/9,373.62	S/13,042.48
UTILIDAD NETA	S/8,892.16	S/10,471.74	S/13,003.55	S/22,401.37	S/31,169.32

Fuente: Elaboración propia (2018)

Colocándonos en un escenario optimista, tomando en cuenta la ventaja diferencial que tendríamos sobre nuestros competidores y la aceptación que

esperamos tener desde el primer año debido al fortalecimiento de nuestra imagen, se consideró una proyección de incremento de las ventas en un 10%.

Así mismo, para elaborar el estado de ganancias y pérdidas hemos considerado el incremento anual en base a la inflación. Tal como podemos observar la utilidad neta es positiva en el año 2017 y aplicando el plan estratégico de imagen corporativa ésta seguiría en esa tendencia de crecimiento, teniendo un incremento notable en las utilidades netas en el periodo 2018 al 2021.

4.1.4.2.3. Flujo de caja económico proyectado de la Comercializadora Zapata.

El flujo de caja es otro estado financiero importante ya que nos permite visualizar como la empresa administra su efectivo; es decir cuanta liquidez posee.

Tabla N° 37. Flujo de caja proyectado de la Comercializadora Zapata S.A.C.

CONCEPTO	0	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas		S/193,400.00	S/197,206.67	S/216,927.33	S/238,620.07	S/262,482.07
INGRESOS		S/193,400.00	S/197,206.67	S/216,927.33	S/238,620.07	S/262,482.07
Inversión	S/28,969.24	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Descuentos en ventas		S/967.00	S/986.03	S/1,084.64	S/1,193.10	S/1,312.41
Costos de Ventas		S/84,500.00	S/86,009.60	S/91,503.89	S/100,654.28	S/110,719.71
Gastos de Ventas		S/38,760.00	S/38,760.00	S/42,656.00	S/43,907.10	S/45,108.20
Gastos de Administración		S/52,920.00	S/52,920.00	S/59,522.49	S/57,637.65	S/57,637.80
Gastos Financieros		S/2,500.00	S/2,537.50	S/2,575.56	S/2,614.20	S/2,653.41
IGV (17%)		-S/2,475.54	-S/2,478.00	-S/2,482.20	-S/2,483.45	-S/2,480.00
Utilidad Operativa		S/16,228.54	S/18,471.53	S/22,066.95	S/35,097.19	S/47,530.54
Impuestos		S/3,720.84	S/4,381.79	S/5,441.20	S/9,373.62	S/13,042.48
UTILIDAD NETA	-S/28,969.24	S/10,032.17	S/11,611.74	S/14,143.55	S/23,240.12	S/32,008.06

Fuente: Elaboración propia (2018)

En la tabla N° 36 se puede apreciar que el flujo neto de la Comercializadora Zapata, el cual es positivo o superávit, puesto que se observa una tendencia de aumento entre el año 2018 hacia el 2021, es decir que se puede considerar que la

empresa estaría siendo administrada de manera óptima, obteniendo sus recursos de su misma operación y no basándose en deudas y apalancamientos. Lo cual, marca un buen futuro de crecimiento económico para la empresa en estudio. En el flujo de caja se ha considerado el IGV, debido a que es una transferencia al Estado, pues recibir IGV (cuando se vende) o pagar IGV (cuando se compra) son movimientos de efectivo.

4.1.4.2.4. Evaluación económica del proyecto de la Comercializadora Zapata S.A.C.

Permite tomar decisiones acerca de aceptar o rechazar un proyecto de inversión la evaluación económica y financiera. A continuación, presentamos la evaluación del presente proyecto mostrando los modelos del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Valor Actual Neto (VAN)

Este método sirve para calcular la ganancia o pérdida monetaria neta esperada de un proyecto mediante el descuento hasta el presente de todos los flujos futuros esperados de entradas y salidas de efectivo. El valor del VAN económico obtenido para nuestro proyecto es:

VAN	S/. 40,355.96
------------	---------------

Con una tasa de descuento de 4,25% se obtuvo un VAN de S/. 40,355.96, por ser mayor que 0 el proyecto es aceptable. se afirmaría entonces que el dinero que se proyecta recuperar es superior al que se invierte.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

A continuación, se muestra la Tasa de Retorno Económico

TIR	50.70%
------------	--------

La TIR del presente proyecto teniendo como base el flujo de caja económico de los próximos 3 años es de 50.70%, por lo cual se acepta el proyecto. Lo que quiere decir que, se devuelve el capital invertido más una ganancia adicional, por lo tanto, el proyecto es rentable.

4.1.5. Implementación de estrategias

Después de haber evaluado la rentabilidad de la empresa, para considerar que las estrategias planteadas sean exitosas, lo que necesita es una cultura organizacional fuerte donde todos los miembros de la organización la utilicen, se sientan parte de ella y estén comprometidos, sin importa el rol que desempeñen. Sin embargo, es importante definir como se desarrollará cada estrategia, quienes lo ejecutarán y quienes se responsabilizarán de las mismas.

A continuación, se presenta tablas que describen las actividades que cubrirían cada una de los trabajadores de diferentes áreas de la empresa en función a las estrategias y objetivos planteados, desde el gerente hasta los trabajadores.

Tabla N° 37. *Implementación de Estrategias del Objetivo N°1*

Objetivos	Estrategias	Mix de actividades y medios	Ejecutor	Responsable
<i>Desarrollar un sistema de Identificación en la empresa ante el público</i>	Crear y generar sensibilidad de una nueva Marca	Contratar un diseñador gráfico para crear un logotipo que identifique a la empresa	Diseñador gráfico.	Gerente Gral
		Registrar la marca de la empresa	Indecopi	Gerente Gral.
		Crear un lema que describa lo que diferencia a la empresa de la competencia	Gerente / Trabajadores	Gerente Gral.
	Fidelizar a los clientes	Crear promociones dedicadas a los clientes fieles.	Community Manager / Gerente	Gerente Gral.
		Establecer comunicación con los clientes mediante una red social, leer sus quejas, dudas, sugerencias, contestando a todos de la manera más rápida posible	Community Manager	Gerente Gral.
		Enviar catálogos virtuales mensualmente a clientes de la comercializadora mediante e-mail, Facebook o WhatsApp	Community Manager	Gerente Gral.
		Buscar un contacto emocional con el cliente a través de la atención	Vendedores	Gerente Gral.
		Diseñar bolsas personalizadas con la marca de la empresa para su entrega	Fábrica de bolsas	Gerente Gral.
	Mejorar la comunicación interna entre el dueño de la empresa y trabajadores	Entregar un manual de identidad anualmente a los trabajadores que contenga la filosofía de la empresa, normas de convivencia y ética corporativa, a través de un folleto	Gerente Gral.	Gerente Gral.
		Mantener las reuniones semanalmente entre el dueño de la empresa y los trabajadores	Gerente Gral.	Gerente Gral.

Fuente: Elaboración propia (2018)

Tabla N° 38. *Implementación de estrategias – Objetivo N° 2*

Objetivos	Estrategias	Mix de Actividades y Medios	Ejecutor	Responsable
<i>Diferenciarse en la forma de ser y hacer con respecto a la competencia</i>	Generar publicidad y promoción agresiva sobre atributos de buen servicio en la Imagen de la empresa	Diseñar el mensaje publicitario de la estrategia de comunicación	Community Manager	Gerente Gral.
		Contratar medios de comunicación de alto impacto (Redes sociales, radios y revistas)	Gerente Gral.	Gerente Gral.
		Capacitar constantemente a los empleados para desarrollar los atributos que deben priorizar en el servicio hacia el cliente	Capacitador externo	Gerente Gral.
		Establecer publicidad constantemente de nuestros atributos mediante una red social y poder interactuar con nuestros clientes sobre nuestras ofertas y promociones.	Community Manager	Gerente Gral.
	Gestionar el potencial humano a las exigencias del perfil de identidad de la empresa	Capacitar constantemente a los empleados sobre lo que brinda la empresa y cuáles son sus funciones	Gerente Gral.	Gerente Gral.
		Comunicar a los empleados sobre los valores (buena atención, honradez y compromiso) que debe demostrar durante el servicio	Gerente Gral.	Gerente Gral.
		Capacitar constantemente a los empleados en cómo brindar un trato preferencial a los clientes con calidad	Capacitador externo	Gerente Gral.
		Comunicar a los empleados el comportamiento que deben tener ante los clientes, accediendo a sus necesidades, inquietudes e imprevistos de una forma empática	Capacitador externo	Gerente Gral.
	Optimizar el uso de las instalaciones con una nueva marca	Diseñar un letrero con el logo y el lema de la empresa que la identifique desde las afueras de las instalaciones	Empresa contratante	Gerente General
		Diseñar las instalaciones de la empresa de acuerdo a los colores corporativos del logotipo	Diseñador de interiores	Gerente General

Fuente: Elaboración propia (2018)

Tabla N° 39. *Implementación de estrategias – Objetivo N° 3*

Objetivos	Estrategias	Mix de Actividades y Medios	Ejecutor	Responsable
Mitigar los factores Macroeconómicos (Inflación) de los próximos 3 años,	Reforzar la imagen de la marca con los puntos que diferencian a la empresa	Buscar valor agregado en la excelencia del servicio de atención al cliente (empatía, rapidez, honradez)	Trabajadores	Gerente Gral.
		Realizar ajustes en las promociones de ventas de manera que no afecte los precios y poder mantenerlos respecto a la competencia.	Gerente Gral.	Gerente Gral.
	Investigar sobre los cambios en los Públicos y asumir los cambios que van surgiendo en el sector	Elaborar y aplicar una encuesta para identificar las necesidades de los clientes actuales y potenciales y desarrollar nuevas soluciones para dichas necesidades	Comunity Manager	Gerente Gral.
		Elaborar y aplicar una encuesta que permita medir la percepción del público en general y especialmente el de los clientes	Comunity Manager	Gerente Gral.
	Renegociar el valor de los productos con los proveedores para obtener mejores precios en el largo plazo	Pagar puntualmente de manera que los proveedores sean puntuales en la entrega del pedido	Gerente Gral.	Gerente Gral.
		Definir criterios básicos para la búsqueda y selección de nuevos proveedores tomando en cuenta los productos, el precio y calidad	Gerente Gral.	Gerente Gral.

Fuente: Elaboración propia (2018)

Tabla N° 40. *Implementación de estrategias – Objetivo N° 4*

Objetivos	Estrategias	Mix de Actividades y Medios	Ejecutor	Responsable
<i>Posicionarnos en la mente del público como la mejor opción en servicio al cliente y una empresa socialmente responsable</i>	Diseñar uniformes al personal usando una marca	Diseñar uniformes (polos de algodón pima) para los empleados personalizados con su nombre bordado combinado con los colores de la marca de la empresa	Empresa Confeccionista	Gerente Gral.
	Innovar el servicio que brinda la empresa	Elaborar un catálogo virtual por mes que demuestre la calidad de los productos, el buen servicio y los precios competitivos	Gerente Gral./ Comunity Manager	Gerente Gral.
	Patrocinar y participar en eventos sociales y comunitarias promocionando la marca	Fortalecer la imagen institucional participando en las actividades de Fexticum (julio) y aniversario de Monsefú (octubre)	Gerente Gral.	Gerente Gral.
		Participar en el torneo juvenil de futbol de verano promoviendo la marca	Equipo de Futbol	Gerente Gral.
		Establecer alianzas estratégicas para conmemoración de fechas especiales (Día de la Madre, Día del Padre, Navidad)	Gerente Gral.	Gerente Gral.

Fuente: Elaboración propia (2018)

4.1.6. Factores de éxito que permitirán el cambio de la Comercializadora Zapata

Planificación estratégica. Si bien es cierto, que la empresa tiene una alta notoriedad en la población de Monsefú, la falta de orientación estratégica y de un perfil de imagen definido ha producido que los clientes generen una imagen distorsionada de la empresa, generándole principalmente grandes pérdidas económicas. Sin embargo, con la ayuda del presente plan estratégico, la empresa podrá tener una claridad en la definición de sus objetivos, teniendo en cuenta los conceptos de su visión y su misión. El dueño tendrá la responsabilidad de motivar a sus trabajadores para que juntos apunten a una sola meta. Posteriormente, la empresa podrá replantearse para el siguiente periodo nuevas metas a seguir.

Utilización de una metodología. Para desarrollar una planificación estratégica que ayude a mejorar la imagen de la empresa, es importante utilizar una metodología que garantice todo el proceso científicamente. En este caso, la presente propuesta ha seguido una metodología basada en un modelo de plan estratégico de la imagen corporativa del autor Dr. Paul Capriotti.

Análisis del escenario estratégico de la empresa. A través de un análisis interno y externo, se determinó que el escenario estratégico de la empresa en el mercado es aquel donde no hay un referente con una imagen corporativa bien definida, por lo que la estrategia más óptima debe ir dirigido a generar *Identificación y Diferenciación por atributos* añadiendo valor para los públicos.

Estrategia de diferenciación ante un escenario adverso. La clave del éxito está en hacer la diferencia. En tal sentido, la empresa Zapata se diferenciará por buscar la excelencia del buen servicio sobre sus competidores, y no buscar competir por precios, ya que en un posible escenario de inflación lo más probable es que la empresa cierre. Caso contrario se daría si se refuerza los atributos que diferencian y den valor a la empresa, puesto que sumado con el posicionamiento de su marca la empresa asegurará la preferencia de los públicos y su sostenibilidad.

4.2. Discusión de resultados

Antes de comenzar con la discusión de los resultados, cabe resaltar que dichos resultados obtenidos son válidos ya que fue posible poder acceder a múltiples fuentes de información, como se ha podido hacer a lo largo de todo el trabajo como son; las entrevistas tanto al dueño de la empresa y finalmente, las encuestas realizada a los clientes, trabajadores y público en general, todos ellos han podido aportar abundante información correspondiente a lo que es la mejora de la imagen corporativa de la empresa Zapata y a su implantación de estrategias para la misma, lo cual ha permitido la discusión de los resultados encontrados.

Los instrumentos utilizados han sido evaluados y aprobados por 3 profesionales expertos en el área de estudio; quienes individualmente revisaron y recomendaron mejoras en la redacción, en el enfoque de las preguntas y en otros detalles para la mejor obtención de los resultados.

La validez de los resultados que se encontraron fueron certificados debido a las técnicas que se utilizaron para realizar el análisis de fiabilidad. Y su contenido es válido dado a que las personas entrevistadas en la investigación han permitido el consentimiento de la misma, y en cuanto a la entrevista dado a que se sacó una muestra poblacional según los reglamentos estadísticos lo cual dan confiabilidad y validez a los resultados.

Si bien es cierto, se ha podido recoger abundante información, pues cabe resaltar que de todas formas se han podido encontrar ciertas falencias que han dificultado el desarrollo de la investigación, como los tiempos para entrevistar al gerente y a los trabajadores, ya que debido a los horarios de trabajo de aquellos no permitían una comunicación eficiente pues estaban en plena actividad de venta. Debido a esta situación se estableció reuniones fuera de las actividades laborales contando con la disponibilidad de ellos.

Ahora bien, contrastando la información recopilada con los resultados obtenidos, en un primer momento se ha podido notar que la investigación

realizada nos ha dado a conocer algunas similitudes con alguna información recogida inicialmente. Lo cual hacen más aún confiable nuestra investigación.

Los resultados han sido agrupados en cuatro grupos de acuerdo a los objetivos planteados, analizando la información obtenida mediante los distintos instrumentos y contrastándola finalmente con las hipótesis planteadas al inicio de éste trabajo se ha podido comparar lo siguiente:

1. Contrastando la primera hipótesis con los resultados obtenidos y los antecedentes revisados anteriormente, se pudo determinar que es correcta respecto a los diferentes perfiles de imagen en cada uno de los locales de la Comercializadora Zapata, esto contrastando con el modelo de plan estratégico de imagen corporativa de Capriotti (2003) y el modelo convencional de plan estratégico (Fred, 2014) se debe a que la empresa no posee una orientación de identidad estratégica definida que pueda fortalecer la relación entre empresa – colaboradores y empresa – cliente, es decir una identidad estratégica interna y externa. Si bien es cierto de que el dueño busca hacer crecer a su empresa, se determinó que éste no tiene estrategias bien direccionadas que puedan ayudar a potencializar a su empresa, así como estrategias para atraer a sus clientes. Todo esto se demuestra en la falta de una misión, visión y estrategias que demuestren una identidad de lo que es la empresa y de lo que piensa.

2. Por otro lado, la segunda hipótesis planteada es también correcta según el autor Capriotti (2013): *“Un perfil corporativo bien definido y con una dirección estratégica evitaría que los clientes tengan percepciones distintas”*, y más aún si poseen dos o más locales, esto comparándolo con la realidad de la empresa. Para ello, lo que propone el modelo de Capriotti una vez definido la filosofía de la empresa, es empezar a definir un perfil de imagen con orientación estratégica, es decir su perfil de imagen corporativa tanto interna como externa. Esto se demuestra en las intenciones del dueño en intentar tener una imagen basada en la honradez, sin embargo, tanto sus clientes como sus colaboradores no perciben lo mismo, dado a que no se han establecido hasta ahora los atributos en los que la empresa debe poner todos sus esfuerzos para darlo a entender a sus colaboradores, clientes y público en general.

3. Respecto a la tercera hipótesis planteada, tomando en cuenta ambos modelos descritos anteriormente, se determinó que la mejor manera para poder transmitir el perfil de imagen intencional definido por la empresa, es a través de la aplicación de un Plan de acción comunicativa que pueda transmitir un mismo mensaje a todos los públicos de interés sobre lo que representa la empresa, lo que es, lo que piensa y hacia dónde quiere llegar. En este caso según el modelo acogido en la presente investigación propone plantear objetivos y seleccionar estrategias comunicativas a través de un plan de acción, que puedan ayudar a fomentar la imagen que se quiere transmitir y a la vez reforzar los aspectos positivos que tiene la empresa en la actualidad. En esta parte se ha desarrollado y aplicado diferentes estrategias, herramientas y medios comunicacionales para poder vincular y transmitir los mensajes de la empresa a cada uno de los públicos seleccionados.

4. Finalmente, en cuanto a la hipótesis general de la presente investigación con el análisis de los datos obtenidos se pudo confirmar que para mejorar la imagen corporativa de la empresa Comercializadora “Zapata” es necesario contar con un plan estratégico el cual pueda establecer los lineamientos de la empresa, sus objetivos, sus valores y sus políticas, todo a través de las estrategias que serán seleccionadas como adecuadas para la empresa, no obstante, ante la realidad problemática de la Comercializadora Zapata, se determinó que el modelo de Capriotti el cual propone un modelo de gestión de imagen corporativa a través de un plan estratégico sería el más adecuado para abordar su problemática actual, debido a que éste puede mejorar dicha imagen de una manera objetiva, efectiva y eficiente puesto que permitirá analizar y establecer objetivos y metas a alcanzar a través de estrategias bien planteadas.

CONCLUSIONES

1. La empresa Comercializadora Zapata a lo largo de este tiempo ha tenido un incremento económico y físico importante. Sin embargo, carece de una orientación estratégica y un plan estratégico que pueda mejorar y fortalecer su imagen corporativa. El modelo del plan estratégico de Imagen corporativa de Capriotti es lo más adecuado para la mejora de la imagen corporativa puesto que tiene un enfoque estratégico, el cual no solo se basa en establecer las teorías necesarias para su aplicación, sino que también establece un proceso de aplicación y retroalimentación que permite a la empresa mejorar la imagen de la empresa en estudio y por ende su incremento tanto institucional o económico.
2. La imagen corporativa de la Comercializadora Zapata en aspectos generales es Mala y con bastantes contradicciones, ya que no está muy bien definida estratégicamente. Si bien tiene una alta notoriedad sobre la población de Monsefú y en sus clientes, mucho de ellos no saben que la empresa posee 2 locales esto debido a muchos factores entre ellos la falta de identidad, falta de un perfil de imagen definida, falta de una marca institucional, baja publicidad, etc.
3. Así mismo, se detectó que el perfil corporativo ideal de la Comercializadora Zapata no está definido, puesto que el dueño de la empresa la dirige de una manera empírica, lo cual evidencia que ignora la importancia de diseñar un perfil de imagen de manera estratégica que le permita a su empresa diferenciarse de los demás y posicionarse en la mente de los consumidores ya sea a través de un conjunto de acciones o conductas comunicativa.

4. La estrategia clave para mejorar la imagen corporativa de la Comercializadora es la estrategia de diferenciación, la cual incluye un proceso de Identificación, diferenciación por atributos (excelencia por el buen servicio) y posicionamiento de marca; permitiendo a la empresa crear mayor atracción y valoración en sus clientes y por ende mejorar sus ventas en un 10% anual. Puesto que, el cambio de percepción se estima que se note a partir del segundo mes de aplicado el proyecto.

5. La realización del presente plan estratégico implica una inversión total de S/. 28,969.24, del cual se espera calcular un valor de ganancia monetaria neta (VAN) de S/. 40,355.96 con respecto la inversión hecha. La TIR se determinó que es de 50.70% la cual es mayor al costo de oportunidad calculado en 4.25%, lo que califica al proyecto como rentable y aceptable para la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda dentro del plan estratégico propuesto que el dueño de la empresa Comercializadora “Zapata” debe seguir aplicando el modelo de plan estratégico, el cual no solo le permitirá mejorar la imagen corporativa, sino que también ayudará en la orientación a largo plazo de la empresa y su crecimiento.
2. La creación o el fomento de una cultura organizacional debe servir como base para los trabajadores y futuros colaboradores, en ello, el dueño debería seguir fortaleciendo las reuniones mensuales con sus colaboradores, las cuales ayudaran a mantener una constante comunicación interna.
3. La empresa Comercializadora Zapata debe replantear el diseño de la infraestructura en ambos locales, de manera que los clientes no vean diferencias entre los dos, si no por el contrario, sientan que se dirigen a un mismo local ubicados en diferentes zonas.
4. Se propone a la empresa implementar un plan de marketing que permita el desarrollo del presente plan estratégico que permita alcanzar sus objetivos como empresa y a la vez contribuir al posicionamiento de su marca no solo a nivel local si no también dirigido a los distritos de su entorno.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, M (2013). "Plan estratégico de imagen corporativa para la empresa Mogra Internacional, S.A (Multiservicio integral)". (Tesis de Grado). Universidad de José Antonio Páez. Venezuela. PP 27-29
- Bajaña. J & Sánchez. M. (2012). "Desarrollo de un plan estratégico de marketing para la revista Generación 21" (Tesis de Grado). Escuela Superior Politécnica del Litoral. Ecuador.
- BCRP (2008). "Informe económico y social: *Región Lambayeque*". Lambayeque – Perú.
- Burgwal, G. y Cuéllar. J.: "*Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales. Manual de facilitación*". Abya Yala, Ecuador, 1999
- Capriotti (2013). "*Planificación estratégica de la imagen corporativa*". Barcelona. España.
- Costa, J (2004). "*La imagen de marca*". Editorial Paidós, Barcelona (2ª edición 2006).
- CEPLAN (2013). "*Objetivos estratégicos, indicadores y metas*". Recuperado el 19 de octubre del 2015 de <http://www.ceplan.gob.pe/directiva-planeamiento/objetivos-estrategicos-indicadores-metas>.
- Chiavenato (2004). "*Introducción a la teoría general de la Administración*". 3 edición, Brasil
- Costa (2013). "*Planificación estratégica de la imagen corporativa*". 3º edición. PP. 92.
- Cruz Leyva Sandro. (2003). Guía de trabajo para elaborar el plan estratégico. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/guia-de-trabajo-para-elaborar-el-plan-estrategico/>
- D' Alessio (2014). "*El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*". Pearson Educación.
- Egeuz, S. (2013). "*Creación de la imagen corporativa y plan de marketing para el taller de aluminio y vidrio en la zona norte Guayaquil*". (Tesis para titulación), Universidad de Guayaquil. Ecuador.
- Fred. R (2013). "*Conceptos de administración estratégica*". (Décimo Cuarta Edición). Pearson Educación. México

- Jofre, N (2013). *“Rediseño de imagen corporativa. Proyecto Trébol”*. (Tesina). Universidad de Belgrano. Argentina.
- Lecinas, A (2013). *“Imagen corporativa”*. Recuperado de: <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC048670.pdf> el 18 de Noviembre de 2015. PP 15.
- Licona, M. (2015). *“Elementos básicos para crear el plan de imagen corporativa”*. En Universidad. A. Hidalgo. Pachuca de Soto, México.
- Manosalva. J (2014). *“Mejoramiento de la imagen corporativa de la cooperativa de ahorro y crédito nuestra señora del rosario utilizando la estrategia de desarrollo de marca en la ciudad de Trujillo 2013”*. (Tesis para titulación). Universidad Privada Antenor Orrego. Perú.
- Antonio. C (2014). *“Influencia de la calidad de servicio y la imagen corporativa de la empresa compartamos financiera. Trujillo”* (Tesis para titulación). Universidad Nacional de Trujillo. Perú
- Mouriz (2007). *“Relación imagen interna – imagen externa: un instrumento para la transformación cultural”*. España. Recuperado el 19 de Octubre del 2015 de: <https://mouriz.wordpress.com/2007/06/12/relacion-imagen-interna-imagen-externa-un-instrumento-para-la-transformacion-cultural/>.
- Muñoz (2013). *“Marketing en el Siglo XXI”*. 5ª Edición. España.
- Ossorio, A (2003). *“Planeamiento estratégico. Dirección de planeamiento y reingeniería organizacional”*. 5ª ed. PP 42.
- Pland (2015).” *Diferencia entre identidad corporativa e imagen Corporativa”*. Recuperado el 19 de Octubre del 2015 de: <http://www.plan-d.es/Blog/diferencia-entre-identidad-corporativa-e-imagen-corporativa/>
- Quispe, D. (2014). *“Clima laboral y percepción de la imagen institucional en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Juan Velasco Alvarado”* año 2013.USMP. Perú
- Quiñones, R (2013). *“La imagen corporativa desde una visión integral: hacia un marco teórico y una propuesta conceptual para una metodología de gestión de la reputación corporativa”*. (Tesis de maestría) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC. Perú.
- Rodríguez (2012). *“Ejecución de un programa de identidad corporativa”*. Fundación Universitos. España.
- S.A (2015). *“Imagen e identidad corporativa”*. Capítulo IV. Disponible en Internet http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/pablo_a_m/capitulo_4.pdf .Acceso el 15 de Noviembre de 2015.

- S.A (2015). "*Teoría general de las actitudes*". Capituló 2. Disponible en Internet
<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8906/02CapituloPartel.pdf;jsessionid=668DB73AA8894EFF488F0306DF9A93BD.tdx1?sequence=3>. Acceso el 18 de noviembre de 2015. PP40

- San Martín, C (2015). "*Planeamiento estratégico de la Biblioteca de la Facultad de Farmacias y Bioquímica de la Universidad Mayor de San Marcos*". (Tesis Digitales). Universidad Mayor de San Marcos. Lima. Disponible en Internet
http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/san%20martin_ac/Cap2.PDF . Acceso el 15 de Noviembre de 2015.

Anexos

Anexo 1. Matriz de Coherencia

Problema(s)	Objetivo(s)	Hipótesis
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General
¿Cómo podríamos elaborar un plan estratégico para mejorar la imagen corporativa de la comercializadora Zapata de la ciudad de Monsefú 2017 -2018?	Elaborar un plan estratégico para la mejora de la imagen corporativa de la empresa comercializadora “Zapata”.	Aplicando un Modelo de Planificación Estratégica de Imagen mejorará la imagen corporativa de la empresa comercializadora de abarrotes “Zapata”.
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Especificas
¿Cuál es la imagen corporativa de la Comercializadora Zapata?	Analizar el perfil de imagen corporativa actual de la empresa	La imagen corporativa actual de la empresa no es la misma en sus dos locales que posee.
¿Cuál sería el perfil corporativo ideal de la comercializadora Zapata?	Definir el perfil corporativo ideal para la empresa .	Un perfil corporativo bien definido y con una dirección estratégica evitaría que los clientes tengan percepciones distintas de ambos locales.
¿Cuál sería el plan de acción comunicativa para mejorar la imagen corporativa de la comercializadora Zapata S.A.C?	Diseñar un plan de acción comunicativa para mejorar la imagen de la comercializadora Zapata.	Aplicando un Plan de acción de comunicación se mejorará la imagen corporativa de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia (2018)

Anexo 2. Formatos de los Instrumentos de Recolección de Datos

Guía de Entrevista al Dueño de la Empresa Comercializadora Zapata

1. Análisis del Perfil corporativo

¿Cuánto tiempo lleva su empresa en el mercado?

1.1. Análisis Interno

a. Auditoria Interna de la Identidad Corporativa

- ¿Existe alguna identidad corporativa que identifique o quiera implantar en su empresa?

a.1. Filosofía Corporativa

- ¿Conoce los términos Visión, Misión y valores corporativos? ¿Lo aplica en su empresa?
- ¿Cómo ve a su empresa de aquí a 5 años? ¿Qué es lo que quiere lograr?
- ¿A qué se dedica su empresa?
- ¿Qué tipo de productos vende su empresa?
- ¿Quiénes son los clientes y/o consumidores de la organización?
- ¿Qué aspectos considera usted que hacen única a su empresa?

a.2. Cultura Corporativa

- ¿Qué valores practica su empresa? ¿Y qué otros valores desearían practicar?
- ¿Constituyen los empleados un activo valioso para la empresa? ¿Cómo se lleva con ellos?
- ¿Cuáles son las actividades cotidianas que se realiza en la empresa desde la apertura hasta el cierre de los locales?
- ¿Cuál cree que es la clave de éxito en su empresa?
- ¿Cómo es la comunicación dentro de los integrantes la empresa?

b. Auditoria de la Comunicación de la identidad

- ¿Qué aspectos de la Conducta Cotidiana de la empresa comunican su Identidad Corporativa?
- ¿Cuáles son los medios, actividades o soportes que se han utilizado hasta ahora para comunicarse con los Públicos?
- ¿Posee alguna marca o lema que identifique a su empresa?

1.2. Análisis Externo

- ¿Cuáles son los públicos con los que su empresa interacciona?
- ¿Cómo cree usted que se relaciona los diferentes públicos que tiene su empresa?
- ¿Cuáles son los principales competidores de la Comercializadora Zapata?
- ¿La empresa tiene problemas de imagen o de notoriedad?
- ¿Cuál es la imagen que quiere transmitir su empresa?

Cuestionario dirigido al Público en General

Estimado poblador estamos haciendo una encuesta sobre el grado de conocimiento que tiene frente a una empresa en estudio. Toda la información que usted nos proporcione será estrictamente confidencial, y su nombre no aparecerá en ningún informe de los resultados de este estudio.

1. De estas empresas que le mencionaré, ¿Cuál de ellas cree Usted que se dedica a la comercialización de productos de uso cotidiano?

- a) Agua Victorious
- b) Torres del Aguila
- c) Zapata
- d) Casas
- e) San Rafael

2. ¿Sabe Usted que productos comercializa la empresa Zapata?

Farmacéuticos Licores Limpieza
 Abarrotes Tecnología

3. ¿Conoce usted en donde está ubicado el o los locales de la Comercializadora Zapata? Si su respuesta es afirmativa indique el lugar o alguna referencia

a) Si b) No ¿En dónde? _____

¡Gracias por tu atención!

4. ¿Qué es lo primero que piensa usted cuando escucha el nombre de la empresa “Zapata”?
- a) Precios bajos
 - b) Calidad
 - c) Buena atención
 - d) Buen servicio
 - e) Buena Infraestructura
 - f) Abastecimiento
 - g) Otros _____
5. ¿Cómo es la atención del personal de la empresa?
- a) Excelente
 - b) Buena
 - c) Regular
 - d) Mala
6. ¿La empresa responde con prontitud los imprevistos que se le presenta a usted?
- a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca
7. ¿Los colaboradores de la empresa Zapata utilizan uniforme que los distinga?
- a) Si
 - b) No
8. ¿Ha recibido algún volante informativo o publicidad acerca de la empresa Zapata?
- a) Si
 - b) No

¡Gracias por tu atención!

Cuestionario dirigido a los Clientes de la Comercializadora Zapata
que asisten al Local de Mariscal Castilla

Estimado cliente: te invito a responder el presente cuestionario. Tus respuestas serán confidenciales y anónimas y tienen por objetivo recoger tu importante opinión sobre la empresa "Comercializadora Zapata". Lo cual nos ayudará a evaluar la imagen que tienen como clientes sobre la empresa, por esto es muy importante que tus respuestas sean con honestidad. Agradecemos tu participación.

Edad: _____ Sexo: _____ Lugar de procedencia: _____

1. Además de este local, ¿Conoce el otro local ubicado en la calle 7 de junio?

b) Si

b) No

Si su respuesta fue "Si" pasar a la pregunta 2, si su respuesta fue "No" pasar a la pregunta 3.

2. ¿Cuáles son los motivos por la que prefiere comprar en este local y no en el otro?

i) Precios más bajos

j) Más promociones

k) Mayor Calidad

l) Buena atención

m) Buen servicio

n) Buena Infraestructura

o) Tiene más abastecimiento

p) Más fiable

Otros: _____

3. Si su respuesta fue No, podría decirnos ¿Cuál es el motivo por el que desconocía dicha información?

4. ¿Qué es lo primero que piensa usted cuando escucha el nombre de la empresa "Zapata"?

- h) Precios bajos
- i) Calidad
- j) Buena atención
- k) Buen servicio
- l) Buena Infraestructura
- m) Abastecimiento
- n) Otros _____

5. ¿Cómo es la atención del personal de la empresa?

- b) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

6. ¿La empresa responde con prontitud los imprevistos que se le presenta a usted?

- b) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

7. ¿Los colaboradores de la empresa Zapata utilizan uniforme que los distinga?

- b) Si
- b) No

8. ¿Ha recibido algún volante informativo o publicidad acerca de la empresa Zapata?

- b) Si
- b) No

¡Gracias por tu atención!

Anexo 3. Transcripción de la Entrevista al Dueño de la Empresa

Sr. Enrique Ballena Zapata

¿Cuánto tiempo lleva su empresa en el mercado?

La empresa en el mercado tiene aproximadamente 40 años, es una historia familiar el primer paso lo dio su madre, el segundo paso mi hermano mayor el deseo ingresar a la universidad, pero no lo logro, así que se dedicó al negocio de abarrotes con ayuda de mi madre quien le enseñó como manejar el negocio. Luego hubo otra etapa. Mi hermano vio como visión abrir un nuevo local en la calle 28 de julio, con ello comenzó a progresar. Yo soy el séptimo hermano y todo fue una cadena ahora estoy a cargo yo.

¿A qué se dedica su empresa?

Se dedica a la venta de abarrotes en general

¿Qué tipo de productos vende su empresa?

Bueno, más que todo lo que vendemos son productos de primera necesidad (Arroz, azúcar, lácteos, fideos, etc), también productos de limpieza, productos de belleza, de consumo masivo, no

¿Quiénes son los clientes y/o consumidores de la organización?

Nuestros clientes en general son madres de familia y personas que tienen sus bodegas, bueno en fin es todo el público de Monsefú.

¿Cómo está organizada su empresa?

Administrador, secretaria, puntos de venta, cajera, puntos de entrega y almacén.

¿Existe alguna identidad corporativa que identifique o quiera implantar en su empresa?

La verdad que no, pero lo que trato hacer es que mis trabajadores sean honestos con el cliente.

¿Conoce los términos Visión, Misión y valores corporativos? ¿Lo aplica en su empresa?

Tengo noción de lo que tratas de decir, pero exactamente no sé, digamos que la definición exacta no lo sé, porque yo manejo mi negocio sin haber tenido estudios. Pero bueno no lo aplicamos de una manera estratégica porque como te vuelvo a repetir no pude realizar estudios de administración.

¿Cómo ve a su empresa de aquí a 5 años? ¿Qué es lo que quiere lograr?

Bueno yo lo veo como una empresa prospera, creciendo cada vez más y que satisfaga las necesidades de todos nuestros clientes para que puedan volver cada vez más. En cuanto lo que quiero lograr es poder ser la empresa que más popularidad tenga como se dice liderar nuestro sector.

¿Qué aspectos considera usted que hacen única a su empresa?

Creo que la atención, es lo que queremos al menos lograr en la empresa para que los clientes puedan volver y se conviertan en clientes frecuentes y también puedan ser bien atendidos porque ellos si no los atienden bien ya no vuelven. Es por eso que abrimos un segundo local que está ubicado en Mariscal Castilla para que todos sean atendidos de la mejor forma y de manera rápida.

¿Qué valores practica su empresa? ¿Y qué otros valores desearían practicar?

La honestidad que puedan practicar los trabajadores y pueda ser percibido en nuestros clientes, así mismo lo que se pretende practicar para nuestros clientes es la calidad, la puntualidad, la responsabilidad, la garantía y el compromiso

¿Constituyen los empleados un activo valioso para la empresa? ¿Cómo se lleva con ellos?

Claro que sí son valiosos porque ellos son los que hacen que la empresa funcione y también participan en la atención a los clientes, bueno por como es mi personalidad cuando se presenta la oportunidad trato de ser gracioso con ellos de manera que se sientan en un ambiente agradable, y son importantes

también porque el cliente es lo principal de la empresa y el servicio que se les debe dar debe ser de calidad, si se les trata bien van a volver y allí es donde los empleados deben trabajar en especial

¿Cuáles son las actividades cotidianas que se realiza en la empresa desde la apertura hasta el cierre de los locales?

Bueno acá existen dos turnos de atención en el primero abrimos desde las 8:00 a.m. hasta las 2:00 p.m., quien abre las puertas de ambos locales soy yo y ya los trabajadores me están esperando y el segundo turno es desde las 4:00 p.m. hasta las 8:00 p.m que cerramos.

¿Cuál cree que es la clave de éxito en su empresa?

Creo que es la experiencia de años que ya hemos obtenido y que nos ha ayudado en saber cómo atender a nuestro cliente, a saber, qué es lo que quieren y necesitan los clientes.

¿Cómo es la comunicación dentro de los integrantes la empresa?

Es muy buena, todos se llevan muy bien y bueno mensualmente nos reunimos con los trabajadores de los dos puntos de ventas cada jueves de cada mes para poder comunicar algunos cambios en la empresa, emitir informes, esclarecer dudas o también como un momento para compartir entre ellos.

¿Qué aspectos de la Conducta Cotidiana de la empresa comunican su Identidad Corporativa?

Considero que es el trato al cliente desde que ingresa al local hasta su salida, el compromiso, los valores, la presentación del local y empleados y por último la calidad de los productos que brindamos.

¿Cuáles son los medios, actividades o soportes que se han utilizado hasta ahora para comunicarse con los Públicos?

El único medio para poder transmitir publicidad ha sido la radio a través de spot publicitarios.

¿Posee alguna marca o lema que identifique a su empresa?

Bueno la identificación es como Centro Comercial Zapata

¿Cuáles son los principales competidores de la Comercializadora Zapata?

Está la Comercializadora Uceda que está ubicada en la calle 7 de junio, La Comercializadora Mechan que está en la calle Tarapacá y La comercializadora Sr. de los Milagros en la calle Mariscal Castilla. Pero digamos que la competencia es sana, nosotros como empresa tratamos de hacer lo mejor.

¿Cuál es la imagen que quiere transmitir su empresa?

Como te dije anteriormente tratamos siempre dar una buena imagen a los clientes a través de la honestidad, desarrollarnos como seres humanos. Si se queda algún producto se guarda y devuelve al cliente.

Anexo 4. Formato del cuestionario dirigido a los trabajadores de la empresa Comercializadora Zapata

Ítems / Trabajadores		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL	
		¿Conoce los términos Visión y Misión?	Si	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0
No	1		0	1	1	1	1	1	0	1	1	8	
¿Posee usted conocimiento sobre lo que busca o desea hacer la empresa en el futuro?	Si	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10
	No	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	
¿Cuáles cree que son los valores que se intenta aplicar en la empresa?	Compromiso	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	3	22
	Honestidad	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	4	
	Puntualidad	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	3	
	Buen hacer	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	7	
	Confianza	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
	Solidaridad	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	4	
¿Cómo es el ambiente laboral dentro de la empresa?	Excelente	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	2	10
	Bueno	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	8	
	Regular	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Malo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Pésimo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
¿Tiene apertura para comunicar cualquier situación?	Siempre	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	2	10
	Frecuentemente	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	8	
	Algunas veces	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Anexo 5. Formato del cuestionario dirigido al público en general (no clientes) de la empresa Comercializadora Zapata

ID	De estas empresas que le mencionare, ¿Cuál de ellas cree Usted que se dedica a la comercialización de productos de uso cotidiano?					¿Sabe Usted que productos comercializa la empresa Zapata?					¿Conoce usted en donde está ubicado el o los locales de la Comercializadora Zapata?		¿En donde?		
	Agua Victorius	Torres del Aguilá	Zapata	Casas	San Rafael	Farmacéuticos	Bebidas / Licores	Limpieza	Abarrotes	Tecnología	Si	No	7 de Junio	Mariscal Castilla	7 de Junio Mariscal Castilla
1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
2	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
3	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0
4	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
5	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1
6	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
7	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0
8	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
9	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
10	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
11	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
12	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
13	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0
14	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
15	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
16	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
17	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
18	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1
19	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
20	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0
21	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
22	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
23	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
24	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
25	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
26	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
27	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
28	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
29	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
30	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0
31	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
32	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0
33	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
34	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
35	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
36	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0
37	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0
38	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1
39	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
40	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
41	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
42	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
43	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
44	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
45	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
46	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
47	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
48	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
49	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
50	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
51	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
52	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
53	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
54	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
55	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
56	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
57	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
58	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
59	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
60	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
61	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
62	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
63	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
64	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
65	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
66	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
67	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
68	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
69	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
70	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
71	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
72	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
73	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
74	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
75	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
76	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
77	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
78	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
79	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
80	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
81	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
82	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
83	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
84	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
85	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
86	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
87	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
88	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0
89	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1
90	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
91	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
92	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
93	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
94	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
95	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
96	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
97	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
98	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
99	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
##	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
##	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0
##	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
##	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
##	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
TOTAL	0	1	101	2	0	0	12	12	80	0	68	36	54	10	4

Anexo 6. Formato del cuestionario dirigido a los clientes de la Comercializadora Zapata ubicada en la calle 7 de junio.

Item	¿Cuál es la empresa Zapata posee otro local en la calle?		¿Cuáles son los motivos por la que prefiere comprar en este local y no en el otro?							Si su respuesta fue No, podría decirnos ¿Cuál es el motivo por el que desconocía dicha información?					¿Qué es lo primero que piensa usted cuando escucha el nombre de la empresa Zapata"?					¿Cómo es la atención del personal de la empresa?				¿Los colaboradores utilizan uniformes?		¿Ha recibido alguna publicidad acerca de la empresa Zapata?		
	Si	No	Precios más bajos	Más promociones	Mayor Calidad	Buena atención	Buen servicio	Buena Infraestructura	Más abastecimiento	Más fide	Costumbre de comprar en el primer local	Pensaba que pertenecía a otra empresa	Ne escucharon propaganda	Por su infraestructura pensaba que los precios eran altos	Precios bajos	Calidad	Buena atención	Buen servicio	Buena Infraestructura	Abastecimiento	Excelente	Buena	Regular	Mala	Si	No	Si	No
1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
2	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
3	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
4	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
5	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
6	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
7	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
8	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
9	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
10	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
11	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
12	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
13	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
14	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
15	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
16	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
17	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
18	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
19	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
20	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
21	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
22	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
23	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
24	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
25	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
26	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
27	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
28	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
29	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
30	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
31	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
32	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
33	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
34	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
35	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
36	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
37	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
38	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
39	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
40	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
41	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
42	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
43	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
44	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
45	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
46	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
47	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
48	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
49	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
50	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
51	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
52	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
53	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
54	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
55	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
56	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
57	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
58	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
OTA	22	36	35	14	10	104	9	14	13	13	9	12	5	56	20	5	2	0	36	0	17	35	6	58	0	58	0	58

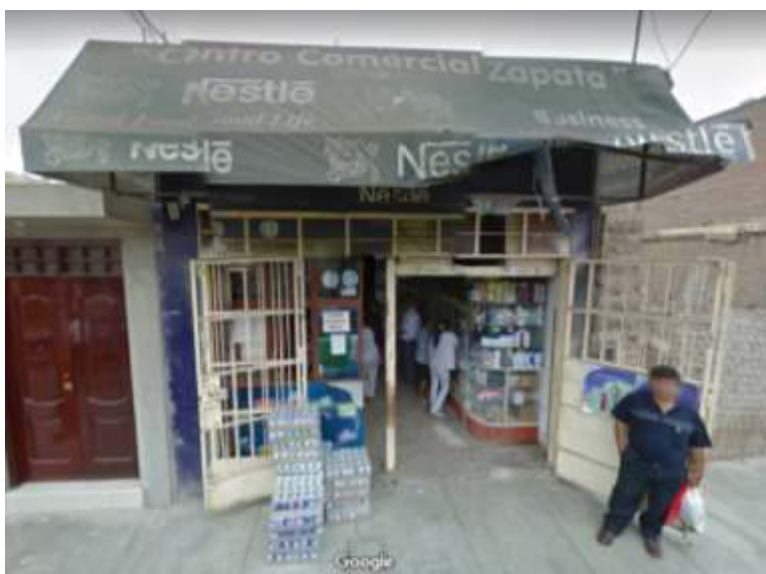
Anexo 7. Formato del cuestionario dirigido a los clientes de la Comercializadora Zapata ubicada en la Calle Mariscal Castilla

Ítems	¿Sabía usted que la empresa Zapata posee otro local en la calle Mariscal Castilla?		¿Cuáles son los motivos por la que prefiere comprar en este local y no en el otro?								Si su respuesta fue No, podría decirnos ¿Cuál es el motivo por el que desconocía dicha información?				¿Qué es lo primero que piensa usted cuando escucha el nombre de la empresa Zapata?						¿Cómo es la atención del personal de la empresa?				¿Los colaboradores utilizan uniforme ?		¿Ha recibido alguna publicidad acerca de la empresa Zapata?	
	Si	No	Precios más bajos	Más promociones	Mayor Calidad	Buena atención	Buen servicio	Buena Infraestructura	Más abastecimiento	Más fiable	Costumbre de comprar en el primer local	Pensaba que pertenecía a otra empresa	No escucharon propaganda	Por su infraestructura pensaba que los precios eran altos	Precios bajos	Calidad	Buena atención	Buen servicio	Buena Infraestructura	Abastecimiento	Excelente	Buena	Regular	Mala	Si	No	Si	No
1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1
2	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1
3	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1
4	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1
5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1
6	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1
7	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1
8	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1
9	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1
10	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1
11	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1
12	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1
13	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1
14	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1
15	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1
16	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1
17	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1
18	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1
19	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1
20	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1
21	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
32	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	32	0	9	7	6	14	14	13	5	3	0	0	0	5	5	26	20	20	0	9	23	0	0	0	32	0	32	

Anexo 8. Fotos de la Aplicación del Proyecto de Tesis en la Empresa Comercializadora Zapata



Fotografía 1. Local de la Comercializadora Zapata ubicado en la Calle 7 de junio. Observación Participativa realizado por el Ejecutor de Tesis.



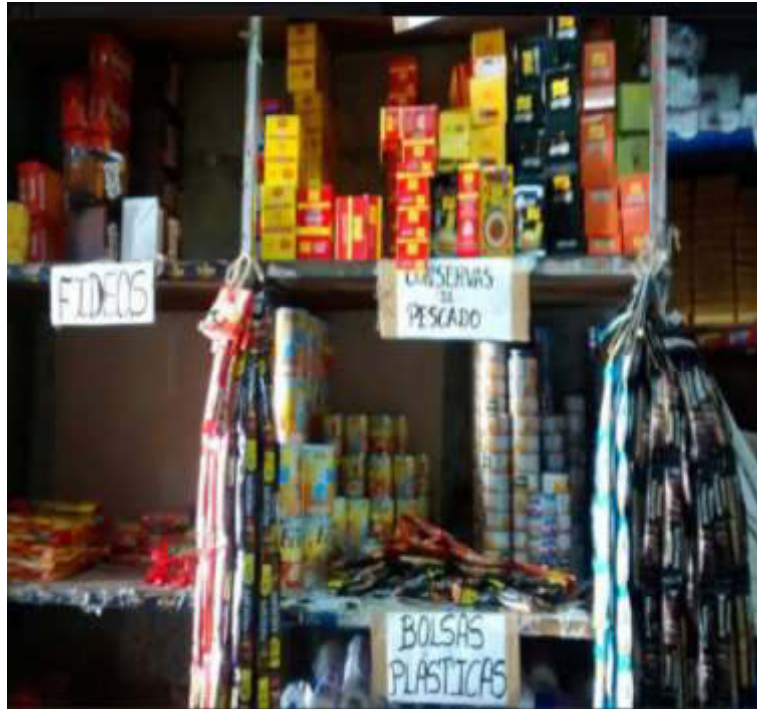
Fotografía 2. Fachada del Local de la Comercializadora Zapata ubicado en la Calle 7 de junio. Observación Participativa realizado por el Ejecutor de Tesis.



Fotografía 3. Vista Interna del Local de la Comercializadora Zapata ubicado en la Calle 7 de junio. Observación Participativa realizado por el Ejecutor de Tesis.



Fotografía 4. Estado de Posición de los productos dentro del Local de la Comercializadora Zapata ubicado en la Calle 7 de junio. Observación Participativa realizado por el Ejecutor de Tesis.



Fotografía 5. Estado de Posición de los productos dentro del Local de la Comercializadora Zapata ubicado en la Calle 7 de junio. Observación Participativa realizado por el Ejecutor de Tesis.



Fotografía 6. Entrevista a profundidad al Gerente General. Realizado por el Ejecutor de Tesis.



Fotografía 7. Fachada del Local de la Comercializadora Zapata ubicado en la Calle Mariscal Castilla. Observación Participativa realizado por el Ejecutor de Tesis.



Fotografía 8. Vista Interna del Local de la Comercializadora Zapata ubicado en la Calle Mariscal Castilla. Observación Participativa realizado por el Ejecutor de Tesis.



Fotografía 9. Estado de posición de los productos dentro del local de la Comercializadora Zapata ubicado en la calle mariscal castilla. observación participativa realizado por el ejecutor de tesis.



Fotografía 10. Vista Interna del Local de la Comercializadora Zapata ubicado en la Calle Mariscal Castilla. Observación Participativa realizado por el Ejecutor de Tesis



¡Pasión por el buen servicio!

Fotografía 11. Propuesta de logo para la marca “Zapata”



Fotografía 12. Propuesta de uniforme para trabajadores – hombres con el logo y lema de la marca zapata.



Fotografía 13. Propuesta de Uniforme para Trabajadores – Mujeres con el Logo y lema de la Marca Zapata