



TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

“Plan de comunicación interna orientado a la mejora del proceso operativo entre las áreas comercial y de distribución de la empresa Novo Foods, 2026”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE

Bachiller en Dirección Publicitaria

Bachiller en Administración y Dirección de Negocios

Bachiller en Comunicación Estratégica

PRESENTADO POR:

Cairo Chacaltana, Yosselin Patricia - Dirección Publicitaria

Casana Sotomayor, Javier Alonso - Administración y Dirección de Negocios

Garcia Cruz, Karina Berenice - Comunicación Estratégica

Olavarria Auris, Angel Ivan - Administración y Dirección de Negocios

ASESOR

Espinoza Rua, Celes Alonso

LIMA, PERÚ

2026

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO

ASESOR:

Espinoza Rúa, Celes Alonso

MIEMBROS DEL JURADO

Chumpitaz Miranda, Janet

Quijano Aranibar, Ivan Ernesto

Velasquez Tapullima, Pedro Alfonso

INFORME TURNITIN

JAVIER ALONSO CASANA SOTOMAYOR

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA ORIENTADO A LA MEJORA DEL PROCESO OPERATIVO ENTRE LAS ÁREAS

Instituto San Ignacio de Loyola - ISIL

Detalles del documento

Identificador de la entrega
tmcoid=308165023533632

Fecha de entrega
28 feb 2026, 2:45 p.m. GMT-5

Fecha de descarga
28 feb 2026, 3:10 p.m. GMT-5

Nombre del archivo
PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA ORIENTADO A LA MEJORA DEL PROCESO OPERATIVO ENTRE...docx.docx
4.5 MB

71 páginas

12,208 palabras

69,680 caracteres



21% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

- Bibliografía
- Texto citado

Fuentes principales

16% Fuentes de internet

2% Publicaciones

12% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Identificador de la entrega.tncid362536332

DEDICATORIA

A Dios, por su guía constante.

A nuestros padres, por su apoyo incondicional y por enseñarnos que todo es posible.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por la sabiduría y la fortaleza para culminar esta etapa; a nuestros padres, por su amor, por acompañarnos en todo momento; y a nuestros profesores, por compartir sus conocimientos, su dedicación y por guiarnos a lo largo de este camino.

ÍNDICE

DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
RESUMEN.....	11
ABSTRACT	13
INTRODUCCIÓN.....	14
Capítulo I: Planteamiento del problema	15
Capítulo II: Marco referencial	15
Capítulo III: Metodología.....	15
Capítulo IV: Resultados y discusión.....	15
Capítulo V: Propuesta del plan de comunicación interna	15
1. Información General	17
1.1 Título del Proyecto	17
1.2 Área estratégica de desarrollo prioritario	17
1.3 Actividad económica en la que se aplicaría	17
1.4 Localización o alcance de la solución.....	17
2. Descripción de la investigación aplicada o innovación	18
2.1 Planteamiento del problema	18
2.2 Justificación del Estudio	22
2.2.1 Justificación Teórica.....	22
2.2.2 Justificación metodológica.....	23
2.2.3 Justificación Práctica.....	23
2.3 Marco referencial.....	24
Antecedentes de la investigación.....	24
2.3.1 Marco teórico	30
2.4. Objetivos	37
2.4.1 Objetivo General	37
2.4.2 Objetivos Específico.....	37
2.5. Viabilidad.....	38
2.6 Limitaciones	39
2.7 Metodología del proyecto	41
2.7.1 Nivel: Correlacional – Explicativo	41
2.7.2 Tipo: Aplicada	41
2.7.3 Diseño: No experimental	42
2.7.4 Enfoque: Cuantitativo.....	42
2.7.5 Variables:.....	43
Mejora del proceso operativo (tiempos de entrega y eficiencia logística).	43

2.7.6	Instrumentos de recolección de datos	44
2.7.7	Desarrollo y análisis de resultados	44
	FIGURA 1 FRECUENCIA DE REUNIONES	46
	FIGURA 2 REUNIONES ENTRE EL ÁREA COMERCIAL Y DE DISTRIBUCIÓN.	47
	FIGURA 3 HERRAMIENTAS DIGITALES.....	48
	FIGURA 4 INFORMACIÓN TRANSMITIDA A TRAVÉS DE HERRAMIENTAS DIGITALES	49
	FIGURA 5 INFORMACIÓN SOBRE PEDIDOS DEL ÁREA COMERCIAL	50
	FIGURA 6 FRECUENCIA DE PEDIDOS.	51
	FIGURA 7 COMUNICACIÓN ENTRE LAS ÁREAS.	52
	FIGURA 8 SATISFACCIÓN CON LA CLARIDAD Y RAPIDEZ.	53
	FIGURA 9 FRECUENCIA DE PEDIDOS.	54
	FIGURA 10 PORCENTAJE DE PEDIDOS ENTREGADOS DENTRO DEL PLAZO ESTABLECIDO.....	55
	FIGURA 11 FRECUENCIA DE PEDIDOS ENTREGADOS COMPLETOS DENTRO DEL TIEMPO.....	56
	FIGURA 12 FRECUENCIA DE PEDIDOS REQUIEREN REPROGRAMACIÓN.	57
	FIGURA 13 NÚMERO PROMEDIO DE PEDIDOS	58
	FIGURA 14 NIVEL ADECUADO DE USO EN VEHÍCULOS DE DISTRIBUCIÓN.	59
	FIGURA 15 FRECUENCIA DE RECONOCIMIENTO DE QUEJAS O RECLAMOS.	60
	FIGURA 16 SATISFACCIÓN CON LA COORDINACIÓN.	61
2.9	PLAN DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO.....	63
	FIGURA 17: Solicitud de acceso a la Información.....	64
	FIGURA 18: Flujograma.	65
	FIGURA 19: Herramientas digitales actuales.....	66
	FIGURA 20: Formulario de reclamos y devoluciones.....	66
	TABLA 2: FASE 2 MEJORA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y PROCESO OPERATIVO.....	67
	FIGURA 21: Actas de reuniones y cronograma.	68
	FIGURA 22: Encuestas en Google forms.....	69
	TABLA 3: FASE 3 ESTANDARIZACIÓN DE CANALES Y PROTOCOLOS	70
	FIGURA 23: Protocolo de Comunicación Interna.	71
	FIGURA 24: Seguimiento de pedidos.	71
	TABLA 4: FASE 4 SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA.....	72
	FIGURA 25: Capacitación al personal.	73
	FIGURA 26: Reconocimientos por metas obtenidas.	73
3.	Cuadro de Costos.....	74
3.1	Costos para la implementación	74
	TABLA 5: CUADRO DE COSTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN.....	74
4.	Sustento del Mercado.....	75
4.1.	Alcance Esperado del Mercado.....	75

4.2.	Descripción del Mercado Objetivo Real o Potencial del Producto Servicio de Forma de Comercialización Innovadora	76
4.3.	Descripción del modelo de negocio con el cual la innovación o investigación aplicada entraría al mercado	77
4.3.1.	Propuesta de valor	77
4.3.2	Fuentes de ingresos.....	78
4.3.3	Canales de distribución	78
4.3.4	Estrategia de penetración en el mercado	79
4.3.5	Actividades productivas propias y externas.....	79
4.3.6	ALIANZAS: INTERNOS Y EXTERNOS	80
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
5.1	CONCLUSIONES.....	81
5.2	RECOMENDACIONES	82
6.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83
7.	ANEXOS.....	89
7.1	ANEXO: REGISTRO DE IMPACTOS Y RESULTADOS.....	89
7.2	MATRIZ DE CONSISTENCIA	91
7.3	MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES: CUANTITATIVO.....	93

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: FASE 1 DIAGNÓSTICO Y PLANEACIÓN COMUNICACIONAL	64
TABLA 2: FASE 2 MEJORA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y PROCESO OPERATIVO.	67
TABLA 3: FASE 3 ESTANDARIZACIÓN DE CANALES Y PROTOCOLOS	70
TABLA 4: FASE 4 SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA.....	72
TABLA 5: CUADRO DE COSTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN.	74

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 FRECUENCIA DE REUNIONES	46
FIGURA 2 REUNIONES ENTRE EL ÁREA COMERCIAL Y DE DISTRIBUCIÓN.	47
FIGURA 3 HERRAMIENTAS DIGITALES.....	48
FIGURA 4 INFORMACIÓN TRANSMITIDA A TRAVÉS DE HERRAMIENTAS DIGITALE	49
FIGURA 5 INFORMACIÓN SOBRE PEDIDOS DEL ÁREA COMERCIAL.....	50
FIGURA 6 FRECUENCIA DE PEDIDOS.....	51
FIGURA 7 COMUNICACIÓN ENTRE LAS ÁREAS.	52
FIGURA 8 SATISFACCIÓN CON LA CLARIDAD Y RAPIDEZ.	53
FIGURA 9 FRECUENCIA DE PEDIDOS.....	54
FIGURA 10 PORCENTAJE DE PEDIDOS ENTREGADOS DENTRO DEL PLAZO ESTABLECIDO.	55
FIGURA 11 FRECUENCIA DE PEDIDOS ENTREGADOS COMPLETOS DENTRO DEL TIEMPO.	56
FIGURA 12 FRECUENCIA DE PEDIDOS REQUIEREN REPROGRAMACIÓN...57	
FIGURA 13 NÚMERO PROMEDIO DE PEDIDOS	58
FIGURA 14 NIVEL ADECUADO DE USO EN VEHÍCULOS DE DISTRIBUCIÓN.	59
FIGURA 15 FRECUENCIA DE RECONOCIMIENTO DE QUEJAS O RECLAMOS.	60
FIGURA 16 SATISFACCIÓN CON LA COORDINACIÓN.	61
FIGURA 17: Solicitud de acceso a la Información.....	64
FIGURA 18: Flujograma.....	65
FIGURA 19: Herramientas digitales actuales.....	66
FIGURA 20: Formulario de reclamos y devoluciones.....	66
FIGURA 21: Actas de reuniones y cronograma.	68
FIGURA 22: Encuestas en Google forms.....	69
FIGURA 23: Protocolo de Comunicación Interna.....	71
FIGURA 24: Seguimiento de pedidos.	71
FIGURA 25: Capacitación al personal.....	73
FIGURA 26: Reconocimientos por metas obtenidas.....	73

RESUMEN

La presente investigación surge como respuesta a las deficiencias identificadas en la comunicación interna entre las áreas Comercial y de Distribución de la empresa Novo Foods. Se ha observado que la falta de canales formales y estandarizados para la transmisión de información genera imprecisiones en la gestión de pedidos, reprogramaciones frecuentes y dificultades en la coordinación logística. El objetivo principal de esta investigación es diseñar un plan de comunicación interna orientado a mejorar el proceso operativo y fortalecer la coordinación interáreas durante el año 2026. Para el desarrollo del estudio se utilizó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y de corte transversal, aplicándose un cuestionario estructurado con escala Likert a la totalidad de los colaboradores involucrados, conformando una muestra censal de 15 trabajadores. Además, se analizaron indicadores relacionados con el cumplimiento de tiempos de entrega y la precisión de la información transmitida en los pedidos. Los resultados evidencian que el 73.3% de los encuestados percibe que la información no siempre es precisa ni consistente, lo que influye en la planificación y ejecución de las actividades operativas. Por otro lado, aunque la mayoría refiere que las entregas se cumplen con frecuencia, aún existe un margen de mejora en la coordinación y seguimiento de los pedidos. Por ello la propuesta de innovación radica en la implementación de un plan estructurado que formalice los canales de comunicación, establezca protocolos claros, incorpore formatos estandarizados y promueva reuniones periódicas entre ambas áreas. Como solución se plantea un sistema de seguimiento que permita evaluar el cumplimiento de los acuerdos y fortalecer la retroalimentación interna. Se concluye que la implementación de este plan es viable y necesaria, ya que representa una inversión mínima en comparación con las pérdidas ocasionadas por reprocesos y quejas de clientes, y puede consolidarse como una herramienta de gestión que contribuya a optimizar el desempeño operativo y la eficiencia organizacional de Novo Foods en el 2026.

Palabras claves: comunicación interna, coordinación interáreas, plan de comunicación,

gestión operativa, eficiencia organizacional

ABSTRACT

This research arises in response to the deficiencies identified in the internal communication between the Commercial and Distribution areas of Novo Foods. It has been observed that the absence of formal and standardized communication channels generates inaccuracies in order management, frequent rescheduling, and difficulties in logistics coordination. The main objective of this study is to design an internal communication plan aimed at improving the operational process and strengthening interdepartmental coordination during the year 2026. The research was conducted under a quantitative approach, with a non-experimental and cross-sectional design. A structured questionnaire based on a Likert scale was applied to the total population involved, consisting of 15 employees, establishing a census sample. Additionally, indicators related to delivery time compliance and information accuracy were analyzed. The findings reveal that 73.3% of respondents perceive that the information provided is not always accurate or consistent, which affects the planning and execution of operational activities. Although most participants indicate that deliveries are generally fulfilled on time, there is still room for improvement in coordination and order follow-up. The proposed innovation consists of implementing a structured communication plan that formalizes communication channels, establishes clear protocols, incorporates standardized formats, and promotes regular coordination meetings between both areas. Furthermore, a monitoring system is suggested to evaluate compliance with agreements and strengthen internal feedback.

It is concluded that the implementation of this plan is both feasible and necessary, as it represents a minimal investment compared to the losses caused by reprocessing and customer complaints. Therefore, it can serve as a management tool to optimize operational performance and organizational efficiency at Novo Foods in 2026.

Keywords: *internal communication, interdepartmental coordination, order management, operational process, organizational efficiency*

INTRODUCCIÓN

La presente investigación aborda el tema de la comunicación interna como un factor determinante en el desempeño del proceso operativo dentro de las organizaciones, específicamente en la interacción entre las áreas Comercial y de Distribución de la empresa Novo Foods. En el entorno empresarial actual, la correcta transmisión de información no solo impacta en la coordinación de actividades, sino también en la eficiencia logística, la reducción de errores y el cumplimiento oportuno de los pedidos. Cuando las vías de comunicación no están formalizadas o estandarizadas, surgen distorsiones en el flujo informativo que impactan en rehacer procesos y reprogramaciones, afectando la calidad del servicio ofrecido al cliente.

En organizaciones donde la gestión de pedidos depende directamente de la precisión de la información compartida entre áreas funcionales, cualquier inconsistencia comunicacional puede provocar fallas operativas. La ausencia de protocolos claros, el uso recurrente de medios informales y la falta de seguimiento estructurado afectan la planificación y ejecución de las entregas, generando repercusiones económicas y organizacionales. En este contexto, se identificó en Novo Foods la necesidad de analizar la relación entre la comunicación interna y el proceso operativo, con el objetivo de diseñar una propuesta que permita optimizar la coordinación inter-área.

Capítulo I: Planteamiento del problema

Se describe el contexto organizacional de la empresa, la situación problemática identificada y la formulación de los objetivos que orientan la investigación.

Capítulo II: Marco referencial

Se presentan los antecedentes nacionales e internacionales relacionados con la comunicación interna y el desempeño operativo, así como el sustento teórico que define las variables y dimensiones analizadas, permitiendo comprender la base conceptual del estudio.

Capítulo III: Metodología

Detalla el enfoque cuantitativo adoptado, el diseño no experimental y transversal, la población y muestra conformada por los colaboradores de ambas áreas, así como el instrumento de recolección de datos y el procedimiento de análisis empleado.

Capítulo IV: Resultados y discusión

Se exponen los principales hallazgos obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario estructurado, evidenciándose que una proporción significativa de colaboradores percibe deficiencias en la precisión y consistencia de la información transmitida, lo que influye en la coordinación operativa.

Capítulo V: Propuesta del plan de comunicación interna

Desarrolla la solución estructurada que contempla la formalización de canales comunicacionales, la implementación de protocolos estandarizados, la

programación de reuniones periódicas y mecanismos de seguimiento continuo. Asimismo, se presenta el análisis de costos que demuestra la viabilidad de la propuesta frente a las pérdidas generadas por reprocesos y quejas de clientes. De esta manera, la investigación no solo evidencia la relación entre comunicación interna y desempeño operativo, sino que también propone una alternativa concreta orientada a fortalecer la eficiencia organizacional de Novo Foods en el año 2026.

1. Información General

1.1 Título del Proyecto

Plan de comunicación interna orientado a la mejora del proceso operativo entre las áreas comercial y de distribución de la empresa Novo Foods.

1.2 Área estratégica de desarrollo prioritario

Está orientada a fortalecer la comunicación interna y los mecanismos de coordinación entre el equipo comercial y de distribución de Novo Foods. Este enfoque responde a la necesidad de integrar mejor ambas áreas para asegurar mayor efectividad en la atención de clientes y en la gestión logística.

1.3 Actividad económica en la que se aplicaría

La actividad económica en la que se aplica esta investigación corresponde a la **producción y comercialización de helados artesanales**, abarcando todo el proceso desde la elaboración en planta hasta la distribución en diversos canales de venta.

1.4 Localización o alcance de la solución

La presente investigación se aplicará de manera interna en la empresa **Novo Foods**, ubicado en Av. Lima 1224, San Miguel - Lima Perú.

Su alcance incluye la mejora en la coordinación de pedidos y entregas, con el apoyo de los jefes de ambas áreas para lograr las mejoras en los procesos internos y la coordinación entre áreas.

2. Descripción de la investigación aplicada o innovación

2.1 Planteamiento del problema

En un mundo globalizado y de mucha competencia, la eficiencia de los procesos operativos se ha convertido en un elemento clave para la sostenibilidad y el desempeño empresarial. En este escenario, la correcta articulación entre las áreas internas resulta fundamental, porque permite garantizar que las actividades se desarrollen de manera coordinada, coherente y alineadas con los objetivos estratégicos de las organizaciones.

En el ámbito internacional, Verčič y Men (2023), sostienen que la comunicación interna influye significativamente en el compromiso de los trabajadores y en el desempeño organizacional, debido a que facilita la transmisión de información, mejora la coordinación entre las áreas y fortalece la relación entre el trabajador y la empresa. Por ello, en los sectores alimentarios, donde la gestión logística y los tiempos de entrega son puntos muy críticos, diversas investigaciones han encontrado que las deficiencias en la gestión logística pueden generar impactos significativos tanto a nivel operativo como en la percepción del cliente final (Bendezu Arévalo, 2024).

En América Latina, la falta de coordinación entre las áreas de ventas y distribución es común, debido a que muchas empresas aún luchan por implementar sistemas de comunicación interna efectivos. Un ejemplo de esto es el estudio realizado por Vélez Zambrano et al. (2024), quienes identificaron que la falta de retroalimentación y la deficiente comunicación en entidades públicas afecta directamente la eficiencia operativa y el rendimiento de los empleados.

En este contexto, la empresa Novo Foods, que se especializa en la venta y distribución de helados artesanales, enfrenta un problema constante relacionado con fallas en la comunicación interna entre las áreas Comercial y de Distribución. Aunque ambos departamentos representan la imagen de la cadena logística, los métodos de comunicación que los unen son insuficientes, carecen de claridad y en ocasiones, no llegan a un nivel profesional. Como resultado, la situación actual ha conducido a problemas constantes en la gestión de pedidos, la confianza en la información recibida y el cumplimiento de los plazos de entrega, lo que afecta la experiencia de compra del cliente. Además, más del 80% de los empleados afirma que la información no se transmite a través de los canales institucionales apropiados ni dentro de los tiempos necesarios para que cada departamento pueda desempeñar su labor. Por ende, este desorden genera discrepancias entre la información que se le entrega al cliente y la capacidad real que tiene el área de Distribución de cumplir con lo solicitado, convirtiéndose en un doble problema, limitando su capacidad operativa que afecta la calidad del servicio. Por ese motivo de insatisfacción se pone en evidencia una clara brecha entre las expectativas del cliente y la capacidad operativa de la empresa para responder de forma eficiente, afectando negativamente su imagen y posicionamiento en el mercado (González y Rojas, 2021).

Por lo expuesto anteriormente, coincidimos como apuntan Llanos Encalada y Tomalá (2024), que la mala comunicación termina en serios problemas y malentendidos, también la falta de coordinación y discusiones internas impactan de forma negativa en el desempeño de la organización.

Por ello cuando los equipos de Ventas y Distribución no trabajan con la misma información, las posibilidades de que se repitan tareas, se equivoquen en los procesos y genere retrasos aumentan considerablemente.

En la misma línea, según Guerrero Alvarado et. al (2022) sostienen que la comunicación interna debe concebirse como una función transversal presente en todos los procesos organizativos y alineada con los objetivos estratégicos de la organización. Cuando esta no es integrada de manera adecuada en la gestión institucional, su impacto se debilita y se dificulta la coherencia interna, afectando la coordinación entre áreas y el cumplimiento eficiente de los objetivos corporativos. Desde esta perspectiva, la comunicación interna no solo cumple una función informativa, sino que actúa como un instrumento estratégico que facilita la integración de los colaboradores y fortalece la cultura organizacional.

Esta situación puede observarse en el caso de Novo Foods, donde la limitada articulación entre las áreas Comercial y de Distribución evidencia la necesidad de fortalecer la comunicación interna como herramienta estratégica. La ausencia de una estructura comunicacional más planificada y alineada con los objetivos comunes genera descoordinaciones operativas, afectando la eficiencia del proceso y el desempeño organizacional. Es importante señalar que la comunicación no debe ser considerada solo como un aspecto secundario o como lo que se informa ante alguna situación ocurrida, sino que debe verse como un elemento clave que impacta en la efectividad, constancia y calidad de las actividades dentro de las empresas. Por lo tanto, si un área no comunica adecuadamente un cambio, puede generar retrasos, errores o reprocesos.

En este contexto, la comunicación interna es clave, no opcional. Se consolida como un componente esencial para el adecuado desarrollo de los procesos internos, especialmente en organizaciones donde varias áreas dependen entre sí y la coordinación resulta determinante para el logro de los objetivos operativos o, en su defecto, para la aparición de fallas en dichos procesos.

En este marco, el desarrollo de la presente investigación aportará beneficios tanto a nivel práctico como académico. Desde el punto de vista práctico, permitirá a la empresa Novo Foods identificar oportunidades de mejora en su comunicación interna y en la gestión de sus procesos operativos. A nivel académico, aportará al conocimiento existente sobre la comunicación organizacional y la gestión operativa en las empresas del sector alimentario. Asimismo, los resultados obtenidos podrán servir como referencia para otras organizaciones con características similares que enfrentan dificultades relacionadas con la falta de coordinación interna y la ineficiencia de sus procesos operativos.

En definitiva, se debe implementar de manera correcta un sistema de comunicación interna bien estructurado y eficiente para que permita compartir información entre el área Comercial y el área de Distribución de manera oportuna sin problemas y errores, mejorando no solo los flujos informativos, sino también la coordinación de la operatividad para que ayude a la mejora continua de la cadena logística.

2.2 Justificación del Estudio

2.2.1 Justificación Teórica

Los constantes cambios tecnológicos y el excesivo uso de dispositivos digitales en el ámbito empresarial, han conllevado a que las formas de comunicación dentro de las organizaciones se vean distorsionadas por individualismos, falta de empatía y estrés laboral, es por ello que la empresa Novo Foods que opera en un sector donde los tiempos de entrega, la precisión de los pedidos y la coordinación interna son determinantes, sea necesario establecer un plan de comunicación interna.

Según Jaafari (2023) señala que “una comunicación eficaz tiene un impacto significativo en el rendimiento, la productividad y la orientación al cliente externo de una organización”, demostrando que la comunicación es un pilar fundamental de la eficiencia operativa, lo que refuerza la necesidad de un plan estructurado en Novo Foods.

En este sentido, esta investigación tuvo un aporte teórico relevante, al lograr identificar la relación entre el plan de comunicación interna y las variables operativas como la eficiencia logística, la productividad operativa y los tiempos de entrega. De esta manera, se aporta evidencia que respalda los enfoques teóricos de la comunicación organizacional, demostrando su incidencia directa en el desempeño operativo de las organizaciones.

2.2.2 Justificación metodológica

Nuestro trabajo posee un enfoque cuantitativo, que nos permite la medición y el análisis objetivo de la apreciación de los colaboradores respecto a los canales de comunicación empleados por la empresa, mediante encuestas estructuradas.

Para el desarrollo de este estudio, elegimos un nivel de investigación descriptivo-aplicado, ayudándonos a describir la situación actual de la comunicación interna en la empresa y formular una propuesta de mejora específica para la problemática identificada durante la aplicación de las encuestas. El diseño metodológico es no experimental, dado que se analizará la comunicación en su contexto natural, sin manipular cualquier variable.

Además, al demostrar la importancia del diseño de un plan de comunicación interna como herramienta para mejorar los procesos operativos, constituye en una referencia útil para estudios similares en organizaciones con características afines.

2.2.3 Justificación Práctica

En lo práctico, nuestro trabajo aborda una problemática real relacionada con la comunicación interna entre las áreas Comercial y de Distribución y su impacto en el proceso operativo. La falta de una comunicación interna estructurada puede generar retrasos en los tiempos de entrega, ineficiencias logísticas y dificultades en la coordinación operativa; por ello, el diseño de un plan de comunicación interna orientado a la mejora del proceso operativo representa una solución concreta y viable para la organización.

Los resultados de nuestro estudio permiten proponer lineamientos claros para la empresa Novo Foods que contribuyen a optimizar el flujo de información, mejorar la articulación entre áreas y fortalecer la eficiencia logística, aportando beneficios directos para la gestión operativa de la empresa.

Debido a ello, más allá de resolver un problema, este proyecto ofrece la oportunidad de construir procesos formales de comunicación que mejoren el clima laboral, refuercen la cultura organizacional y eleven la competitividad de la empresa.

2.3 Marco referencial

Antecedentes de la investigación

Según, Zhong, Jia, Chen, Hong y Yu (2022) realizaron un estudio titulado "Colaboración interna y externa y desempeño de la cadena de suministro: un enfoque de ajuste" con el objetivo de analizar cómo la colaboración interna y externa dentro de la cadena de suministro influye en el rendimiento organizacional, considerando el ajuste (fit) entre ambos tipos de colaboración como factor clave. Dicha muestra estuvo integrada por empresas manufactureras del sector chino. En cuanto al diseño fue correlacional de enfoque cuantitativo, aplicando modelos de ecuaciones estructurales utilizando mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) y emplearon un cuestionario para la recolección de datos. Como conclusión, obtuvieron que la colaboración interna influye de manera significativa y positiva en el área de la cadena de suministro, consiguiendo una comunicación fluida entre los departamentos comerciales, logísticos y productivos. Por lo tanto, este antecedente aporta a nuestra investigación, como una comunicación interna bien estructurada entre las áreas funcionales influye directamente en la productividad y mejora de los procesos operativos de la empresa Novo Foods.

Por otro lado, Jaafari (2023) realizó la investigación “*Calibrating internal communication maturity within organizations: An employee-centric approach*”, publicada en la revista *Sustainability*”, donde analizó el nivel de madurez de la comunicación interna en organizaciones europeas mediante encuestas aplicadas a los colaboradores, bajo un enfoque cuantitativo. Los resultados obtenidos evidenciaron que las empresas con planes de comunicación interna formales, presentan mayor coordinación interdepartamental, menor índice de errores operativos y mejor orientación al cliente, reforzando la relevancia de la comunicación como una herramienta estratégica. De esta manera el aporte a la presente investigación reafirma la necesidad de implementar un plan estructurado de comunicación interna para fortalecer la coordinación operativa entre áreas, favoreciendo la coordinación y reduciendo errores operativos.

Asimismo, de acuerdo con Piwowar-Sulej (2024), en su estudio “*What is the link between internal communication and organizational performance*”, analiza cómo la comunicación interna influye estratégicamente en el desempeño de la empresa. La investigación consiste en un análisis teórico-empírico de diversos estudios que comparan la relación entre prácticas de comunicación interna e indicadores de rendimiento, como la adecuada coordinación entre las áreas de la empresa, la mejora en los procesos operativos y la satisfacción de los trabajadores. Los resultados mostraron que la comunicación interna es clave para facilitar la comprensión de los objetivos dentro de la empresa, fortalecer la colaboración entre áreas funcionales y mejorar la eficiencia al momento de tomar decisiones en la empresa, generando un impacto positivo en el desempeño general de las organizaciones. Dicho estudio concluye que las empresas que implementan estrategias claras y coherentes de comunicación interna tienden a experimentar

mejores resultados, mayor compromiso de los trabajadores y un mayor compromiso para cumplir sus metas corporativas. En efecto, el antecedente nos proporciona un sustento teórico sólido sobre la relación entre la comunicación interna y el desempeño organizacional, logrando comprender cómo las prácticas comunicacionales influyen en la mejora de los procesos operativos y eficiencia de la gestión interna.

En el ámbito latinoamericano, según Vélez Zambrano et al. (2024) realizaron una investigación titulada "Comunicación organizacional interna y su incidencia en el desempeño laboral en la Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial, 2024" en Ecuador, el propósito era examinar la conexión importante entre la comunicación interna de la organización y el rendimiento laboral de los empleados en esta entidad pública. La muestra estuvo compuesta por empleados y trabajadores de la Subsecretaría de Puertos, así como de Transporte Marítimo y Fluvial. La metodología utilizada fue correlacional descriptiva con un enfoque cuantitativo, empleando técnicas analíticas y deductivas para el análisis. Para recolectar datos se usó una encuesta estructurada en escala de Likert adoptada como cuestionario. Los resultados indicaron que la comunicación organizacional interna, existen fortalezas tales como la claridad de los mensajes y la fluidez en las relaciones entre los colegas, sin embargo, se encuentran limitaciones en la retroalimentación desde los niveles directivos hacia el personal. Con respecto al rendimiento laboral, se observó un elevado nivel de satisfacción personal en el trabajo, así como también de cumplimiento de metas y responsabilidades. Se obtuvo un coeficiente de Spearman de $\rho = 0.614$ ($p < 0.05$), sugiriendo una correlación positiva moderada-alta. Así el estudio determinó que tanto la comunicación interna de la organización y el rendimiento laboral, son bien

valorados en la institución, además de que entre ambas variables existe una relación directa, demostrando que, si la comunicación interna es eficaz, se mejora la coordinación de tareas, logrando una mejor integración del equipo y mayor claridad en los procesos operativos. En ese sentido, el antecedente en esta investigación sostiene que una comunicación interna eficaz fortalece la coordinación de tareas y la claridad en los procesos organizacionales, un aspecto relevante para el análisis del proceso operativo entre las áreas Comercial y de Distribución de la empresa Novo Foods.

Por otro lado, Díaz Jaramillo y Hernández Guagua (2021), en su investigación titulada “Diseñar un modelo estratégico de comunicación, MEC para facilitar el direccionamiento corporativo de la empresa Bio-Stevia S.A.S de Cali”, plantearon la necesidad de fortalecer los procesos de comunicación interna como factor estratégico que influye en la orientación, desempeño y cumplimiento de funciones y objetivos organizacionales en una empresa colombiana del sector alimentario. El estudio demostró que una comunicación interna con estrategias permite la mejora entre las áreas funcionales, facilita la optimización de los procesos, alinea a los trabajadores con los objetivos de la empresa y fortalece la competitividad de la organización. De esta manera, se concluyó que una comunicación interna que se planifica y se estructura, constituye un factor clave para optimizar los procesos organizacionales y aumentar la toma de decisiones en empresas del sector productivo. Este antecedente aporta al estudio demostrar que la planificación estratégica de la comunicación interna facilita la optimización de los procesos organizacionales.

De manera complementaria, Men (2020) exploró la relación entre la

comunicación interna y el compromiso de los empleados en organizaciones estadounidenses. Dicha investigación concluyó que cuando existe claridad, oportunidad y confianza en los canales de comunicación, la motivación y el engagement de los colaboradores tienden a aumentar, impactando positivamente en su desempeño. Este antecedente refuerza la necesidad de desarrollar una comunicación organizacional más cercana y estratégica, dado que incide favorablemente en el compromiso y desempeño de los trabajadores

A nivel nacional, según Castro, Escudero y Salazar (2023) realizaron un estudio titulado "Desempeño laboral y comunicación interna en la PNP" del Perú, con el propósito de determinar la relación entre el rendimiento laboral y la comunicación interna en los efectivos de la Policía Nacional del Perú de la Comisaría PNP San Luis, Lima. La investigación utilizó un diseño correlacional, con enfoque cuantitativo, de tipo básico y no experimental, también se aplicó un cuestionario con escala Likert de cinco niveles como instrumento de recolección de datos a efectivos policiales de diferentes rangos. Como resultados se obtuvo una correlación positiva alta y significativa entre la comunicación interna y el desempeño laboral (Rho de Spearman = 0.727, $p < 0.05$). De este modo el estudio determinó que hay un vínculo directo entre la comunicación interna y el rendimiento laboral, indicando que mejorar los procesos de comunicación dentro de la institución tiene un impacto positivo en el logro de metas operativas, cumplimiento de objetivos operativos y el rendimiento general del personal. Por ello, el antecedente mostrado contribuye a que la relación directa entre la comunicación interna y el desempeño operativo, proporcionan evidencia cuantitativa que respalda el análisis de la comunicación interna como variable clave en la mejora del proceso operativo.

De acuerdo con Damián-Foronda et al. (2021), en su estudio titulado “Comunicación interna y desempeño laboral en profesionales sanitarios peruanos durante la pandemia COVID-19”, el enfoque de la investigación fue analizar la relación existente entre la comunicación interna y el desempeño laboral en profesionales de la salud de un hospital público ubicado en Chimbote, Lima-Perú. El estudio desarrollado bajo un enfoque cuantitativo, con diseño descriptivo correlacional, empleando como instrumento un cuestionario aplicado a una muestra de 100 profesionales sanitarios. Los resultados mostraron que la comunicación interna se ubicó en un nivel medio, mientras que el desempeño laboral alcanzó un nivel alto en la mayoría de los participantes, este análisis estadístico evidenció la existencia de una relación significativa entre ambas variables, permitiendo establecer que una comunicación interna adecuada contribuye a mejorar la coordinación entre los trabajadores, fortaleciendo el cumplimiento de sus responsabilidades y favoreciendo el desarrollo eficiente de las actividades institucionales. El aporte de este antecedente a nuestra investigación demuestra que la comunicación interna es un factor clave en el desempeño laboral y en el funcionamiento organizacional.

Por otro lado, Morales y Triveños (2021) presentaron un estudio con el principal objetivo de relacionar la comunicación interna y la motivación laboral en una empresa procesadora de sal en Cusco, dicha metodología se basó en un estudio cuantitativo, básico, sin experimentación – transversal y correlacional, donde la población y muestra se compuso por 80 colaboradores (muestra censal), aplicando la encuesta y como instrumento un cuestionario con escala de Likert, donde los resultados revelaron que la comunicación en la entidad se ubicó en el nivel deficiente (68.8%) y la motivación laboral en la categoría baja (52.5%). Por

consiguiente, el antecedente mostrado contribuye a nuestro evidenciar que las deficiencias en la comunicación interna afectan negativamente la motivación y el desempeño laboral, instándolos a reforzar la necesidad de fortalecer los procesos comunicacionales para mejorar la eficiencia operativa.

De esta manera, los estudios mostrados evidencian que la comunicación interna es clave para el desempeño organizacional, ya que una comunicación clara y bidireccional favorece la coordinación entre las diferentes áreas de trabajo, fortaleciendo la integración del equipo y optimizando los procesos operativos, es por ello que los antecedentes respaldan la importancia de analizar la comunicación interna como una variable clave para la mejora del desempeño laboral y operativo, especialmente en organizaciones que se encuentran en proceso de crecimiento.

2.3.1 Marco teórico

2.3.1.1 Antecedentes del estudio

En los últimos años, la comunicación interna ha adquirido un rol cada vez más relevante dentro de las organizaciones, ya que permite coordinar actividades, articular esfuerzos y orientar a los equipos hacia el logro de objetivos comunes. De acuerdo con Chiavenato (2017), cuando la comunicación es clara y se gestiona adecuadamente, el trabajo entre las distintas áreas se desarrolla con mayor fluidez y coherencia. En contraste, Robbins y Judge (2019) señalan que la falta de información o su transmisión tardía tiende a generar errores.

Estas dificultades se presentan con mayor intensidad en empresas de distribución, donde existe una relación directa y constante entre las áreas Comercial y de Despacho, precisamente cuando la información no fluye

correctamente entre ambas, se producen descoordinaciones que afectan los tiempos de entrega y el nivel de servicio al cliente. En el caso de la empresa Novo Foods, que ha experimentado un crecimiento acelerado, este tipo de situaciones se ha vuelto recurrente, lo que evidencia la necesidad de contar con un Plan de Comunicación estratégica que permita ordenar los flujos informativos y mejorar la coordinación diaria entre los equipos involucrados.

En síntesis, los antecedentes descritos permiten identificar que los problemas observados en la empresa Novo Foods responden, en gran medida, a deficiencias en la comunicación, afectando no solo económicamente, sino también la imagen corporativa y la relación con los clientes, es por ello que resulta útil analizar la comunicación interna como un factor clave para optimizar la coordinación entre áreas, mejorar la toma de decisiones y reducir los errores operativos.

2.3.1.2 Comunicación organizacional

La comunicación organizacional se entiende como el mecanismo por el cual los integrantes de una organización intercambian ideas e información con la finalidad de alcanzar las metas establecidas. Desde esta perspectiva según Rodríguez & López (2022) define que la comunicación organizacional actúa como mecanismo esencial para intercambiar ideas e información con el objetivo de impulsar el logro de metas organizacionales.

Como reafirma Contreras Delgado y Garibay Rendón (2020), este concepto ha evolucionado en el tiempo y ha sido abordado desde distintas perspectivas teóricas, históricas y metodológicas, reflejando tanto sus aspectos funcionales como su papel cultural en las organizaciones.

De esta manera, podemos precisar que la comunicación organizacional cumple un papel esencial dentro de la organización, ya que permite que los trabajadores conozcan sus funciones, coordinen actividades y mantengan coherencia en sus acciones diarias. Cuando este proceso no está bien estructurado, pueden surgir confusiones que afectan el desarrollo normal del trabajo.

En el caso de la empresa Novo Foods, la comunicación interna resulta especialmente relevante, ya que influye directamente en la interacción entre las áreas. Por ello comprender la comunicación organizacional como un proceso continuo permite identificar fallas en la transmisión de información y reconocer la necesidad de mejorar los mecanismos de comunicación entre áreas que dependen unas de otras para cumplir sus funciones.

2.3.1.3. Plan de Comunicación Interna

El Plan de Comunicación Interna tiene como finalidad organizar de manera estructurada el flujo de información dentro de la organización, asegurando que los mensajes lleguen de forma clara a todos los colaboradores, precisamente según Chiavenato (2017), este tipo de plan integra estrategias, canales y recursos que favorecen la coordinación entre áreas diferentes para así contribuir en la construcción de un ambiente laboral más ordenado.

Desde otra perspectiva, Krywalski Santiago (2020), sostiene que la satisfacción que viene con la comunicación interna influye de manera positiva, ya que favorece que los colaboradores se sientan más identificados con la empresa la cual se ve transmitida en el apoyo organizacional, demostrando que una buena comunicación siempre y cuando esté bien gestionada puede fomentar actitudes y comportamientos alineados con los objetivos de la empresa como la visión y misión.

Por consiguiente, la implementación de un Plan de Comunicación Interna se presenta como una alternativa necesaria para enfrentar los problemas de descoordinación identificados. A través de este plan, la empresa fortalece la comunicación entre las áreas Comercial y de Despacho, optimizando la organización del trabajo diario y disminuir los errores ocasionados por la carencia de información clara y oportuna, lo que permitirá reducir significativamente los errores operativos y la puesta en marcha de estas mejoras tendrá un impacto positivo en nuestros clientes.

2.3.1.4. Reuniones interáreas

Las reuniones interáreas constituyen uno de los mecanismos formales más importantes de la comunicación interna, porque que permiten coordinar actividades, anticipar problemas y tomar decisiones conjuntas, debido a ello Allen y Lehmann-Willenbrock (2022) afirman que las reuniones de trabajo significan un espacio único donde se logra coordinar la información, tomar decisiones y se forjan las relaciones entre colaboradores de la organización.

Desde un enfoque crítico, reuniones poco frecuentes o carentes de objetivos claros generan desinformación, retrasos en la toma de decisiones y reprocesos. Roels y Corbet et (2024) advierten que las reuniones improductivas generan pérdidas de productividad en lugar de facilitar la colaboración.

En el caso de la empresa Novo Foods, la ausencia de reuniones sistemáticas entre las áreas Comercial y de Distribución limita la planificación conjunta de pedidos y entregas, afectando directamente el proceso operativo.

2.3.2.5 Precisión, y oportunidad de la información

La precisión y oportunidad de la información son factores críticos para la ejecución eficiente de los procesos operativos. Zhong et al. (2023) señalan que la calidad de la información determina la capacidad de la organización para coordinar la demanda con la capacidad operativa.

Desde otra perspectiva, Azis et al. (2024) define que una mayor precisión y oportunidad reducen las ineficiencias, mejorando la efectividad operativa y el desempeño.

Por ello, la falta de información impide la habilidad de la empresa para actuar frente a las variaciones en la demanda o cambios en el entorno. En consecuencia, si se garantiza la precisión y oportunidad de la información no sólo estaremos mejorando la coordinación entre las áreas involucradas, además de la eficiencia operativa y la toma de decisiones estratégicas fundamentadas en información verificable.

2.3.2.6 Proceso operativo

El proceso operativo es una serie de actividades relacionadas entre sí que permiten la transformación de insumos en productos o servicios capaces de satisfacer las necesidades del cliente. De acuerdo con Slack et al. (2022), la eficiencia de estos procesos no depende únicamente de la ejecución de tareas, sino del nivel de integración y coordinación entre las áreas que participan en la operación, desde la programación hasta la entrega del producto.

En la misma línea, Tambunan et al. (2025) sostienen que los procesos operativos constituyen el núcleo de la gestión empresarial, debido a que articulan recursos humanos, tecnológicos y materiales, así como métodos y mecanismos de

control orientados a garantizar la capacidad y la calidad de las operaciones; por esta razón, cualquier deficiencia afecta de forma directa en el desenvolvimiento de la organizacional y en la impresión del servicio por parte del cliente.

Desde una mirada crítica, cuando la planificación comercial no se encuentra alineada con la ejecución operativa, se generan problemas frecuentes como retrasos, incumplimientos y una disminución del nivel de competitividad de la empresa, esta falta de alineación se asocia a carencias en la comunicación interna y en los mecanismos de coordinación. En Novo Foods, se evidencia la equivocación entre los pedidos generados por el área comercial y la capacidad operativa del área de distribución, afectando el desempeño del proceso operativo y la satisfacción del cliente.

2.3.2.7 Mejora del Proceso Operativo

Según Porter (1985), el rendimiento de una empresa se logra cuando las acciones que forman su cadena de valor son organizadas y administradas de manera estratégica, ya que la mejora continua de estas actividades impacta de manera directa en los costos, la diferenciación y la creación de valor.

Por otro lado, la mejora del proceso operativo contribuye directamente al incremento de la productividad, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, consolidándose como un factor estratégico para la sostenibilidad y competitividad organizacional (Ivanov, 2020).

Por consiguiente, para la empresa Novo Foods, mejorar los procesos operativos implica fortalecer la comunicación interna entre las áreas que participan en la distribución, porque un flujo de información claro y constante permitiría minimizar retrasos, evitar errores y mejorar el nivel de servicio de atención al cliente.

2.3.2.8 Eficiencia logística

La eficiencia logística se refiere a la capacidad de cumplir con las entregas en tiempo y forma, optimizando el uso de los recursos disponibles. Según Bhalla et al. (2023) señalan que esta eficiencia depende directamente de la calidad de la coordinación entre ventas y operaciones.

Por otro lado, García-Cabria (2026), la eficiencia logística no solo reduce gastos sino se transforma en un elemento clave que mezcla analítica predictiva y automatización, facilitando a que las empresas puedan prevenir interrupciones y actúen de manera rápida en situaciones inestables.

Precisamente, la eficiencia logística se ve afectada por la falta de comunicación clara y oportuna, incrementando los reprocesos y reduciendo la confiabilidad del servicio, por lo tanto, el análisis de la eficiencia logística permite identificar concretamente las ineficiencias en sobrecostos, quiebres de stock, retrasos en la entrega y mal uso de recursos, generando un impacto negativo directamente en el desempeño del proceso operativo. En este sentido, la eficiencia logística se consolida como un factor estratégico que impacta directamente en la competitividad, la satisfacción del cliente y la sostenibilidad operativa de la empresa.

2.3.2.9 Productividad operativa

La productividad operativa se relaciona con el uso eficiente del tiempo, los recursos humanos y la capacidad logística. Según Kamble et al. (2020) la productividad operativa se refiere a la eficiencia con la que los recursos de entrada se transforman en resultados valiosos dentro de los procesos organizacionales.

Por su parte, Supriadi & Mulyani (2024) sostienen que la productividad operativa se configura como un indicador clave del desempeño organizacional, al evidenciar la capacidad de la empresa para adaptarse eficientemente a las exigencias del mercado y consolidar ventajas competitivas sostenibles.

De esta manera, el análisis de la productividad operativa nos permite diagnosticar con mayor precisión las causas internas que limitan el desempeño organizacional y constituye un elemento clave para plantear estrategias de mejora sostenible.

2.4. Objetivos

2.4.1 Objetivo General

Diseñar un plan de comunicación interna orientado a la mejora del proceso operativo entre las áreas Comercial y de Distribución de la empresa Novo Foods.

2.4.2 Objetivos Específico

- Diagnosticar el estado actual de la comunicación interna entre las áreas Comercial y de Distribución de la empresa Novo Foods.
- Identificar las principales deficiencias en el flujo de información que afectan el proceso operativo entre las áreas Comercial y de Distribución.
- Analizar la relación entre la comunicación interna y los tiempos de entrega en el proceso operativo de la empresa Novo Foods.
- Definir la relación entre la comunicación interna y la eficiencia logística en el proceso operativo de la empresa Novo Foods, su fin es reducir errores, mejorar la coordinación y asegurar el cumplimiento de los tiempos de entrega.

- Diseñar un plan de comunicación interna orientado a mejorar la coordinación operativa y la eficiencia del proceso operativo en Novo Foods.

2.5. Viabilidad

La investigación es viable desde los puntos de vista metodológicos, técnicos, organizacionales y económicos, considerando el enfoque cuantitativo.

En lo metodológico el estudio es factible porque se basa en el análisis de datos considerando el tiempo de entrega, el número de pedidos entregados correctamente, los errores cometidos operativos y de productividad logística. Estos indicadores son registrados por NOVO FOODS de forma habitual lo que permite obtener información confiable sin alterar los procesos operativos.

En cuanto a lo técnico y organizacional, la empresa cuenta con herramientas digitales básicas y una estructura funcional definida, facilitando la aplicación de encuestas censales y recolección de datos de manera directa a los trabajadores involucrados. Debido al tamaño pequeño de la empresa se puede implementar un plan de comunicación interna y evaluar el impacto mediante mediciones periódicas.

Respecto a la viabilidad económica la investigación no requiere inversiones significativas, ya que se apoya en recursos existentes y acciones de bajo costo, como reuniones con el personal involucrado, herramientas digitales. Varios estudios mencionan que las mejoras en la comunicación interna generan un impacto positivo en la eficiencia operativa sin gastar en costos elevados, especialmente en empresas del sector.

Para culminar la viabilidad de la investigación se fortalece al permitir la medición cuantitativa de los resultados, comparándose con indicadores operativos antes y después de la implementación de la comunicación interna, garantizando de esta manera una evaluación objetiva y sostenible a la propuesta.

2.6 Limitaciones

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental, lo cual permitió describir y analizar la situación actual de la comunicación interna y su relación con los procesos operativos de la empresa Novo Foods, obviamente sin intervenir ni modificar las dinámicas de la empresa. En esa línea, el estudio se centró en un análisis descriptivo de la problemática, orientado a comprender la situación actual del proceso operativo dentro de la empresa.

Asimismo, el tamaño y el contexto particular de la empresa delimitan el alcance de los resultados, los cuales representan la realidad de Novo Foods en su organización y podrían constituir un referente para empresas con características similares del sector.

En relación con la recolección de datos, se utilizó la encuesta como principal prueba, aplicada a los trabajadores de las áreas comercial y de distribución, lo cual permitió recopilar información relevante sobre la percepción de la comunicación interna durante el periodo de estudio.

También, se consideró que los trabajadores presentan distintos niveles de conocimiento respecto a los lineamientos y procesos de la comunicación interna, lo que se reflejó en las diferentes respuestas obtenidas y fue considerado en el análisis e interpretación de los resultados.

Durante el desarrollo de la investigación, identificamos que la comunicación interna entre las áreas Comercial y de Distribución no se encontraba formalizada mediante procedimientos estandarizados, reflejando la necesidad de fortalecer los mecanismos de coordinación operativa. Esta situación fue considerada en el análisis a partir de la información obtenida mediante encuestas y la revisión de registros internos, permitiendo sustentar la propuesta planteada en el estudio.

Por otro lado, se encontraron registros operativos dispersos e incompletos respecto a los tiempos de entrega, lo que restringe un análisis histórico detallado del proceso operativo.

Ante esta situación, se trabajó con la información disponible y fue complementa el análisis con la opinión de los responsables de cada área, con el propósito de asegurar una aproximación más realista al funcionamiento del proceso operativo. Adicionalmente, se observó una limitada disponibilidad de tiempo por parte de algunos colaboradores para participar en la aplicación de los instrumentos de investigación, debido a la carga operativa de sus funciones; esta dificultad fue mitigada mediante la programación flexible de las actividades de recolección de información y la priorización de momentos de menor carga laboral.

Finalmente, la investigación se centró en las áreas Comercial y de Distribución, debido a su relación directa con el proceso operativo analizado, facilitando la elaboración de un estudio ordenado y coherente con los objetivos establecidos. En resumen, el estudio sirvió como base para la formulación de lineamientos claros y viables que apoyan la implementación y seguimiento del plan de comunicación estratégica propuesto, así como para investigaciones adicionales o aplicaciones prácticas dentro de la empresa.

2.7 Metodología del proyecto

2.7.1 Nivel: Correlacional – Explicativo

La investigación consiste en determinar el nivel de comunicación existente entre el área comercial y de distribución de la empresa Novo Foods, analizando cómo y por qué la falta de coordinación puede generar retrasos, duplicación de tareas e incluso errores en la emisión de pedidos, utilizando para ello datos reales de la empresa. La investigación no se limita únicamente a evidenciar la existencia del problema, sino también a identificar y fundamentar sus causas, con el fin de sustentar la necesidad de implementar un plan de comunicación organizacional.

En esta línea, diversos autores destacan que “la coordinación entre las áreas encargadas de la comercialización y las que gestionan la distribución resulta determinante para garantizar el flujo adecuado de bienes” (Montero-Barbado & Castellanos Pallerols, 2023, p. 6), reforzando la relevancia de esta propuesta para optimizar la eficiencia operativa de la empresa.

2.7.2 Tipo: Aplicada

“La investigación aplicada es aquella que busca generar conocimientos para resolver problemas concretos y prácticos, con el fin de mejorar procesos, productos o servicios” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 22), en base a esta cita, nuestro tipo de investigación será aplicada, porque el objetivo principal es resolver un problema concreto dentro de la empresa, en este caso, la mejora de la comunicación entre las áreas Comercial y de Distribución, con el propósito de optimizar los procesos operativos y contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

2.7.3 Diseño: No experimental

El diseño de la investigación será no experimental y transversal, no se realizará manipulación de las variables, solo se observará la realidad tal como ocurre en la empresa, analizando los procesos y resultados existentes entre las áreas Comercial y de Distribución.

Como señala Kumar (2019), el diseño no experimental se distingue por no manipular variables, enfocándose en el estudio de fenómenos que ocurren en su entorno natural.

Por lo tanto, la información recolectada permitirá identificar patrones, tendencias en torno a la calidad de la comunicación y con los resultados alcanzados por los distintos equipos de trabajo será posible sustentar el diseño de estrategias de comunicación interna, con el fin de contribuir al logro de los objetivos de la empresa.

2.7.4 Enfoque: Cuantitativo

Para este proyecto, elegimos un enfoque cuantitativo, porque nos permitirá medir y analizar los datos obtenidos de manera objetiva y estadística. Como sostiene la American Psychological Association (2020) “la investigación cuantitativa se caracteriza por la recolección de datos numéricos, el uso de mediciones objetivas y estadísticas, y el análisis de relaciones entre variables para explicar fenómenos observables” (párr. 1).

Dicha información permitirá realizar un análisis que evidencie la conexión entre la comunicación y la eficiencia operativa, con el fin de conseguir un diagnóstico completo que una la objetividad de los datos con la profundidad del análisis interpretativo, permitiendo diseñar un plan de comunicación más efectivo.

En esta situación, el estudio busca proporcionar un diagnóstico transparente dentro de la empresa que sirva como base para futuras estrategias de mejora en otras organizaciones con relación a la comunicación interna.

2.7.5 Variables:

Para nuestra investigación, se definieron variables independiente y dependiente. Según Coronel-Carbajal (2023) la variable independiente se considera la causa o antecedente, por el contrario, la variable dependiente refleja el impacto o consecuencia que se analiza para determinar la relación entre ambas.

2.7.5.1 Variable Independiente (VI):

Plan de comunicación interna entre las áreas Comercial y de Distribución.

La medición se realizará mediante indicadores como la frecuencia de reuniones de coordinación, el nivel de uso de herramientas digitales (ERP, correo y mensajería corporativa), la exactitud de la información transmitida en los pedidos y la valoración de los colaboradores sobre la efectividad de la comunicación, evaluada a través de una encuesta con escala Likert.

2.7.5.2 Variable Dependiente (VD):

Mejora del proceso operativo (tiempos de entrega y eficiencia logística).

Los KPIs seleccionados permitirán medir el tiempo promedio de entrega, la tasa de reprogramaciones de pedidos y la productividad diaria de los vehículos de distribución. Estas variables tienen como objetivo principal evidenciar cómo la implementación de un plan de comunicación puede contribuir a mejorar la eficiencia operativa de Novo Foods.

2.7.6 Instrumentos de recolección de datos

El modelo que seguiremos en nuestra investigación será cuantitativo, porque permitirá medir de forma objetiva la relación que existe entre el Plan de Comunicación Interna (variable independiente) y la Mejora del Proceso Operativo (variable dependiente) dentro de la empresa Novo Foods.

Con respecto a las herramientas a desarrollar, utilizaremos los siguientes instrumentos de recolección de datos:

- Encuesta estructurada con escala Likert, será dirigida a los trabajadores de las áreas Comercial y de Distribución, con el propósito de medir la frecuencia, calidad y efectividad de la comunicación interna y la percepción sobre la coordinación entre ambas áreas.
- Ficha de registro de indicadores operativos, donde recogeremos datos cuantitativos relacionados con la eficiencia logística (% de entregas OTIF, tiempos promedio de entrega y reprogramaciones de pedidos).
- Matriz de operacionalización de variables, permitirá establecer de manera precisa las dimensiones, indicadores e ítems vinculados a cada variable del estudio, asegurando la validez y confiabilidad de los instrumentos utilizados. Todos los instrumentos serán esenciales para obtener información exacta, sistemática y verificable, que respalde el análisis estadístico y la validación del modelo propuesto.

2.7.7 Desarrollo y análisis de resultados

El instrumento de recolección de datos seleccionado para este proyecto es la encuesta, con el único propósito de obtener información precisa sobre la calidad de la comunicación interna y la coordinación operativa entre las áreas Comercial y de Distribución de Novo Foods.

El cuestionario consta de preguntas cerradas que emplean una escala Likert de cuatro niveles y se aplicará a los colaboradores de ambas áreas para evaluar métricas clave como la frecuencia de las reuniones, la precisión de la información transmitida y la utilización de herramientas digitales. Después, los datos recolectados se someterán a un análisis estadístico que permitirá analizar la relación directa entre la implementación del plan de comunicación interna y la mejora del proceso operativo, proporcionando información estratégica imprescindible para el diseño de un plan de comunicación más efectivo orientado a maximizar la eficiencia y la productividad de la empresa Novo Foods.

2.7.7.1 Población

La población considerada en esta investigación está conformada por los colaboradores de las áreas Comercial y de Distribución de Novo Foods, resaltar que los trabajadores participan tanto de forma directa como indirecta en la coordinación y comunicación de los procesos operativos, además de intervenir en la ejecución de las actividades necesarias para garantizar la correcta entrega de los pedidos. Es por ello que las características de esta población se centran en el personal que realiza funciones vinculadas con la gestión de ventas, atención al cliente, control de pedidos, almacenamiento, transporte y distribución de productos.

2.7.7.2 Muestra

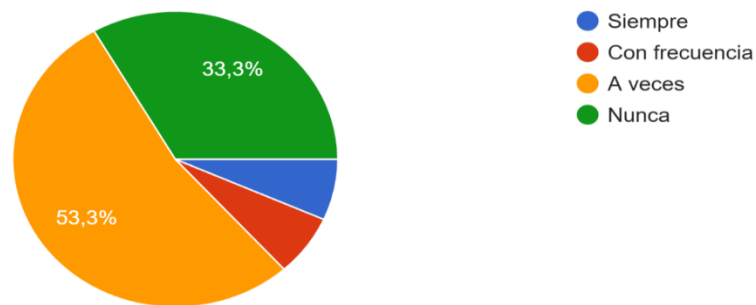
Debido al tamaño reducido y accesible, se optó por trabajar con la totalidad de los colaboradores de ambas áreas que asciende a 15 personas, por lo tanto, se usó la muestra censal, ya que la encuesta fue respondida por el total de trabajadores.

2.7.7.3 Análisis de resultados

FIGURA 1 FRECUENCIA DE REUNIONES

1 ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones formales entre su área y la otra para coordinar pedidos?

15 respuestas

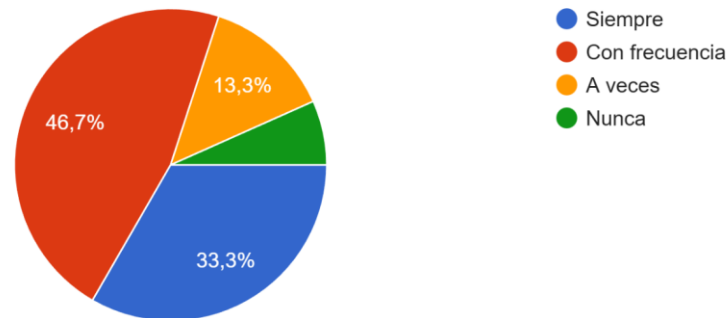


La mayoría de los encuestados (53.3 %) indicó que solo a veces se realizan reuniones formales entre las áreas para coordinar pedidos, mientras que un 33.3 % manifestó que nunca se llevan a cabo, solo un pequeño porcentaje indica que las reuniones se realizan siempre o con frecuencia, es así que los datos del gráfico nos muestra que la falta de reuniones constantes refleja una debilidad en el plan de comunicación interna, afectando directamente en la coordinación de los pedidos y, por ende, en qué tan eficientes somos en nuestras operaciones diarias.

FIGURA 2 REUNIONES ENTRE EL ÁREA COMERCIAL Y DE DISTRIBUCIÓN.

2 ¿Considera que las reuniones entre el área Comercial y de Distribución contribuyen de manera efectiva a resolver problemas y mejorar la coordinación de los pedidos?

15 respuestas

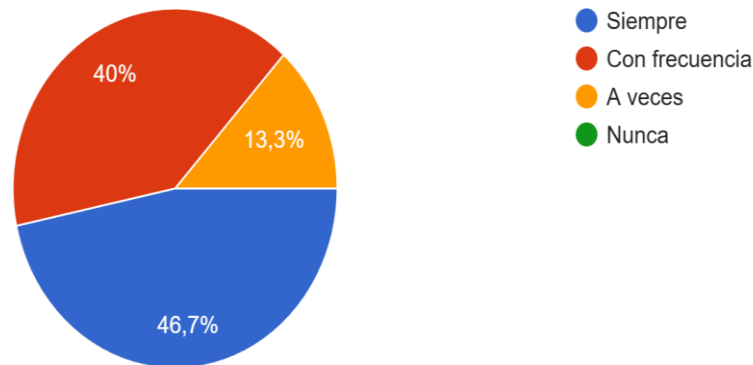


Las reuniones entre las áreas Comercial y de Distribución son fundamentales para optimizar la cadena de suministro y satisfacción del cliente, según la encuesta, la mayoría de los participantes considera que las reuniones entre ambas áreas ayudan a estos objetivos, lo que refleja una comunicación efectiva y una gestión sólida de colaboración. Sin embargo, hay un pequeño porcentaje que piensa que no ayuda mucho, mostrando oportunidades de mejora en la estructura, el seguimiento y la alineación de las reuniones para lograr una colaboración plenamente consistente y sostenida.

FIGURA 3 HERRAMIENTAS DIGITALES.

3 ¿Considera que las herramientas digitales (ERP, correo) facilitan el envío oportuno de la información?

15 respuestas

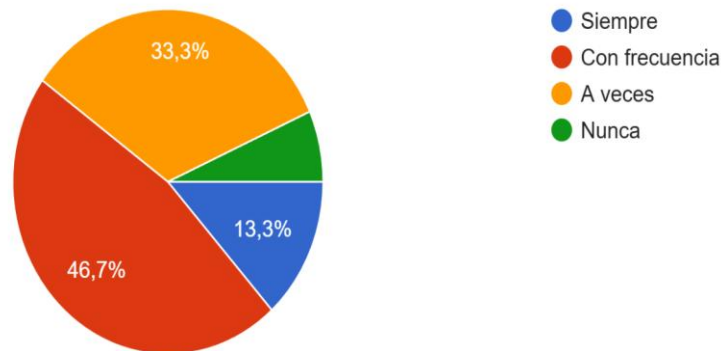


La mayoría de los empleados (casi el 87%) tiene una opinión muy positiva sobre las herramientas digitales de la empresa (como el sistema de gestión y el correo), consideran que estas herramientas ayudan a enviar la información justo a tiempo, confirmando que la inversión en tecnología ha sido efectiva y ha logrado que la empresa trabaje de manera más ágil y conectada. No obstante, un pequeño grupo (alrededor del 13%) percibe fallas ocasionales, indicando que aún existen oportunidades de mejora para alcanzar la máxima eficiencia, como ofrecer más capacitación, lograr que los diferentes sistemas se integren mejor y estandarizar los procesos internos.

FIGURA 4 INFORMACIÓN TRANSMITIDA A TRAVÉS DE HERRAMIENTAS DIGITALES

4 ¿Considera que la información transmitida a través de herramientas digitales (ERP, correo, chat corporativo) es clara, completa y se recibe a tiempo para realizar su trabajo?

15 respuestas

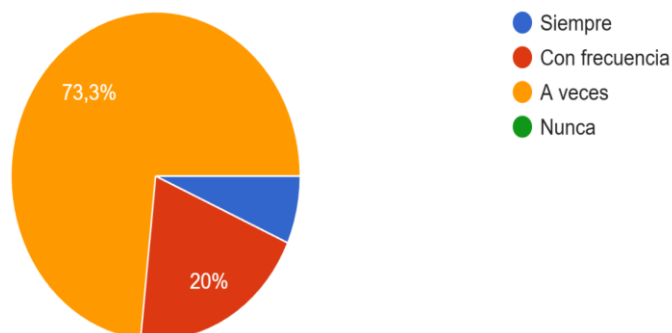


La mayoría de los empleados cree que la información que reciben a través de las herramientas digitales es clara, completa y llega a tiempo, pero solo un 60% se siente así "la mayor parte del tiempo", es decir, la efectividad es frecuente, pero no constante. Esto significa que hay un grupo considerable (un 40%) que a veces encuentra fallas, sobre en qué tan clara, completa o puntual es la información, lo que sugiere que hay problemas que solucionar en cómo se establecen los protocolos, en la estandarización o en la forma en que se generan los datos. Por lo tanto, es clave corregir estas deficiencias para que la información digital sea totalmente confiable y ayude a mejorar la productividad de toda la organización.

FIGURA 5 INFORMACIÓN SOBRE PEDIDOS DEL ÁREA COMERCIAL

5 ¿La información que recibe sobre los pedidos del área Comercial/Distribución es precisa (sin errores)?

15 respuestas

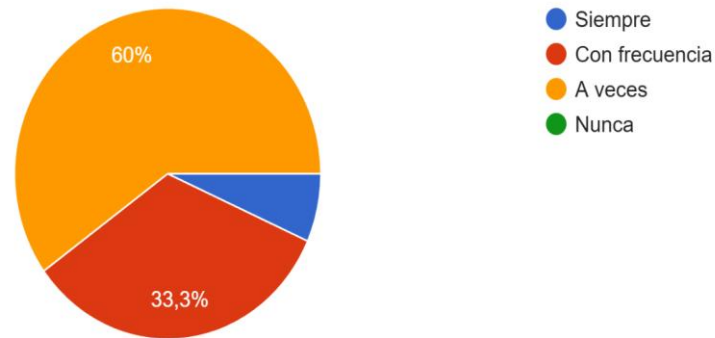


La información sobre los pedidos que manejan las áreas Comercial y de Distribución es un problema grave, ya que casi tres de cada cuatro personas (el 73.3%) dicen que estos datos solo son correctos "a veces", lo que contrasta con el bajo porcentaje (solo el 26.7%) que los considera confiables con frecuencia o siempre. Como los datos no son exactos, la empresa está perdiendo mucho dinero, ya que se producen errores, hay que repetir tareas y todo genera retrasos y gastos innecesarios. Por eso, es urgente que se descubra de dónde vienen estos errores, si es por una mala captura de la información, porque los sistemas no se "hablan" bien entre ellos o porque los departamentos no están revisando y validando los datos; el objetivo es arreglarlo pronto para que la información sea precisa de nuevo y no se dañe la calidad del servicio.

FIGURA 6 FRECUENCIA DE PEDIDOS.

6 ¿Con qué frecuencia los pedidos que recibe contienen toda la información necesaria (sin errores ni necesidad de correcciones o reenvíos)?

15 respuestas

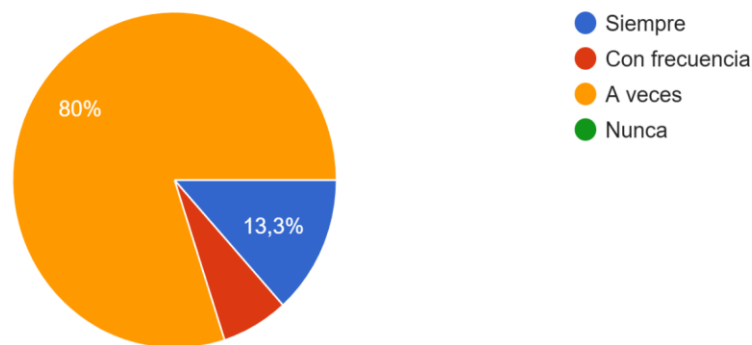


Existe una debilidad importante en cómo se manejan los pedidos, debido a que el 60% de los empleados afirma que éstos sólo contienen información completa y correcta "a veces", y sólo el 40% confía en que esto sucede "con frecuencia o siempre". Esta inconsistencia es un problema que nos hace repetir tareas, provoca retrasos y nos resta productividad porque la información está llegando mal desde el principio. Por lo tanto, es urgente reforzar los filtros y las revisiones justo en el momento en que se ingresan los pedidos al sistema de gestión (ERP), para así reducir los errores, hacer el trabajo más rápido y tener una gestión más confiable y eficiente.

FIGURA 7 COMUNICACIÓN ENTRE LAS ÁREAS.

7 ¿Siente que la comunicación entre las áreas es bidireccional (usted puede expresar sus inquietudes)?

15 respuestas

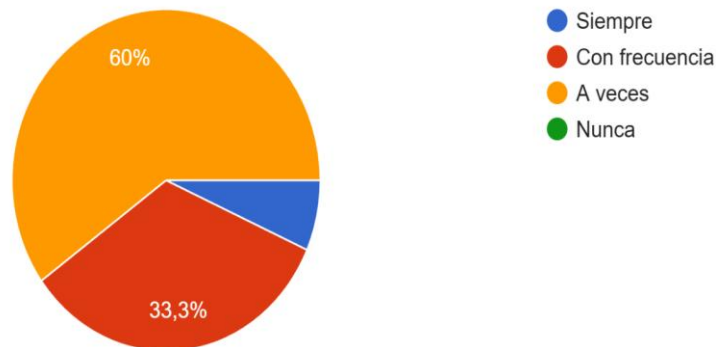


Existe un problema serio en la forma en que las áreas de la empresa se comunican, la gran mayoría de los empleados (80%) siente que solo "a veces" puede expresar sus ideas o preocupaciones libremente, y apenas un 13.3% dice poder hacerlo "siempre", demostrando una falta de confianza y de canales efectivos para dar retroalimentación. Esta situación es grave porque afecta directamente la capacidad de la empresa para encontrar y solucionar errores a tiempo; por lo tanto, es fundamental que la gerencia empiece a practicar la "escucha activa", mejore urgentemente la comunicación interna y se asegure de que las preocupaciones de los empleados se conviertan en acciones reales, lo que es clave para mejorar la eficiencia, el ambiente de trabajo y la estabilidad de la organización.

FIGURA 8 SATISFACCIÓN CON LA CLARIDAD Y RAPIDEZ.

8 ¿Está satisfecho con la claridad y rapidez de las respuestas que recibe al comunicarse con el área Comercial/Distribución?

15 respuestas

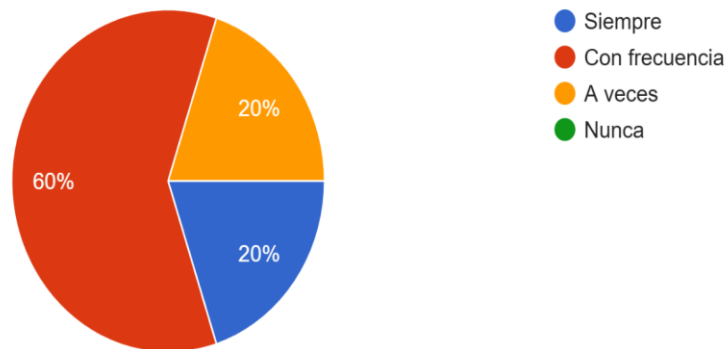


La mayoría de los empleados no está satisfecha con qué tan claras y rápidas son las respuestas entre los equipos Comercial y de Distribución, ya que el 60% solo lo está "a veces", lo que subraya una comunicación interna lenta y poco confiable. Este es un problema grande que empeora las cosas porque, además, la información que comparten no es correcta y la comunicación es mala en general; para arreglar esto, necesitamos urgentemente poner reglas claras sobre cómo y cuándo se debe responder, fijar un tiempo límite para dar respuesta y asegurarnos de que los datos sean de calidad desde el principio, para así lograr una comunicación fluida y que realmente funcione.

FIGURA 9 FRECUENCIA DE PEDIDOS.

9 ¿Con qué frecuencia los pedidos se entregan dentro del tiempo promedio establecido por la empresa?

15 respuestas

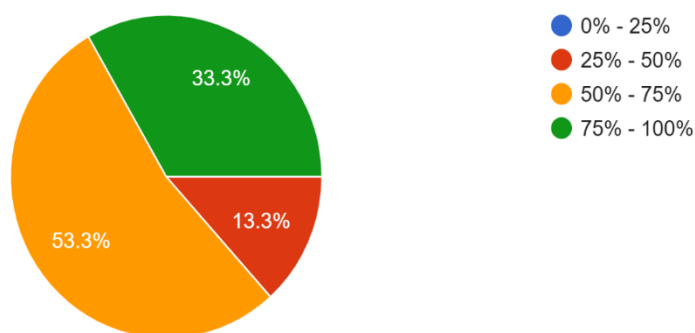


La parte positiva de la encuesta es que las entregas están muy bien, casi el 80% indica que los pedidos llegan a tiempo siempre o con frecuencia, es un gran mérito del equipo de Reparto (Distribución) a pesar de los errores en la información que manejan, pero aun así notamos que hay un 20% de entregas que se retrasan, obviamente debemos mejorar; si conseguimos que los datos sean exactos desde el principio, aliviaríamos la carga del equipo y todos los pedidos se entregarán oportunamente.

FIGURA 10 PORCENTAJE DE PEDIDOS ENTREGADOS DENTRO DEL PLAZO ESTABLECIDO.

10) ¿Qué porcentaje de los pedidos se entrega dentro del plazo establecido por la empresa?

15 respuestas

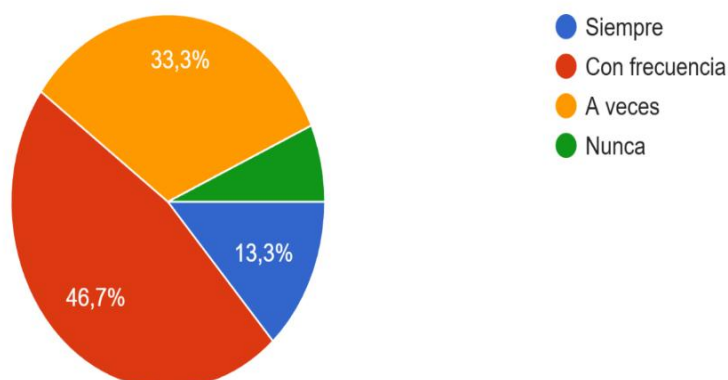


El cumplimiento de los plazos de entrega presenta un desempeño moderado, si bien la mayoría de encuestados establece que entre el 50% y 75% de los pedidos son entregados dentro del plazo establecido, aún se observa que un porcentaje significativo de los encuestados reportan que un nivel más bajo de cumplimiento esto refleja una inconsistencia en el proceso de distribución. Este resultado sugiere la existencia de fallas en la planificación y coordinación operativa la cual impacta directamente en la eficiencia de los tiempos de entrega. Se vuelve necesario fortalecer los mecanismos de control, mejorar la coordinación entre las áreas involucradas y optimizar los procesos logísticos, con la finalidad de incrementar el porcentaje de pedidos entregados dentro del plazo.

FIGURA 11 FRECUENCIA DE PEDIDOS ENTREGADOS COMPLETOS DENTRO DEL TIEMPO.

11) ¿Con qué frecuencia los pedidos se entregan completos dentro del tiempo establecido (OTIF)?

15 respuestas

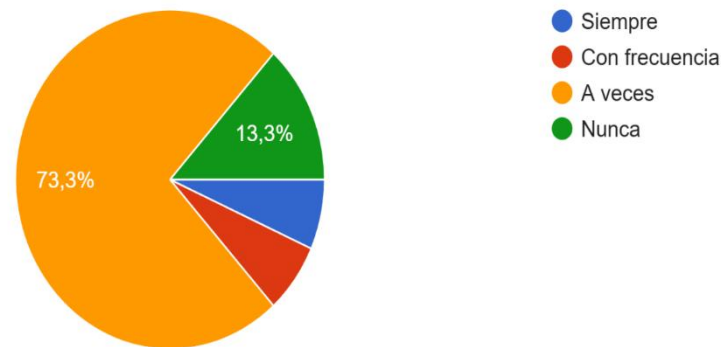


El problema es que, si bien la empresa entrega los pedidos a tiempo en la mayoría de las veces (así lo manifiesta el 60% de los empleados), hay un 40% que reporta que los pedidos llegan incompletos o tarde "a veces" o incluso "nunca", ese nivel de fallas está dañando la satisfacción de los clientes y haciendo que la empresa pierda dinero con más trabajo y quejas. Por eso, para que más del 90% de los pedidos lleguen excelentes, la empresa tiene que corregir de inmediato la calidad de su información y cómo se comunican los equipos, atacando las causas de todos esos errores y retrasos.

FIGURA 12 FRECUENCIA DE PEDIDOS REQUIEREN REPROGRAMACIÓN.

12) ¿Con qué frecuencia los pedidos requieren reprogramación o presentan información incompleta al momento de su gestión?

15 respuestas

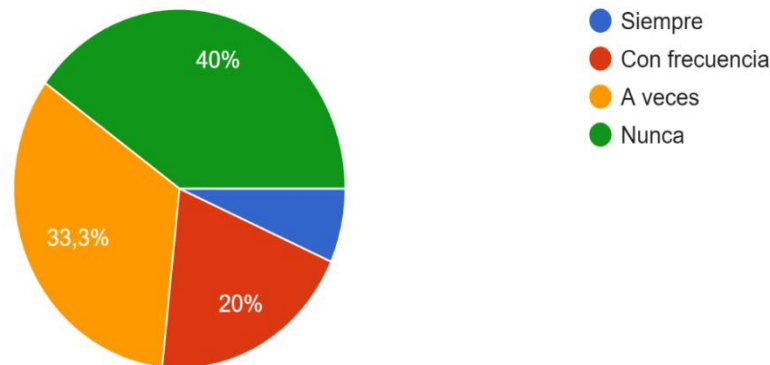


El mayor problema que frena el trabajo en la empresa es tener que cambiar pedidos o rellenar información que falta, sucede con frecuencia a casi el 73.3% de empleados, retrasando las tareas y ocasionando que los costos de gestión se incrementen. En general, casi el 87% del personal sufre interrupciones por culpa de errores o datos ausentes, demostrando que se pierde tiempo rehaciendo el trabajo. Para solucionar este problema, es vital que se establezcan procesos claros para el correcto llenado y envío de información, sin apuros y respetando los filtros establecidos.

FIGURA 13 NÚMERO PROMEDIO DE PEDIDOS

13) ¿Considera que el número promedio de pedidos entregados por cada vehículo al día es suficiente para cumplir con los objetivos de distribución?

15 respuestas

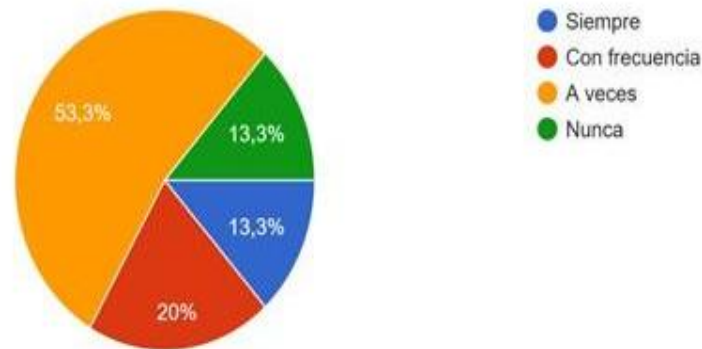


Existe un problema serio en la logística de la empresa, el 73.3% de empleados piensa que la cantidad de pedidos que se logran entregar por vehículo al día es muy poca para alcanzar las metas, e incluso un 40% afirma que nunca se logra. El problema de fondo es que la empresa no tiene la capacidad de reparto necesaria para alcanzar sus objetivos de distribución, puede ser porque las metas son demasiado altas, la información que se maneja está equivocada, falta de unidades o las rutas están mal diseñadas. Para solucionarlo, es clave revisar a fondo los gastos que se generan, cómo planifican el reparto, optimizar la capacidad de carga por unidad, quizás invertir en programas modernos para trazar mejores rutas, evaluar si es necesario comprar más unidades o por último tercerizar los repartos, todas las opciones deben ser analizadas con el único propósito de ser más eficientes y menos dinero en la operación.

FIGURA 14 NIVEL ADECUADO DE USO EN VEHÍCULOS DE DISTRIBUCIÓN.

14) ¿Considera que los vehículos de distribución se utilizan con un nivel adecuado de capacidad de carga en cada entrega?

15 respuestas

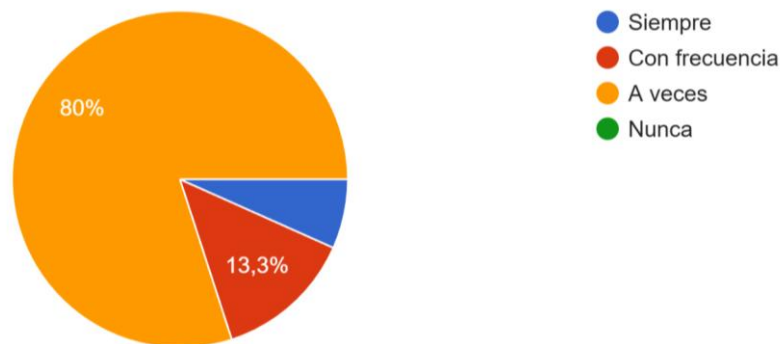


El problema es que la mayoría de los vehículos de reparto viajan semivacíos, ya que el 66.6% de empleados confirman que los camiones solo se llenan correctamente "a veces" o "nunca", generando que se incrementen los costos en la logística. Esta baja utilización demuestra que hay problemas en la carga de las unidades, también cómo se planean las rutas y la mala calidad de la información de los pedidos; por ello es urgente implementar un software especializado para calcular el volumen de carga y planificar las rutas, asegurando que cada unidad de transporte salga a ruta lo más óptimo posible.

FIGURA 15 FRECUENCIA DE RECONOCIMIENTO DE QUEJAS O RECLAMOS.

15) ¿Con qué frecuencia recibe o tiene conocimiento de reclamos o quejas de los clientes relacionado con el servicio de entrega?

15 respuestas

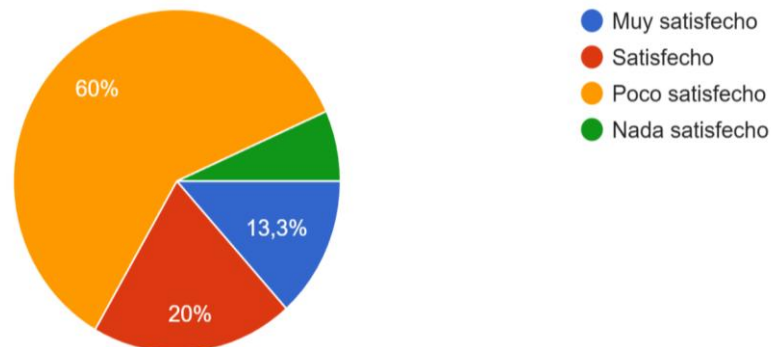


El problema es que los clientes se quejan constantemente por el servicio de entrega, el 80% de los empleados reporta que las quejas son recurrentes y nunca dejan de pasar, esto demuestra que los errores internos de la empresa (como los pedidos mal tomados, la mala coordinación o los camiones mal usados) están dañando la imagen de la empresa y la experiencia de compra. Para acabar con estas quejas, debemos lograr que los equipos se comuniquen mejor y arreglar los procesos de reparto para que el servicio sea excelente.

FIGURA 16 SATISFACCIÓN CON LA COORDINACIÓN.

16) ¿Está satisfecho con la coordinación que mantiene el área de comercial con el área de distribución para la gestión de pedidos?

15 respuestas



La coordinación entre el área comercial y distribución es preocupante, un gran número de empleados está poco o nada satisfecho, evidenciando una seria falla en la comunicación y en la calidad de la información. Este descontento genera una pérdida considerable de tiempo, ocasionando la repetición de tareas y que la empresa no cumpla con el reparto. Para mitigar este problema, se debe establecer procesos claros, hasta qué punto conlleva la responsabilidad de cada área y asignar funciones específicas, la comunicación tiene que ser efectiva y continua; ambas áreas deben trabajar hacia un mismo objetivo, ninguna área es superior al otro, todos deben compartir el mismo compromiso para lograr la satisfacción de nuestros clientes.

2.7.7.4 Discusión de resultados

La investigación evidencia que la comunicación interna entre las áreas Comercial y de Distribución de Novo Foods presenta deficiencias estructurales, provocando una desconexión que está afectando la eficiencia de todo el proceso. El problema de fondo es la comunicación, ya que no se hablan lo suficiente ni de manera organizada. La falta de reuniones formales y la ausencia de reglas claras sobre cómo compartir información han creado un ambiente donde los empleados tienen dificultades para expresar sus preocupaciones. Esto conlleva a que la información más importante, para que el trabajo sea eficiente, a menudo llegue incompleta, tarde o confusa, generando desconfianza en ambos lados y un clima laboral tenso. Diversos autores coinciden en que cuando la comunicación es débil, se generan desacuerdos, los esfuerzos se dispersan y la productividad cae en picada. (Chiavenato, 2017; Robbins & Judge, 2019)

Una de las principales consecuencias de las deficiencias en la comunicación interna se evidencia en la gestión de los pedidos. Los resultados del estudio muestran que la información relacionada con los requerimientos de entrega no siempre es precisa, generando errores desde el inicio en el proceso operativo. Esta deficiencia genera una serie de efectos negativos, tales como una carga inadecuada de los vehículos, retrasos en las entregas, reprogramación de rutas y entregas parciales a los clientes, incrementando los costos operativos y afectando la calidad del servicio.

Al respecto, Christopher (2016) señala que la gestión del pedido constituye un punto crítico dentro de la cadena logística, ya que cualquier error en esta fase impacta en la eficiencia operativa y en la satisfacción del cliente.

En ese sentido, se evidencia la necesidad de estandarizar el registro de pedidos y establecer procesos de validación que garanticen la confiabilidad de la información antes del inicio del proceso de distribución.

Los resultados en el estudio muestran que los recursos logísticos de Novo Foods presentan oportunidades de mejora, esto evidencia la poca capacidad de carga que tienen los vehículos de transporte y una limitada capacidad de pedidos que se entregan diariamente. Estas limitaciones se relacionan con la planificación operativa la cual depende de la información generada en etapas previas del proceso.

Para reafirmar, Chopra y Meindl (2021) señalan que la planificación logística basada en información confiable permite optimizar la capacidad instalada, reducir costos operativos y mejorar el nivel de servicio al cliente. Considerando lo antes mencionado, los hallazgos del estudio se alinean en que la coordinación y la calidad de la información influyen directamente en el aprovechamiento de los recursos logísticos.

2.9 PLAN DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO

Mejorar el proceso operativo entre las áreas Comercial y Distribución mediante la implementación de un plan de comunicación interna eficiente, estructurado y sostenible.

TABLA 1: FASE 1 DIAGNÓSTICO Y PLANEACIÓN COMUNICACIONAL

Fase 1: Diagnóstico y alineación comunicacional		
Objetivo	Estrategia	Táctica
Identificar las deficiencias comunicacionales en las áreas Comercial y distribución que afectan la coordinación, el flujo de información y la ejecución eficiente de los pedidos.	Realizar un diagnóstico comunicacional interno y sensibilizar a las áreas sobre la importancia de la comunicación interna en el proceso operativo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visitas a ambas áreas y solicitar acceso a documentos internos, procesos operativos, instructivos. <ul style="list-style-type: none"> • Indicador: Nivel de claridad de la información percibida. • Herramienta: Solicitud de acceso a la información, Formato check list. 2. Mapear el flujo de la comunicación actual entre las áreas Comercial y Distribución y así detectar cuellos de botella. <ul style="list-style-type: none"> • Indicador: Tiempo de respuesta entre áreas. • Herramienta: Diagrama de flujo.
	Revisar el uso actual de herramientas digitales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Canales oficiales de comunicación utilizadas ERP, WhatsApp, correo, llamadas <ul style="list-style-type: none"> • Indicador: Nivel de uso de herramientas digitales. • Herramienta: WhatsApp Business, Teams, Macros.
	Localizar los errores recurrentes en los pedidos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Registro de reclamos y devoluciones, por fallas en la comunicación. <ul style="list-style-type: none"> • Indicador: Tasa de errores operativos. • Herramienta: Formato de reclamos y devoluciones.

FIGURA 17: Solicitud de acceso a la Información

Formulario de solicitud de información confidencial

Nombre	Departamento	Cargo	Fecha de aplicación			
Fecha de procesamiento de la solicitud		Fecha de aprobación				
Motivo de la solicitud						
El solicitante explica los tipos, alcance y requisitos de los documentos pedidos						
Detalle de información confidencial						
Número de serie	Número de datos/Nombre de datos	Tipo de archivo	Cantidad	Tiempo de procesamiento	¿Es clave la solicitud?	Procedencia cargo
1		documentación			<input type="checkbox"/> SI/ <input type="checkbox"/> No	
2		archivos de datos			<input type="checkbox"/> SI/ <input type="checkbox"/> No	
3					<input type="checkbox"/> SI/ <input type="checkbox"/> No	
4					<input type="checkbox"/> SI/ <input type="checkbox"/> No	
5					<input type="checkbox"/> SI/ <input type="checkbox"/> No	
6					<input type="checkbox"/> SI/ <input type="checkbox"/> No	
Secuencia del pedido		Preservación de la información confidencial. Cualquier consecuencia causada por la filtración de información confidencial con esta carga de nivel. MI. Fecha de inicio				
Sistemas de aprobación de los jefes de departamentos		Sistemas de aprobación de los cargos				
Sistemas de mensaje de la empresa						
Observación						

FIGURA 18: Flujograma.

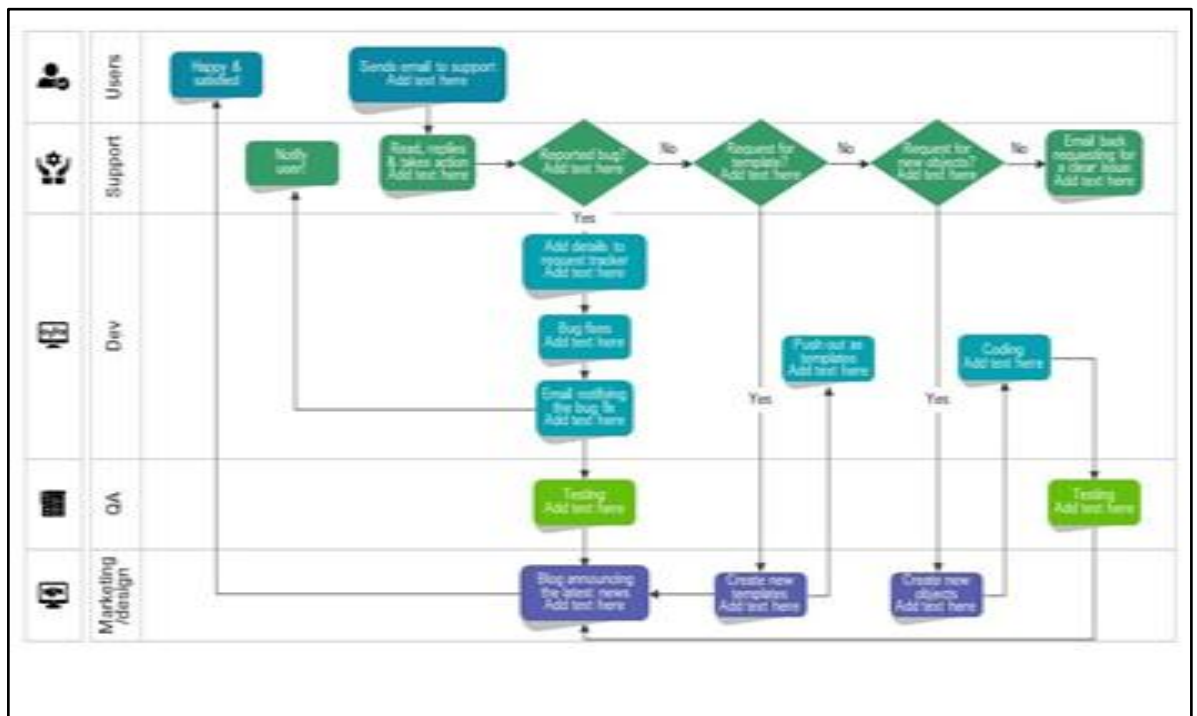


FIGURA 19: Herramientas digitales actuales.



FIGURA 20: Formulario de reclamos y devoluciones.

FORMULARIO DE RECLAMO DEL CLIENTE	
INFORMACIÓN DEL CLIENTE	
Nombre del cliente:	Teléfono del cliente:
Dirección del cliente:	
Nombre del contacto:	Cargo del contacto:
N.º de O/C del cliente:	Número de factura:
N.º de producto:	Descripción del producto:
INFORMACIÓN DEL RECLAMO	
Fecha del reclamo:	Tomado por:
Detalles del reclamo:	
Primera respuesta como acción correctiva:	
Presunta causa:	
Personas que aplican la acción correctiva:	
Seguimiento de la acción correctiva:	
Pasos para tener en cuenta a fin de evitar que se repita el problema:	
Fecha:	
Firma de la persona que completa este formulario.	

TABLA 2: FASE 2 MEJORA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y PROCESO OPERATIVO.

FASE 2: Mejora de la comunicación interna y proceso operativo		
Objetivo	Estrategia	Táctica
Mejorar las acciones del plan de comunicación interna alineadas a la mejora del proceso operativo.	Establecer reuniones estructuradas y mecanismos de retroalimentación	<ol style="list-style-type: none"> Realizar reuniones periódicas de coordinación para mejorar los procesos, informar cambios y recoger sugerencias. <ul style="list-style-type: none"> ● Indicador: N° de reuniones programadas. ● Herramienta: Actas de reuniones, Cronograma de reuniones (Google Calendar) Realizar cuestionarios para evaluar el nivel de conocimiento de la información recibida. <ul style="list-style-type: none"> ● Indicador: Nivel de claridad de la información. ● Herramienta: Encuestas en Google forms implementando escala likert Linkert (Ordinal): Siempre, Con frecuencia, A veces, Nunca.

FIGURA 21: Actas de reuniones y cronograma.

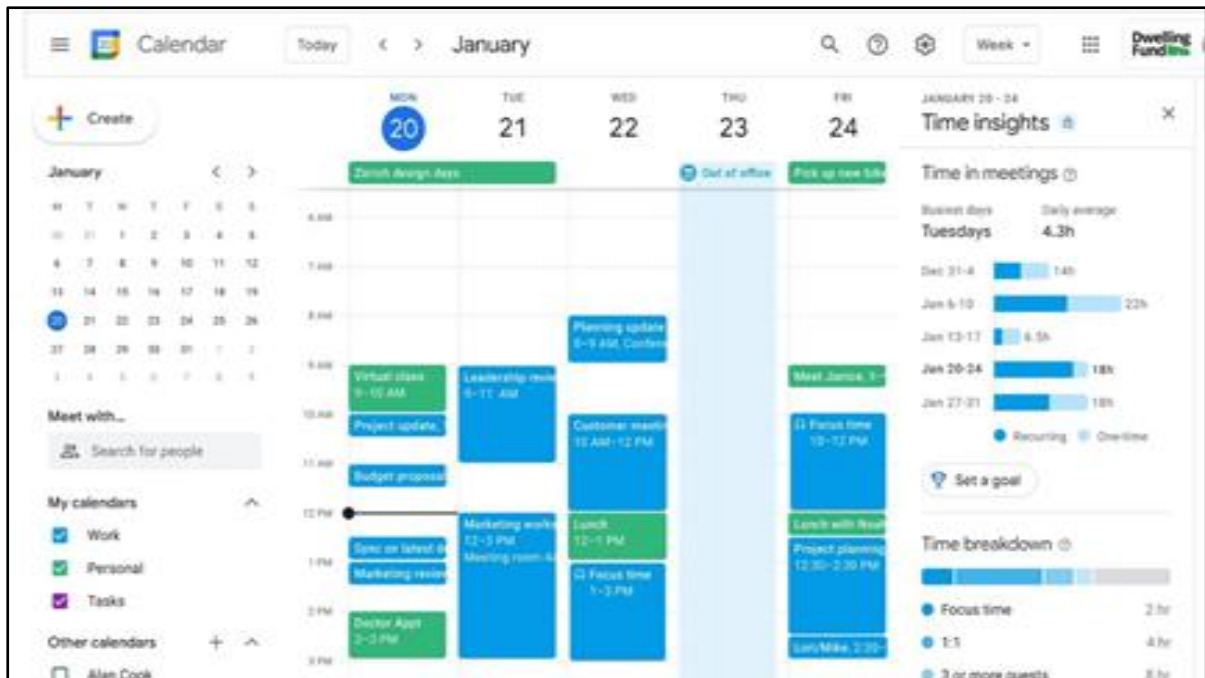


FIGURA 22: Encuestas en Google forms.

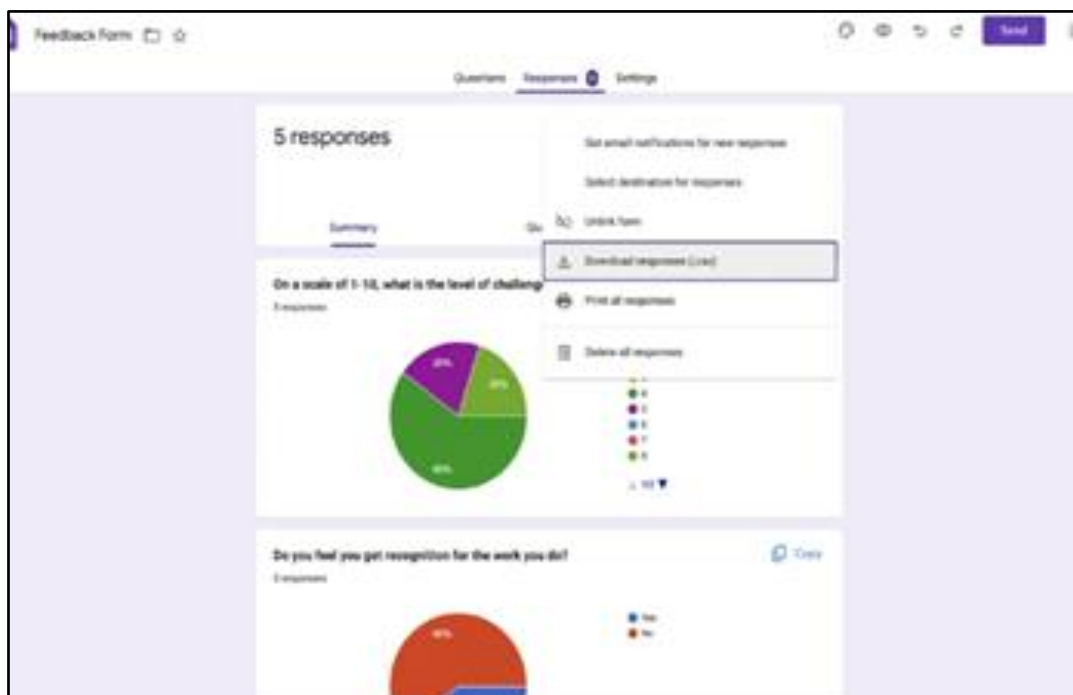


TABLA 3: FASE 3 ESTANDARIZACIÓN DE CANALES Y PROTOCOLOS

FASE 3: Estandarización de canales y protocolos		
Objetivo	Estrategia	Táctica
<p>Diseñar un sistema formal y estandarizado de comunicación interna que asegure la transmisión de información precisa, oportuna y verificable entre las áreas involucradas.</p>	<p>Establecer canales de comunicación formales entre las áreas, priorizando la funcionalidad y la adopción efectiva por parte de los usuarios.</p>	<p>1. Crear el Protocolo de Comunicación Interna para definir como se transmiten los mensajes dentro de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicador: Nivel de claridad de la información. • Herramienta: Documento del protocolo creado con firma del jefe de área, flujograma del nuevo proceso de comunicación.
	<p>Crear herramientas que faciliten la comunicación operativa para estandarizar la información y el seguimiento del desempeño.</p>	<p>1. Diseño del formato único de pedidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicador: Porcentaje de pedidos con información completa y sin errores. • Herramienta: Formato de pedidos (Google forms) <p>2. Cuadro de seguimiento de pedidos entregados al cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicador: Número promedio de pedidos entregados por vehículo/día. • Herramienta: Reporte de control de rutas en EXCEL.

FIGURA 23: Protocolo de Comunicación Interna.



FIGURA 24: Seguimiento de pedidos.

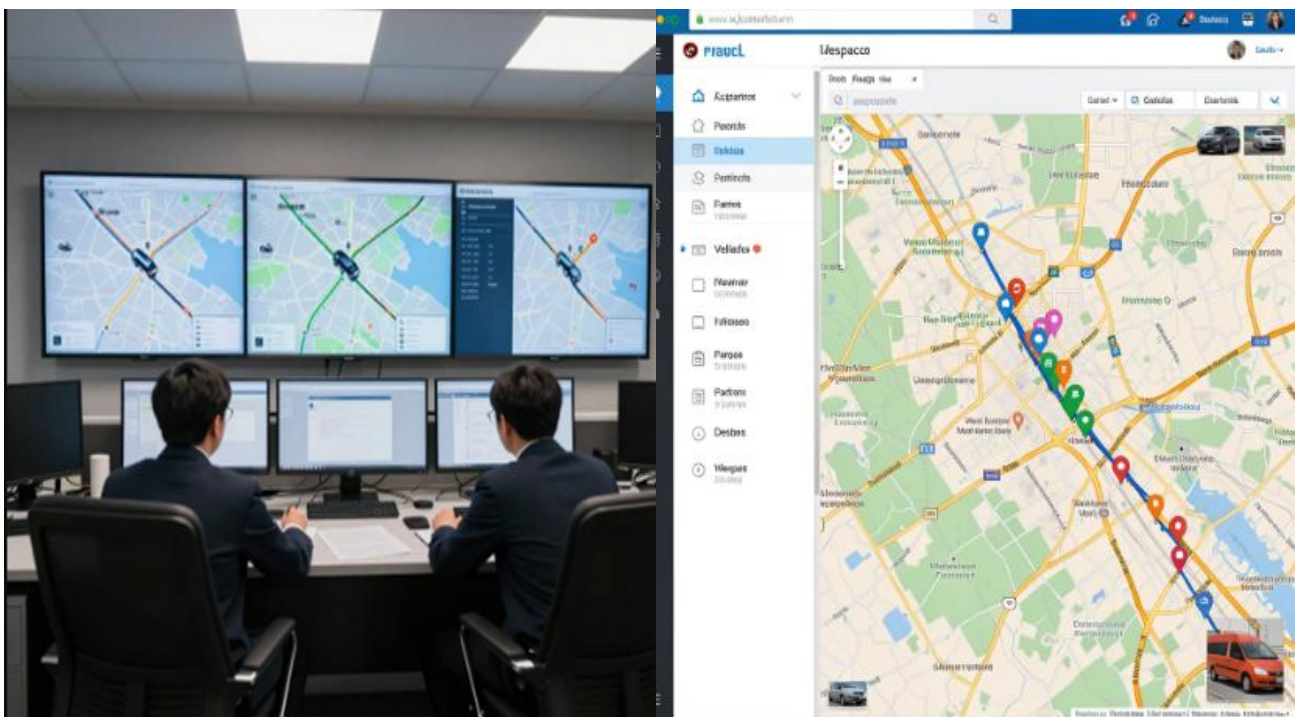


TABLA 4: FASE 4 SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA

FASE 4: Seguimiento y mejora continua		
Objetivo	Estrategia	Táctica
Fortalecer las competencias comunicacionales del personal y asegurar la sostenibilidad del plan mediante seguimiento y mejora continua.	Capacitar al personal en habilidades de comunicación interna y entregar reconocimientos para reforzar el compromiso organizacional.	<p>1.Capacitación al personal en comunicación interna bidireccional y desarrollo de habilidades blandas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicador: Nivel de satisfacción del personal. • Herramienta: Encuesta Linkert. <p>2.Establecer reconocimientos periódicos por metas cumplidas, como trabajador del mes y otorgar vales de descuentos como gift card en supermercados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicador: Nivel de cumplimiento de metas de distribución. • Herramienta: Trello, elaborar un tablero compartido llamado "Reconocimientos del Mes", y cada jefatura puede crear una tarjeta con el nombre de un compañero y adjuntar una breve descripción de por qué merece el premio.

FIGURA 25: Capacitación al personal.



FIGURA 26: Reconocimientos por metas obtenidas.



3. Cuadro de Costos

3.1 Costos para la implementación

La propuesta de acción se diseñó con el objetivo de utilizar los recursos financieros necesarios para asegurar una solución realista y factible para el área, sin necesitar un financiamiento elevado.

TABLA 5: CUADRO DE COSTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN.

FASE	ACTIVIDAD	RECURSO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO S/	COSTO TOTAL S/	DURACIÓN (DÍAS)
Fase 1 - Diagnóstico							4 Días
Fase 1 - Diagnóstico	Encuesta Google Form	Internet	Servicio	1	0	0	1 Día
	Elaboración de diagramas	Canva	Servicio	1	0	0	1 Día
	Impresiones Checklist	Hojas impresas	Unidad	15	0.05	0.75	1 día
	Análisis de información	Personal interno	Hora	6	10.42	62.52	1 día
Fase 2 - Mejora							3 Días
Fase 2 - Mejora	Reuniones mensuales	Coffe Break	Sesión	1	90	90	1 Día
	Actas de reunión	Hojas impresas	Unidad	15	0.05	0.75	1 Día
	Encuestas de evaluación	Internet	Servicio	1	0	0	1 Día
Fase 3 - Estandarización							4 Días
Fase 3 - Estandarización	Diseño de protocolo	Personal Interno	Hora	8	10.42	83.36	2 Días
	Formatos de pedidos	Google Forms	Servicio	1	0	0	1 Día
	Reporte de excel	Software	Servicio	1	0	0	1 Día
Fase 4 - Seguimiento y mejora continua							3 meses
Fase 4 - Seguimiento y mejora continua	Capacitación interna de comunicación	Jefe de ventas	Hora	4	23.44	93.76	1 Día
	Encuestas de satisfacción del personal	Google Forms	Servicio	1	0	0	1 Día
	Reconocimiento a los colaboradores	Gift cards (Metro)	Unidad	1	100	100	1 Día
	Coach de ventas	Personal externo	Sesión	3 (mensual)	400	1200	3 Días
					Totales:	1631.14	3 Meses

4. Sustento del Mercado

4.1. Alcance Esperado del Mercado

El desarrollo de la presente investigación está orientado a la elaboración de un plan de comunicación interna enfocado en la mejora del proceso operativo entre las áreas Comercial y de Distribución de la empresa Novo Foods, dedicada a la comercialización y distribución de helados artesanales en Lima, Perú.

El alcance de la propuesta se centra en fortalecer la coordinación y el flujo de información entre ambas áreas, para así crear un proceso más eficiente sobre la gestión de pedidos, planificación de entregas y el cumplimiento de los pedidos.

El alcance del mercado de la investigación se dirige al mercado interno organizacional que está conformado por los trabajadores que integran las áreas comerciales y de distribución, la coordinación entre ambas áreas resulta clave para el correcto funcionamiento de los procesos operativos, ambas intervienen directamente en la atención de pedidos, la logística y la experiencia del cliente. Al implementar el plan de comunicación interna logramos reducir los errores que genera la falta de información clara y oportuna, minimizando los reprocesos operativos. De esta manera, la propuesta contribuirá a una comunicación interna más clara y consistente en la información transmitida, favoreciendo la toma de decisiones y el desarrollo eficiente de las operaciones.

Por último, el alcance esperado de la investigación contempla generar un impacto positivo en la dinámica interna de NovoFoods, fomentando una cultura de comunicación más organizada y fluida, alineada a los objetivos de la empresa, logrando mejorar la eficiencia de los procesos operativos, fortalecimiento el clima laboral y la optimización constante de la cadena logística de la empresa.

4.2. Descripción del Mercado Objetivo Real o Potencial del Producto Servicio de Forma de Comercialización Innovadora

El mercado objetivo, el cual es interno, está conformado específicamente por los trabajadores que integran las áreas Comercial y de Distribución, así como por los jefes y responsables de ambos departamentos. Estas áreas cumplen un rol fundamental dentro de la cadena operativa de la empresa, ya que participan directamente en la gestión de pedidos, la coordinación y el cumplimiento de los tiempos asumidos con los clientes.

En este contexto, el mercado objetivo real se encuentra representado por los trabajadores que actualmente forman parte de dichas áreas. Asimismo, también obtiene un mercado potencial interno, formado por otros equipos o áreas de apoyo que, de manera indirecta, se ven relacionados por la coordinación entre el área Comercial y el área de Distribución, tales como supervisión, jefaturas operativas o administración.

Es por ello por lo que la propuesta de un plan de comunicación interna se presenta como una forma innovadora de gestión organizacional, buscando estructurar y formalizar los canales y el flujo de trabajo utilizados entre ambas áreas. Esta innovación no se basa en la incorporación de nuevas tecnologías complejas, sino en la optimización del uso de los medios internos actuales y en la definición de lineamientos que permitan mejorar la calidad de la información y la coordinación. De este modo, la investigación se dirige a un público interno que requiere información oportuna y alineada con los objetivos operativos de la empresa, con el propósito de reducir errores, evitar reprocesos y mejorar la eficiencia de los procesos logísticos, fortaleciendo la coordinación entre áreas y el desempeño general de Novo Foods.

4.3. Descripción del modelo de negocio con el cual la innovación o investigación aplicada entraría al mercado

La empresa Novo Foods se desarrolla en el sector alimentario, dedicándose a la comercialización y distribución de helados artesanales, donde la coordinación entre las áreas Comercial y de Distribución resulta clave para el cumplimiento eficiente de los procesos operativos. En este contexto, la investigación aplicada se vincula mediante la propuesta de un plan de comunicación interna orientado a mejorar la coordinación y el flujo de información entre ambas áreas.

El modelo con el que la investigación entra al mercado se basa en la optimización de los procesos internos existentes, a través de la definición de canales formales, lineamientos claros y flujos de información estructurados que permitan alinear la información generada por el área Comercial con la capacidad operativa del área de Distribución. De esta manera, el plan de comunicación interna se integra como una herramienta de apoyo a la gestión operativa, contribuyendo a reducir errores, mejorar la toma de decisiones y fortalecer la eficiencia de la cadena logística.

4.3.1. Propuesta de valor

La propuesta de valor consiste en el diseño de un plan de comunicación interna que permita mejorar la coordinación y el flujo de información entre las áreas Comercial y de Distribución de la empresa Novo Foods. A través de la estructuración de canales formales y lineamientos claros de comunicación. La propuesta de valor tiene como objetivo garantizar que la información compartida sea clara, oportuna y acorde con las capacidades operativas de la empresa.

De esta manera, el plan de comunicación interna aporta valor al facilitar una mejor gestión de los pedidos, reducir errores operativos y evitar reprocesos, contribuyendo a una ejecución más eficiente de los procesos logísticos. Asimismo, la propuesta fortalece el trabajo coordinado entre áreas, favoreciendo la toma de decisiones y el desempeño operativo de Novo Foods.

4.3.2 Fuentes de ingresos

La fuente de ingresos para ejecutar el plan de actividades de la empresa Novo Foods proviene principalmente de los recursos propios de la empresa ya que las acciones propuestas no requieren de inversiones elevadas ni un financiamiento externo. La gran parte de las actividades se desarrollarán utilizando herramientas digitales gratuitas, personal interno y materiales que están a disposición por parte de la organización. Solo se van a considerar gastos mínimos y puntuales, como impresiones, reconocimientos simbólicos y coffee break esto puede ser cubierto mediante la caja chica o un presupuesto administrativo interno, lo que evidencia que el plan es económico y sostenible para la empresa sin afectar significativamente su presupuesto operativo.

4.3.3 Canales de distribución

Los canales de comunicación interna entre las áreas Comercial y de Distribución de la empresa Novo Foods, la empresa utilizará diversos canales de comunicación que permitan el intercambio de información operativa y comercial; por otro lado, la falta de formalidad puede generar retrasos, errores en los pedidos y duplicidad de información.

- Mensajería instantánea y correo electrónico.
- Reuniones de coordinación entre las áreas.
- Formatos internos de registros.
- Retroalimentación.

4.3.4 Estrategia de penetración en el mercado

La estrategia de penetración en el mercado se orienta a aumentar la participación de la empresa Novo Foods en los mercados de hoy en día mediante el fortalecimiento con los clientes existentes y los nuevos. Dicha estrategia se sustenta en la optimización de los procesos operativos, en una comunicación interna eficaz entre las áreas Comercial y de Distribución, permitiendo ofrecer un servicio confiable y seguro.

4.3.5 Actividades productivas propias y externas

Actividades propias:

- Reuniones periódicas de comunicación interna para coordinar pedidos, despachos y resolver errores.
- Uso de formatos estandarizados para el registro de seguimiento de pedidos y entregas.
- Talleres internos sobre flujo del proceso operativo, desde la toma del pedido hasta la entrega al cliente.

Actividades externas:

- Asesoría con un coach de ventas para la mejora de los procesos operativos

y de comunicación interna de los trabajadores.

- Implementación de software externo para gestión de pedidos y el control logístico.
- Auditorías externas del proceso de distribución y cumplimiento de entregas.

Las actividades propias y externas permitirán fortalecer la comunicación interna de la empresa, mejorar la coordinación entre las áreas Comercial y de Distribución de Novo Foods, esto beneficiará al cumplimiento de los tiempos de entrega y que el cliente quede satisfecho.

4.3.6 ALIANZAS: INTERNOS Y EXTERNOS

La adopción del plan de comunicación interna en la empresa Novo Foods se sostiene en alianzas internas y externas que permitirán unir esfuerzos y asegurar una ejecución ordenada de las acciones propuestas.

A nivel interno, se prima la interacción entre las áreas Comercial y de Distribución para mejorar la gestión de pedidos y cumplir con los tiempos de entrega. Asimismo, la orientación entre las jefaturas y los colaboradores proporciona la transmisión de lineamientos y monitoreo de las actividades. En este contexto, la gerencia cumple un rol clave al validar el protocolo de comunicación interna y respaldar su ejecución.

Desde el ámbito externo, el plan considera el apoyo de un coach de ventas para reforzar las competencias comunicacionales del personal. De igual manera, la asociación con proveedores de software o herramientas digitales contribuye a estandarizar la información y fortalecer el seguimiento de los procesos operativos.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

A partir de lo desarrollado en la presente investigación, se concluye que el diseño de un plan de comunicación interna orientado a la mejora del proceso operativo entre las áreas Comercial y de distribución de la empresa Novo Foods resulta necesario, debido a que la falta de una comunicación clara y estructurada afecta la coordinación, el desempeño logístico y el cumplimiento de los tiempos de entrega.

1. En relación con el diagnóstico de la comunicación interna, se determinó que la comunicación entre las áreas Comercial y de Distribución presenta deficiencias, en el uso de canales informales, mensajes poco claros y no existen pautas o indicaciones claras, lo que dificulta la coordinación de las actividades operativas.
2. Respecto a las limitaciones en el flujo de información, se identificó que la información no se transmite de forma adecuada ni en los tiempos requeridos, generando errores en la gestión de pedidos, reprocesos y discrepancias entre lo coordinado por el área Comercial y la capacidad operativa del área de Distribución.
3. En cuanto a la relación entre la comunicación interna y los tiempos de entrega, se evidenció que una comunicación ineficiente repercute en el cumplimiento de los plazos y en la continuidad del proceso operativo.
4. Se concluyó que la comunicación interna influye en la eficiencia logística, debido a que la falta de coordinación entre las áreas genera un mayor número de errores operativos y un uso ineficiente de los recursos durante el proceso

operativo.

5. Finalmente, se determinó que el diseño de un plan de comunicación interna estructurado contribuiría a mejorar la coordinación operativa, reducir errores y fortalecer la eficiencia del proceso operativo en NovoFoods.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que la empresa Novo Foods mejore la comunicación interna entre las áreas Comercial y de Distribución, estableciendo canales oficiales y pautas claras que faciliten la coordinación operativa y reduzcan los errores en la gestión de pedidos y entregas.

2. Se sugiere ordenar y unificar la información relacionada con los pedidos y entregas, asegurando que la comunicación entre las áreas Comercial y de Distribución sea clara, completa y oportuna, lo que permitirá disminuir los reprocesos y mejorar los tiempos de atención.

3. Se propone fomentar espacios de coordinación entre las áreas comercial y distribución para así llevar a cabo un control permanente del plan de comunicación interna planteado, con la finalidad de optimizar la programación de los tiempos de entrega, fortalecer la eficiencia y confiabilidad del proceso operativo.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Al Falah, K. A., & Kaliani Sundram, V. P. (2025). Impact of quality management practices on production quality performance: Examining the role of process improvement and Lean Six Sigma. *Decision Making: Applications in Management and Engineering*, 8(1), 497–516. <https://dmame-journal.org/index.php/dmame/article/view/1395>
- Allen, J. A., & Lehmann-Willenbrock, N. (2023). The key features of workplace meetings: Conceptualizing the why, how, and what of meetings at work. *Organizational Psychology Review*, 13(4), 355–378. <https://doi.org/10.1177/20413866221129231>
- Azis, A., & Irjayanti, M. (2024). Strengthening the accuracy and visibility of supply chain management data in the coffee industry. *Cogent Business & Management*, 11. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2380811>.
- Bae, H.-S. (2024). Effects of trust and communication on flexibility and customer relationships between port logistics companies and carriers. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 40(2), 118–125. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2024.02.004>
- Bendezú Arévalo, A. D. C. (2024). *Gestión logística y su relación con la calidad de servicio en una empresa productora y comercializadora de productos orgánicos andinos, Lima, 2023* (Trabajo de investigación). Universidad Continental. <https://repositorio.usil.edu.pe/bitstreams/d2211102-8537-4855-9095-d0b0e63bcfbd/download>
- Bhalla, S., Alfnes, E., Hvolby, H. H., & Oluyisola, O. (2023). Sales and operations planning for delivery date setting in make-to-order manufacturing: A synthesis and research framework. *International Journal of Production*

Research, 61(21), 7302–7332.

<https://doi.org/10.1080/00207543.2022.2148010>

Carlos, C. E. (2025). *Gestión de la comunicación interna en el sector público*.

Revista Espacios, 46(5). <https://ve.scielo.org/pdf/espacios/v46n5/0798-1015-espacios-46-05-324.pdf>

Castro, R. M., Escudero Vílchez, F. E., & Salazar Llerena, S. L. (2023). Desempeño

laboral y comunicación interna en la PNP. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 908–927. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4446

Chiavenato, I. (2021). *Gestión del talento humano* (11.^a ed.). McGraw-Hill.

Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management* (6th ed.). Pearson Education.

Chopra, S., y Meindl, P. (2016). *Gestión de la cadena de suministro: estrategia, planificación y operación* (6.^a ed.). Pearson.

Contreras Delgado, O. E., & Garibay Rendón, N. E. (2020). Comunicación

organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43–70. <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>

Coronel-Carvajal, Carlos. (2023). Las variables y su operacionalización. *Revista*

Archivo Médico de Camagüey, 27. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-02552023000100002&lng=es&tlng=es.

Damián-Foronda, J. L., Castillo-Saavedra, E. F., Reyes-Alfaro, C. E., Salas-

Sánchez, R. M., & Ayala-Jara, C. I. (2021). Comunicación interna y desempeño laboral en profesionales sanitarios peruanos durante la pandemia COVID-19. *MediSur*, 19(4), 624-632.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180069886011>

Díaz Jaramillo & Hernández Guagua (2021)

Diseñar un modelo estratégico de comunicación, MEC para facilitar el direccionamiento corporativo de la empresa Bio-Stevia S.A.S de Cali.

<https://red.uao.edu.co/server/api/core/bitstreams/42868a45-3069-4c61-9925-57890f49c1c8/content>

García-Cabria, J. (2026). Logística inteligente frente a los retos de la eficiencia operativa y la experiencia del cliente. *Estrella de las Ciencias*, 3(1), 45-62. https://estrellaediciones.com/index.php/Star_of_Sciences/article/view/213

[3](https://estrellaediciones.com/index.php/Star_of_Sciences/article/view/213)

González, M., & Rojas, C. (2021). La relación entre la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y lealtad en el sector retail. *Revista de Ciencias Empresariales y Economía*, 29, 85-104.

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-78582021000100085

Guerrero Alvarado, M., Sotelo González, J., & Cabezuelo Lorenzo, F. (2022). La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *aDResearch ESIC Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, 27, e206. <https://doi.org/10.7263/adresic-27-206>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). McGraw-Hill Education

Ivanov, D. (2020). Viable supply chain model: Integrating agility, resilience and sustainability perspectives—Lessons from and thinking beyond the COVID-19 pandemic. *Annals of Operations Research*, 291, 273–294.

<https://link.springer.com/article/10.1007/s10479-020-03640-6>

Jaafari, M. I. (2023). Calibrating internal communication maturity within organizations: An employee-centric approach. *Sustainability*, 15(16), 12105.

<https://doi.org/10.3390/su151612105>

Kamble, S. S., Gunasekaran, A., & Gawankar, S. A. (2019). Achieving sustainable performance in a data-driven agriculture supply chain: A review for research and applications. *International Journal Of Production Economics*, 219, 179-194. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.05.022>

Kumar, R. (2019). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners* (5th ed.). SAGE Publications.

Krywalski Santiago, J. (2020). Influencia de la satisfacción con la comunicación interna en la identificación organizacional de los empleados: El efecto del apoyo organizacional percibido. *Revista de Economía y Gestión*, 42(4), 70–98.

Llanos Encalada, M., & Tomalá, G. (2024). La comunicación interna, clave para el desarrollo organizacional de empresas del sector industrial manufacturero ecuatoriano. *Sapientia Technological*, 5(2), 1–11
<https://sapieniatechnological.aitec.edu.ec/index.php/rst/article/view/107>

Men, L. R. (2020). The role of internal communication in employee engagement and organizational performance. *Public Relations Review*, 46(2), 101880.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101880>

Montero-Barbado, L. M., & Castellanos Pallerols, G. (2023). Modelo de distribución minorista con un enfoque integrado de logística y marketing. *Economía y Desarrollo*, (167).
<http://scielo.sld.cu/pdf/eyd/v167n1/0252-8584-eyd-167-01-13.pdf>

- Morales, A., & Triveños, A. (2021). Comunicación interna y la motivación laboral de los socios de la empresa Mara Sal, Cusco 2021 [Tesis de licenciatura]. Universidad Autónoma de Ica. https://repositorio.autonomaica.edu.pe/bitstream/20.500.14441/1498/1/Anali%20Leticia%20Trive%C3%B1os%20Caller.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Piwowar-Sulej, K., Popowicz, E., & Sulich, A. (2024). *What is the link between internal communication, organizational culture and environmental strategy? The context of company size and employee perception. Central European Management Journal*, 32(2), 301–318. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CEMJ-06-2022-0073/full/html>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Rodríguez, A., & López, M. (2022). El valor de la comunicación organizacional. *Revista Mexicana de Comunicación*, 1(1), 12–25. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2594-16822022000100012&script=sci_arttext
- Roels, G. y Corbett, CJ (2024). ¿Demasiadas reuniones? Reglas de programación para la coordinación de equipos. *Management Science*, 70 (12), 8647–8667. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2021.03227>
- Slack, N., Brandon-Jones, A., y Burgess, N. (2022). *Gestión de operaciones* (10.^a ed.). Pearson.

- Supriadi, A., & Mulyani, A. S. (2024). Digital transformation in operational management: A systematic review of current trends and practices. *Management Studies and Business Journal (Productivity)*, 1(3), 496–506. <https://journal.ppipbr.com/index.php/productivity/article/view/156>
- Tambunan, H. N., Haribowo, R., Munizu, M., & Pandiangan, S. M. T. (2025). Operational management for business production processes. *International Journal of Education, Social Studies and Management*, 5(1), 145–154. <https://lpppipublishing.com/index.php/ijessm/article/view/601>
- Verčič, A. T., & Men, L. R. (2023). Redefining the link between internal communication and employee engagement. *Public Relations Review*, 49(1), 102279. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102279>
- Zambrano, A. K. V., Armijos, E. B., & Armijos, E. B. (2025). *cer-Comunicación organizacional interna y su incidencia en el desempeño laboral en la Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial, 2024*. Velez Zambrano | Polo del Conocimiento. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/10243/pdf>
- Zhong, J., Jia, F., Chen, X., Hong, Y., & Yu, Y. (2023). Internal and external collaboration and supply chain performance: A fit perspective. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 26(10), 1267–1284. <https://doi.org/10.1080/13675567.2022.2042226>

7. ANEXOS

7.1 ANEXO: REGISTRO DE IMPACTOS Y RESULTADOS

Tipo de documento: Trabajo de investigación

Título del Trabajo de Investigación o Tesis

Plan de comunicación interna orientado a la mejora del proceso operativo entre las áreas comercial y de distribución de la empresa Novo Foods, 2026

Integrantes:

1. Cairo Chacaltana, Yosselin Patricia
2. Casana Sotomayor, Javier Alonso
3. Garcia Cruz, Karina Berenice
4. Olavarria Auris, Angel Ivan

Asesor: Espinoza Rúa, Celes Alonso

Impacto de la investigación

El impacto de una investigación se refiere a los efectos, tanto esperados como inesperados, que esta puede generar, abarcando aspectos económicos, políticos, culturales, ambientales, tecnológicos, sociales, entre otros.

La presente investigación tiene como finalidad generar mejoras concretas en la empresa Novo Foods, al proponer un plan de comunicación interna enfocado en fortalecer la coordinación entre las áreas Comercial y de Distribución. A través de esta propuesta, se busca optimizar los flujos de información, disminuir errores en la gestión de pedidos y mejorar los tiempos de entrega, contribuyendo directamente al desempeño operativo y a la eficiencia logística. Asimismo, se espera que el estudio aporte al ámbito académico al evidenciar la relación entre comunicación interna y proceso operativo, ofreciendo una propuesta aplicable y adaptable a otras organizaciones del sector alimentario con problemáticas similares.

Resultado del proceso de investigación

Los resultados de un proyecto de investigación son los descubrimientos o conclusiones alcanzadas después de realizar el estudio. Estos reflejan los datos obtenidos durante el proceso investigativo y responden a las preguntas o hipótesis formuladas al comienzo del proyecto. Los resultados son fundamentales para evaluar, interpretar y comprender los efectos o la validez de lo investigado.

Los resultados obtenidos en la presente investigación permitieron comprobar que existe una relación directa entre la comunicación interna y el desempeño del proceso operativo en la empresa Novo Foods. A partir de los datos recolectados mediante la encuesta aplicada a los colaboradores de las áreas Comercial y de Distribución, se evidenció que una parte significativa del personal percibe deficiencias en la precisión y oportunidad de la información transmitida, lo que influye en la coordinación de pedidos y en los tiempos de entrega. Asimismo, se identificó que la falta de reuniones formales y protocolos estandarizados genera reprocesos y reprogramaciones. En consecuencia, los hallazgos validan la necesidad de implementar un plan estructurado de comunicación interna que contribuya a mejorar la eficiencia logística y fortalecer la gestión operativa.

7.2 MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: "Plan de comunicación estratégica orientado a la mejora del proceso operativo entre las áreas Comercial y de Distribución de la empresa Novo Foods 2026"							
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA	MARCO TEÓRICO	PLAN DE TRABAJO
<p>Problema General:</p> <p>¿De qué manera un plan de comunicación interna puede mejorar el proceso operativo entre las áreas Comercial y Distribución de Novo Foods?</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>Proponer un plan de comunicación interna orientado a la mejora del proceso operativo entre las áreas Comercial y de Distribución.</p>	<p>Hipótesis General (HG):</p> <p>La implementación de un plan de comunicación interna mejora significativamente el proceso operativo entre las áreas Comercial y Distribución.</p>	<p>VI: Plan de Comunicación Interna.</p> <p>-VI1: Reuniones interáreas.</p> <p>-VI2: Precisión y oportunidad de la información.</p> <p>VD: Mejora del proceso Operativo</p> <p>- VD1: Eficiencia logística.</p> <p>-VD2: Productividad operativa</p>	<p>-Claridad y exactitud de la información transmitida en los pedidos.</p> <p>-Porcentaje de cumplimiento de reuniones.</p> <p>-Tasa de errores operativos</p> <p>-Tiempo de respuesta entre áreas.</p>	<p>Enfoque:</p> <p>Cuantitativo</p> <p>Tipo:</p> <p>Descriptivo – Correlacional</p> <p>Diseño:</p> <p>No experimental, transversal.</p>	<p>Comunicación organizacional</p> <p>Plan Comunicación interna</p> <p>Procesos operativos</p> <p>Productividad operativa</p> <p>Eficiencia logística</p>	<p>Cronograma de actividades.</p> <p>Desarrollo del plan de comunicación.</p>
<p>Problema Específico 1:</p> <p>¿Cómo influye la frecuencia y calidad de las reuniones interáreas en la eficiencia logística?</p>	<p>OE1:</p> <p>Analizar la influencia de la frecuencia y calidad de las reuniones interáreas en la eficiencia logística.</p>	<p>HE1:</p> <p>La frecuencia y calidad de las reuniones interáreas (VI1) se relacionan positivamente con la eficiencia logística (VD1).</p>	<p>VI1: Reuniones interáreas.</p> <p>VD1: Eficiencia logística</p>	<p>- Frecuencia de reuniones de coordinación.</p> <p>-Nº de incidencias logísticas</p> <p>-Nivel de cumplimiento de metas de distribución</p>	<p>Método: Encuestas</p> <p>Población:</p> <p>Personal Comercial y Distribución</p>	<p>Reuniones interáreas.</p> <p>Eficiencia logística</p>	<p>Actividad 1: Diagnóstico</p> <p>Actividad 2: Encuestas</p> <p>Actividad 3: Informe</p>

<p>Problema Específico 2:</p> <p>¿Cómo influye la precisión de la información en la productividad operativa?</p>	<p>OE2: Determinar cómo la precisión de la información influye en la productividad operativa.</p>	<p>HE2: La precisión y oportunidad de la información (VI2) se relaciona positivamente con la productividad operativa (VD2) y eficiencia logística.</p>	<p>VI2: : Precisión y oportunidad de la información.</p> <p>VD2: Productividad operativa.</p> <p>VD2: Eficiencia logística.</p>	<p>-Grado de completitud y veracidad de la información</p> <p>- Tiempo perdido por errores</p> <p>- N.º de pedidos procesados</p>	<p>Método: Cuestionarios y observación</p>	<p>Precisión y oportunidad de la información.</p> <p>Procesos operativos</p>	<p>Actividad 1: Evaluación</p> <p>Actividad 2: Propuesta</p> <p>Actividad 3: Validación</p>
--	---	--	---	---	--	--	---

7.3 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES: CUANTITATIVO

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES											
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	Variable	Definición	Dimensiones	Definición	Indicadores	Ítems/preguntas	Escala de Medición		
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variable independiente: Plan de Comunicación Interna de la empresa Novo Foods	Conjunto de estrategias y herramientas planificadas para optimizar el flujo de información y la coordinación entre las áreas Comercial y de Distribución.	Reuniones interáreas	Espacio único donde se logra coordinar la información, tomar decisiones y se forjan las relaciones entre colaboradores de la organización.	Frecuencia de reuniones de coordinación.	1. ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones formales entre su área y la otra para coordinar pedidos?	Likert (Ordinal): Siempre (4), Con frecuencia (3), A veces (2), Nunca (1)		
¿Cómo el Plan de Comunicación Interna influye en la Mejora del Proceso Operativo (fecha de entrega y eficacia logística) entre las áreas Comercial y de Distribución de la empresa Novo Foods?	Determinar la influencia del Plan de Comunicación Interna en la Mejora del Proceso Operativo (fecha de entrega y eficiencia logística) entre las áreas Comercial y de Distribución de Novo Foods.	La implementación de un Plan de Comunicación Interna influye significativamente en la Mejora del Proceso Operativo (tiempos de entrega y eficiencia logística) entre las áreas Comercial y de Distribución de Novo Foods.				Allen y Lehmann Willenbrock (2022)	Nivel de efectividad percibida de las reuniones	2. ¿Considera que las reuniones entre el área Comercial y de Distribución contribuyen de manera efectiva a resolver problemas y mejorar la coordinación de los pedidos?	Likert (Ordinal): Siempre (4), Con frecuencia (3), A veces (2), Nunca (1)		
					Precisión y oportunidad de la información		Una mayor precisión y oportunidad reducen ineficiencias y mejoran la efectividad operativa y el desempeño. Azis et.al (2024)	Nivel de uso de herramientas digitales (ERP, correo, chat corporativo)	3. ¿Considera que las herramientas digitales (ERP, correo) facilitan el envío oportuno de la información?	Likert (Ordinal): Siempre (4), Con frecuencia (3), A veces (2), Nunca (1)	
								Grado de precisión y oportunidad de la información transmitida mediante herramientas digitales	4. ¿Considera que la información transmitida a través de herramientas digitales (ERP, correo, chat corporativo) es clara, completa y se recibe a tiempo para realizar su trabajo?	Likert (Ordinal): Siempre (4), Con frecuencia (3), A veces (2), Nunca (1)	
								Claridad y exactitud de la información transmitida en los pedidos	5. ¿La información que recibe sobre los pedidos del área Comercial/Distribución es precisa (sin errores)?	Likert (Ordinal): Siempre (4), Con frecuencia (3), A veces (2), Nunca (1)	
					P. Específicos		O. Específicos	H. Específicas	Variable independiente: Plan de Comunicación Interna de la empresa Novo Foods	Conjunto de estrategias y herramientas planificadas para optimizar el flujo de información y la coordinación entre las áreas Comercial y de Distribución.	Precisión y oportunidad de la información
Comunicación organizacional	La comunicación organizacional actúa como mecanismo esencial para intercambiar ideas e información con el objetivo de impulsar el logro de	Percepción de los trabajadores sobre la efectividad de la comunicación				7. ¿Siente que la comunicación entre las áreas es bidireccional (usted puede expresar sus inquietudes)?					
¿De qué manera la frecuencia y calidad de las reuniones de coordinación influyen en la eficiencia logística de Novo Foods?	Analizar la influencia de la frecuencia y calidad de las reuniones de coordinación sobre la eficiencia logística de Novo Foods.	¿Existe una relación significativa entre la frecuencia y calidad de las reuniones de coordinación y la eficiencia logística de Novo Foods?									
¿Cómo el uso de herramientas digitales corporativas	Evaluar el impacto del uso de herramientas	¿El uso adecuado de herramientas digitales corporativas influye de manera positiva en la precisión y oportunidad de									

impacta en la precisión y oportunidad de la información entre las áreas Comercial y de Distribución?	digitales en la precisión y oportunidad de la información entre las áreas Comercial y de Distribución.	la información entre las áreas Comercial y de Distribución?				metas organizacionales. Rodríguez & López (2022)	Nivel de satisfacción de los trabajadores con la claridad y oportunidad de las respuestas obtenidas en la comunicación.	8. ¿Está satisfecho con la claridad y rapidez de las respuestas que recibe al comunicarse con el área Comercial/Distribución?	Likert (Ordinal): Siempre (4), Con frecuencia (3), A veces (2), Nunca (1)
--	--	---	--	--	--	---	---	---	---

<p>¿De qué forma la precisión de la información transmitida afecta los tiempos de entrega de los pedidos?</p> <p>¿Cómo la efectividad percibida en la comunicación interna contribuye en el nivel de satisfacción y coordinación operativa entre las áreas?</p> <p>¿Qué relación hay entre el plan de comunicación interna y la productividad operativa (pedidos entregados y aprovechamiento de la capacidad logística)?</p>	<p>Identificar la conexión entre la precisión de la información y los tiempos promedio de entrega de los pedidos.</p> <p>Examinar cómo la efectividad percibida de la comunicación interna incide en la satisfacción del personal y la coordinación operativa.</p> <p>Determinar la influencia del plan de comunicación interna en la productividad operativa y aprovechamiento de recursos logísticos.</p>	<p>¿La precisión de la información de los pedidos se relaciona significativamente con la reducción del tiempo promedio de entrega?</p> <p>¿La efectividad percibida en la comunicación interna contiene una influencia significativa sobre la satisfacción y coordinación del personal operativo?</p> <p>¿El plan de comunicación interna contribuye de forma significativa al incremento de la productividad operativa y al aprovechamiento de los recursos logísticos en Novo Foods?</p>	<p>Variable dependiente:</p> <p>Mejora del Proceso Operativo (tiempos de entrega y eficiencia logística)</p>	<p>Medida de la optimización de la gestión logística. Sus cambios son registrados a través de indicadores de rendimiento objetivo.</p>	Proceso operativo	<p>La eficiencia de estos procesos no depende únicamente de la ejecución de tareas, sino del nivel de integración y coordinación entre las áreas que participan en la operación, desde la programación hasta la entrega del producto.</p> <p>Slack et al. (2022)</p>	<p>Tiempo promedio de entrega de pedidos</p>	<p>9. ¿Con qué frecuencia los pedidos se entregan dentro del tiempo promedio establecido por la empresa?</p>	<p>Likert (Ordinal): Siempre (4), Con frecuencia (3), A veces (2), Nunca (1)</p>				
										<p>Porcentaje de pedidos entregados dentro del plazo establecido.</p>	<p>10. ¿Qué porcentaje de los pedidos se entrega dentro del plazo establecido por la empresa?</p>	<p>Likert (Ordinal): Siempre (4), Con frecuencia (3), A veces (2), Nunca (1)</p>	
										<p>Señalan que esta eficiencia depende directamente de la calidad de la coordinación entre ventas y operaciones.</p> <p>Bhalla et al. (2023)</p>	<p>Porcentaje de entregas OTIF (On Time In Full)</p>	<p>11. ¿Con qué frecuencia los pedidos se entregan completos y dentro del tiempo establecido (OTIF)?</p>	<p>Likert (Ordinal): Siempre (4), Con frecuencia (3), A veces (2), Nunca (1)</p>
											<p>Número de pedidos reprogramados o con información incompleta</p>	<p>12. ¿Con qué frecuencia los pedidos requieren reprogramación o presentan información incompleta al momento de su gestión?</p>	<p>Likert (Ordinal): Siempre (4), Con frecuencia (3), A veces (2), Nunca (1)</p>
										<p>Es la eficiencia con la que los recursos de entrada se transforman en resultados valiosos dentro de los procesos organizacionales.</p> <p>Kamble et al. (2020)</p>	<p>Número promedio de pedidos entregados por vehículo/día.</p>	<p>13. ¿Considera que el número promedio de pedidos entregados por cada vehículo al día es suficiente para cumplir con los objetivos de distribución?</p>	<p>Likert (Ordinal): Siempre (4), Con frecuencia (3), A veces (2), Nunca (1)</p>
											<p>Nivel de utilización de la capacidad de carga de los vehículos.</p>	<p>14. ¿Considera que los vehículos de distribución se utilizan con un nivel adecuado de capacidad de carga en cada entrega?</p>	<p>Likert (Ordinal): Siempre (4), Con frecuencia (3), A veces (2), Nunca (1)</p>
										<p>Contribuye directamente al incremento de la productividad, calidad del servicio y satisfacción del cliente, consolidándose como</p>	<p>Porcentaje de reclamos o quejas relacionadas con el servicio de entrega.</p>	<p>15. ¿Con qué frecuencia recibe o tiene conocimiento de reclamos o quejas de los clientes relacionados con el servicio de entrega?</p>	<p>Likert (Ordinal): Siempre (4), Con frecuencia (3), A veces (2), Nunca (1)</p>
										Mejora del proceso operativo			

						un factor estratégico para la sostenibilidad y competitividad organizacional. (Ivanov, 2020).	Nivel de satisfacción de clientes internos (área Comercial) sobre la coordinación con el área de Distribución.	16. ¿Está satisfecho con la coordinación que mantiene el área de Comercial con el área de Distribución para la gestión de pedidos?	Likert (Ordinal): Muy satisfecho (4), Satisfecho (3), Poco satisfecho (2), Nada satisfecho (1)
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--