

**PROPUESTA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR
EL POSICIONAMIENTO DE MARCA Y EL SERVICIO DEL CLIENTE.
CASO: PANADERÍA VERACRUZ, VILLAVICENCIO.**

Autor

LAURA BOCAREJO JARAMILLO



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE
COMUNICACIÓN SOCIAL
BOGOTÁ D.C.
Mayo. 2019**

**PROPUESTA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR
EL POSICIONAMIENTO DE MARCA Y EL SERVICIO DEL CLIENTE.
CASO: PANADERÍA VERACRUZ, VILLAVICENCIO.**

Autor

LAURA BOCAREJO JARAMILLO

Asesor

HERNANDO SERRANO CASTAÑEDA



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE
COMUNICACIÓN SOCIAL
BOGOTÁ D.C.
Mayo. 2019**

RESUMEN

La presente propuesta está orientada a mejorar el posicionamiento de marca y el servicio al cliente de la *Panadería Veracruz*, ubicada en Villavicencio (Meta), haciendo énfasis en el valor de la comunicación organizacional para lograrlo. El punto de partida es la identificación de la problemática, teniendo en cuenta que aun cuando las pequeñas y medianas empresas sean consideradas un gran motor de la economía del país, muy pocas cuentan con un departamento de comunicación organizacional formalmente estructurado.

Se ha postulado teóricamente que la **comunicación organizacional** es fundamental para armonizar y llevar a cabo diversos procesos al interior de cada empresa, de manera tal que dichos procesos sean efectivos y eficaces en el cumplimiento de los objetivos corporativos. Evidencia de ello, es la gran relevancia que muchas organizaciones exitosas le han dado al desarrollo e implementación de tales estrategias.

Para tal efecto, se hizo una planeación de actividades con el fin de enlazar el trabajo documental realizado como proyecto de grado, y de esta forma dar continuidad al propósito inicialmente trazado, el cual se fijó en el segundo semestre del 2018 a manera de problemática, la cual se describe a continuación.

Las pequeñas y medianas empresas han sido catalogadas como las de mayor impulso y crecimiento en el país, no solo por su aporte al empleo, sino porque su menor tamaño les permite sortear mejor la desaceleración económica; pero estas, en su mayoría, no cuentan con un departamento de comunicación organizacional dentro de su estructura. En el caso de nuestro interés **-Industrias Veracruz-**, se plantea una pregunta central, la cual es: **¿En qué sentido el diseño de una propuesta de comunicación organizacional para la *pyme Panadería Veracruz*, podría contribuir a mejorar sus servicios y fomentar un mayor posicionamiento en el mercado?**

Bajo este primer parámetro, se estableció un estado situacional de la organización y de la comunicación al interior y exterior de la misma. Posteriormente, se planteó como objetivo “diseñar una propuesta para *Panadería Veracruz*, por medio de la cual se busca contribuir a mejorar su estrategia de comunicación organizacional; servicio al cliente e incrementar su nivel de posicionamiento de marca en sus audiencias objetivo, elementos descritos en el capítulo uno.

En el capítulo dos se realizó una construcción literaria basada en diferentes fuentes documentales, conformada por autores, materiales especializados y certificados que ofrecen las redes adscritas a la universidad. De igual manera, se incluyó en este segmento de estudio, un espacio documental para aclarar algunos conceptos que a juicio de la autora se consideraron oportunos establecer. Finalmente, dentro del marco legal, se relacionaron algunas normas que reglamentan el servicio al cliente.

En cumplimiento de éste propósito, se ajustaron las fuentes documentales; se delimitó el público objetivo, se fijaron las herramientas de investigación (entrevistas y encuestas), y se diseñó una propuesta de comunicación organizacional descrita en el capítulo 4, la cual será expuesta ante los directivos de la organización *Veracruz*, con el fin de establecer su viabilidad, además de fijar acciones y herramientas para delimitar un presupuesto y tiempos de implementación adecuados conforme a una empresa que pertenece a la mediana industria.

Siendo Colombia un país con gran potencial en el desarrollo de empresas *pyme*, resulta fundamental contribuir al desarrollo y fortalecimiento de estas empresas, y entre muchas, una manera de lograrlo es identificando el mejor modo de establecer un plan de **comunicación organizacional** que verdaderamente responda a sus necesidades. En tanto que la *Panadería Veracruz* es una mediana industria con potencial, y por tener una permanencia significativa

dentro del sector de la venta de productos de repostería en la ciudad de Villavicencio (capital del departamento del Meta), se identifica allí una oportunidad para intervenir desde el ámbito administrativo, y de esta forma proceder a desarrollar una propuesta enfocada en la comunicación que pueda ser implementada como parte de un plan de gestión administrativa.

Por lo anterior, la pregunta de investigación hace énfasis en la reflexión sobre el contexto en el cual es posible conceptualizar, construir e implementar, una propuesta de comunicación organizacional adecuada para *Panadería Veracruz*. Esto, con el fin de brindar un servicio al cliente y un posicionamiento de marca de calidad, por medio del mejoramiento continuo en la gestión de la comunicación al interior de dicha empresa.

Para lograr hacer viable la propuesta enunciada, se consideró realizar las siguientes tareas puntuales. En primer lugar, identificar por medio de un análisis documental, investigaciones que hayan trabajado también en torno a la importancia de la **comunicación organizacional** para el desempeño del servicio al cliente y el posicionamiento de marca dentro de pequeñas industrias. De esta manera, se busca tener una base lo suficientemente sólida de antecedentes sobre procesos realizados previamente, y también es posible identificar los vacíos conceptuales y metodológicos que la investigación presente, con el fin de brindar una solución adecuada al caso objeto de estudio.

La muestra fue seleccionada de manera probabilística por conveniencia, teniendo como principal límite la cantidad de documentos identificados que cumplan con los criterios de selección establecidos, entre las que se encuentran investigaciones recientes que se encontraran en un rango de cinco años de publicación realizadas en el ámbito internacional y nacional, que aborden estrategias de comunicación como objeto de estudio, y que estuvieran presentes en

revistas indexadas o encontradas en repositorios universitarios. Esta revisión permitió, además, realizar un análisis comparativo de casos relacionados con la comunicación organizacional, según los propósitos establecidos en la investigación.

Posteriormente resulta necesario realizar un abordaje teórico y conceptual para identificar el papel que juega la comunicación en los procesos de servicio y posicionamiento de las empresas. De esta manera, es posible determinar cuáles son esos conceptos y procesos que deben conformar la propuesta a desarrollar para la *Panadería Veracruz*. Esto debe ser contrastado con los datos obtenidos en el desarrollo del primer objetivo enunciado, más el análisis profundo de la empresa a estudiar. Seguidamente, se desarrolla un diagnóstico de comunicación que permita identificar los problemas que tiene la empresa en cuestión, en relación a su servicio y su posicionamiento en el mercado.

Como se ha dicho, la propuesta a desarrollar debe responder a las necesidades y recursos de la pequeña industria estudiada, por lo que el diagnóstico y los hallazgos obtenidos en el cumplimiento de los primeros dos objetivos delimitados, también permitirá definir las estrategias, acciones y herramientas comunicacionales sugeridas para que sean implementadas al interior de dicha empresa.

El siguiente objetivo consiste en formular un portafolio de acciones que fortalezcan la cultura de servicio, a partir de **estrategias de comunicación organizacional** en la empresa de clasificación *pyme*, *Panadería Veracruz*. Finalmente, el desarrollo de este proceso permitirá completar todas las fases de la investigación, dando como resultado un ejercicio reflexivo que permita construir la relación entre las variables de estudio la comunicación; el servicio al cliente y el posicionamiento de marca en las *pymes* del país.

Para el cumplimiento de los objetivos mencionados, se propone una metodología mixta, la cual se caracteriza porque integra métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas, con el fin de darle mayor consistencia y reconocer las múltiples dimensiones del contexto donde tiene lugar el problema identificado. En términos generales, la presente investigación consiste en un ejercicio de exploración de un tema en un sector productivo real de bajo índice documental, motivo por el cual se justifica aún más la necesidad de acceder a fuentes de diferente tipo, en tanto que ofrezcan datos susceptibles al cálculo y la estadística, así como información que contemple diversos puntos de vista, perspectivas y datos de carácter subjetivo. El desarrollo de la presente investigación se ha establecido de una manera estructurada y organizada, de tal manera que se pueda garantizar el cumplimiento adecuado de cada uno de los objetivos específicos. Se trata de una estructura de ocho pasos a seguir, los cuales son distribuidos y explicados de manera detallada.

Como se mencionó anteriormente, entre las herramientas de investigación se aplicaron instrumentos de recolección de datos, tales como el análisis de literatura a partir de una matriz de revisión, la aplicación de la *matriz de Vester* para realizar el diagnóstico sobre la comunicación de la ***Panadería Veracruz***, y una triangulación de datos que permita contrastar cada uno de los datos obtenidos para consolidar la formulación del portafolio de acciones.

La principal categoría que orientó el desarrollo de la matriz de revisión literaria fue la **comunicación organizacional**. Las categorías sobre las cuales se busca correlación son: la mejora del servicio al cliente, fidelización de clientes y posicionamiento de marca. Los resultados obtenidos en la aplicación de la matriz de revisión de literatura indican, en primer lugar, que efectivamente existen aproximaciones de carácter teórico-práctico que evidencian la importancia de la comunicación en lo pertinente a la gestión administrativa de pequeñas y medianas empresas.

En segundo lugar, se confirmó que los autores estudiados resaltan la importancia de la gestión de la comunicación dentro de la organización, bien sea como un componente fundamental (Charry, 2017), o como una estrategia clave para lograr fidelizar a los clientes (Trujillo, 2017). Esto quiere decir que la comunicación asertiva, empática y adecuada entre miembros de la organización, se hace extensiva en la concreción del servicio al cliente (Calderón, 2017). Aspecto que posteriormente tiene efecto sobre el posicionamiento de la empresa (Gaitán y Pardo, 2017).

La *matriz de Vester* fue desarrollada por Frederic Vester en el año 2012, con el fin de identificar y determinar las causas y consecuencias de una situación problemática, de manera que por cada uno de los problemas se siga la estructura de dicha matriz, con el fin de analizar causas directas e indirectas. La identificación de los problemas de la *Panadería Veracruz* se hizo por medio de la observación.

Una de las conclusiones obtenidas es que la comunicación organizacional resulta ser una herramienta clave para las *pymes* colombianas. Una de los motivos es que les permite ser más fuertes ante los embates de la incertidumbre política y económica, así como enfrentar las crisis económicas mundiales dentro de un contexto de dependencia económica de países desarrollados. En este sentido, se encontró que la comunicación organizacional permite mantener a los miembros de las pequeñas industrias, más informados y atentos al marco externo que pueda afectar internamente a la empresa.

De lo anterior, se derivó que la retribución y el trato asertivo y empático hacia y entre los empleados, contribuye en los procesos de mejoramiento de sus habilidades y capacidades en beneficio personal y de la empresa. La comunicación al interior de las empresas también incide en el clima organizacional, y facilita la cualificación del recurso humano, en la medida que los

empleados se sienten motivados a mejorar y su desempeño y actualizarse, de manera que puedan brindar un mejor servicio, acorde con las nuevas tendencias y necesidades de los clientes.

Se comprobó, además, que el diagnóstico de la comunicación organizacional es un proceso imprescindible para identificar de manera oportuna causantes de dificultades o errores en la prestación del servicio al cliente. Mediante el diagnóstico realizado para *Panadería Veracruz*, se pudo diseñar una propuesta de comunicación organizacional para esta *pyme*, de manera que respondiera a sus necesidades, a su contexto, y se adecuara a los recursos de los que esta dispone.

El impacto académico de la presente investigación se encuentra, en primer lugar, en haber formulado una propuesta que implique una revisión teórica susceptible de ser llevada a la práctica; de esta manera se evidencia la importancia de dar un fundamento a la gestión administrativa en las organizaciones. Además, esta investigación también puede ser vista como una contribución desde lo académico al desarrollo de las Pymes en el país que, como pudo ser visto, son las empresas que sostienen la economía del país. Por lo tanto, la academia ofrece los conocimientos, técnicas y métodos que ha desarrollado a lo largo del tiempo, para que estos tengan verdadera incidencia en los sectores económicos industriales. Sobre todo, teniendo en cuenta que el trabajo se realizó en un departamento del país que se ha destacado por el desarrollo de actividades económicas diferentes a la panadería y repostería. Finalmente, es importante resaltar la aplicación de la revisión de la literatura y la confrontación de diferentes fuentes para hacer un estudio detallado sobre las necesidades que requería la pequeña industria objeto de estudio.

Socialmente esta investigación tiene impacto en tanto que ha diseñado una propuesta de comunicación organizacional para esta *pyme*, la cual, a pesar de estar pensada específicamente

para la *Panadería Veracruz*, podría ser aplicada en otros establecimientos del mismo tipo. Si dicha iniciativa se llevara a cabo, se difundiría la importancia que tiene la comunicación organizacional para fortalecer a las pequeñas industrias panaderas de Villavicencio y otras regiones del país. En este sentido, la investigación busca generar un alto impacto desde la academia en lo social, y crear conciencia de que la labor investigativa; el desarrollo teórico, y la formulación de metodologías, deben estar orientadas al beneficio de los pequeños empresarios. De este modo se fortalece la pequeña empresa nacional y se aportan más bases para el sostenimiento de las familias del país.

Palabras clave: Comunicación organizacional; posicionamiento de marca; comunicación de *marketing*; estrategia de comunicación; fidelización; servicio al cliente; comunicación virtual.

Reglamento de la Pontificia Universidad Javeriana

Artículo 23

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por los alumnos en sus trabajos de grado, solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católicos y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”.

Bogotá. Mayo 21 de 2019

Señora:

Marisol Cano Busquets

Decana

Facultad de Comunicación Social y Lenguaje

Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Me permito presentar ante usted el trabajo de grado titulado *Propuesta de comunicación organizacional para mejorar el posicionamiento de marca y del servicio del cliente. Caso Panadería Veracruz, Villavicencio*, para optar por el título de **Comunicadora Social con Énfasis en Comunicación Organizacional**.

Este es el fruto de una labor de investigación dedicada y juiciosa, mediante la cual se busca poner en práctica las herramientas y capacidades aprendidas durante el curso de mi carrera en esta institución.

Tengo mi fe puesta en que el presente trabajo logre ser un aporte concreto desde la comunicación a la industria colombiana, y en consecuencia a la construcción de un mejor país.

Cordialmente,

LAURA BOCAREJO JARAMILLO

C.C. 1121.875.281 de Villavicencio

AGRADECIMIENTOS

A Fernando, Rocío y Natalia por su amor y apoyo incondicional.

A Hernando Serrano, mi asesor de tesis, por guiar mi camino en esta investigación.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción.	11
Capítulo 1. Estado situacional	23
1.1. Estado Caso organizacional.....	24
1.2. La Comunicación organizacional frente a un caso empresarial.....	28
1.3. Identificación del problema.....	33
1.4. Pregunta de investigación.....	37
1.5. Objetivos.....	38
1.6. Justificación.....	39
Capítulo 2. Revisión literaria.	45
2.1. Marco referencial.....	44
2.2. Marco teórico.....	48
2.2.1. Comunicación organizacional.....	48
2.2.2. Servicio al cliente.....	57
2.2.3 Posicionamiento de la marca.....	67
2.2.3.1 Categorías secundarias.....	73
2.2.3.2 Estrategias de comunicación.....	73
2.3 Marco conceptual.....	75
2.3.1 Comunicación de <i>marketing</i>	75
2.3.2 Comunicación virtual.....	78
2.3.3 Fidelización.....	80
2.3.4 <i>Pyme</i>	83
2.4 Marco legal.....	84

Capítulo 3. Metodología.....	86
3.1. Método cualitativo.....	86
3.2 Cronograma de actividades.....	88
3.3 Diseño de modelo de estudio.....	89
3.3.1 Paso 1. Definición tema, fuentes, problema y objetivos	90
3.3.2 Paso 2. Inmersión al tema.....	92
3.3.3 Paso 3. Diseño metodológico	96
3.3.3.1 Herramientas de investigación	97
3.3.3.2 Público objetivo	129
3.3.4 Recolección de datos	135
3.3.5 Matriz de análisis	136
3.3.6 Propuesta.....	142
Capítulo 4. Propuesta.....	143
4.1. Introducción.....	143
4.2. Plan de trabajo	144
Capítulo 5. Conclusiones	
5.1. Conclusiones.....	162
Capítulo 6. Resultados	
6.1 Manual de identidad corporativa.....	
Bibliografía.....	166
Anexos.....	173

Resumen de figuras.

Figura 1. Desarrollo virtual y digital <i>Industria Veracruz</i>	30
Figura 2 - Ilustración 1. Proceso de comunicación	49
Figura 3. Ilustración 2. Mapa conceptual - Comunicación en las organizaciones....	53
Figura 4. Ilustración <i>Triángulo del servicio de Albrecht</i>	61
Figura 5. Ilustración <i>Triángulo del servicio de Albrecht</i>	63
Figura 6. Proceso para el diseño e implementación de estrategias de comunicación.	75
Figura 7. Flujo de comunicación en el mercado.....	78.
Figura 8. Comparativa del <i>marketing</i> transaccional y relacional.....	81
Figura 9. Cronograma	89
Figura 10. Graficación modelo de estudio	90

Resumen de tablas

Tabla 1. Características que favorecen un posicionamiento de marca	56
Tabla 2. Disfunciones y ejes de acción	74
Tabla 3 Beneficios y limitaciones del <i>marketing</i> lateral y tradicional	80
Tabla 4. Clasificación de las Pymes	84
Tabla 5. Problema y objetivos	92
Tabla 6. Fuentes documentales académicas.....	96
Tabla 7. Ficha técnica. Ejercicios de Observación. Directa. Sede principal...99	
Tabla 8. Ficha técnica. Ejercicios de Observación. Punto de venta 01.....	102
Tabla 9. Ficha técnica. Ejercicios de Observación. Punto de venta 02.....	104
Tabla 10. Ficha técnica. Ejercicios de Observación. Planta de producción...107	
Tabla 11. Ficha técnica. Observación. Redes sociales	109
Tabla 12. Ficha técnica Entrevistas.	111
Tabla 13. Ficha técnica Encuesta Trabajadores	117
Tabla 14. Ficha técnica Encuesta Clientes	126
Tabla 15. Tabla definición muestra	135
Tabla 17. Identificación de problemas	137
Tabla 18. Construcción matriz Asignación de ponderaciones.....	139
Tabla 19. Suma de influencias y dependencias	139
Tabla 20. Graficación variables	140
Tabla 21. Esquema árbol problemas.....	141

INTRODUCCIÓN

Cualquiera que sea la actividad humana, la comunicación está presente y para que esta sea mucho más eficaz, tanto en el ámbito personal como en el profesional, resulta necesario estudiarla, planearla y desarrollarla, bajo unos parámetros básicos que aseguren su efectividad y eficiencia. A través del presente análisis llevado a cabo en una organización regional localizada en la ciudad de Villavicencio, se busca entregar tanto al propietario de ***Panadería Veracruz***, como a la comunidad académica, una propuesta orientada a procesos de mejoramiento de la comunicación organizacional, el servicio al cliente y el posicionamiento de marca a nivel local ante sus audiencias objetivo.

El anterior propósito, enmarcado en el contexto de una investigación cualitativa de carácter exploratorio y aplicativo, se enfoca en que puedan ser sentadas bases y espacio de gestión profesional, para que modelos empresariales y estilo administrativos que dominan muchas de las organizaciones (grandes, medianas y pequeñas industrias), y que no conocen a profundidad las competencias y resultados del profesional de la comunicación, encuentren en estas líneas de estudio, no solo argumentos teóricos, sino argumentos para desarrollar estrategias, acciones y herramientas comunicacionales, suficientes para mejorar sus índices de productividad, tanto económica como social, y traigan como consecuencia una mejor imagen, percepción, posicionamiento y reputación empresarial.

El público general de esta investigación son medianas empresas y el objetivo son empresas de manufactura de alimentos, específicamente la ***Panadería Veracruz*** de la ciudad de Villavicencio, la cual pertenece tanto al sector secundario por ser un transformador de materias básicas (trigo); como terciario, en el que se sustenta el servicio de alimentos de panadería y repostería que se ofrece como servicio al cliente.

En cuanto a la razón por la cual esta se define como una empresa mediana:

“En Colombia para el 2016 las micro, pequeñas y medianas empresas responden por el 80% del empleo del país, según datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo” (Revista Dinero,2016).

De igual manera, mediante el presente trabajo se busca responder al perfil del **comunicador javeriano**, quien está llamado a comprender y abordar el campo organizacional como un fenómeno socio cultural, narrativo, creativo, lingüístico, sobre el cual se deben articular planteamientos estratégicos ligados a los procesos no solo productivos sino culturales. (Javeriana, 2019).

Durante el recorrido de esta investigación se tomaron referentes académicos previos, tales como trabajos e investigaciones realizadas, tanto en el plano internacional, como la Tesis de Maestría *Gestión de la comunicación interna y su relación con el clima organizacional*, y la Tesis de Maestría *Gestión de calidad bajo el enfoque de atención al cliente en las mypes del sector comercial, rubro panadería*, entre otras y en el ámbito nacional tales como Seminario-Taller *La internacionalización de las MiPymes y sus retos frente al tratado de libre Comercio con los Estados Unidos de América*. Revisión literaria que se expone en el capítulo dos.

En el capítulo tres, correspondiente a la **Metodología**, se estructura una investigación cualitativa que permite en su recorrido descriptivo, explorar las percepciones de directivos, trabajadores y clientes bajo técnicas de investigación preestablecidas. Para ello se llevaron a cabo encuestas de respuestas múltiples a una muestra del 33,08 0% de sus 187 empleados, y a 60 clientes, con el fin de cotejar las diferentes miradas de los principales *stakeholders* (o grupos de influencia), de la organización. Estos instrumentos de investigación permitieron identificar entre otras, cualidades, percepciones, recomendaciones y valorar el concepto de calidad de sus productos, además del diseño de sus tiendas, comúnmente llamada *arquitectura*

de marca, así como el valor agregado; servicio al cliente; estado actual de la comunicación hacia el interior y exterior de la industria, y el estado actual de su cultura organizacional.

Luego de realizar la respectiva revisión documental en lo referente al estado situacional en la empresa regional **Veracruz**, se pudo llegar a la conclusión de que las empresas que carecen de un adecuado desarrollo de su cultura empresarial, requieren de estrategias para que de manera alineada con el pensamiento directivo, se consolide el desarrollo de una cultura institucional, donde son consideradas la identidad; imagen; mejoramiento continuo y clima organizacional entre otras dimensiones, escenario que se constituye en la propuesta de un plan estratégico de comunicación para la organización materia de estudio, que se condensa en el capítulo cuatro.

Es concluyente que en la actualidad las empresas tienen cierto grado de desconocimiento por parte de sus gerentes frente a la gestión y el valor que representa un **comunicador organizacional**, así como la necesidad existente de invertir en un trabajo de consultoría o contratación laboral de un experto en comunicaciones, con el fin de plantear soluciones estratégicas o auditorías especializadas; desconociendo la importancia de un diagnóstico de comunicación, si se desea saber con certeza el ADN de una empresa y destacar la importancia de su comunicación organizacional, así como de la comunicación interna y externa de la misma.

Mediante este aporte documental se busca colaborar en un cambio de pensamiento administrativo que, en su búsqueda de planteamientos y estrategias productivas y comerciales, de igual manera requiere de estrategias comunicacionales que coadyuven al cumplimiento de sus metas y resultados, tanto económicos como sociales.

CAPÍTULO 1. ESTADO SITUACIONAL

El propósito esencial de esta investigación es el de resaltar el valor de la comunicación organizacional en una mediana industria orientada al sector de los alimentos, la cual presenta ausencia de pensamientos, desarrollo, y estrategias de comunicación que en sí mismas incrementen el nivel de mejoramiento productivo y de servicio de dicha empresa, tanto a nivel interno como externo.

Se debe entender que los modelos de medianas empresas según la norma nacional Ley 590 del 2000, fluctúan entre los 51 y doscientos (200) trabajadores y sus activos totales equivalen entre los cinco mil uno y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMLV), mientras que, para el Ministerio de Desarrollo Económico, estas son sociedades, que generan entre 10 y 200 empleos y tienen activos entre 344 y \$ 20.683 millones (Revista Dinero,2016).

En Colombia se estima que existen más de un millón de *mipymes* que contribuyen a la producción nacional con una cifra superior al 90% y generan más del 70% del empleo, en los sectores de industria, comercio y servicios. Del total, 700.000 son informales, es decir, no registradas y 300.000 son formales. De las registradas, 75% son microempresas, 24% *pymes* y 1% grandes empresas. Su distribución en diferentes áreas se concentra en el comercio, con un 54,66%, servicios con un 31,60%, industria con un 12,22% y otros con un 1,52%. (Marulanda, López, & López, 2016, p. 38).

1.1. Estado caso organizacional

Industrias Panadería Veracruz es una organización por la que han pasado tres generaciones al frente de su dirección, es decir se trata de una empresa de carácter familiar. De ser una sociedad unipersonal, ha pasado a ser una empresa registrada como Sociedad por Acciones Simplificada: S.A.S.

Su fundador es Don Abelardo López, visionario de emprendimiento familiar, quien la creó en 1956.

Luego de heredar el negocio de su padre, Jorge López, Abelardo transforma y consolida aquella tienda de abarrotes en una exitosa panadería, considerada un referente en el departamento del Meta. Después de 35 años al mando, su hijo Mauricio tomó las riendas del negocio y con una visión más moderna, emprendió un plan de transformación y expansión para la marca. Como hecho anecdótico vale añadir que la marca *Veracruz*, fue seleccionada por su fundador quien en su momento calificó que su iniciativa sería una cruz que lo acompañaría toda su vida, siendo hoy por hoy una empresa que se destaca por su capacidad de innovación, creación y compromiso.

Esta sociedad, de tipo familiar, pasó de tener un punto de venta, a tener varias sucursales finales del 2015, incluyendo una en el municipio de Acacias y para el 2019 una nueva sede en la localidad de Puerto López, además de (6) seis en la ciudad de Villavicencio, logrando así consolidar su propuesta de servicios de panadería, pastelería y café como la receta que los llevaría al éxito. Para cumplir esa meta, *Veracruz* construyó su propia planta de producción, allí se industrializan y optimizan procesos, con la capacidad abastecer nuevos mercados. Esta empresa es reconocida como una de las mejores empresas de la región, lo que la hace sinónimo de calidad y buen servicio.

Su gran experiencia y calidad, el atractivo y confortable diseño de sus locales y una cálida comunicación visual con el cliente, han sido la fórmula para que locales y turistas la ubiquen en primer lugar dentro de sus preferencias.

Dicha industria pertenece al macro sector secundario, donde se considera la transformación de materia prima como la harina de trigo, la cual es procesada y la transformada en productos alimenticios, ubicándose en el subsector de la molinería y derivados (panadería) que representa el 11.2% del sector manufacturera del país.

Actualmente ocupa el puesto 36 entre las mejores 50 industrias del sector, siendo la única de la ciudad de Villavicencio de reconocimiento nacional presento un crecimiento del 17 % en sus ingresos anuales, cuenta con un patrimonio de 3.400 millones y activos superiores a 10 mil millones de pesos (La Nota, 2019).

Esta industria cuenta con una planta de trabajadores de contrato indefinido de 187 empleados entre operarios y técnicos, quienes se encuentran entre los 19 a 60 años de edad y en promedio de los cuales el 80% son mujeres y el restante hombres. Su nivel de escolaridad en la mayoría de los casos, no supera el bachillerato (operarios), pero algunos han alcanzado los niveles de técnico o tecnólogo en actividades propias de la industria panadera. Paralelamente cuenta con tres profesionales, ubicados entre el alta de gerencia y la dirección de alimentos quien supervisa la planta de producción.

Sus clientes se encuentran entre los estratos 3, 4, 5, 6, debido a que la manufactura de sus alimentos en relación de costo, ofrece unos beneficios de nutrición de mayor calidad en sus diferentes líneas de productos, asequibles por estos segmentos poblacionales. Además, **Veracruz** se ha destacado por ofrecer un valor agregado (calidad, nutrición, frescura) en sus productos, y ha desarrollado un amplio portafolio de alimentos de panadería salada y dulce, su producto más vendido corresponde a la referencia de repostería. Dentro de la estrategia de

mercadeo y promoción otorga un valor agregado cuando se identifica celebraciones de cumpleaños con el objeto de crear mayor relación, fidelización y posicionamiento de marca. Esta acción identificada es parte de la política de servicio al cliente creada y controlada por la alta gerencia.

Dentro de su competencia directa están las panaderías de barrio o tradicionales, que tienen entre uno y tres puntos de venta en la ciudad, carecen de planta de producción, equipos de hornos y máquinas de última generación; procesos industriales que le permiten como ventaja competitiva y diferencial para producir de manera masiva, y esto muchas veces hace tengan más mercado y clientes. Ninguna cuenta con desarrollo de comunicación, comunicación de *marketing*, comunicación virtual ni programa de relaciones públicas como parte de una estrategia industrial. Sus acciones en este sentido han sido por iniciativa propia.

Es de señalar, que la empresa materia de estudio, cuenta con una infraestructura propia de logística de transporte que le permite atender de manera rápida sus sedes urbanas y mantener sus productos de panadería y repostería frescos, además en sus locales cuenta con hornos especiales para terminar procesos de cocción.

Cabe resaltar que su sede principal cuenta con un espacio de encuentro para sus clientes, el cual fomenta un área de amistad o de trabajo tipo onces, dotado de *wifi* que facilita el uso de equipos de nuevas tecnologías y realizar reuniones de negocios. Es un diferencial que a compartir y fomentar el consumo de productos de la Industria *Veracruz* y esto les otorga una ventaja competitiva frente a sus competidores inmediatos.

En cuanto al desarrollo de la cultura empresarial, se identificó una alta rotación laboral en el personal inferior a cinco años de vinculación laboral, la cual afecta de manera directa la efectividad del servicio al cliente, debido a que esto causa una falta de apropiación, disminuyendo el nivel compromiso de sus colaboradores, y más aún cuando no existen

programas internos de inducción y capacitación por medio de los cuales se establezcan puentes de compromiso con la organización.

Esta falta de un área de recursos humanos y programas pensados en el desarrollo del trabajador, dificultan una identidad y relación laboral apropiadas. En este sentido, uno de los frentes de mayor incidencia ha sido la falta de formación continua, así como una debilidad en cuanto al conocimiento de producto, precios y atención al público externo. Actividades de servicio básicas para un buen servicio al cliente y ejercicio de posicionamiento y percepción de marca.

La cultura empresarial se concentra es en la producción y comercialización, y no en el desarrollo y potencialización del talento humano, razón por la cual se encontraron debilidades en procesos de capacitación, seguridad industrial, reconocimiento, integración y participación en análisis de situaciones de crisis y/o mejoramiento de procesos los cuales estimulen la creatividad e innovación del trabajador. No hay protocolos o reglas de trato entre empleados y cliente, empleado e implementación de medios o herramientas de comunicación, que permitan el desarrollo de una información o comunicación básica por medio de los cuales se fomenten actividades internas que recreen un ambiente más integral y participativo.

Se observó que trabajadores que superan los 5 y 10 años de continua gestión laboral, han sido promovidos a cargos superiores. El caso más usual se registra entre los auxiliares de ventas quienes se convierten en jefes de tienda por su buen desempeño y conocimiento del negocio. Otro factor a resaltar, es el crecimiento físico e instalaciones de marca en coherencia del desarrollo urbano de la ciudad, así como el conocimiento de las tendencias y necesidades del público general por medio de un efectivo voz a voz y comunicación personal al azar. Un aspecto negativo identificado, es la amenaza continua por parte de clientes a los trabajadores, cuando estos reciben un mal servicio, en razón al amplio reconocimiento social que tiene los

propietarios de **Industrias Panadería Veracruz**. Sus valores institucionales los constituyen su misión, visión, principios y objetivos estratégicos, los cuales se describen a continuación:

Misión

Somos una sólida empresa llanera de mucha tradición, productora y comercializadora de productos de panadería, pastelería y café con altos estándares de calidad y un excelente servicio al cliente. Trabajamos para ser modelo de desarrollo regional, con miras a sobrepasar nuestras propias fronteras, VERACRUZ es una empresa creativa, innovadora y profundamente humana.

Visión

Ser una empresa líder por su innovación, calidad y servicio impactando la vida de nuestros colaboradores y clientes. Ser reconocida por ser la empresa llanera de mayor proyección a nivel nacional, con una excelente modelo de servicio y una gran variedad de productos que satisfagan las expectativas de los clientes.

Valores

- *Excelencia. Factor diferenciador en nuestros procesos; resultado de todos los años de tradición del negocio familiar.*
- *Innovación, como actitud permanece para la búsqueda de nuevos productos, mejorar la calidad y mantener la calidad y mantener la rentabilidad y el crecimiento.*
- *Liderazgo que se expresa como un conjunto de capacidades que permiten influir positivamente en los demás y generar trabajo en equipo para obtener resultados exitosos.*

- *Orientación al cliente y comunicación, como base para mantener una relación permanente y continua con nuestros clientes internos y externos. Para poder conocer necesidades, intereses, expectativas y satisfacciones que permitan lograr la mejora continua.*

(Fuente: Entrevista gerente Panadería Veracruz, 2019. Anexo 1).

1.2. La Comunicación organizacional frente a un caso empresarial

La comunicación no solo debe tenerse en cuenta como una necesidad básica o la posibilidad de unir las distintas actividades dentro de la organización, sino como una de las herramientas institucionales básicas por medio de las cuales se hace identificar una organización ante sus audiencias tanto objetivo como general, se unifican mensajes únicos para propiciar mayor efectividad e impacto, tanto al interior como fuera de la organización.

Vista desde la comunicación organizacional, *Veracruz* presenta una relación, inclusión y planeación estratégicas empresariales baja, en razón al desconocimiento de la gestión y resultados del comunicador al interior y exterior del sector industrial, y su labor se asocia más a una labor básica de un periodismo empresarial o de medios, que a un pensamiento estratégico alineado al pensamiento gerencial en cuanto a la posibilidad de generar una mejor productividad y logro de metas y resultados. *Industrias* no cuenta con un acompañamiento humano especializado tanto interno como externo, ni cuenta un departamento que administre de manera alineada la comunicación con la alta gerencia.

Los problemas de identidad; cultura empresarial; clima organizacional, apropiación del servicio al cliente y desarrollo de marca al interior de la compañía, hace que esta investigación fijara su centro de estudio, análisis y propuesta con base en un plan de comunicación que le

significara a la organización alinear información, procesos, buenas prácticas; capacitación, integración, desarrollo de comportamientos que en su implementación y desarrollo a corto y mediano plazo represente un mejoramiento de sus índices de responsabilidad, compromiso, identidad, imagen, marca y servicio desde el interior de la panadería hacia sus audiencias externas.

En la actualidad su desarrollo de información se limita a ejecutar ordenes administrativas y la comunicación se comprende en la actividad que se programa y se ejecuta con base en trabajos de publicidad. Su ejercicio virtual y online que es básico y no presenta desarrollos de uso, los contenidos e interacciones se realizan través de un *outsourcing* sin que su ejecución responda a una estrategia organizacional, sino más bien a una táctica de comunicación externa que no está identificada con la organización, que solo tiene en cuenta la actividad elemental de producir y actualizar registros gráficos y contenidos, los cuales no están enmarcados dentro de la estructura de una labor profesional de comunicación. Carece de una apropiación y desarrollo institucional *web* interno el cual se puede extender a actividades de nómina, capacitación, motivación, bienestar y desarrollo personal. Se concentra en una labor no integrada de la red social *Facebook* más por moda y tendencia social, que por ser parte de una estrategia digital corporativa. A través de la misma solo se informa, y no hay relación ni creatividad para vincular al público externo. Una idea grafica de este proceso de comunicación se puede observar en la figura 1 que a continuación se registra:

Figura 1. Desarrollo virtual y digital Industria Veracruz.



Construcción propia

A esta falta de alineación de los procesos comunicacionales se identificó la falta de identidad institucional de sus colaboradores. No se obtuvo reseña alguna de que la alta dirección implementara acciones de unidad y semejanza para construir una cultura empresarial integral, construcción de valores o posicionamiento de marca

Los medios que usa la marca para publicitar su contenido se pueden dividir en dos canales: los digitales a través de redes sociales, como la página de *Facebook* @Panaderíaveracruz con 24.561 seguidores, el perfil *Twitter* @Veracruzpan con 2.340 seguidores e *Instagram* @Panaderiaveracruz con 11,7 mil seguidores.

En estas redes se genera contenido a diario, posteando imágenes de sus productos, fotografías en los distintos locales y salones de onces, variando las publicaciones con el uso de piezas gráficas, que al igual que la fotografías son de buena calidad y mantienen la línea gráfica de la marca.

Veracruz no cuenta con página *web* propia y todas las acciones y herramientas de publicidad son lideradas por la empresa Comunicación visual S.A.S, bajo un contrato de prestación de servicios. En entrevista previa no estructurada dentro de un primer acercamiento e inmersión al tema de estudio, el gerente de la compañía señaló que la gestión externa publicitaria es buena y el trabajo ha sido positivo para la marca. No se establecieron indicadores de medición que lo demostrara, sino un resultado producto de percepción.

El segundo canal identificado fue la publicidad en exteriores, a través de vallas en la ciudad y carreteras del departamento del Meta, las cuales coinciden con las campañas publicitarias que se manejan en redes, y en la mayoría de ocasiones promueven el lanzamiento de nuevos productos o campañas para fechas especiales como el mes de las madres, amor y amistad, *Halloween*, navidad, entre otros. A esta acción de informar por parte de la empresa, se suma el trabajo de marca publicitaria que lleva la flota de camiones que hace la distribución de productos desde la planta a los puntos de venta, también como parte de la estrategia de publicidad, ya que estas unidades de transporte van por toda la ciudad con la imagen de la marca y la campaña publicitaria del momento impresa en sus laterales.

Contrariamente, el único medio de comunicación establecido internamente, es la realización de una reunión mensual en cabeza del gerente de la organización, el administrador, los seis jefes de tienda, el jefe de planta de producción, y el jefe de recursos humanos, con el fin de socializar novedades del mes, analizar temas de interés, campañas publicitarias y dar a conocer el informe de ventas de cada uno de los puntos. Se puede afirmar que es el único punto de encuentro interna e integración del talento humano. Con los jefes de tienda de los locales en los municipios de Acacías y Puerto López, se programan visitas mensuales por parte del jefe de recursos humanos. En esta actividad el medio de natural dominio es el voz a voz. En el mismo sentido, otro modo de comunicación y relacionamiento es el seguimiento

que el gerente y propietario del negocio les hace a sus tiendas de manera constante, dándose la oportunidad de conocer a sus empleados personalmente y estar al tanto de su desempeño.

Es de destacar que, aunque la comunicación interna sucede de manera orgánica sin ninguna planificación y estrategia, la comunicación externa está mejor dirigida hacia las tendencias del mercado y los gustos de los llaneros, lo que ha hecho que el producto no solo se distinguen por su calidad, sino que logre una conexión efectiva con el cliente, a través de los mensajes personalizados de la marca, mensajes en campañas publicitarias y productos añadidos como un ejercicio de *merchandising* y valor agregado, como lo son las velas de cumpleaños personalizadas, servilletas y demás productos desechables. Esto ha construido una percepción fundamental para la personalidad, imagen y reputación corporativa, frente a su competencia y público objetivo.

Ante la falta de estos roles fundamentales en la cultura de toda empresa, los empleados bajo su propia iniciativa han creado maneras de interactuar como grupos de *WhatsApp*, que no son monitoreados por la empresa, pero tampoco existen restricciones de su uso, sin embargo, estos grupos sociales y de trabajo han estimulado la comunicación horizontal, lo que facilita la coordinación entre los trabajadores.

Esta relación de datos internos y externos donde la comunicación organizacional no existe, tiene dominio la comunicación publicitaria y a nivel interno, se reduce la comunicación a un proceso básico de información semanal o de dirección administrativa vertical sin ningún tipo de proceso, gestión, valores, e integración. Sumado a esto, el desconocimiento total de la misión y valores, carta de navegación de toda organización. La transmisión de información, no permite proyectar en las audiencias la identidad básica y deseada; y aunque la organización cuenta con una imagen positiva a primera impresión, la marca nunca ha integrado la

comunicación dentro de la planeación administrativa, ni ha tenido en cuenta los objetivos propuestos en los mensajes que se emiten.

La ausencia de un plan de comunicaciones en *Panadería Veracruz*, dificulta la articulación de metas de la organización, y no hace posible la aplicación de una auditoría en todas las acciones de comunicación que de manera orgánica se presentan, con el propósito de identificar los procesos y dar un mejor trato y seguimiento.

Estos hechos que representan una oportunidad profesional, hizo que la investigación se torne ambiciosa, primero por la recolección de datos tanto de carácter tanto cuantitativo como cualitativo, como base en encuestas, entrevistas y ejercicios de observación, dentro de un progresivo diagnóstico de comunicación, y segundo la potencial propuesta de un plan de comunicaciones con diferentes tipos de acciones y herramientas como por ejemplo un manual de identidad corporativa que sirva como medio de conocimiento de lo que es, dice ser, proyectos, valores, alcances que se ha propuesto la empresa, que puede ser como utilizada como herramienta de inducción y formación continua. Se espera que las pautas consignadas en el presente análisis, sirvan de guía de presentación de la pequeña y mediana empresa como lo es *Veracruz*.

1.3. Identificación del problema

Desde el planteamiento de la investigación se quiso no sólo desarrollar una hipótesis sino lograr evidenciar el factor de incidencia e impacto que tiene la comunicación organizacional en el desempeño empresarial no solo económico sino social; es por esto que se escogió una empresa en una ciudad intermedia que ha crecido a la par que el negocio, que adolece de planteamientos de comunicación organizacional, existen debilidades estructurales de cultura empresarial, que la publicidad no representa el valor de la comunicación organizacional, sino que es parte de su crecimiento. Que las falencias sociales, la

comunicación organizacional puede dar pensamientos, estrategias, acciones y herramientas de solución.

Es posible afirmar que las *pymes* que son las compañías de mayor impulso y crecimiento en el país, y “representan más de 90% del sector productivo nacional es responsable de 35% del PIB y genera 80% del empleo, según el Dane”, (Revista Dinero, 2017) muchas de estas como como la ***Panadería Veracruz***, no cuentan con una planeación estratégica de comunicación que este alineada al pensamiento de la alta gerencia en cuanto a metas y resultados corporativos.

También se puede afirmar que las empresas desconocen por alguna razón de transito cultural, el papel disciplinar de la comunicación organizacional al interior y exterior de las industrias. Hecho manifiesto en ***Industrias Veracruz*** que busca mejorar sus índices de productividad; servicio al cliente, contar con un personal más integrado a unas metas empresariales y dio la oportunidad, que desde el campo de la comunicación se diagnostique y se aporten elementos de juicios que le signifiquen mayor efectividad y eficiencia empresarial tanto interna como externamente.

El director e investigador de Proyectos, Javier Guerrero, señala que: “Muchas *pymes* presentan dificultades, que de cierta forma se deben a la escasa preparación y desconocimiento de aspectos estratégicos referidos a la comunicación, ya que algunos de sus gerentes, como cabeza principal de las empresas, en la mayoría de los casos, no han tenido la preparación educativa necesaria, para desarrollar procesos administrativos, que comprendan el universo empresarial. En muchas ocasiones la falta de interés de los gerentes sobre el tema de la comunicación, también influye para que no haya inversión en este campo, ni se incorpore o busque asesoramiento por parte de personal especializado en el tema; lo anterior parece

demostrar que, para los empresarios, la comunicación no es algo esencial con lo que necesariamente se deba contar en la empresa” (Guerrero, 2005, p.11)

Y aunque la comunicación en una empresa abarca mucho más que los diálogos informales diarios, y en muchos de los casos sin importar la tipología de las empresas no se le da ni el tiempo, ni el interés y mucho menos el presupuesto para su implementación; en el caso de las Pymes, sus gerentes y/o dueños son empíricos en muchos temas y terminan siendo multifacéticos teniendo varios roles bajo su responsabilidad, en palabras coloquiales el jefe debe y hace de todo un poco; dejando la comunicación en el último lugar de las prioridades. Esto muchas veces ocurre por el hecho de que comunicar es algo natural en el ser humano, pero las organizaciones necesitan ir más allá, pues, aunque todos tengamos la capacidad de hablar, no todos sabemos comunicarnos de manera eficaz, y para la comunicación organizacional resulta vital que los mensajes estén alineados a los focos de la organización.

La ausencia de directrices en cuanto comunicación organizacional en *Veracruz* es innegable; su dueño ha querido conservar el sello empresarial de su padre, sin que el ADN de la organización, tenga muchas variaciones, y contextos. La sociedad materia de análisis nunca ha implementado un plan de comunicaciones de tipo organizacional, y sus esfuerzos en el área están direccionados solamente a la publicidad. En su día a día presenta inconvenientes de operación, por la falta entre otras de estrategias de comunicación. Esta conclusión se ratifica desde la alta gerencia que evidenció que no cree ni respalda la necesidad de una comunicación articulada. Su labor se enfoca a la producción industrial.

A pesar de que el servicio al cliente en *Veracruz* no es malo, muchas veces atender de manera cordial hace parte de un reto, teniendo en cuenta las maneras en las que el cliente se dirige al empleado, las cuales no son las más adecuadas ni pertinentes. Esta afirmación es sustentada, luego de ejercicios de observación directa en distintas horas del día y días de la

semana. Con este recuento de hechos, la ausencia de la comunicación se hace protagonista, y es común denominador en empresas de esta índole.

Sin duda las empresas deberían potenciar aquellos aspectos comunicacionales en los que flaquean otras organizaciones, y centrar su ventaja competitiva en aquellos aspectos comunicacionales en los que las *pymes*, por su tamaño, mercado y efectividad, son más eficientes en razón a su cercanía, camaradería, predominancia del cara a cara por sobre cualquier otro tipo de vehículo impreso o digital. En este tipo de organizaciones, las *pymes*, un colaborador no es un número o pieza productiva más. Por lo general debería “ser parte de” (Gia, 2017, p. 48.) y para ello requiere de una cultura empresarial integral y continuo mejoramiento.

Las múltiples herramientas que ofrece la comunicación organizacional son desconocidas por muchas empresas medianas que no las emplean, o porque desconocen su existencia o a causa de que no son conscientes de sus grandes resultados. Siendo un error recurrente en los empresarios, pensar que la comunicación organizacional es solo una inversión difícil de medir y en otros casos un privilegio posible solo para esas grandes empresas que cuentan con arquitecturas robustas y múltiples herramientas, las cuales sí saben aprovechar en materia de ejecución y en consecuencia en resultados que sean susceptibles de ser medidos o cuantificados.

Luego de jornadas de observación, se identificó en **Veracruz** que los canales de comunicación interna se pueden fortalecer de distintas maneras, entre ellas mediante el establecimiento de herramientas efectivas e impacto como pueden ser la creación de un manual de identidad, el cual a la fecha no existe, o la inclusión de un medio de comunicación corporativo; de igual manera, lo es un correo electrónico con dominio propio. Se hace necesario proponer con mayor frecuencia las reuniones que ya se encuentran en la

programación de la empresa, e incluir a todos los empleados, o enviarles un comunicado con las noticias de interés colectivo, puesto que solo suceden una vez al mes y solo asisten los jefes de tienda y administrativos.

De igual manera se evidenció la necesidad de formalizar un poco el lenguaje y el trato entre empleados, ya algunos empleados han decidido unirse a través de grupos de *WhatsApp* y se hace imprescindible reforzar la gestión institucional, pues algunos se han sentido irrespetados por compañeros que se dirigen de manera grosera, o también los empleados han recibido por este medio notificaciones de última hora por parte de sus jefes, teniendo que asumir cambios de horario, fuera del tiempo de trabajo.

1.4. Pregunta de investigación

Con base en las anteriores reflexiones, nos permite establecer la siguiente pregunta de investigación ¿En qué contexto se debe conceptualizar, construir e implementar una propuesta de comunicación organizacional para la mediana Industria Panadería Veracruz, para generar un mejoramiento continuo de la información, servicio al cliente y posicionamiento de marca?

1.5. Objetivos

Con la siguiente relación de objetivos se demostró la pertinencia de construir una propuesta de solución para la organización Panadería Veracruz. Los objetivos son:

1.5.1. Objetivo General:

Diseñar una propuesta para Panadería Veracruz por medio de la cual, le permita mejorar su estrategia de comunicación organizacional, servicio al cliente e incrementar su nivel de posicionamiento de marca en sus audiencias objetivo.

1.5.2. Objetivos Específicos:

1.5.2.1. Identificar mediante un análisis documental de casos de investigación relacionados con anterioridad a la presente investigación con la comunicación organizacional, aplicada a mejorar el servicio y a posicionar las empresas en el mercado.

1.5.2.2. Establecer los conceptos y procesos que permitan identificar el papel de la comunicación organizacional, para mejorar la productividad de la comunicación al interior y exterior de la empresa.

1.5.2.3. Desarrollar un diagnóstico interno y externo de comunicación que permita definir los problemas y determinar las estrategias acciones y herramientas comunicacionales, que debe asumir la empresa Panadería Veracruz con base a las variables de estudio.

1.6. Justificación

Esta investigación se planteó ante la necesidad de valorar el papel de la comunicación organizacional al interior y exterior de las medianas empresas, partiendo del principio que cualquier actividad humana o empresarial se basa en el intercambio de ideas e información; y desde la academia, se considera que las empresas requieren aportes tanto profesionales como técnicos, que permitan aumentar la productividad, eficiencia y la satisfacción de los empleados.

Para ello, se consideró que los fundamentos adquiridos dentro de un proceso de formación especializada, requieren ser probados y demostrados en espacios reales de la cotidianidad empresarial, en la medida que las organizaciones no incluyen en sus diferentes

estrategias administrativas, productivas, y comerciales, planteamientos comunicacionales que hagan más efectivos un mensaje, direccionamiento, resultado, participación entre la organización y sus audiencias y entornos de interés.

En tal sentido se hace necesario llevar a cabo un análisis que permita establecer una real dimensión de los cambios reales y prácticos que en materia de comunicación demanda una organización *pyme*, como lo es la empresa *Veracruz*. Es decir, un trabajo académico que entregue aportes coherentes, viables, demostrables y pertinentes, que no solo se adapten al modelo de negocio, desarrollo administrativo y estructura interna, sino en su real implementación por parte de una alta dirección a corto, mediano y largo plazo en alineación a los presupuestos este en capacidad de entregar y medir resultados económicos y sociales.

Estudios como el presente documento, deben ir más allá de un diagnóstico y propuesta académico. Su aporte a la sociedad productiva debe ser el poder entregar resultados mixtos (cuantitativos y cualitativos) donde el comunicador organizacional haya demostrado debilidades en entregar indicadores de gestión. El anterior planteamiento debe ser coherente con el perfil propio del egresado del programa de Comunicación y Lenguaje, que señala que un comunicador javeriano debe ser un profesional capaz de abordar la comunicación, no solo como un quehacer científico sino práctico, mediante el diseño de estrategias, planes y políticas de comunicación que respalden a las organizaciones en el logro de sus objetivos, y apoyar así los procesos de cambio que hacen más eficiente la comunicación entre los miembros de la organización y entre ésta y su entorno (Javeriana, 2019)

La aplicabilidad de investigaciones como el presente se hace necesario potenciar e implementar en planes, acciones, herramientas, e indicadores de gestión que demuestren la gestión y valor del profesional en comunicaciones organizacional.

Se hace imprescindible reiterar que el desarrollo de la era digital, ha hecho que se pase de una información lineal, a una conversión interactiva instantánea de continuo impacto y desarrollo entre un emisor y receptor. Es un hecho incontrovertible en el desarrollo comunicaciones las empresas.

Del mismo modo, esta investigación cumple con varios propósitos. Inicialmente establecer la necesidad de identificar y mejorar los procesos comunicativos que se dan de manera orgánica en la empresa de categoría Pyme Panadería Veracruz, Villavicencio, y cómo a partir de un plan de comunicaciones y el diseño de estrategias en comunicación organizacional se puede lograr vencer los errores que en el día a día se presentan, y que son referente para superar fallas en el servicio al cliente que no está estandarizado. Mejorar los procesos de información entre sus pares. Así como también, sentar los argumentos para encauzar una alineación de mensajes con las metas y resultados. Encausar afectaciones que han debilitado el clima laboral, la percepción de la marca y a la desmotivación por parte de los empleados.

Por las razones anteriores, las debilidades comunicacionales identificadas en el presente trabajo de grado, ofrecen la posibilidad de resaltar la importancia sustancial de la comunicación organizacional, de manera específica en la organización analizada, teniendo en cuenta que dentro de sus roles administrativos, muchas empresas (como la que ha sido caso de la presente investigación), no consideran importante hacer una inversión de dinero en materia comunicación, limitando de esta forma sus esfuerzos en simpatizar al cliente y promover publicidad para aumentar su visibilidad de marca. Es de resaltar que ***Industrias Veracruz***, es un referente de negocio en Villavicencio, tanto por su trayectoria como por su innovación, así como por su implementación de estrategias en pro de una mejoría en sus comunicaciones, con miras a resaltar las virtudes de la comunicación corporativa desde la gestión administrativa, y

logrando ser inspiración para otros negocios emergentes en la ciudad y su público más allegado.

A partir de llevar la teoría a la práctica, se evidencian resultados como el presente análisis, que incluyen la necesidad de hacer intervención de mejoras enfocadas en una mejoría de la experiencia tanto de su público interno como externo, así como de cualquier tipo de institución productiva, de servicio o perfeccionamiento social.

Por su parte, el desarrollo del campo de la comunicación digital organizacional, demanda una reflexión sobre su diseño, implementación y uso, ya que muchas empresas abordan este paso comunicacional, más como un proceso de moda y requisito básico de ubicación que una labor de comunicación que represente identidad, imagen, comunicación, interrelación entre una organización y su público objetivo. Por esta razón, se hace necesario revisar estas acciones que responden más a una acción básica, pero que no están dentro de una estrategia de comunicación integral entre lo virtual y la comunicación organizacional de una institución.

De igual forma, se hace imperativo reiterar el cuidado de esta herramienta de comunicación y más cuando hoy en día la comunicación tradicional y la virtual, son parte de una estrategia única, integran que se debe desprender de políticas claras desde la alta dirección hacia el interior y exterior de las empresas. Los alcances de estas estrategias tienen efectos positivos que actúan en acción de cascada, por lo que integrarla dentro de la planeación empresarial hará que muchos procesos mejoren.

Tomando como base el caso *Veracruz*, se necesario fortalecer la institucionalidad del negocio, partiendo de la disposición de la gerencia por querer contar con una herramienta desde la comunicación organizacional para construir con mayor efectividad su identidad. Igualmente, se requiere aportar mayores elementos de juicio para reforzar la gestión de marca

corporativa, la cual, a la fecha, cuenta con alta visibilidad en servicio y desarrollo publicitario; labor fundamental para conectar la población local o el turista con la marca *Veracruz*; así mismo, el presente trabajo estimó necesario distinguir elementos diferenciales que le representen un plus en su servicio y obtener un mayor posicionamiento.

Una de las finalidades de la investigación que aquí se presenta, es hacer una reflexión sobre el valor educativo; sobre la práctica, conocimiento y experiencia del comunicador organizacional, cuando este está en su formación básica, con el fin de presentar soluciones al desarrollo empresarial, tanto nacional como regional, como lo es en este caso un estudio en la ciudad de Villavicencio. Preocupación que partió desde los propios espacios académicos, escenarios donde se hace imprescindible validar la fundamentación y modelos teóricos, los cuales no pueden estar alejados del comportamiento de las diferentes organizaciones sino interpretados y ajustado a las dinámicas culturales, modelos de negocio, estilos de administración, comprensión de sus mercados, tipos audiencias y entornos de interés para explorar y desarrollar estrategias únicas ajustables a las necesidades y expectativas propias de las organizaciones.

De igual manera, se hace necesario evidenciar elementos de juicio sobre el aporte de las ciencias sociales, en este caso la comunicación, al crecimiento, desarrollo integral y transversal con otras disciplinas, que de manera directa e indirecta intervienen al interior y exterior de las organizaciones, y pueden hacer de su labor una acción más eficiente y efectiva. Tal es el caso de la comunicación, y su potencial relación con la administración, Ingeniería de Alimentos, psicología organizacional, *marketing* corporativo, y la publicidad, entre otras. Ninguna de las disciplinas relacionadas, pueden verse manera aislada; por el contrario, es la oportunidad de reforzar la necesidad de su transversalidad para asegurar el éxito de las estrategias empresariales.

CAPÍTULO 2. REVISIÓN LITERARIA

2.1. Marco Referencial (estado del arte)

Para el desarrollo de este análisis se tuvieron en cuenta investigaciones recientes realizadas en el ámbito internacional y nacional, las cuales abordan estrategias de comunicación como objeto de estudio.

El inicio de este hilo conductor es el papel de la comunicación y su enfoque organizacional que da cuentas sobre la perspectiva del consumo de la información, inherente a toda organización, sin importar el rubro de la economía en el que se establezca, además que es la **comunicación organizacional** la que permite una identidad corporativa sólida, y construye el conjunto de aspectos que definen el carácter o distintivo de una empresa. De esta premisa se desprenden tres categorías dentro de la comunicación organizacional, las cuales se tomarán como guía de esta investigación, la primera categoría es: una mejora del servicio al cliente; la segunda, la fidelización de clientes y la tercera, el posicionamiento de marca.

En *Gestión de la comunicación interna y su relación con el clima organizacional*, (Charry, 2017) establece la relación entre dichos factores enunciados, es decir: la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional. Para analizar dichos aspectos, se seleccionó una muestra poblacional de **285 trabajadores**, por medio de grupos focales y encuestas. Debido a que el objetivo de este punto de la investigación es analizar la relación de ambas variables, con la finalidad de establecer estrategias para mejorar el clima organizacional a través de la comunicación interna en las empresas, estas estrategias pueden ser aplicadas en otras entidades del aparato estatal, estableciendo herramientas de medición del clima organizacional y del sistema de comunicación interna al interior de las organizaciones.

Debido a que los clientes son la razón de ser de las organizaciones, es importante brindarles un buen servicio; bajo estos parámetros se consideró el trabajo realizado por Cabanillas (2018), titulado *Gestión de calidad bajo el enfoque de atención al cliente en las mypes del sector comercial, rubro panadería, Distrito de Satipo, año 2017*, donde el objetivo principal de dicha investigación, fue determinar la gestión de calidad bajo el enfoque de atención al cliente en las *mypes* del sector comercial, obteniendo el investigador como resultados respecto a su edad, destacándose los rangos de “29 a 39 años” y “de 50 a más años” con 44,4% respectivamente, con presencia del género masculino (55,6%) y femenino (44,4%); con un nivel de instrucción dividido entre el 55,6% “técnicos” y 44,4% empíricos.

Respecto a la empresa: 100.0% de las *mypes* encuestadas están formalizadas y su principal interés ha sido el “acceso al crédito bancario”, 66,7%. La mayoría tiene poco tiempo en el mercado, “de 1 a 3 años” representan el 66,7%; 44,4% no tienen a sus trabajadores en planilla. Respecto a gestión y atención al cliente, el 77,8% no tiene conocimientos de gestión y técnicas de calidad. Sin embargo, el 55,6% tiene interés en implementar calidad en su gestión; carecen de un plan de negocios anual. Así mismo, indican que las instalaciones y la exposición de sus productos obedecen a un criterio y estrategia hacia el cliente.

Finalmente, en materia de panadería, la gestión de los propietarios está enfocada 100,0% al cliente, y consideran que el éxito de un plan de servicio es la actitud del personal.

La competitividad en este gremio es muy alta, puesto que **su producto característico es el pan** y este corresponde a la canasta familiar, siendo cada vez más necesaria la gerencia de mercados y actualizar sus funciones, de manera que se cree y desarrolle nuevas utilidades

que no solo le permitan conquistar nuevos mercados, sino garantizar la fidelidad de sus clientes.

Respecto al factor de fidelización, este actúa como una gran carta frente a la competencia, premisa que se quiere resaltar a partir de la investigación de Calderón (2017) titulada *El marketing mix y su efecto en la fidelización de clientes de la Pastelería Dulcinelly SAC, Trujillo 2017*, que se realizó de manera descriptiva – correlacional, y que a través de los datos obtenidos de los cuestionarios de investigación de *marketing mix* de 11 preguntas, y fidelización del cliente de 8 preguntas, aplicado a 384 personas de la ciudad de Trujillo (Perú), que consumen en la *Pastelería Dulcinelly*, se concluyó que el *marketing mix* y la fidelización del cliente de dicha pastelería, tienen un efecto positivo de grado considerable y altamente significativa de ($p < 0.01$) y un coeficiente de correlación de 62.4%.

Lo que da un resultado de la alta relación que puede incidir sobre la fidelización de los clientes y la utilización de herramientas, donde la gestión de producto, precio, distribución y promoción, son aportes o estrategias que logran cautivar al cliente y hacen que determinada marca sea su primera opción siempre. Además de soportar el hecho de que en muchas empresas existe el precepto que es más fácil y económico captar nuevos clientes que invertir en conservar los más antiguos, lo que es herrado en la práctica, pues mantener un cliente fidelizado es la muestra de que el producto o servicio no se ha desmejorado, y que sigue siendo de preferencia frente a la competencia, siendo mucho más rentable hacer las cosas, que tener que invertir constantemente en publicidad para mantener antiguos y nuevos usuarios.

Y como otra habilidad de la comunicación está el hecho de recrear en el cliente una imagen o referente de marca, que puede llegar a ser positivo respecto al mensaje que construya y

refleje, que va, desde la presentación de su producto, hasta el servicio que ofrezca. Esta construcción trata de resaltar el beneficio distintivo como estrategia de marca, y el valor de esto es posible través de un plan de comunicación estructurado que trace las acciones de *marketing* pertinentes. Queriendo así destacar el trabajo de Villacampa, O. (2016), titulado *Caso de Estudio: Hawkers: cuando la marca es el producto*, donde se realiza un amplio estudio de *marketing* que considera, es decir el posicionamiento de un producto fresco, preparado cada día, alejándose de modelos de cocina central como puede suceder en otros tipos de establecimientos para, además, proclamar la no utilización de químicos, conservantes ni aditivos. Valores de identidad y control de calidad. Mensajes fundamentales de su filosofía y del producto sobre: (a) el café orgánico, y (b) la comida natural.

Las acciones de *marketing* que se tuvieron en cuenta a partir de la reflexión que surgió de las anteriores investigaciones mencionadas, y que están enfocadas principalmente en la atención al cliente, son una dinámica en constante evolución, y las preferencias por un buen servicio de las actuales y próximas generaciones de consumidores, deben ser una prioridad para los empresarios, con el fin de saber hacia dónde enfocar sus esfuerzos; pues el objetivo del mercadeo como tal no solo debe ser vender más, si no también la búsqueda de estrategias para retener y conservar clientes, pues lo que si resulta una verdad absoluta es que un consumidor satisfecho tendrá una motivación interna para regresar a una empresa/local o lugar donde se le haya valorado y tratado adecuadamente; afirmación guiada de la investigación *Desarrollo de estrategias de gestión para negocios encadenados en el sector industrial, claves de desarrollo en la ciudad de Villavicencio* hecha por Gaitán y Pardo (2017), quienes argumentan que el propósito de su artículo fue ayudar al mejoramiento continuo en la calidad de servicios de las *pymes* de Villavicencio, destacando herramientas

como la **planeación estratégica**, perfeccionado el desarrollo empresarial y logrando una mejora constante en el funcionamiento de las organizaciones de acuerdo a la calidad de los productos, y un excelente servicio, contribuyendo así al buen desarrollo social y económico.

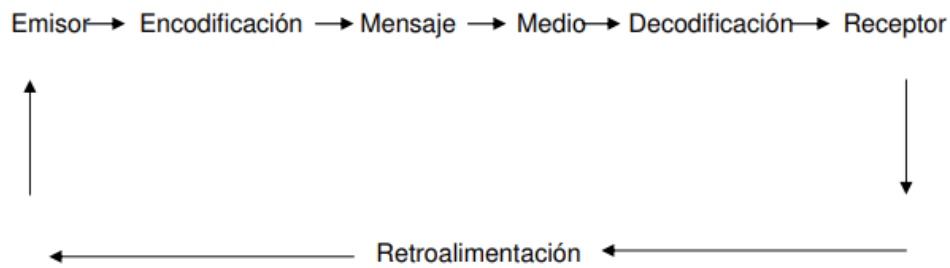
2.2. Marco teórico

Para construir el marco teórico presentado a continuación se definieron categorías a las que se clasificó entre **principales y secundarias**, siendo las principales la comunicación organizacional; servicio al cliente y posicionamiento de la marca, y las secundarias las estrategias de comunicación; comunicación de *marketing*; comunicación virtual; atención al cliente y fidelización. A continuación, se expone el resultado de la revisión teórica de cada una de dichas categorías.

2.2.1. Comunicación organizacional

El concepto de **comunicación organizacional** se desprende directamente de la **definición de comunicación**, entendida esta como el proceso de compartir un mensaje entre dos entes a través de un medio y con una serie de componentes propios que garantizan el éxito del proceso. La comunicación posee unos factores propios como el **emisor**, el **receptor**, el **mensaje**, el **canal**, la **retroalimentación**, entre otros, cuya presencia permiten que el proceso de comunicación sea efectivo (Ilustración 1). Con la transformación, en términos comunicativos, de la sociedad moderna a la “**sociedad de la información**”, esta definición de comunicación se complejiza y adquiere elementos particulares que deben tener en cuenta el contexto en el cual se desarrollan, esto es, las organizaciones.

Figura 2/ Ilustración 1. Proceso de comunicación



(Shannon y Weaver, citado por Sandoval (2004))

Lucas (1997) define las organizaciones como una extensión del hombre, es decir que, dentro del contexto del acelerado crecimiento y la aparición cada vez más frecuente de organizaciones cuya finalidad es dar solución a necesidades de la sociedad moderna, estas deben hacer frente a dichas problemáticas y actuar como herramientas del ser humano, al mismo tiempo que se convierten en uno de los principales insumos para comprender el funcionamiento de dichas sociedades.

El autor sostiene que “solamente mediante el tratamiento y traslado de información es posible insertarse en la vida social con eficacia” (Lucas, 1997: p. 264) es decir, dentro de las sociedades de la información se hace fundamental comprender la complejidad de signos y símbolos modernos, pues nos encontramos en un sistema que dedica más tiempo al tratamiento, manejo y organización de la información, que a la fabricación de productos y servicios. Por lo tanto, es necesario que dentro de las organizaciones existan procesos de formación en y para las organizaciones, los cuales permitan una adecuada educación que garantice una comunicación y una participación efectiva.

Puesto que las organizaciones son, como sostiene Lucas (1997), una representación de la socialización de sus integrantes (entendiendo socialización como el proceso por el cual el

individuo se hace miembro funcional del grupo), y al mismo tiempo estas personalidades son el reflejo de la misma organización, se puede decir que existe una relación recíproca entre ambas. Este proceso de socialización, es categorizado por el autor como (a) **aprendizaje** y (b), **interiorización de la realidad**. El aprendizaje se logra a través de la repetición, la imitación, la aplicación de recompensas y castigos, y los ensayos y errores y, por otra parte, la interiorización sugiere un proceso subjetivo más complejo en el cual el individuo, a través de una comprensión del otro, es capaz de generar conocimiento propio, “mediante la internalización comprendemos a los propios semejantes e incluso el mundo real como realidad significativa y social” (p. 265-266).

Es en este último aspecto es donde reside la importancia de la comunicación como medio por el cual se logra esta interiorización o internalización del mundo. En este sentido, Lucas (1997) afirma que la sociedad de la información ha traído un significativo aumento de la capacidad comunicativa del ser humano, y dicha ampliación puede ser entendida en términos cuantitativos, por el aumento en el número de emisores y receptores, así como muchos más mensajes; o, principalmente en términos cualitativos, por la creciente importancia de la opinión pública y el aumento de la movilidad psíquica o movilidad interior¹, factores que además, en palabras del autor, se presentan como mecanismos de manipulación de consciencias.

¹ Lucas (1997) referencia tres tipos de movilidad: física, social y psíquica, la física se da a través de los viajes, la social por medio del intercambio con otros y la psíquica mediante los medios de comunicación que permiten que, sin moverse, los individuos puedan experimentar multitud de roles y adquirir diferentes conocimientos, aunque sean preconstruidos e intencionados. (p. 269)

Lucas (1997) sostiene que “buena parte de la influencia de la comunicación en la vida humana ha venido en el desarrollo de las organizaciones. Por ello, al desarrollo práctico y teórico de la comprensión de las organizaciones han ido añadiéndose progresivamente aportaciones comunicativas.” (p. 269) Por lo tanto, el lenguaje se constituye como un elemento fundamental que determina la cultura organizacional.

Al referirse particularmente a la comunicación organizacional, se deben tener en cuenta otros factores adicionales. Sandoval (2004), sostiene que la comunicación es el proceso social más importante, y al mismo tiempo afirma que la organización, entendida como un proceso natural y necesario de los seres humanos, da como resultado una gran importancia a la comunicación dentro de las estructuras organizativas, dentro de las cuales es preciso comprender las particularidades de cada uno de los integrantes con la finalidad de mejorar la comunicación entre ellas.

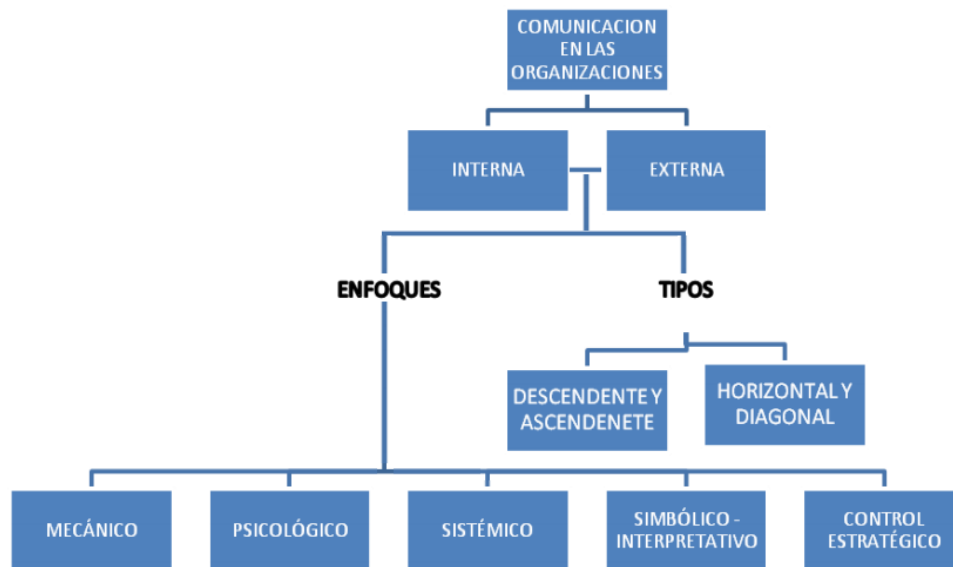
La comunicación organizacional para este autor, es definida en el documento *El Aprendizaje Organizacional como respuesta al cambio. Su relación con el desarrollo, comportamiento y la comunicación organizacional: una visión general de las empresas de comercio y servicio en la ciudad de Puebla*, donde es descrita como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio” (p.8), o en relación a su disciplina como:

el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de que esta cumpla mejor y más rápido sus objetivos (p. 107).

Esta última definición resulta más precisa, en tanto contempla no solo procesos de intercambio de mensajes entre los diferentes factores, sino también la influencia que dichos procesos tienen en las relaciones humanas que se tejen al interior de una organización.

Guzmán, (2012), en su libro titulado *Comunicación Organizacional* sostiene que a nivel empresarial se pueden identificar dos tipos de comunicación: interna y externa (Ilustración 2). Citando a Andrade (2005), en *Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica*, la comunicación interna es definida como aquella dirigida hacia los componentes externos de la empresa, donde se incluyen tanto a clientes como accionistas; proveedores; distribuidores; autoridades gubernamentales y medios de comunicación. El objetivo de la comunicación externa es mantener las relaciones con dichos componentes, proyectar una imagen favorable de la empresa y promocionar los productos de la misma.

Figura 3/Ilustración 2. Mapa conceptual - Comunicación en las Organizaciones



Fuente: tomado de Guzmán (2012, p. 62)

Por su parte, la organización interna busca el alineamiento de todos los miembros de la empresa articulando los diferentes departamentos de la organización a través de medios de comunicación, con la finalidad de mantener informados y motivados a todos los integrantes (p. 72). Citando el libro *Comunicación interna* de la Editorial Vértice (2007), la autora sostiene que existen dos tipos de comunicación interna en relación a los canales, estos pueden ser:

- **Formal:** por lo general se trata de medios más lentos, puesto que responden a los procedimientos burocráticos de la empresa. La comunicación formal responde de manera exclusiva a aspectos laborales, y por lo general se realiza de manera escrita.
- **Informal:** es una comunicación mucho más fluida y aunque se trate de aspectos laborales tiene lugar en diferentes espacios de la organización, e incluso fuera de ella.

La comunicación interna según Guzmán (2012), tiene tres funciones principales, entre ellas, la implicación del personal, el cambio de actitudes y la mejora de la productividad, factores que apuntan a estos objetivos:

- El desarrollo y mantenimiento de las relaciones interpersonales.
- La facilitación de las relaciones entre la empresa y las personas que lo integran.
- La elaboración de la información que recibirá el personal de la empresa respecto a los objetivos de la organización.
- La orientación y desarrollo de la información para la motivación del comportamiento de los trabajadores (p. 73)

Así mismo, la autora sostiene que dentro de la organización existen redes de comunicación con diferentes roles dependientes de las posiciones o departamentos y en dichas redes la comunicación puede fluir de dos formas: descendente o ascendente. Descendente

cuando la información fluye de los directivos hacia los empleados. En este tipo de flujo los directivos determinan los ritmos y constituyen el ambiente adecuado para que las posteriores relaciones ascendentes se den de manera adecuada, esperando unos resultados o respuestas que dependen de la eficacia del flujo, que pueden ser instrucciones laborales, exposición de trabajos, procedimiento y prácticas, *feedback* y adoctrinamiento de objetivos (Katz y Kahn, 1977, citados en Guzmán, 2012)

En la comunicación ascendente son los empleados quienes transmiten información hacia sus superiores, dicha información tiene la intención de “formular preguntas, proporcionar *feedback* y hacer sugerencias” (Guzmán, 2012: p. 75) Este tipo de información busca comprender la visión de los empleados y motivar su participación dentro de la organización. Así mismo, motivar la comunicación ascendente permite preparar las condiciones para que la comunicación descendente sea más efectiva, es decir, ambos flujos deben convivir de manera recíproca para integrar a todos los miembros de la organización.

Acerca de la comunicación interna conviene precisar apoyado en Kouss (2015),² quien la argumenta como una “red tejida entre los elementos que conforman dicha organización, brindando a esta su característica esencial, ser un sistema. [...] la comunicación es el cemento con el que las unidades integradas en la empresa se mantienen unidas” (p. 5). Denota este concepto que la comunicación interna es necesaria para mantener la calidad de la organización como un sistema integrado.

Relacionando la comunicación interna con respecto a clima organizacional, según Brown y Moberg, (1990) en *Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral*

señalan que “el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta” (p. 73). Por su parte, Chiavenato (2000) argumenta que “El clima organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, y se halla estrechamente relacionado con el grado de motivación reinante” (p.120). En este orden de ideas, la comunicación interna relacionada con el clima organizacional, representa una herramienta que cohesiona la empresa, considerando el comportamiento individual de sus empleados y la motivación que ellos puedan desarrollar dentro de la organización.

Sandoval (2004) sostiene que la comunicación es inherente dentro de cualquier organización o empresa, por tanto, es necesario de las mismas establezcan planes o estrategias basados en sus objetivos y políticas con el fin de buscar mejoras concretas. Citando a De Marchis (2003), Sandoval (2004) plantea que dicha estrategia o plan requiere de una serie de etapas y elementos:

1. Análisis y diagnóstico: que constituye una investigación del público (como objetivo y como potencial), una investigación interna (del clima laboral), una investigación externa (la imagen de la organización), y una investigación de la competencia (con la finalidad de analizar las debilidades, fortalezas, y potencialidades).
2. Comité de comunicación: compuesto por especialistas en comunicación, quienes además de revisar el plan de manera periódica buscan crear una consciencia organizacional que manifiesten la necesidad y la importancia del mismo.
3. Objetivos de comunicación: se deben plantear las metas que se quieren alcanzar por medio del plan.

4. Estrategia: se construye a partir del conocimiento adquirido por medio de los diagnósticos contrastado con los objetivos propuestos.
5. Establecimiento de acciones concretas: el plan requiere unas acciones específicas con áreas responsables, que tengan en unos resultados previstos y contemplen unos recursos particulares.
6. Calendario y presupuesto: se deben tomar las acciones anteriormente diseñadas y organizarlas por fechas alcanzables con su respectivo costo.
7. Herramientas de control: es preciso establecer mecanismos de evaluación y control de resultados.

Las partes que intervienen en el diseño del plan deben además ser interdependientes, de tal manera que la comunicación no se limite al simple ejercicio de compartir información, sino también a recibir una retroalimentación e implementar medidas para corregir los errores o potencializar las fortalezas. Es preciso que las organizaciones tengan un sistema adecuado de información que involucre a todos los miembros de la misma, así “la comunicación organizacional es un sistema que permite orientar los esfuerzos individuales a uno colectivo que satisfaga, fortalezca y desarrolle las necesidades, objetivos y metas de la empresa, así como las que tenga cada miembro dentro de ella” (p. 49)

2.2.2 Servicio al cliente

El servicio al cliente se considera como un valor adicional en el caso de productos tangibles y por supuesto, es la esencia en los casos de empresas de servicios. Las empresas se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entregan a los clientes que nos compran o contratan. La calidad de los servicios depende de las actitudes de

todo el personal de la empresa, como afirma Chagoya (2006) los niveles de servicio prestado percibido por los clientes dependen en gran medida de estas actitudes y del conocimiento del personal de la empresa. El servicio es la solución de un problema o la satisfacción de una necesidad. El personal en todos los niveles y áreas debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente.

Para Chagoya (2006), se deben tener en cuenta seis elementos para garantizar un adecuado servicio al cliente dentro de una organización: a) la calidad en el servicio, b) la recuperación de servicio, c) la satisfacción del cliente, d) las fallas en el servicio, e) las quejas y f) la justicia percibida.

Calidad del servicio: Chagoya (2006) define la calidad en el servicio como la necesidad de “satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrató. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos” (p. 6)

Recuperación de servicio: es la capacidad de tratar las quejas de los clientes y atender a ellas de manera oportuna a partir de un proceso continuo de mejora que experimente las quejas como un proceso sistémico.

Satisfacción del cliente: la satisfacción es la medida con la cual se establece si el servicio al cliente está siendo efectivo. La satisfacción puede medirse de manera directa (encuestas de satisfacción) o indirecta (evaluar registros de ventas, utilidades y quejas). Por lo tanto, es necesario que la empresa diseñe sistemas para canalizar las quejas y sugerencias, estudios para medir las satisfacción y análisis del problema.

Fallas en el servicio: la satisfacción del cliente depende de la reacción que tenga la organización frente a las fallas en el servicio. Estas fallas pueden ser de tres tipos: fallas del sistema de prestación de servicios, fallas ante las necesidades y las peticiones de los clientes, y fallas relacionadas con los actos de los empleados /espontáneos y no solicitados)

Quejas: Las quejas deben ser concebidas a nivel organizacional como un mal necesario, pues el cliente es el mejor auditor y permite dirigir los esfuerzos de la organización hacia un área o problema específico. Según la autora, es más preocupante cuando el cliente no expresa quejas, pues eso puede ser síntoma de otros problemas. Citando a Fernández y Bajac (2003), puede tratarse de:

- Falta de interés, prefiere cambiar de proveedor que poner la queja.
- Piensa que la queja no cambia nada.
- No existe un medio apropiado para plantear la queja.
- Considera que la organización no recibe bien las quejas.
- Es difícil definir “mal servicio” al ser una categoría muy subjetiva.
- Temen represalia por parte de los empleados o la organización.
- Consideran como una acción violenta el presentar una queja frente a los

empleados involucrados.

- El cliente puede considerar que parte de la culpa es suya.

Por lo anterior, es necesario que se establezcan canales de comunicación efectivos para poder recibir estas quejas de manera oportuna y eficaz.

Justicia percibida: cuando sucede una falla en el servicio el cliente espera una serie de acciones de justicia, sin embargo, la percepción de la misma es diferente en cada uno. Citando

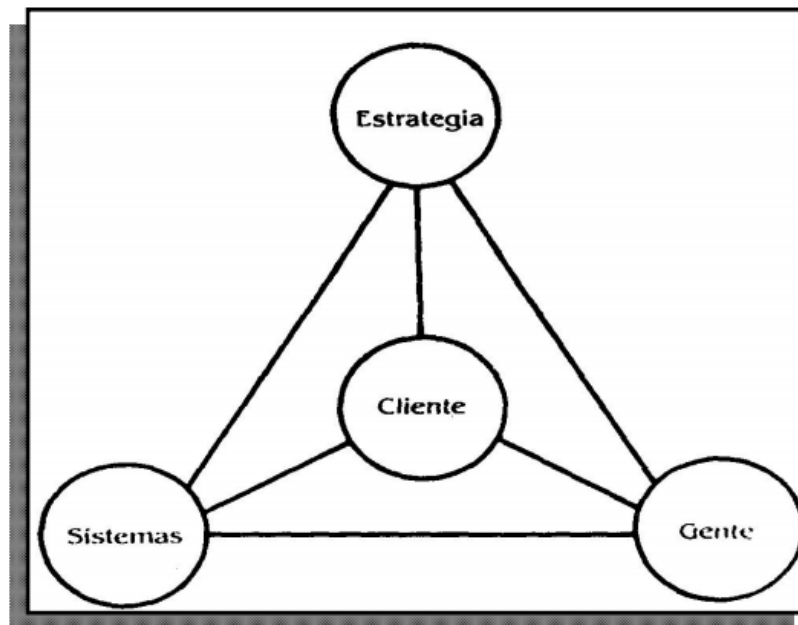
a Douglas y Bateson (2002), la autora afirma que existen tres tipos de justicia: justicia distributiva, justicia del procedimiento y justicia de la interacción.

Esto requiere que las empresas no solo se centren en ofrecer el mejor producto o servicio, sino que trabajen mucho en la relación con sus clientes para conseguir una fidelización duradera. Para Chagoya (2006), esto se logra a través de una adecuada gestión de la calidad que permita identificar los errores y el desempeño de los trabajadores en el momento que están en contacto con los clientes (p. 8). Dicha gestión posibilitaría la aplicación de medidas correctivas que tendrían un efecto doble, pues al tiempo que inspira confianza en los clientes, sirve de ejemplo para los miembros de la empresa, pues da la sensación de que su labor es igual de importante. Las organizaciones en muchos casos desconocen que el servicio debe iniciar internamente y que acciones de bienestar en pro del talento humano potencializan de manera relacional el producto que se comercializa, sin importar el rubro de la economía.

Las empresas en la actualidad no solo se enfrentan a ofrecer un buen servicio en el momento de la compra, sino que el mercado y los consumidores demandan un servicio postventa impecable, lo que hace que la relación compradora vendedor sea duradera y la organización se vea en la necesidad de alimentar de manera constante los canales de comunicación con sus clientes. En relación a lo anterior, Sánchez y Gómez (2014), sostienen que “gerencia de servicio que se respete, crea una organización centrada en el cliente que hace de las necesidades y expectativas del mismo, el foco central del negocio” (p. 22) Es decir, que, para lograr esa relación duradera, es preciso tener un conocimiento a detalle del cliente y el servicio se debe convertir en la fuerza motriz de la organización.

Sánchez y Gómez (2014), afirman que desde la década de los noventa la gerencia del servicio se ha convertido en el principal elemento de para hacer negocios, dentro de esta es importante resaltar sus cuatro componentes fundamentales: el cliente; la estrategia de servicio; la gente; y los sistemas. Citando a Albrecht (2007), exponen el siguiente gráfico denominado por el autor como “el triángulo del servicio”:

Ilustración 4. Triángulo del servicio de Albrecht (2007)



Nota: extraído de Sánchez y Gómez (2014)

Los clientes: son el corazón del modelo y el círculo central de la investigación. Conforman la base fundamental de la supervivencia de la empresa, pues a través de ellos se configura la participación de la organización en el mercado.

La estrategia: la estrategia solamente puede ser diseñada si se conoce al cliente y esto se logra a través de investigación demográfica y psicográfica del mismo. Su objetivo es que se convierta en un modelo de gerencia, con aplicabilidad a futuro en la organización.

La gente: se compone de todos los miembros de la organización, estos son directivos y empleados. La gente debe estar conectada a través de un conjunto de valores organizacionales compartidos donde conozcan, entiendan y se obliguen a la promesa del servicio, y así mismo deben conservar una conexión directa con los clientes (tanto los empleados como los directivos de la organización).

Los sistemas: es preciso que la organización diseñe unos sistemas concretos, sencillos y accesibles tanto para los clientes como para los miembros de la misma, porque solamente a través de estos es que se logra la comunicación efectiva entre ambas partes. Citando a Heller (2006), los autores categorizan los sistemas así:

- Sistema gerencial: este sistema se encarga de plantear las pautas para los empleados y los clientes sobre lo que se debe o no hacer, por ejemplo: los manuales de empleados, las regulaciones nacionales y los principios gerenciales.
- Sistema técnico: son todas las herramientas necesarias para dar cumplimiento al producto o servicio que ofrece la organización.
- Sistema social: compuesto por todas las personas que hacen parte de la organización y dentro de las cuales existen relaciones e interdependencias.

Es preciso que estos sistemas se encuentren alineados con los propósitos y objetivos de atención al cliente de la organización.

Por su parte, Jiménez (2016) considera que el servicio al cliente es un producto más, y las empresas que logran comercializar y operar efectivamente este servicio son las que resultan más competitivas, pues el servicio, además de aportar valor a los productos o bienes

de la empresa, logran hacer la diferencia entre la organización y los competidores, logrando captar más clientes potenciales y fortaleciendo la fidelización de los actuales. Respecto al gráfico expuesto con anterioridad, Jiménez (2016) realiza un aporte:

Ilustración 5. Triángulo del servicio de Albrecht, modificado por Jiménez (2016)



Nota: extraído de Jiménez (2016)

Jiménez (2016) sostiene que el servicio al cliente es una estrategia que mejora la competitividad de las organizaciones, siempre y cuando cumpla con unos objetivos específicos o metodologías, como los denomina el autor, los cuales funcionan como herramientas para mejorar el servicio al cliente. Estas herramientas son:

1. **Evangelizar a la alta gerencia:** la gerencia de la organización debe estar alineada con el servicio al cliente, pues de otro modo los esfuerzos por la gestión del servicio no serán exitosos. El autor sostiene que “el servicio al cliente externo hay que venderlo primero dentro y después afuera, las estrategias de mercadeo que no se ganan adentro con los colaboradores no se gana afuera” (p. 12)

2. **El producto convence, pero el servicio enamora:** después del diseño de las estrategias de servicio al cliente es preciso que toda la organización se encuentre comprometida con la misma, y esto se logra a través de un acertado sistema de comunicación que permita llevar la información de los directivos o gerentes de la organización hacia los empleados y de vuelta a los primeros a través de procesos de retroalimentación.

3. **Conocer la competencia:** es necesario que la organización conozca las estrategias de servicio de la competencia y las analice a profundidad para poder anticiparlas. Para ello se debe indagar por las ventajas y desventajas de los propios productos en comparación con los de la competencia; conocer los beneficios de comprarme “a mí” en lugar de a la competencia; identificar los beneficios que está ofreciendo la competencia y yo no, y conocer las estrategias que emplea esa contraparte para vender sus productos.

4. **Evaluar la calidad del servicio:** esta herramienta se debe manifestar antes del diseño de estrategias de servicio, pues es necesario conocer primero el estado de mi servicio antes de implementar un nuevo modelo. Algunos pasos que propone Jiménez (2016) en este proceso son:

- Determinar las necesidades y exigencias del cliente.
- Elaborar y evaluar cuestionarios.
- Aplicar cuestionarios, los cuales permitirán:
 - a) Saber lo que está funcionando en la organización.
 - b) Conocer las falencias.
 - c) Identificar si los cambios son percibidos de manera positiva.

5. **Diseñar las estrategias de servicio:** la estrategia debe ser propia y específica para la organización, y debe incluir, además del portafolio de productos, las políticas y lineamientos generales de la empresa que están dirigidos a los clientes. Estas acciones deben ser concretas y deben contar con responsables, tiempos de ejecución y recursos, así como unos objetivos claros.

6. **Definir los ciclos del servicio:** los ciclos de servicio, como los define Jiménez (2016), son “la secuencia completa de contactos que experimenta un cliente para satisfacer las necesidades demandadas” (p. 15), estos ciclos son importantes en el diseño de la estrategia en tanto determinan los “momentos de verdad” o momentos claves de contacto entre los clientes y la empresa. Es preciso establecer estos ciclos y las estrategias que se emplean en cada uno de ellos.

7. **Educar a la organización:** tanto la estrategia, como los ciclos y el manejo de los “momentos de verdad”, deben ser conocidos y comprendidos por la totalidad de la organización. Aunque su diseño surja, por ejemplo, en el departamento de *marketing*, es preciso que todos los miembros tengan clase los ciclos de servicio y las estrategias para cada uno. Para tal fin es necesario establecer un clima de aprendizaje y unas herramientas de divulgación en los diferentes niveles de la organización.

8. **Educar al cliente externo:** así como se debe educar a la organización, también se debe educar al cliente en relación a los productos que estamos ofreciendo. Los clientes externos pueden ser: a) la sociedad en general, b) la empresa privada, c) los medios de

comunicación, y d) los organismos gubernamentales. El objetivo es convertir a los clientes potenciales en clientes habituales o usuarios.

9. **Monitorear el servicio:** una vez diseñadas las estrategias, es preciso plantear herramientas y métodos para medir su eficacia. Para esto se deben establecer unos criterios o factores clave que permitan construir los índices de satisfacción del cliente, con la finalidad de medir periódicamente los niveles alcanzados de satisfacción. Algunas actividades que propone el autor son: a) emitir informes, intervenir aquellos expedientes que por razones de dificultad deben ser objeto de revisión previa, c) revisar los acuerdos a los que ha llegado con los clientes, d) vigilar el cumplimiento de los acuerdos que se ha llegado con los clientes, y e) aprobar y reconocer los derechos del cliente.

10. **El buen servicio:** debe ser una estrategia permanente. Jiménez (2016) sostiene que “el programa de servicio no puede ser diseñado en forma temporal o para resolver una crisis de mercado o de ventas, sino que tiene que constituirse en un programa permanente” (p. 19) por tanto su diseño no puede responder a problemáticas circunstanciales, sino que debe constituirse como un estilo de vida dentro de la organización.

Jiménez (2016) afirma que las anteriores estrategias deben ser asesoradas con expertos, con la finalidad de establecer una estrategia que logre minimizar los errores de la gestión de la atención, según el autor es necesario que exista una “balanza entre precio, calidad del producto y calidad del servicio [las cuales] deben tener peso uniforme” (p. 21). Para el autor lo más importante es hacer de la cultura del servicio una estrategia de competitividad.

2.2.3 Posicionamiento de la marca

Y como otra pericia de la comunicación está el hecho de recrear en el cliente una imagen o referente de marca, que puede llegar a ser positivo respecto al mensaje que construya y refleje, desde la presentación de su producto, hasta el servicio que ofrezca. Esta construcción trata de resaltar el beneficio distintivo como estrategia de marca, y el valor de esto es posible través de un plan de comunicación estructurado que trace las acciones de *marketing* pertinentes. Al respecto, Valencia (2017), sostiene que el posicionamiento como concepto evolucionó desde la segmentación del mercado, por lo que se posicionó como un elemento fundamental para comprender la mentalidad de los consumidores.

La marca, por lo tanto, se convierte en una estrategia de mercadeo “creando diferencias importantes entre sus competidores y generando valor en sus consumidores” (Valencia, 2017: p. 14); es así como la marca se termina convirtiendo en un mecanismo de comunicación e interacción entre la organización y los clientes, el cual se apoya cada vez más en la tecnología.

El autor sostiene que los adelantos tecnológicos actuales han convertido al consumidor en un cliente cada vez más informado y dinámico, que cuenta con herramientas más rápidas y ágiles de búsqueda, por lo que una organización que no sea capaz de adaptarse a este nuevo consumidor no puede ser competitiva.

El posicionamiento de una marca beneficia a la organización en tanto amplía el mercado e incrementa la cantidad de clientes. Para Valencia (2017), citando a Trout & Rivikin (1996), existen diferentes formas de posicionar una marca en el mercado, siendo las tres estrategias más usadas:

1. **Diferenciación de imagen:** consiste en lograr que, en la percepción del consumidor, se logre diferenciar la marca frente a otras marcas ubicadas en la misma categoría de productos.

2. **Diferenciación de producto:** es crear publicidad suficiente para que, en la mente del consumidor, se graben los principales beneficios a del producto. Por ejemplo, la marca de pilas *Duracell* se destaca por ser sinónimo de una durabilidad superior.

3. **Diferenciación de precio:** una de las estrategias es establecer el factor de precio como diferenciador frente a sus competidores directos e indirectos.

La respuesta de los consumidores frente a estas estrategias puede variar entre unos y otros, así como se pueden establecer una serie de etapa de respuesta que dependen del caso específico, el objetivo es que la estrategia de posicionamiento logre influir en unos factores clave o medidas, a saber:

	Medidas clave		
	Respuesta cognitiva	Respuesta afectiva	Respuesta conductual
Respuesta	Notoriedad, conciencia, recuerdo, conocimiento, similaridad percibida.	Conjunto de consideraciones, importancia, determinación, rendimiento, actitud, preferencia, intención de comprar.	Comportamiento de búsqueda de verdades, compra de prueba, repetición de la compra, repertorio de marca, contribución a los requisitos

			de la categoría (exclusividad), lealtad de marca, satisfacción/insatisfacción
--	--	--	--

Nota: Lambin (2009), extraído de Valencia (2017)

En la anterior tabla se aprecia cómo, comprendiendo los diferentes niveles de respuesta de los consumidores, es posible establecer estrategias basadas en información de primera mano. Según Valencia (2017), tales estrategias deben estar mediadas por una serie de estímulos, de tal forma que el resultado de la relación entre el consumidor y la marca sea el placer y la satisfacción del cliente. Es posible que estos estímulos se creen a partir de asociaciones, por ejemplo, si la publicidad de una marca se realiza a través de comerciales donde un deportista famoso use la marca, los consumidores asocian dicha marca al deporte y a la fama, lo que para muchos resulta en una sensación de placer.

Para este autor, una empresa que posee una marca posicionada es aquella que logra estructurar una estrategia a la vanguardia de la tecnología y la innovación; estas estrategias además deben ser conscientes de la importancia del consumidor, pues es a través de la fidelización de estos, que es posible posicionar en el mercado la marca de la organización. Dicha fidelización solamente es posible si se logra que los clientes o consumidores creen un vínculo emocional o afectivo con los productos y la marca. Algunos tipos de posicionamiento son:

Tabla 1. Características que favorecen un posicionamiento de marca

TIPOS DE POSICIONAMIENTO	PRODUCTO
Por asociación	Se utiliza cuando no hay una diferencia neta de producto o cuando la competencia posee el posicionamiento intrínseco con relación al producto.
Por atributo	Que beneficios ofrece mi producto que el mercado meta considere significativo.
Por categoría	Establecer el producto basado en una categoría dentro de la cual se está tratando de conseguir una participación.
Por diferencia	Que es lo que significativamente diferente, vende mi compañía.
Por problema	Se posiciona contra un problema determinado para atraer a un mercado meta
Por uso	Cuál es la manera y tiempo en que se utiliza mi producto.
Por usuario	Crea en el grupo de usuarios/compradores una imagen de que el lugar y los productos están diseñados especialmente para él
Frente a un(os) competidor(es):	Se afronta directamente a un(os) competidor(es) y no a una categoría de producto.

Nota: extraído de Valencia (2017)

Sin embargo, el posicionamiento de una marca no es una tarea fácil en el contexto actual. Se trata de una estrategia donde deben confluir todos los elementos de la organización enfocados hacia el consumidor y basándose en la competencia, por lo que se presentan una serie de ventajas y desventajas, que deben ser tenidas en cuenta para el diseño y ejecución de las mismas.

En relación a la estrategia de posicionamiento, Mejía y Zarta (2010), plantean que es necesario tener en cuenta tres procesos aparentemente independientes, pero que en conjunto permiten que el posicionamiento sea efectivo e integral, al estar basado en información suministrada por las mismas fuentes. Estos procesos son: la comunicación de dirección, la comunicación de *marketing* y la comunicación organizativa.

Comunicación de dirección: en este aspecto las autoras hacen énfasis en que se debe invertir la pirámide, es decir, se debe desarrollar una comunicación con base en los empleados, pues tanto sus necesidades como sus aportes son vitales para la toma de decisiones importantes dentro de la organización. Por lo tanto, es preciso crear un adecuado clima organizacional, por ejemplo, por medio de visitas por parte de los directivos o dueños a los empleados.

A través del departamento de comunicación, los directivos de las empresas deben establecer contacto con los clientes (por medio de reuniones de comercialización donde se les explica y se les ofrece los productos de la empresa), y con los colaboradores (por medio de capacitaciones y contacto personal a través de la gestión de Recursos Humanos).

Con lo anterior, se espera una relación más estrecha con los clientes para lograr que se identifiquen más con la marca, y en consecuencia, lograr la fidelización. Así mismo, el contacto con los colaboradores permite destacar puntos a mejorar y puntos positivos, así como motivar a las personas para que sigan realizando su labor en búsqueda de un beneficio individual y colectivo.

Comunicación de *marketing*: es la manera en la que se transmite la información al cliente potencial para lograr su fidelización. Esta comunicación está mediada por factores tales como:

- **La relación con la comunidad**, es preciso establecer una relación de confianza con la comunidad donde se encuentra inmersa la organización para garantizar que el posicionamiento no es circunstancial sino duradero.
- **Publicidad**, el proceso de posicionamiento de la marca debe contar necesariamente con una estrategia publicitaria, incluso cuando se cuenta con un grupo de clientes fidelizados, pues esto permite ampliar la búsqueda a cliente potenciales.

- **Merchandising**, la estrategia no se puede limitar de manera exclusiva al *marketing* directo, aunque este sea efectivo, pues deja de lado la posibilidad de atraer nuevo público objetivo.
- **Relaciones públicas**, son fundamentales si se quiere generar lazos de confianza y ampliar el mercado de los productos.
- **Ventas**, más allá de vender directamente al público objetivo, ya que es necesario ampliar las formas de venta para que el cliente posea más opciones y menos complicadas y lentas.
- **Marketing directo**, finalmente es preciso no descuidar el *marketing* directo, pues este es el que fortalece la relación con la comunidad y la confianza.

Comunicación organizativa: este factor, expuesto en un apartado anterior, es fundamental para Mejía y Zarta (2010). Mediante un estudio de caso, las autoras sostienen que existen unas disfunciones que pueden ser superadas por medio de unos ejes de acción, las principales etapas de estos ejes son: a) la comunicación interna, b) el bienestar de los trabajadores, c) las relaciones con accionistas y d) los medios de información y comunicación. Así, las autoras proponen una tabla en la cual relacionan los ejes de acción con las posibles disfunciones:

Tabla 2. Disfunciones y ejes de acción

Disfunciones de la organización	Ejes de acción
No hay sistemas de información	Comunicación estratégica
No se usan herramientas internas para la comunicación entre las partes	Comunicación interna

No se usan medios para promocionar sus productos.	Imagen
No se manejan relaciones públicas	Comunicación de <i>marketing</i>
No se posee un departamento de comunicación que gestione la labor de la empresa.	Comunicación estratégica.
La realización de objetivos es por áreas, no a nivel macro	Planeación estratégica

Nota: extraído de Mejía y Zarta (2010)

2.2.3.1 Categorías secundarias

2.2.3.2 Estrategias de comunicación

La ONU (2008), define las estrategias de comunicación como "una serie de acciones bien planificadas que se proponen lograr ciertos objetivos a través del uso de métodos, técnicas y enfoques de comunicación" (p. 8), en este sentido es preciso comprender que antes de plantear una estrategia de comunicación es necesario establecer unos objetivos, y estos objetivos deben estar ligados a los objetivos generales de la organización y en particular a los lineamientos en materia de comunicación organizacional (Anexo 1).

Por la misma línea, Fernández y Batista (2016), sostienen que en una adecuada estrategia de comunicación es indispensable tener en cuenta tanto la comunicación interna como la externa, desde un enfoque participativo. Mientras que en el Manual de la ONU (2008), se plantean los objetivos de la organización como principal elemento para el diseño de una estrategia de comunicación, Fernández y Batista (2016), afirman que necesario tener a la

mano toda la información necesaria y suficiente que permita responder a las preguntas de cada paso de la estrategia. Específicamente los autores se refieren a la misión, visión y prospectiva de la organización, es decir al diagnóstico de la misma.

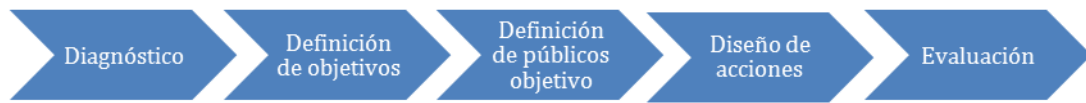
La importancia de realizar este diagnóstico radica en que permite establecer acciones concretas para las problemáticas específicas de la organización, pues “permite establecer una caracterización de la organización, se revelan los aspectos esenciales que pueden influir en el proceso de comunicación; según la empresa se interpretan y se marcan los elementos de prioridad con los que trabaja la comunicación y el por qué” (p. 29)

Posterior a este diagnóstico, los autores sostienen que se pueden plantear los objetivos estratégicos, lo cuales deben estar orientados por los públicos objetivos. Los públicos objetivos, como se mencionó con anterioridad, son los grupos a los cuales va dirigida la estrategia comunicativa, y por tanto es preciso que se encuentren segmentados de tal manera que la estrategia pueda aplicarse de manera focalizada.

Finalmente, dentro de la estrategia se deben definir las actividades concretas, donde se debe “incluir la descripción completa de cada actividad, las características de los soportes de comunicación a utilizar, explicitar el presupuesto de las acciones comunicativas, y los responsables” (Fernández y Batista, 2016: p. 29)

Por último, se deben proponer estrategias de evaluación, es paso es importante en tanto permite comprender si las acciones y herramientas aplicadas fueron eficaces y cuáles son los pasos a seguir para dar solución a las problemáticas.

Ilustración 5. Proceso para el diseño e implementación de estrategias de comunicación



Nota: elaboración propia a partir de Fernández y Batista (2016)

2.3 Marco conceptual

2.3.1 Comunicación de marketing

Como se mencionó con anterioridad son tres los tipos de comunicación dentro de una organización, la comunicación de dirección, la comunicación organizativa y la comunicación de *marketing*. Briceño, Mejías y Godoy (2010), sostienen que, aunque una organización cuente con estos tres tipos de comunicación, esto no garantiza que se encuentran realmente integrados, pues en la mayoría de las ocasiones se desarrollan de manera aislada, lo que puede desencadenar en una imagen negativa de la organización, por lo que la solución es diseñar estrategias más coherentes en relación a la estructura de la organización.

Para lograr dicha coherencia, Briceño, Mejías y Godoy (2010) consideran que es necesario integrar de forma y contenido todo el mensaje comercial de la organización, mediante un **manual de gestión comunicacional** (Pizzolante, 2001, citado por Briceño, Mejías y Godoy, 2010). Este manual esta “integrado por el plan estratégico de imagen corporativa, la organización de la dirección de comunicaciones, las normas generales de la comunicación, los mapas de públicos y el plan anual de comunicaciones” (p. 101) Dentro de este manual, según los autores, la que cubre mayor presupuesto es la comunicación de

marketing (publicidad, promociones de ventas, marketing directo, patrocinio, ventas personales, entre otros), y así mismo requiere de una alta cantidad y calidad de información, tanto cuantitativa como cualitativa (desde datos financieros, información sobre los públicos objetivo y datos de localidad de agencias externas.

El conjunto de herramientas e instrumentos de la comunicación de marketing se denomina “mezcla promocional” (Longenecker y otros, 2007, citados en Briceño, Mejías y Godoy, 2010), esta mezcla está compuesta por elementos diversos que pueden ser directos o indirectos y están determinados en gran medida por los avances tecnológicos. Tal análisis de las nuevas tecnologías es indispensable, pues en la medida que este se realice, la estrategia tendrá una mayor eficacia. La mezcla promocional requiere de una serie de actividades, que los autores resumen en cinco:

Publicidad: es un tipo de herramienta no personal que se basa principalmente en los públicos objetivo, para los cuales se precisa diseñar una estrategia compuesta por una serie de decisiones: “los objetivos de la acción publicitaria, el presupuesto que se va a dedicar para su desarrollo, el medio que se utilizará, la forma de evaluar los resultados, entre otros” (p. 105)

Promoción de ventas: se trata de acciones de comunicación a corto plazo que buscan estimular la venta de productos de manera más rápida y amplía a través de incentivos. Se distinguen entre promoción de ventas a los consumidores, promoción de ventas al intermediario, y promoción de ventas a través de la fuerza de ventas.

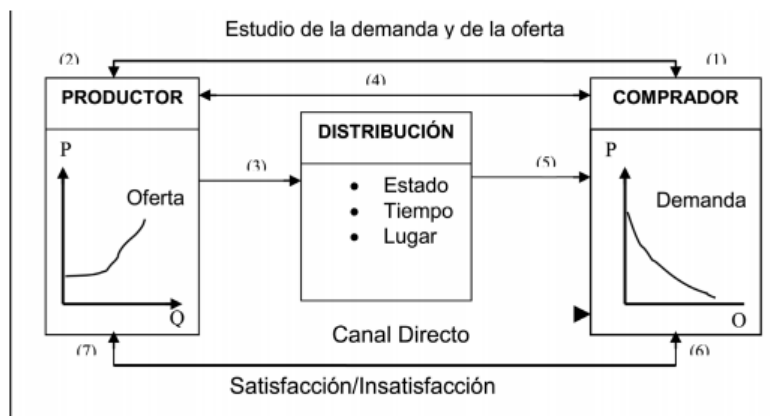
Relaciones públicas: se trata de una sub función del *marketing* y sirve para determinar las actitudes y respuestas de los públicos objetivos para poder determinar directrices específicas para estos. Entre ellos se encuentran: la relación de noticias favorables sobre la empresa y sus productos, conferencias ante grandes audiencias, seminarios, exposiciones,

material como folletos, artículos, memorias, revistas de empresa, material audiovisual, estrategias como servicio telefónico de información pública, patrocinio de actos, realizando contribuciones en dinero o tiempo para el desarrollo de actividades, no directamente relacionadas con el objeto social, entre otros.

Ventas personales: se trata de una herramienta mucho más cercana, pues la relación se da entre el vendedor y el comprador de manera directa, es decir, permite generar una influencia mayor sobre el comprador a través del manejo de las respuestas y los sentimientos del comprador.

Estas actividades y herramientas pueden responder a distintos tipos de mercadeo, entre los que podemos identificar: el directo; relacional; mercadeo en línea o una mezcla integral entre los mismos, este depende principalmente del diagnóstico inicial de la empresa y de las necesidades particulares de la misma. Cardozo (2007), sostiene que la organización de la comunicación, como función del *marketing* tiene por objetivo crear el conocimiento para los productores, los distribuidores y los compradores, a través de los diferentes flujos de comunicación” (p. 198), dichos flujos la autora los representa en siguiente esquema:

Ilustración 7. Flujo de comunicación en mercado



Nota: Extraído de Cardozo (2007)

2.3.2 Comunicación virtual

Cuando se trata de comunicación virtual o por medio de herramientas basadas en Internet, es preciso tener en cuenta dos aspectos fundamentales: el mensaje que se quiere transmitir y el medio por el cual se quiere transmitir. Aunque Internet se presente como una herramienta ilimitada para la promoción de productos, lo cierto es que “los objetivos de la publicidad van más allá de lo que es la promoción corporativa” (Briceño, Mejías y Godoy: p. 110)

Si bien la era digital representó para el mundo grandes transformaciones en materia de tecnología, en el caso puntual del ámbito empresarial, significó una reestructuración de las organizaciones con la finalidad de hacer frente a los cambios en los modelos de negocio y, principalmente a la transformación del comportamiento del consumidor (Varga, 2017). Para atraer estos nuevos perfiles de consumidor las empresas tuvieron que desarrollar estrategias de *marketing* específicas.

En este sentido, Vargas (2017) sostiene que existe una marcada diferencia entre el *marketing* tradicional y el lateral, los cuales expone en la siguiente tabla:

Tabla 3. Beneficios y limitaciones del marketing lateral y el marketing tradicional

	Beneficios	Limitaciones
--	-------------------	---------------------

<p>Marketing tradicional</p>	<p>Mantiene las características del producto o servicio.</p> <p>Enfocado en la rentabilidad y agilidad del proceso.</p> <p>Útil en mercados poco saturados.</p> <p>Estrategias de ventas directas (medios impresos, radio, televisión, vallas, entre otros)</p> <p>Según (Kotler & Trías de Bes, 2003) un beneficio es la conversión de clientes potenciales en habituales.</p>	<p>Descuida la relación con el Cliente.</p> <p>No genera una búsqueda de cambio del producto.</p> <p>Limitado frente a mercados saturados.</p> <p>Estrategias de ventas directas (Se emite y transmiten mensajes sin importar el receptor).</p>
<p>Marketing lateral</p>	<p>Uso y disposición frente a las nuevas tecnologías.</p> <p>Descubrir nuevas necesidades por nuevos productos.</p> <p>Uso del <i>marketing</i> digital (medible con mayor precisión)</p> <p>Presenta la innovación como eje principal.</p>	<p>Limitado en mercados poco saturados.</p> <p>Manejo departamento de I+D</p> <p>Consideración de un mercado como no específico, sino se realiza adecuadamente no se encuentra un nuevo mercado</p> <p>Según (Kotler & Trías de Bes, 2003) son estrategias de alto riesgo.</p>

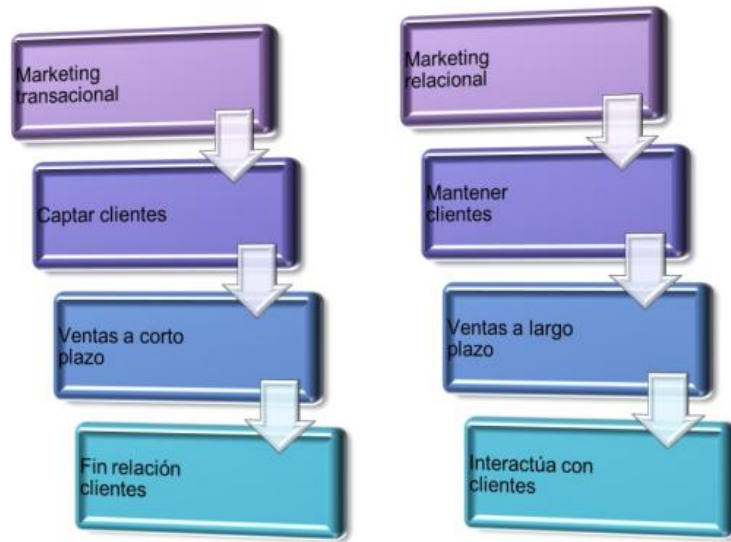
Nota: extraído de Vargas (2017)

En este sentido, el autor propone que el *marketing* lateral, en tanto considera esta reestructuración del mercado y del comportamiento de los consumidores, resulta la más precisa para el contexto actual. La principal estrategia competitiva de este modelo es la diferenciación frente a la competencia, es decir, el consumidor local en la actualidad no solamente se preocupa por su producto sino también por el impacto del producto en el entorno, por ejemplo: “la contaminación que genera la empresa, el beneficio del producto o servicio, los comentarios del mismo, como se adapta el producto, entre otros” (p. 5)

2.3.3 Fidelización.

Estas estrategias tienen como finalidad no solamente captar nuevos clientes sino también la fidelización de los antiguos para evitar que estos migren hacia otras organizaciones que ofrezcan los mismos productos. Agüero (2014) sostiene que la diferencia entre el *marketing* transaccional y el relacional, consiste en que las actividades en esta último se desarrollan a largo plazo con la finalidad de mantener los clientes o logra estrategias de fidelización:

Ilustración 8. Comparativa del marketing transaccional y relacional



Nota: extraído de Agüero (2014)

La autora sostiene que la fidelización se basa en cinco elementos: a) diferenciación, b) satisfacción, c) personalización, d) fidelidad, y e) habitualidad.

Diferenciación: son las actividades concretas que realiza la organización con la finalidad de resaltar las características de los productos que los hace diferentes a la competencia, dentro de este tipo de estrategia es importante tener en cuenta elementos como: la distinción, la valoración, la equidad y la proporcionalidad.

Personalización: a partir de la información suministrada por el cliente es posible realizar acciones específicas para el perfil del mismo, con la finalidad de lograr ofrecer los productos de acuerdo a sus características.

Satisfacción: se trata de estrategias para lograr que los productos generen un placer en el cliente.

Fidelidad: es un compromiso mutuo, tanto por parte del cliente como por parte de la empresa. La organización cumple con una serie de compromisos a cambio de que el cliente prefiera la marca sobre otras.

Habitualidad: se refiere a la frecuencia con la que los clientes realizan compras, así como el volumen de las mismas y la cantidad.

2.3.4 Pyme

La **Real Academia de la Lengua Española** (RAE), define la palabra ‘pyme’ como una sociedad mercantil, industrial, etc., que la integra un número reducido de trabajadores, y administra un determinado volumen por efectos de producción y comercialización. El término *pyme* emana de la abreviación en forma de acrónimo de *pequeña y mediana empresa*, razón por la cual es común encontrar también vocablos como MIPYME o MIPyME, haciendo referencia a las *micro, pequeña y medianas empresas*.

Tabla 4. Clasificación de las PYMES

TIPO DE EMPRESA	TRABAJADORES	ACTIVOS
Mediana Empresa	Entre 51 y 200.	100.000 a 610.000 UVT.

Pequeña Empresa	Entre 11 y 50.	Entre 501 y menos de 5.000 SMLMV.
Microempresa	10 o menos.	Menos de 500 SMLMV.

Nota: La clasificación de la mediana empresa estaba dada inicialmente por el artículo segundo de la ley 905 en SMLMV, sin embargo, la ley 1111 de 2006 ajustaría los valores a UVT. Este cuadro tiene fines ilustrativos y no está dado literalmente en la ley.

Las empresas *pyme* son empresas de considerable interés para el estado y el gobierno nacional, toda vez que, son estas empresas las responsables de casi el 40% del PIB.

Según una investigación laboral referenciada en el portal el empleo.com (2018), “en el caso nacional, según cifras del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, las micro, pequeñas y medianas empresas, *mipymes*, representan el 99.9% de los establecimientos productivos, contribuyen con el 80% del empleo en el país y aportan el 40% del Producto Interno Bruto Nacional”.

Justamente a raíz de su actual importancia, el gobierno nacional ha dispuesto a través de alianzas público-privadas, una serie de fondos e instituciones para la asesoría y financiamiento de los negocios de los emprendedores. Algunas de estas instituciones son: Fondo para el desarrollo y modernización de PYMES- FOMIPYME; Asociación Colombiana de pequeñas y medianas empresas – ACOPI, y la Financiera de Desarrollo Territorial S.A y FINDETER para incentivar inversiones en la pequeña y mediana empresa, entre otros.

2.4. Marco legal

Específicamente, éste subtítulo hace referencia a los diferentes protocolos, normas o aspectos legales o de mejoramiento continuo que tienen las organizaciones para mejorar su comportamiento interno y como resultado de su cumplimiento le signifique mayores índices de posicionamiento de marca en su mercado y públicos objetivos. En materia de normativa de las Pymes se registran los siguientes datos:

Ley 590 de 2000. Objetivo: Promover el desarrollo de las *pymes*.

Ley 905 de 2004: Modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana.

Ley 1151 de 2007: Reglamenta el “Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010”.

Ley 1429 de 2010: Crea la “Ley de Formalización y Generación de Empleo”.

Ley 1450 de 2011: “Plan Nacional de Desarrollo, 2010-2014”.

Ley 1753 de 2015: “Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018”.

En materia de procesos de mejoramiento continuo organizacional:

La Norma ISO 9001 es un sistema de gestión de calidad que incluye apartes relacionados con el servicio al cliente bajo los siguientes parámetros.

Puntualidad en la entrega del servicio. Fidelidad en el cumplimiento de los compromisos. Relación costo-beneficio. Rapidez del servicio. Cumplimiento en el tiempo del ciclo del servicio. Contar con personal cualificado para la prestación del servicio. Gentileza y buen trato en la prestación del servicio.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

Para comprender y explicar un fenómeno de estudio determinar el enfoque y el tipo de modalidad de método y metodología de estudio que permitiera abordar con mayor detalle la dimensión cultural del fenómeno de la comunicación al interior de la organización *Panadería Veracruz*.

3.1 Método cualitativo

El punto de partida propuesto fue un fenómeno concreto sobre una realidad que se manifiesta de manera práctica, luego la selección de los pasos de investigación se hizo a partir de un contacto directo de una expresión empresarial y humana que conforma su entorno interno y externo inmediato, sus clientes. De acuerdo con el aporte que aporta del autor Carlos A. Sandoval, quien sobre la investigación cualitativa advierte que, para determinar la orientación del método de investigación en las ciencias sociales, se debe partir de una observar, comprender y algunos casos reaprender una realidad objeto, con el propósito de aportar un nuevo conocimiento sujeto a ser mejorado o transformado. Es decir, que como el cualitativo que permita establecer una problemática, narrar un comportamiento y dar respuestas (Sandoval, 2002).

Esta investigación vinculada a la cotidianidad de una mediana empresa establecida en la ciudad de Villavicencio responde no solo a una exigencia académica, sino a una realidad empresarial donde la comunicación organizacional es factor básico de dirección, planeación y estrategia corporativa. Como tal, es un proceso metodológico sistemático mixto, que permite caracterizar un ejercicio de exploración de un tema en un sector productivo real de bajo índice

documental. Su diseño estuvo construido bajo un método de investigación cualitativa de carácter aplicada, desarrolló herramientas de exploración como la observación directa, entrevista semiestructuradas y encuestas las cuales al ser analizadas se identificaron datos de carácter mixto (cuantitativo como cualitativo) para finalmente entregar un estudio cualitativo.

Esta labor permitió conocer diferentes perspectivas desde diferentes públicos, directivos, trabajadores y clientes y de esta manera obtener una radiografía mucho más completa sobre la realidad de la empresa **Veracruz** y su comunicación interna y externa. Una de ellas afirma:

(...) “los métodos que aportan análisis mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (Hernández, 2014.p. 534).

El método de investigación mixto, en palabras de Hernández et al. (2014) no busca reemplazar ni el método cualitativo ni el cuantitativo, sino sacar lo mejor de cada uno, minimizando sus posibles errores y potencializando sus fortalezas. (p. 532).

Líneas atrás señalamos que el carácter del presente estudio es de carácter aplicado que en términos del investigador W. Murillo Rodríguez, se caracteriza por la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos. Mientras que **Padrón, J. (2006)**, la delimita como la

investigación que implica todo esfuerzo de conocimiento que interviene a situaciones programáticas con base en la demostración de teorías previamente validadas para el análisis, solución de problemas y control de situaciones de la vida diaria.

3.2. Cronograma de actividades.

El desarrollo del presente estudio exigió un orden de tareas y para ello fue fundamental trazar un plan de trabajo que relacionan las diferentes actividades que se llevaron a cabo durante los cuatro meses de elaboración del presente trabajo entre los meses de febrero y mayo del presente año.

Cabe anotar, que este estudio es coherente con el ejercicio de construcción del anteproyecto de grado, y su desarrollo fue el perfeccionamiento de la idea aplicar la fundamentación adquirida en un caso representativo de la vida real organizacional.

Figura 9. Cronograma

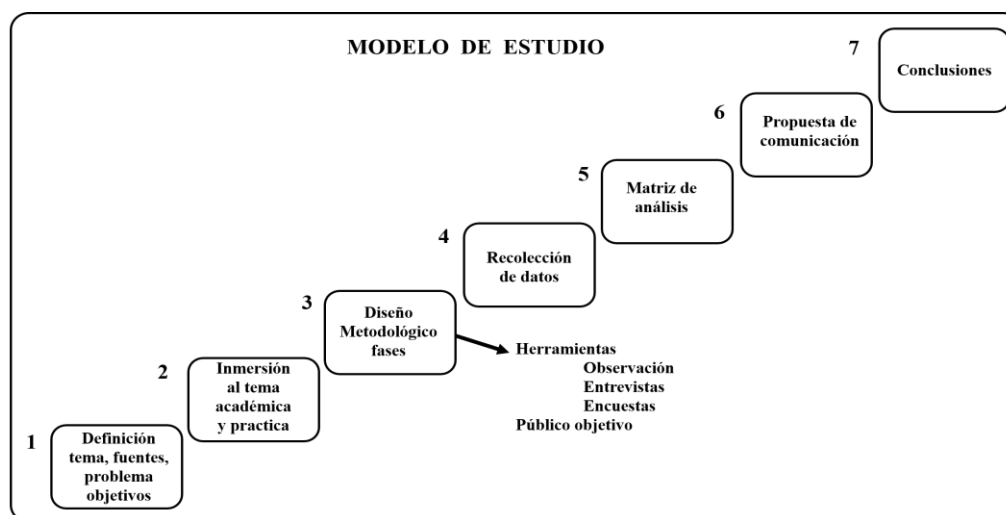
Actividades	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Estado Situacional: Investigación sobre la dinámica administrativa de Panadería Veracruz																				
Planteamiento de objetivos, situación problema																				
Evaluación de la comunicación organizacional en el caso Panadería Veracruz																				
Identificación problema de comunicación																				
Recolección fuentes, inmersión en el tema																				
Trabajo de campo: Recolección de datos, aplicación de encuestas y entrevistas																				
Ejercicios de observación directa																				
Análisis, diseño metodológico																				
Propuesta: Presentación, objetivos, matriz de análisis																				
Diseño de propuesta y plan de comunicación; Conclusiones.																				

Construcción propia

3.3 Diseño de modelo de estudio

Bajo un orden de descripción sistemático y ordenado por etapas, el presente modelo de estudio comprende una relación de datos académicos, y propios de la exploración y recolección de información que fueron encontrados en las instalaciones de la industria de panadería y repostería que pertenece a la organización *Veracruz*. Cada paso está distribuido y explicado bajo la estructura del presente Trabajo de Grado en los Capítulos 2, 3, 4, y 5. La representación gráfica de los ocho movimientos corresponde a la siguiente figura:

Figura 10. Modelo de estudio



Construcción propia con base en (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Para una mayor precisión de los pasos establecidos y su implementación en el presente estudio, se procedió de la siguiente manera en cada uno de ellos:

3.3.1. Paso 1. Definición tema, fuentes, problema y objetivos

El eje central de la investigación es la **comunicación organizacional**, y sus aplicaciones principales en el campo, las cuales son: el servicio al cliente; posicionamiento de marca desde el desarrollo de marca corporativa y la identidad empresarial, en este caso para *Panadería Veracruz* y fidelización del cliente, que se constituyeron en temas de estudio durante el desarrollo del anteproyecto, proyecto y trabajo de grado.

Tanto como el tema central, así como las fuentes documentales; problema y objetivos, se abordan a lo largo de los capítulos 1 y 2. A título de ilustración y retoma de los argumentos expresados se elaboró la siguiente tabla que resume los aportes en referencia:

Tabla 5. Problema y objetivos

<p>Problema</p>	<p>Ausencia de directrices en cuanto comunicación organizacional en <i>Veracruz</i> (Pagina 20 y 21), argumentos que se condensaron en la siguiente pregunta de investigación: ¿En qué contexto se debe conceptualizar, construir e implementar una propuesta de comunicación organizacional para la mediana Industria Panadería Veracruz, con el fin de generar un mejoramiento continuo de comunicación organizacional, servicio al cliente y posicionamiento de marca? (Página 28).</p>
<p>Objetivo</p>	<p>Diseñar una propuesta de comunicación organizacional para la mediana <i>Industria Panadería Veracruz</i> que le permita mejorar su nivel de comunicación organizacional, servicio al cliente e incrementar su nivel de posicionamiento de marca entre sus audiencias objetivo.</p>

Elaboración propia

Estas acciones permitieron un ejercicio académico que no solo era indagar hechos relacionados con el tema principal y sus categorías de estudio, sino construir una realidad de la comunicación organizacional integral en algunas medianas empresas.

Dicha gestión conlleva a un ejercicio de inmersión el tema de investigación, el fenómeno, actores, datos y análisis que se resumen en el siguiente paso.

3.3.2 Paso 2. Inmersión al tema.

Por inmersión se entiende, adentrarse por parte del investigador de una parte en el saber académico de la comunicación organizacional, el servicio al cliente, marca corporativa posicionamiento en su público objetivo. De otra parte, la experiencia, y el conocimiento del autor con el tema, producto del tiempo de formación, ejercicios prácticos y el conocimiento de la **empresa Veracruz**, empresa líder en la región del departamento del Meta, lugar de origen de la autora del presente estudio.

Para tal efecto se dispusieron de diferentes medios, para comprender una realidad, construida en el paso anterior en el orden académico; y en el presente, encuadrar los conceptos teóricos, a partir de la pertinencia de unas herramientas de investigación tales como: la observación, entrevistas a profundidad y la encuesta.

Para tal efecto se realizó una revisión literaria que se encuentra registrada en la siguiente tabla1 titulada “fuentes documentales”

Tabla 6. Fuentes documentales académicas.

Fuente documental	Cantidad	Ejemplo de títulos
Referencias bibliográficas	1	Tales como: ProQuest.
Revistas especializadas	0	
Libros base	5	Comunicación interna. Los principios para el Diseño de una Estrategia de Comunicación.

<p>Tesis – trabajos de grado</p>	<p>9</p>	<p>Comunicación organizacional.</p> <p>Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral.</p> <p>Administración de Recursos Humanos.</p> <p>Gestión de la comunicación interna y su relación con el clima organizacional.</p> <p>El <i>marketing mix</i> y su efecto en la fidelización de clientes de la <i>Pastelería Dulcinelly SAC</i>, Trujillo 2017.</p> <p>Desarrollo de estrategias de gestión para negocios encadenados en el sector Industrial, claves de desarrollo en la ciudad de Villavicencio.</p> <p>El Aprendizaje Organizacional como respuesta al cambio. Su</p>
----------------------------------	----------	--

		<p>relación con el desarrollo, comportamiento y la comunicación organizacional: una visión general de las empresas de comercio y servicio en la ciudad de Puebla.</p> <p>Posicionamiento de marca y su influencia en la decisión de compra.</p> <p>Propuesta para posicionamiento de marca a través de la comunicación en la empresa <i>Manantial de Asturias</i>.</p> <p>Desarrollo de estrategias de gestión para negocios encadenados en el sector industrial, claves de desarrollo en la ciudad de Villavicencio.</p> <p>El Aprendizaje Organizacional como respuesta al cambio. Su relación con el desarrollo, comportamiento y la comunicación organizacional: una visión general de las empresas de comercio y servicio en la ciudad de Puebla.</p>
--	--	--

Artículos especializados	3	Estrategia de comunicación interna para la gestión del conocimiento sobre desarrollo sostenible en la zona de defensa de la sierrita, municipio Cumanayagua.
Informes económicos	0	Comunicación de Marketing. “Caso de Estudio: Hawkers: cuando la marca es el producto”
Entrevistas	3	Gerente, jefe de recursos humanos y jefe de planta de producción.
Encuestas	120	60 colaboradores y 60 clientes
<u>TOTAL, documentos</u>	141	

Elaboración propia

Las anteriormente mencionadas fuentes y herramientas, fueron un apoyo para la elaboración de un análisis mixto (cuantitativo y cualitativo), con el fin de obtener datos verificables y demostrables. En el desarrollo de la presente investigación, se hizo uso de la

observación directa; encuestas de respuesta múltiple con escala de *Likert* y preguntas abiertas; además de entrevistas semiestructuradas con unos públicos que se enmarcaron en un universo general comprendido por directivos, trabajadores de planta de producción, punto de venta y clientes.

Al hacer una retrospectiva de los capítulos 1 y 2, además de la construcción del presente capítulo 3, se obtuvieron elementos de juicio necesarios para extraer y comprender datos de alta credibilidad, que permitieran establecer una realidad y construir una propuesta viable y potencialmente realizable.

3.3.3 Paso 3. Diseño metodológico

La presente propuesta metodológica está basada en el uso de un método mixto de recolección de información cuantitativa, y para ello se realizaron encuestas a 60 empleados seleccionados de manera aleatoria, incluyendo empleados de planta de producción y empleados de punto de venta, además de 60 clientes escogidos a el zar variando el horario y punto de venta en el que realizan su compra en *Panadería Veracruz*, para luego proceder a tabular los resultados y contrastarlos con los resultados del modelo cualitativo, en donde se desarrollaron entrevistas al gerente y propietario de la marca, al jefe de planta de producción y al jefe del área de recursos humanos, además de ejercicios de observación directa en varios momentos del día y del año.

En cuanto a la decisión de incluir siempre variaciones en los tiempos de muestra, esta fue el objeto de contrastar la atención al cliente en momentos de mayor afluencia de público, y la dinámica de los puntos de venta, en diferentes momentos del día y del año.

Tanto las herramientas de observación, como las encuestas, y las entrevistas, arrojaron un mapeo de los puntos en donde el flujo de la comunicación está presente y tiene sus


falencias, estos resultados permitieron contrastar las respuestas de empleados de alta gerencia, empleados de punto de venta y empleados de fábrica conforme a la opinión de los clientes, convirtiendo estos resultados en variables y subvariables para darle dentro del diagnóstico de comunicación un orden de importancia.

3.3.3.1. Herramientas de investigación

Están conformadas por: Observación (directa), entrevistas (semiestructurada en razón a su flexibilidad con el fin de contra preguntar), y documentos (artículo, libros, redes, revistas especializadas, trabajos de grado, etc.), todas ellas de manera independiente, buscaron profundizar el tema de estudio, mantener activo el análisis hacia nuevas reflexiones.

Tanto la observación, como la entrevista a profundidad, permitieron explorar de manera directa el ambiente organizacional en sus diferentes contextos, ambientes y aspectos de la vida empresarial. Así mismo, facilitaron los hechos para describir diferentes actividades y significados y así poder comprender procesos, identificar problemáticas, validar hipótesis para el actual o futuras investigaciones (Hernández, et al., 2010). Los formatos o Fichas técnicas para el registro de información producto del trabajo de observación y entrevistas son los siguientes:

Tabla 7. Ficha técnica. Ejercicios de Observación Directa. Sede principal

	FICHA TECNICA DE OBSERVACIÓN
Nombre	<i>Panadería Veracruz</i> , Exploración inicial
Fecha	Sábado, 12 de mayo de 2018

Objetivo	Analizar el proceso de compra en el punto de venta más grande y de mayor afluencia
Lugar	<i>Panadería Veracruz</i> , Barrio La Grama
Variables de medición	Número de clientes que compran para llevar y número de clientes que comen en las instalaciones. Número de clientes a diferentes horas del día.
Análisis	<p>Como propósito del ejercicio, se quiso visualizar detalladamente 3 puntos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Distribución del espacio. 2. Proceso de compra del cliente. 3. Preparación de los alimentos tiempos de entrega. <p>La panadería en su sede más amplia, barrio La Grama, se encuentra distribuida en dos pisos, el primer piso cuenta con alrededor de 8 mesas, y una barra de extremo a extremo donde se exhiben los productos y en una de sus esquinas la máquina registradora, las áreas de trabajo no están visibles al público, y en el segundo piso un salón de onces con aire acondicionado y pequeñas salas con muebles cómodos, un espacio propicio para trabajar en el portátil o tener una reunión de negocios. 2. El proceso de compra inicia con el pedido del cliente en la caja registradora, y este tarda aproximadamente de 3 a 5 minutos, luego de su elección el cliente cancela y si decide consumir los alimentos adquiridos en el lugar le asignan una</p>

banderilla con un número, para luego llevar su pedido a la mesa. Si desea su orden para llevar, el cliente espera a un costado del mostrador mientras su pedido es empacado.

El tiempo de preparación de las bebidas calientes y frías es de aproximadamente 8 minutos, y para que el pedido esté en la mesa con algún producto de panadería, el tiempo de espera es de casi 10 minutos, que es la orden más usual, los pedidos para llevar se entregan al cliente en menor tiempo, aproximadamente 6-7 mins. 3.


Cabe aclarar que todos los productos se preparan en el punto de fábrica y en cada punto de venta se hornea, a diferencia de los productos de repostería que llegan 100% listos para vender al cliente.

Para analizar las operaciones realizadas en *Panadería Veracruz* se evaluó el servicio al cliente, en el que se presentan fallas que se traducen en tiempos de demora, confusión del cliente respecto a productos y precios, lentitud por parte de los colaboradores; lo que conlleva a que en ocasiones el cliente no tenga una actitud cordial hacia el trabajador, pues ha debido esperar mucho tiempo. Estas fallas en el proceso de compra evidencian deficiencias en las capacitaciones al trabajador, y en las fallas de adecuación del

	<p>espacio pues sería mucho más práctico para el cliente si este pudiese ver un listado de productos y precios.</p> <p>Otro factor de análisis fueron el número de visitas a la tienda variando la hora del día, contando con mayor afluencia de personas en dos franjas del día una en la mañana de 8-10 am y en la tarde de 4-7 pm.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Ficha técnica. Ejercicios de observación directa Punto de venta 01


	FICHA TÉCNICA DE OBSERVACIÓN
Nombre	<i>Panadería Veracruz</i> , segunda visita a punto de venta
Fecha	Lunes, 17 de diciembre de 2018
Objetivo	Analizar los procesos y el dinamismo en un punto de venta pequeño.
Lugar	<i>Panadería Veracruz</i> , sede Esperanza, 8 etapa.
VARIABLES DE MEDICIÓN	Número de clientes que compran para llevar y número de clientes que comen en las instalaciones.

<p>Análisis</p>	<p>En el ejercicio de observación directa en el punto de venta más pequeño, y con un espacio menos confortable, se evidenció que el tiempo de permanencia de los clientes es menor en relación con la sede principal, y de manera paralela se identificó mayor volumen de ventas, el movimiento es mucho más dinámico y el servicio más ágil; la mayoría de los clientes consumen en el lugar y están en el local no más de 30 minutos, lo que hace que haya más rotación de clientes durante el día.</p> <p>Otro factor que se analizó es la dificultad para estacionar pues este local está ubicado sobre una avenida bastante transitada.</p> <p>Respecto al servicio al cliente, se observó en esta sede persisten ciertos impases con los clientes; se ven caras de incomodidad en la fila de pedido, y tiempos muy largos para tomar la orden; identificados anteriormente a pesar de ser un local más pequeño, además se evidenció que varios de los productos estaban agotados, con vitrinas vacías y pasando por la necesidad de decirle al cliente que no está disponible lo que quiere, aun cuando este ya tiene referenciado el producto de la marca que desea; el surtido que siempre se encuentra disponible es el de repostería, pues durante el tiempo de observación, se pudo apreciar una gran venta de tortas, y a medida que se iban vendiendo, y desocupando la vitrina, se surtía.</p> <p>Se logra ratificar que a los clientes les gusta consumir los productos de <i>Veracruz</i> allí mismo en los locales, a pesar de que unos locales</p>
------------------------	--

	<p>sean más confortables que otros, esto aún a pesar de que el pan sea un producto que usualmente se consume en casa.</p> <p>Respecto a la variable tiempo, si se percibió una mayor afluencia de personas durante esta jornada de observación; uno de los factores a incidir puede ser el mes del año, ya que Villavicencio es una ciudad de clima cálido que tiempos de vacaciones como lo es el mes de diciembre recibe gran cantidad de turistas.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9. Ficha técnica. Ejercicios de Observación Directa. Punto de venta 02

	FICHA TÉCNICA DE OBSERVACIÓN
Nombre	<i>Panadería Veracruz</i> , Exploración final a punto de venta
Fecha	Sábado, 16 de marzo de 2019
Objetivo	Identificar las estrategias de fidelización del cliente de la marca <i>Panadería Veracruz</i>
Lugar	<i>Panadería Veracruz</i> , Sede centro
VARIABLES DE MEDICIÓN	Estrategias y tácticas de fidelización del cliente

Análisis	<p>Durante esta jornada de observación, se quiso indagar sobre las acciones que ejecuta la marca en su día a día laboral para fomentar la fidelización de sus clientes. El punto en el que se realizó este ejercicio es el más antiguo, y está ubicado en el centro de la ciudad; alrededor hay locales comerciales, supermercados, bancos y como en el centro de cualquier otra ciudad, bastante tráfico de vehículos y personas.</p> <p>Iniciando el día las primeras ventas tienen un factor común, y es la familiaridad entre el cliente y el colaborador, esto a manera de análisis y en una clasificación de acciones se puede nombrar como:</p> <p>1. EVIDENCIA DE UNA RELACIÓN DURADERA, teniendo en cuenta que <i>Veracruz</i> lleva más de 60 años operando en la ciudad de Villavicencio, y muchos de sus clientes compran sus productos desde hace varios años y aunque en el sector del centro hay varias cafeterías, Veracruz se destaca en la zona por su amplia sede y por la calidad de sus productos, razón de una relación duradera con sus clientes. Y en pro de la diferenciación, la siguiente estrategia que se identificó es el valor agregado a sus productos como el FACTOR DIFERENCIADOR (2.), pues la marca tiene como política obsequiar la vela del ponqué y la pala para partir la torta por cada compra de un producto de repostería, esto hace que los clientes siempre tengan presente al momento de comprar el plus de poder</p>
-----------------	---

escoger una vela personalizada, siendo así posible percibir el valor agregado de la marca.


Durante este ejercicio de observación, se evidenciaron situaciones similares a las de otros punto de venta, tales como el embotellamiento al momento de entregar los productos en las franjas horarias de mayor afluencia de personas, pues aunque muchos de los clientes ya saben que van a pedir, muchos otros cuando llegan a la caja no tienen claridad de precios y productos y demoran mucho tiempo al preguntarle a la cajera producto por producto; destacando que este día en la tarde el gerente y propietario llegó al local y resultó evidente para todos los empleados su presencia y un cambio de actitud de inmediato, pudiendo señalar otro factor de fidelización y es que el señor Mauricio López hace un trabajo positivo de relacionamiento tanto con sus empleados como con sus clientes.

3. ATENDIDO POR SU PROPIETARIO, situación que inspira el amor y sentido de pertenecía por la marca; sustentado esto también en una pieza publicitaria exhibida en las mesas del local, y el mensaje es claro, **#yocomprollanero**, indagando un poco más se trata de una campaña liderada por el propietario de Veracruz con otros empresarios, pensada con el fin de generar sentido de pertenencia en la comunidad llanera para apoyar el trabajo de los

	<p>comerciantes locales; lo cual, sumado a la observación previamente descrita, muestra un valor latente de la panadería, la cual es crear contenido con sentido social, y a pesar de ser una estrategia a título personal del señor Mauricio López, involucra de manera directa a la marca <i>Panadería Veracruz</i>.</p> <p>Finalizando la jornada se quiso buscar en cada acción destacar estrategias de fidelización, pues la marca lleva en el mercado seis décadas, y existen ya desde la práctica y la academia táctica muy usadas y que funcionan para el negocio de panadería, pero no fue así. este punto de venta tiene gran dinamismo, pero a medida que transcurre el día las energías en los trabajadores y el nivel de calidad en la atención baja, los colaboradores en este local trabajan de 7:00 a.m. a 8:30 p.m., con tiempo de descanso cada 3 horas, pero igual es una jornada extenuante.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. Ficha técnica. Ejercicios de Observación Directa (Planta producción).


	FICHA TÉCNICA DE OBSERVACIÓN
Nombre	Planta de Producción Panadería Veracruz
Fecha	Viernes, 15 de febrero de 2019

Objetivo	Conocer los procesos dentro de la planta de producción
Lugar	Planta de producción, Vía Villavicencio-Acacias
VARIABLES DE MEDICIÓN	Eficacia en los procesos de producción
Análisis	<p>La jornada en la planta de producción inicia a las 6 a.m., y su horario no es fijo, este varía según las necesidades de producción, y el encargado de las 3 líneas de producción debe notificarle a su grupo de colaboradores mínimo 24 horas antes si su jornada al día siguiente extiende o no, lo que sí está estipulado son las funciones de los colaboradores, siendo 3 áreas de línea de producción, panadería, repostería (tortas estandarizadas, bizcochos, tortas personalizadas) y postres. La planta tiene un solo piso en un área de 900 metros, y el espacio está dividido 3 áreas, el <i>vestier</i> es el primer lugar donde los empleados llegan a dejar sus pertenencias y se ponen su uniforme, el cual está compuesto por un overol blanco; botas de caucho, gorro para el pelo y por último se les exige retirar joyas de manos y antebrazos.</p> <p>Luego de tener su uniforme, los empleados se dirigen a cada uno de sus sitios de trabajo, en una área están las máquinas más pequeñas como batidoras, balanzas, y mesas en acero inoxidable, donde se moldea el pan; en la segunda área están las máquinas más grandes como hornos, batidoras y refrigeradores; y en la tercera división más de 15 mesas de acero inoxidable donde se decoran las tortas, se</p>

	<p>empaca el pan y se ultiman procesos de calidad, 3 empleados están al final de las mesas con hojas de formato de calidad, ellos son los encargados de dar el visto bueno a cada producto.</p> <p>Y como la producción varía según las necesidades, no todos los días se producen los mismos productos, ni acuden a la planta el mismo número de empleados, que en su mayoría son mujeres.</p> <p>Durante el día se establecen dos jornadas laborales, la primera de 6 a.m. a 1 p.m. y la segunda de 2 p.m. a 9 p.m. Los empleados tienen tiempos de descanso cada 3 horas, y dentro de la planta hay un salón de onces. Y el dinamismo es evidente, teniendo en cuenta que los empleados van de un lado a otro y conversan mucho entre ellos, y aunque en su mayoría tienen el mismo nivel de escolaridad, es notable el respeto a los empleados más antiguos que manejan con mucha propiedad los procesos de producción de todas las líneas de producto.</p> <p>Que las áreas de trabajo estén bien señalizadas hace que los empleados se ubiquen en el espacio y se efectúe procesos de producción eficaces.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia.


Tabla 11. Ficha Técnica Observación a Redes Sociales.

	FICHA TÉCNICA SEGUIMIENTO A REDES SOCIALES
Nombre	Análisis de las publicaciones en redes sociales de la marca <i>Panadería Veracruz</i>
Fecha	Lunes 17 de diciembre, al lunes 24 de diciembre de 2018
Objetivo	Definir el tipo de publicaciones que hace la marca, reconociendo su tipografía, tipo de mensaje y uso de imágenes.
Lugar	Página de <i>Facebook</i> , Perfil de <i>Instagram</i> y <i>Twitter</i>
VARIABLES DE MEDICIÓN	Número de interacciones de las personas con las publicaciones de <i>Panadería Veracruz</i> , durante una semana.
Análisis	Se hizo un seguimiento a las redes sociales de la empresa durante la tercera semana de diciembre de 2018, investigando quien realiza su contenido, una empresa denominada <i>Comunicación Visual S.A.S</i> , la cual opera en Villavicencio, y bajo que lineamientos, pues <i>Panadería Veracruz</i> cuenta con una presencia positiva Facebook @ Panaderíaveracruz al momento de realizar la observación llegaba a 24.561 seguidores; <i>Twitter</i> @ Veracruzpan con 2.340 seguidores, e <i>Instagram</i> @ Panaderiaveracruz con 11,7 mil seguidores, resultado de generar contenido a diario y realizar

	<p>periódicamente campañas publicitarias en torno lanzamientos de nuevos productos y fechas conmemorativas.</p> <p>Se pudo establecer que la empresa paga pauta en <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i>, destinando un presupuesto de \$ 300. 000 mil pesos mensuales, distribuidos según la intención. La agencia tiene claro que dependiendo de la campaña publicitaria, se enfoca más en una red que en otra. Instagram para un público más joven, y Facebook para productos dirigidos a la familia.</p> <p>El diseño de sus piezas se basa en el uso de una paleta de colores vivos, usando de base el color rojo, presente en el logo de la marca, las imágenes que usan son propias y se inspiran en sus productos y su contenido hace referencia a los productos existentes en el menú, lanzamiento de nuevos productos, promociones por fechas especiales y aperturas de nuevos puntos de venta; las interacciones del público son muy pocas, pocos <i>likes</i>, pocos comentarios y casi nunca se le da compartir o reportear a las publicaciones. Pero aun así la cifra de seguidores se mantiene.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. Ficha Técnica Entrevistas

	FICHA TÉCNICA ENTREVISTAS
Nombre	Entrevistas realizadas al equipo de gerencia
Fecha	Sábado, 31 de marzo de 2019
Objetivo	Indagar sobre el direccionamiento que la gerencia les da a los procesos de producción y bienestar de los colaboradores.
Lugar	Punto de venta <i>Veracruz</i> , Sede Barrio La Grama
Variables de medición	Motivaciones en las planeaciones de resultados y principales inconvenientes en el manejo de información.
Análisis	<p>Se quiso indagar a profundidad sobre el direccionamiento que la gerencia de la compañía les da a los diferentes procesos y así poder comprar la información, con la dada por clientes y colaboradores.</p> <p>Además, la entrevista es un instrumento que permite contra preguntar, llevando el hilo conductor a varios hallazgos que no se esperaban.</p> <p>La primera entrevista que se realizó fue la del gerente y propietario de la compañía, el señor Mauricio López, quien durante las preguntas se mostró bastante dispuesto a compartir su experiencia como empresario, es claro que conoce al detalle todos</p>

los procesos de la empresa, y su gestión tienen un alto sentido de innovación, resaltando su apuesta por industrializar sus procesos de producción, fortaleciendo día a día su planta con hornos de última generación,

ML: *“Construir la planta de producción, invertir y endeudarme por la compra de máquinas y hornos italianos de última tecnología”*; esto le da una gran ventaja frente a su competencia, además su deseo por apoyar al comercio en la región, lo destaca, usando proveedores e insumos 100% llaneros y siendo fuente empleo. El empresario habla con orgullo del negocio familiar que en sus manos ha tenido un crecimiento bastante positivo;

ML: *Además, desde hace un tiempo venimos esforzándonos por comprar insumos en la región y no traerlos de Bogotá, como hacíamos 5 años atrás;*

En la actualidad el empresario vive fuera del país y viaja de manera frecuente a la ciudad de Villavicencio, pero tiene en sus ideales que el negocio marche sin su presencia. Gran parte de sus esfuerzos están sustentados en el desarrollo tangible de la marca, más locales en esta ciudad y en otros municipios del departamento, pero los factores intangibles son poco considerados, en orden de prioridades, sobre todo lo relacionado con el bienestar de los empleados, siendo estable de su gestión el siguiente punto:

ML: Que cada vez crecemos más, que los llaneros tienen un buen referente de nuestra marca y que de seguro seguiremos expandiendo nuestro negocio en la región, siendo fuente de empleo e innovación.

Siendo esto una opinión del investigador, de lo que se logró percibir.

La segunda entrevista fue hecha a la gerente del área de Recursos Humanos, señora Paula Bocanegra, de profesión Psicóloga, quien lleva 2 años en la empresa, ella es una mujer joven, que ha vivido siempre en Villavicencio. Uno de los puntos sobre los que se le preguntó fue su rol dentro de la organización, al cual respondió que es la encargada de los procesos de selección de personal y archivo de documentación con la ayuda de una auxiliar en el área, y que respecto a este punto dice, que su gestión, ha mejorado los índices de rotación de personal, uno de los mayores retos del área de recursos humanos;

PB: Mi reto inicial ha sido mantener bajos los índices de rotación de personal, pues en años anteriores el empleado recibía su equipo de dotación y capacitación, y abandonaba su puesto de trabajo en menos de 3 meses; en la actualidad hemos logrado que los empleados no renuncien al primer inconveniente.

Pero más allá de estar al tanto del personal, el área no realiza actividades de bienestar o capacitaciones para los empleados; a manera de análisis se puede decir que están enfocados en que su

permanencia sea relativa a todos los esfuerzos que la compañía hace para capacitar al empleado, mas no en dar un valor de más a su trabajo.

PB: pedirle al empleado un tiempo extra de su jornada para realizar una actividad de integración no tiene mucha acogida.

Además, en el área solo estamos mi auxiliar y yo y el trabajo ya es bastante demandante, y desde la gerencia no se tiene como directriz realizar jornadas lúdicas.

La señora Bocanegra comenta que es difícil que solo dos personas se encarguen del papeleo, gestión de personal, y además estén al pendiente de actividades extra laborales, sustentando que también es cuestión de los empleados, que no están acostumbrados a dar más de su tiempo, así sea para actividades de recreación, el horario laboral en algunos puestos de venta es muy extenso y el empleado lo único que quiere cuando termina su jornada, es irse a casa.

Es perceptible que el trabajo en el área esta sistematizado, y que hay muy poca actitud propositiva por parte de la líder, lo que hace que un cambio en la gestión sea difícil.

La tercera entrevista fue realizada al Ingeniero Industrial señor Pedro Luis Soto, quien es el encargado de la planta de producción, él trabaja en la compañía hace 5 años y es quien ha tenido como reto la implantación de todos los protocolos de manejo de alimentos y seguridad en el trabajo, además su gestión ha tenido como reto

lograr que el colaborador atendida todas las normas y no solo cuando lo estuviesen vigilando.

PS: Formular todos los protocolos de seguridad en el trabajo y manejo de alimentos, para mantener en regla todos los procesos de producción y alcanzar mayores niveles de calidad y en un futuro cercano conseguir certificaciones de alto nivel el ingeniero muestra una buena actitud y un deseo por seguir entrenando a su equipo de trabajo, cuenta con colaboradores que llevan en el área de producción más de 10 años, y que manejan muy bien los procesos y que además de sus funciones les enseñan a otros colaboradores, esto es bastante positivo sobre todo en el entrenamiento a empleados nuevos.

PS: la mitad de colaboradores han estudiado en el SENA o instituciones similares y la otra mitad ingresan sin tener ningún estudio, pero con la experiencia laboral y para estos casos, cuando el candidato muestra interés, hemos contado con el apoyo de colaboradores que llevan en la compañía más de 10 años y conocen los procesos a la perfección y nos ayudan en las inducciones.


Para destacar el entrevistado dijo que quisiera llevar estas acciones colaborativas a un proceso de inducción que estuviese dentro de un protocolo, al igual que lo ha hecho con varios procedimientos, que han venido siendo formalizados; en sus palabras la comunidad

Veracruz debe precisar el trabajo, que las cosas dejen de ser tan

	<p>“folclóricas”,” trabajar con alimentos en volúmenes industriales, no es fácil, pues que hay muchos factores que inciden”; se percibió además, que el ingeniero tiene un gran compromiso con su trabajo y con el legado que está dejando en la compañía, pues crear y ejecutar protocolos conforme a las solicitudes de los entes de vigilancia del gobierno no es tarea fácil, pero el equipo de colaboradores ha sabido asumir los cambios y la rigurosidad de asumir reglas.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13. Ficha Técnica Encuesta Trabajadores.

	FICHA TÉCNICA ENCUESTAS
Nombre	Aplicación de encuesta a empleados
Fecha	Viernes, 15 de febrero de 2019
Objetivo	Conocer la perspectiva que tienen los colaboradores de <i>Panadería Veracruz</i> sobre la organización
Lugar	Planta de producción
VARIABLES DE MEDICIÓN	Factores comunes entre empleados de planta de producción y empleados de punto de venta.

Análisis

Se realizó la encuesta a empleados que laboran en el punto de fábrica y empleados que trabajan en punto de venta para no excluir ninguno de los roles dentro de la compañía; la encuesta para ambos públicos se diseñó para que fuese respondida de manera anónima, con preguntas de selección múltiple bajo la escala de calificación de *Likert* y preguntas abiertas. Previo al ejercicio la persona encargada de recursos humanos, aclaró al investigador las cifras en número de empleados, 187 en total, 97 en planta y 90 restantes en puntos de venta y logística de transporte.

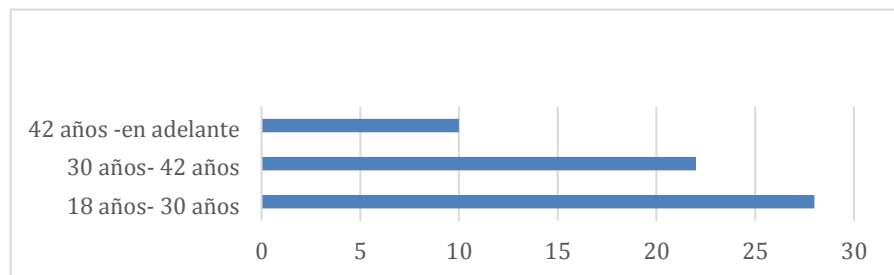
A los empleados que laboran en la planta de producción, se les realizó la encuesta en horas de la mañana antes de iniciar la jornada laboral, y muchos se vieron confundidos pues la mayoría de las preguntas estaban formuladas para conocer el servicio al cliente de la organización, pero a pesar de no tener contacto directo con los clientes, en la presentación de la encuesta se les manifestó el claro relacionamiento que tienen ellos con el público, pues es sus manos está la materia prima de la marca, la mayoría de ellos se mostraron interesados en querer proponer ideas para el caso de las preguntas abiertas. Algunos colaboradores se prestaron para entablar un diálogo con el investigador, mostrándose muy interesados en que este tipo de actividades se realicen, pues son muy escasas o casi nulas, y es positivo para la organización proponer espacios de integración y de

escucha de sus clientes internos. Se encuestaron a 34 empleados de planta de producción.

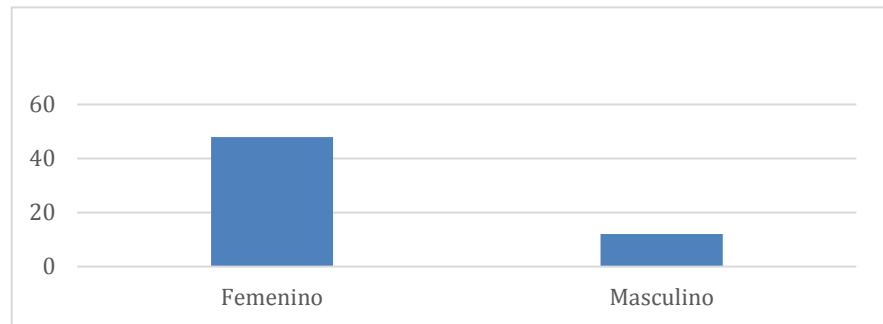
Respecto a la aplicación de la encuesta a empleados de punto de venta, en la jornada de la tarde de este mismo día, se tuvo otra percepción, iniciando porque en su totalidad los empleados son mujeres, y son muy poco los tiempos de receso, algunas de las encuestados mostraron poco interés a pesar de ser las directamente relacionadas con el cliente, además se evidencio que en 3 de los 6 locales en la ciudad de Villavicencio, solo uno tenía un espacio de descanso para los empleados, donde se aplicó la encuesta. Como factor común los colaboradores hicieron saber al investigador que estas actividades son poco recurrentes en la organización. Se encuestaron a 26 empleados de planta de producción, distribuidos en 3 puntos de venta.

Los datos personales recolectados permitieron realizar una lectura de la muestra, destacando las siguientes variables:

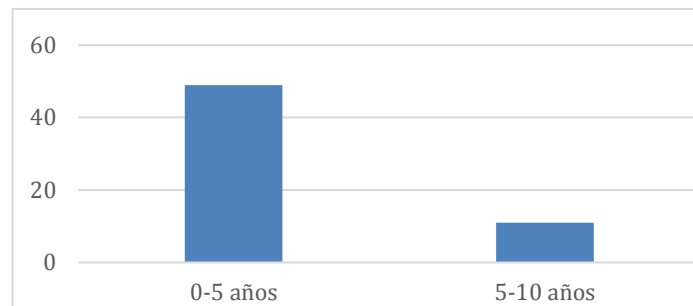
Variable 1. Rango de Edad:



Variable 2. Sexo:

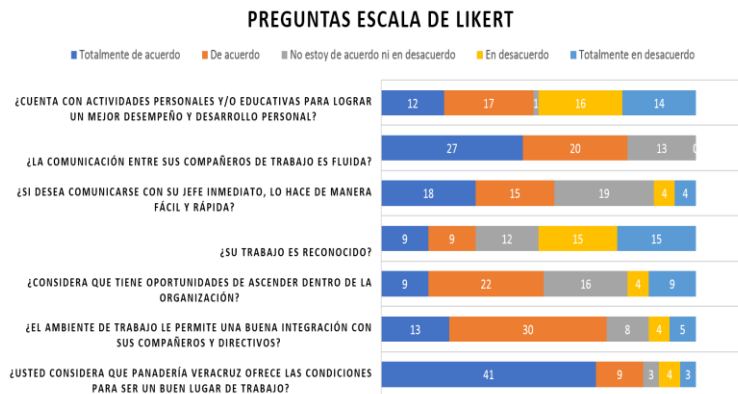


Variable 3. Tiempo de vinculación laboral:



La encuesta fue construida en dos bloques, primero (1.) Preguntas cerradas con *Escala Likert* de calificación, destacando en el análisis las preguntas enfocadas a evaluar las acciones internas de comunicación, es importante mencionar que el 50% de los colaboradores encuestados consideran que no existen actividades de desarrollo educativo o personal, versus el 50% que opina que sí. Esto nos permite afirmar que las capacitaciones solo están enfocadas a los empleados de planta de producción, dejando de lado a los empleados que atienden el público; también es posible analizar la interacción entre los empleados y entre jefe y empleado, ya que en ambas preguntas, los colaboradores

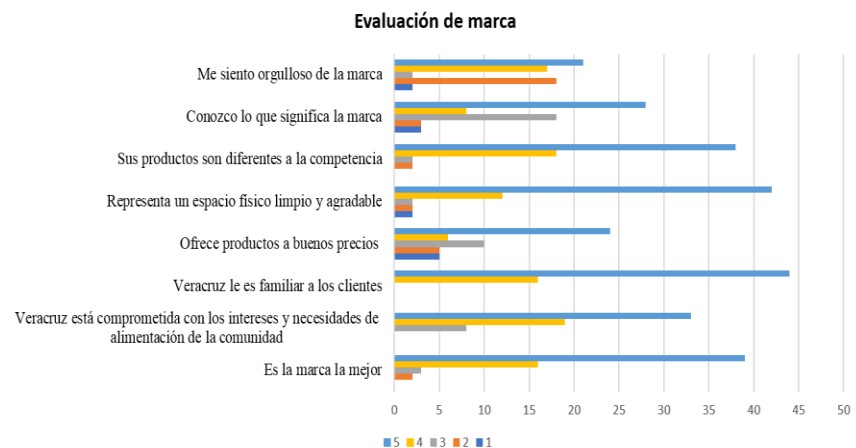
encuestados estuvieron más inclinados a responder que la comunicación entre estos públicos no es favorable, versus una cantidad menor que opina que sí, lo que subraya la necesidad que tienen los colaboradores de tener un canal de comunicación formal que les permita un relacionamiento más rápido, y sobre todo respetuoso.



Igualmente se indagó sobre el clima organizacional, más del 50% de los encuestados respondieron que Veracruz es un buen lugar para trabajar, pero muestra deficiencia en acciones como reconocimiento del trabajo, oportunidades de ascenso y en general un ambiente laboral que no permite una buena sinergia de equipo. De esta forma, se considera que **Veracruz** es una empresa que ha industrializado el trabajo de panadería en la ciudad de Villavicencio en su máxima expresión, y de la mano del crecimiento de la organización deben ir las acciones en pro de su mayor capital, su equipo de colaboradores, que parece estar descuidado, pues no existen estrategias encaminadas a su bienestar y esto claramente repercute en su labor y preguntas cerradas que permitieron la

evaluación de marca por parte de los colaboradores con calificación de 1 a 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la máxima; es cuanto a la percepción que los colaboradores tienen, se puede afirmar que es bastante positiva, gracias a preguntas con puntuaciones altas como, *me siento orgulloso de la marca, representa un espacio limpio y agradable, Veracruz le es familiar a los clientes*, en comparación a preguntas como *Veracruz ofrece productos a buenos precios*, donde la puntuación positiva es menor; esto hace ver que los empleados tienen una buena lectura de lo que significa la marca y en lo que es fuerte, pues con firmeza se puede decir que Veracruz es líder en el sector de alimentos y en la ciudad de Villavicencio y eso no es indiferente a su público interno.

(2.) Preguntas abiertas agrupadas según su similitud y el número de

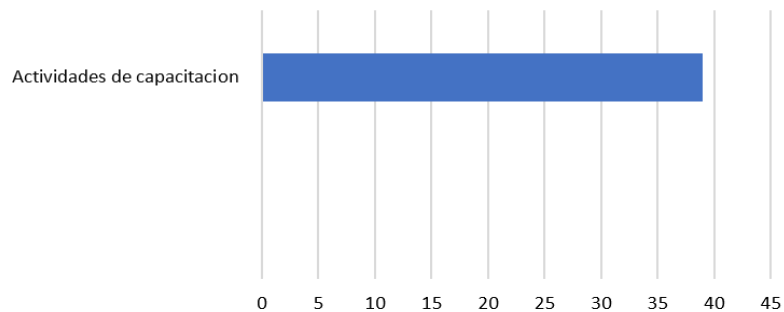


repeticiones, este ejercicio se hizo con la intención de que los empleados propusieran ideas respecto al manejo de la comunicación

interna, para cuestión de análisis se retomó las propuestas con mayor número de menciones.

Esto permite concluir que las actividades de capacitación son el aspecto clave a considerar, ya que los empleados de punto de venta nunca reciben capacitaciones, a diferencia de los empleados de planta producción, que tienen más espacios para adquirir nuevos conocimientos. La acción de capacitar al recurso humano, permite mejorar el servicio al cliente y que el empleado se sienta motivado con su labor.

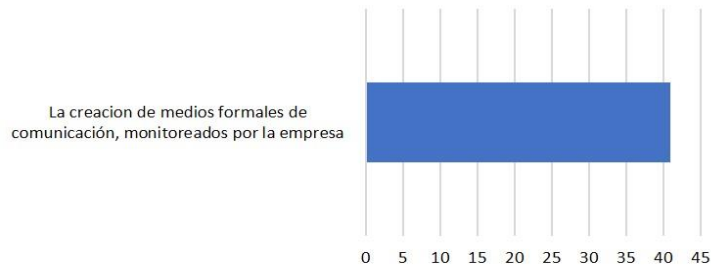
Relacione algunas de sus ideas que permitan mejorar el ambiente laboral, integración, participación, reconocimiento e imagen, de la empresa



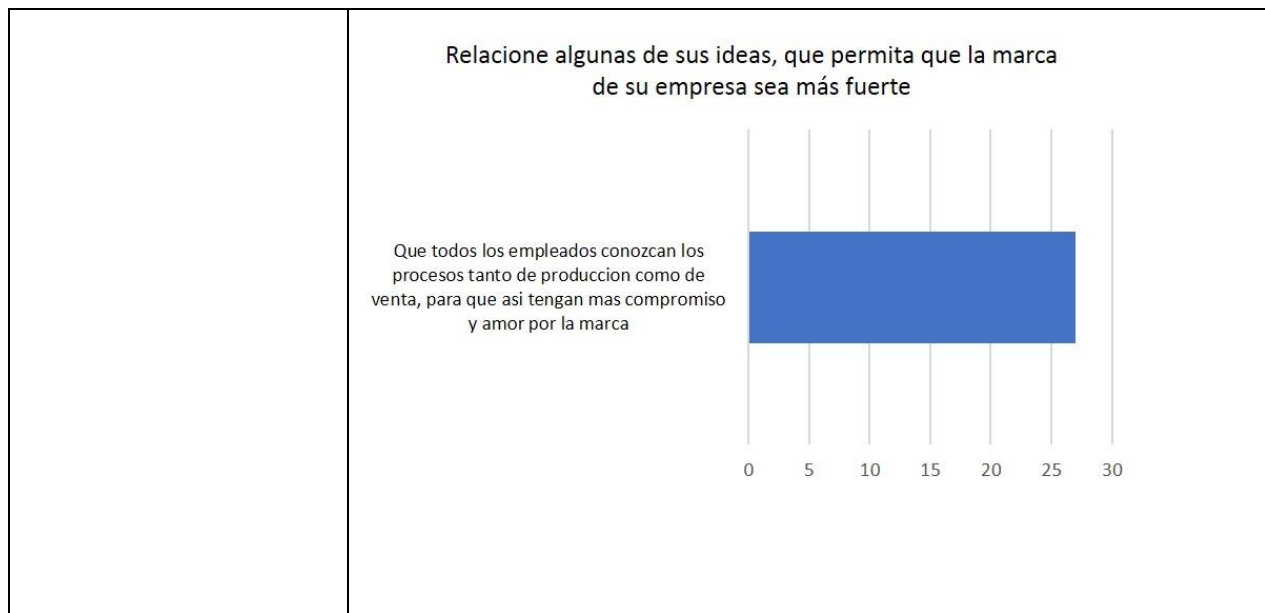
La propuesta de incluir un canal de comunicación masivo, muestra la necesidad que tiene la organización de incluir a todos sus colaboradores en un medio que les permita estar en contacto permanente y que al ser monitoreado por la empresa se exija un lenguaje apropiado, y también ciertas restricciones como horarios adecuados para comunicarse, resaltando siempre el respeto por el otro; además a media que la

organización crece se hace necesario una mayor sinergia entre su público interno, e inmediatez al momento de transmitir información importante.

Relacione algunas de sus ideas que permita tener una comunicación más efectiva entre la empresa y usted.




Que todos los públicos internos de la empresa *Veracruz* estén enterados de los procesos de producción y venta, es una necesidad, y que de seguro su implementación daría mayor apropiación por la marca, ya que si un empleado de punto de venta conociera el proceso de como hace un torta, tendría más entusiasmo al momento de venderla, sabría al detalle sus ingredientes y se seguro persuadiría positivamente al cliente; al igual que los empleados encargados de la distribución de producto, que al reconocer el esfuerzo de sus compañeros tendrían más cuidado al mover los productos, sin duda el trabajo en equipo viene de la mano del reconocimiento del trabajo del otro.



Fuente: Elaboración propia.

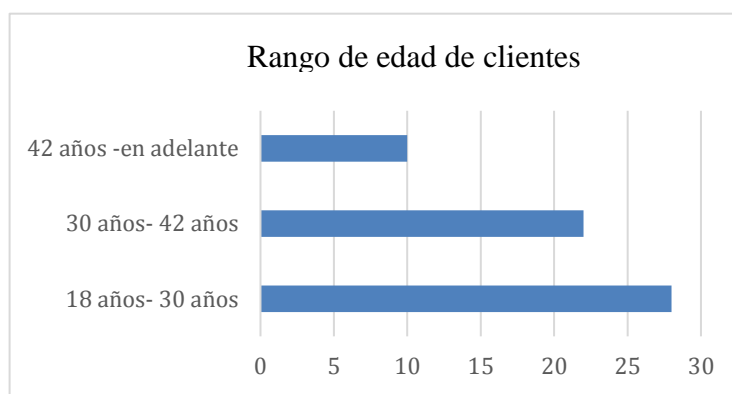
Tabla 14. Ficha Técnica Encuesta Clientes.

	<h3>FICHA TÉCNICA ENCUESTAS</h3>
Nombre	Aplicación de encuesta a clientes
Fecha	Sábado, 2 de marzo de 2019
Objetivo	Desde la percepción de los clientes cómo funciona <i>Veracruz</i>
Lugar	<i>Panadería Veracruz</i> sede La grama, Barrio la Esperanza, Centro comercial Viva Villavicencio.
Variables de medición	Niveles de satisfacción de los clientes con el servicio y calidad de productos.

Análisis

La encuesta se realizó en 3 puntos de venta de la ciudad, seleccionando de manera aleatoria a 60 clientes, destacando durante su aplicación la siguiente lectura:

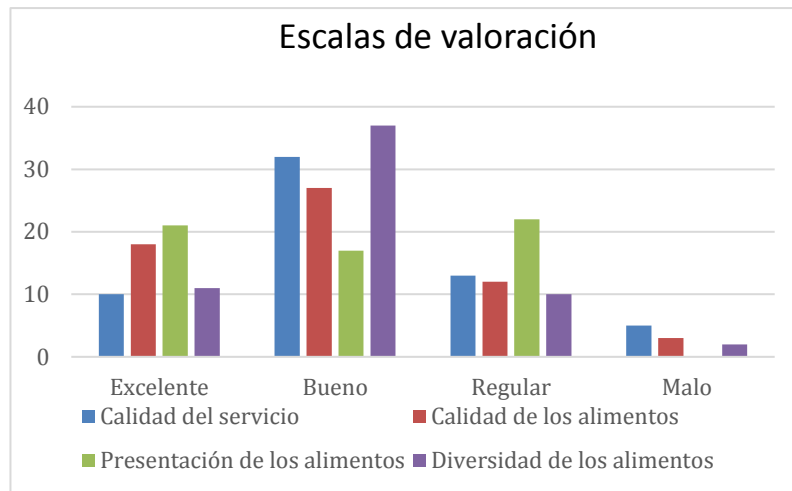
El 80% de las visitas a los locales de *Panadería Veracruz* son personas entre los 30 y 60 años, no es un lugar donde vayan muchos niños y dependiendo del local varia la intención de compra del cliente, el 10 % restante están en edades menores de los 18 años a los 29 y el otro 10% entre los 60 años en adelante.



Esta empresa acentúa en la estética y confort de sus locales, dándole al cliente la oportunidad de consumir sus productos en un espacio agradable, punto en el que muchos de los clientes coincidieron; además los clientes concordaban en que el mejoramiento continuo de las instalaciones hace que se sientan bien en el espacio y además de comer, escojan *Veracruz* para sus reuniones de trabajo o para pasar

un rato agradable acompañado de un café; otra situación que se repetía era que en los dos puntos de venta más grandes, la mayoría de los clientes viven cerca o laboran a su alrededor, lo que hace que creen cierta familiaridad con los colaboradores y los productos, y al ir regularmente tienen claro su pedido, pero también se evidenció la situación contraria, los tiempos de embotellamiento del servicio y algunas molestias por parte de los clientes, porque no en todas las ocasiones los colaboradores tienen una buena actitud y el servicio no siempre es el mismo y la atención varía.

A continuación, el análisis. La encuesta fue construida en tres bloques, primero (1.) Preguntas cerradas con escala de valoración para apreciar cantidad y calidad; es claro que los clientes reconocen con mayor puntuación la calidad y la diversidad de los productos, a diferencia de cuestionamientos como la calidad del servicio, lo que hace que se vea al detalle que situaciones como la mala atención, los tiempos de demora hacen que los esfuerzos por producir un buen producto se vean opacados.



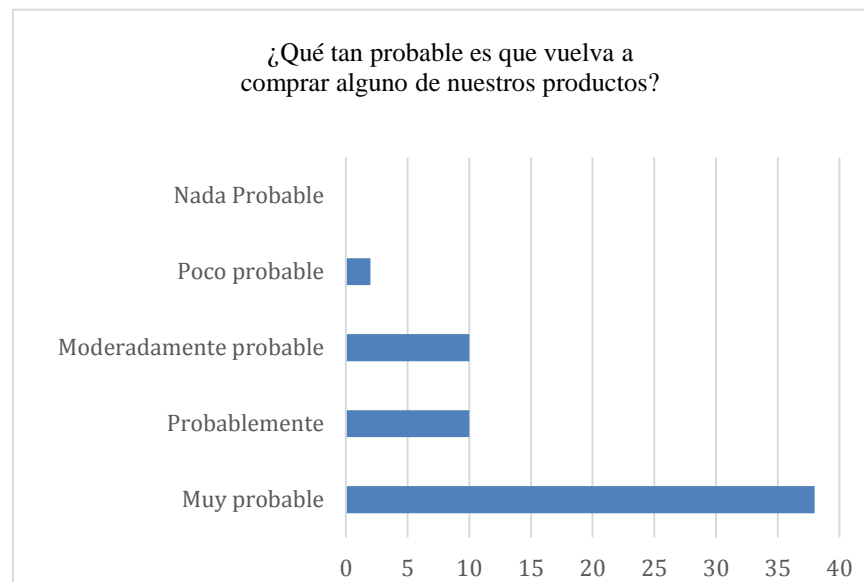
El segundo bloque (2), con solo dos opciones de respuesta, quiso medir de manera contundente, si los productos satisfacen las necesidades de los clientes:



Siendo satisfactorio saber para la organización y para esta investigación, que la calidad de los productos es una variable

permanente y que es un hecho percibirle por su clientela, y que durante 60 años de servicio este aspecto positivo se mantiene.

El tercer bloque (3), se planteó con una escala de calificación diferente, para apreciar la frecuencia de la recordación de marca en la mente de los clientes, marcando con una alta puntuación el hecho de que es *muy probable* que los clientes vuelvan a comprar en Veracruz, además permite relacionar factores incidentes a esta respuesta, la calidad de los productos, el buen ambiente y diseño de sus locales.



Fuente: Elaboración propia.

Las anteriores herramientas se constituyeron en los medios pertinentes y se usaron para medir la pertinencia de las dimensiones en el presente estudio y realizar un análisis de datos cualitativos generales, que se convirtieron en valor agregado para finalmente construir una propuesta de comunicación. La información entregada por personas (directivos, expertos y clientes) sobre sus creencias, procesos, lenguajes, sentimientos, y experiencias, entre otros, permitieron extraer una forma de expresión de cada uno de los públicos u objetos explorados.

3.3.3.2. Público objetivo

La elección de la muestra para la aplicación de la metodología del presente trabajo se hizo con la intención de tomar un grupo de personas cercanas a la marca, tanto allegados internos como externos y en quienes se identificó que necesitaran lo que la marca ofrece.

Respecto a los colaboradores, se tuvo en cuenta a quienes trabajan en el área de producción y también a los de atención al público. Por su parte la elección de clientes se hizo procurando encuestar a personas de todas las edades y perfiles, además en tres puntos de venta diferentes. En cuanto a niveles directivos, por supuesto se tuvo en cuenta a la gerencia de la empresa, para lo cual se entrevistó al dueño y gerente; a la persona encargada del área de recursos humanos y al Ingeniero de alimentos a cargo de la planta de producción.

Colaboradores:

Respecto a los clientes internos se tomó una muestra de 60 empleados de manera aleatoria, pero teniendo como directriz poder encuestar tanto a empleados de punto de venta

como a empleados que laboran en la planta de producción, pudiendo afirmar tres características que sobresalen como perfil de los colaboradores de *Panadería Veracruz*, 1.

El 80% de sus empleados son mujeres y prevalecen tanto en las labores de producción, como en venta y atención directa al público, 2. La mayoría de sus empleados tienen como nivel máximo de escolaridad la culminación del bachillerato; algunos han realizado algún tipo de técnico o tecnólogo enfocado a la industria de producción y manejo de alimentos, y se ubican en los estratos sociales del 2- al 4. 3. Su tiempo de permanencia en la compañía en la mayoría de los casos no supera los dos años, pues el trabajo en la organización exige seguir muchos protocolos y los horarios suelen superar las 8 horas diarias.

En la actualidad el total de empleados en *Veracruz* es 187, en donde 60 encuestados corresponden al 32,08 % de la población total.

Clientes:

Con más de 60 años en el mercado, *Veracruz* ha logrado consolidar una fiel clientela, pero también se ha ganado un lugar entre clientes de tipo ocasional, o los que exigen un trato especial por conocer al dueño y ser clientes de la marca de tiempo atrás.

En su mayoría los clientes se encuentran entre los 30 y 60 años de edad, y acuden a la tienda no solo con la necesidad de comprar “pan”, sino de acercarse a una experiencia y no solo un producto. Es por esto que un gran porcentaje de los clientes encuentra las instalaciones como el lugar propicio para una reunión de trabajo o para tomarse un café, en una dinámica de charla y encuentro, siendo esta una característica que define a la clientela.

En cuanto a los precios de sus productos, estos son más altos en comparación con los de la competencia, ya que mientras en *Veracruz* un pan cuesta, por decir “dos pesos”, en una panadería de barrio puede valer uno, pero su precio se sustenta en calidad y tamaño, haciendo que sus clientes se segmentan por su poder adquisitivo, distinguiendo la clientela entre los estratos sociales 3 al 6.

Equipo de gerencia:

El equipo de líderes de la gerencia se encuentra bajo la dirección de un Gerente, quien es el Representante Legal y propietario, señor Mauricio López, quien realizó estudios de Contaduría Pública.

López heredó el negocio familiar de su abuelo, y bajo su administración la marca ha crecido significativamente, tanto de manera tangible como intangible, aumentado el número de locales y el funcionamiento de la planta de producción gracias a la adquisición de hornos y máquinas de última tecnología; registrando activos superiores a los **10 mil millones de pesos**; siendo posible resaltar su gestión y el posicionamiento que ha logrado a través de los años; este empresario llanero con menos de 50 años ha sido reconocido como referente para otros emprendedores en la región. Y su enfoque siempre ha sido apostarle a la innovación y llevar a la industria llanera a la escena nacional, con productos de calidad.

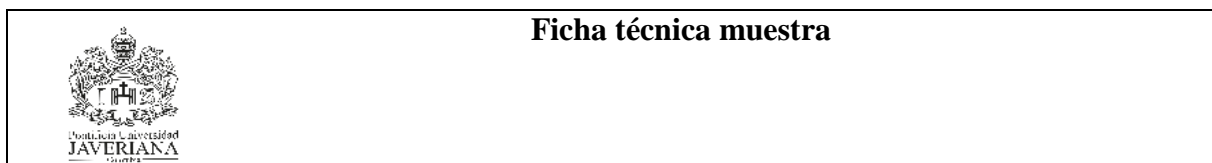
Una segunda entrevista fue realizada al Jefe de Recursos Humanos, la señora Paula Bocanegra, psicóloga egresada hace 3 años, y para quien trabajar en *Panadería Veracruz* le ha dado la posibilidad de enfocarse en el área organizacional, además del reto de manejar a 187 empleados; disminuir los altos índices de rotación de empleados, y dar a la comunidad de

colaboradores un acompañamiento constante; además de herramientas para que el equipo asuma con certeza las reglas y normas, los protocolos de salubridad, seguridad en el trabajo y seguimiento de parámetros legales de contratación, y que estos no sean vistos como requerimientos obligatorios, sino como acuerdos consensuados que se siguen para el propio beneficio del colaborador. La señora Bocanegra muestra una actitud positiva frente al trabajo, aunque algo temerosa ante la toma de decisiones, como lo expresa en sus propias palabras: “no se toma ninguna decisión, sin consultarle al señor Mauricio”, el dueño.

La tercera entrevista realizada fue al señor Pedro Luis Soto, profesional en Ingeniería de alimentos, de 38 años, originario de la ciudad de Bogotá, pero quien decidió mudarse a Villavicencio hace cinco años a razón de la oferta laboral que le hizo el propietario de *Veracruz*. Desde su primer año en la empresa ha querido construir todos los protocolos por escrito que exigen los entes del gobierno, conforme al manejo de alimentos, él y junto al gerente, el señor López, han viajado a ferias de alimentos en distintas ciudades del mundo con el propósito de tener referentes en el uso de máquinas y nuevas técnicas de procesamiento; al entrevistarlo es evidente su entusiasmo y cariño hacia la marca.

Se anota que hacen parte del equipo de gerencia seis jefes de tiendas de la ciudad de Villavicencio, el jefe de tienda de Puerto López, y el del municipio de Acacías, para un total de ocho. Dicho equipo de gerencia se reúne una vez al mes para tratar novedades y eventualidades del negocio, lanzamiento de productos y seguimiento de campañas publicitarias.

Tabla 15 Ficha Técnica Muestra Público objetivo.



Tipo de estudio	Tamaño de muestra
Estudio de caso a profundidad	Aleatoria simple

Fuente: Elaboración propia.

Con el propósito de elaborar un diagnóstico en la organización *Veracruz*, se seleccionó una muestra correspondiente a 60 de 187 empleados, dentro de los que se encuentran operarios y técnicos, tanto de planta como de producción, así como vendedores de punto de venta cuyas edades oscilan entre los 19 a 55 años de edad, siendo en promedio un 78 % mujeres, y el 22% restante hombres. Su nivel de escolaridad en general no supera el bachillerato; algunos han tomado cursos sobre manejo de alimentos llegando a graduarse como técnicos o tecnólogos en áreas afines a la producción de alimentos, y los encargados de las tres gerencias, gerente general, área de recursos humanos y gerencia de producción, cuentan con su grado a nivel profesional.

3.3.4. Recolección de datos.

Con base en la Metodología de la Investigación - sexta edición a cargo de Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernando Collado y María del Pilar Baptista, este paso da paso a la aplicación de las herramientas de investigación previstas (Observación y entrevistas

profundidad) para obtener datos cualitativos, los cuales fueron analizados y archivados como material documental de soporte y demostración del trabajo de campo realizado.

Su objetivo, fue el de visualizar hechos y comportamientos en el marco de una narración descriptiva, con el fin de entender su significado y análisis. Este proceso demandó acciones como el establecimiento de fuentes, ubicación y locación; elección del método de recolección de la información (con base en una grabadora que asegurara datos), estableciendo un previo, en donde se llevó a cabo una selección de las personas participantes, así como una socialización previa de un cuestionario, todo ello en un ambiente cálido, abierto y de respeto. De esta manera se hizo una preparación de la información que respondieran al problema y objetivos (Hernández, Collado, & Baptista, 2014).

La recolección de datos debe crear ambientes y relaciones que permitan ser informativas y humanamente incluyentes, con posibilidad de captar toda diversidad conceptual. “El investigador debe ante todo respetar a los participantes; quien viole esta regla no tiene razón de estar en el campo. Debe ser una persona sensible y abierta. El investigador nunca debe olvidar quién es y por qué está en el contexto. Lo más difícil es crear lazos de amistad con los participantes y mantener al mismo tiempo una perspectiva interna y otra externa” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, P. 410).

3.3.5. Matriz de análisis

La matriz que se aplicó para lograr obtener un orden de prevalencia de los problemas identificados al interior de la organización y con su público externo, fue la **matriz de Vester**, desarrollada por el alemán *Frederick Vester*; modelo que además de enumerar los problemas,

permite identificar las causas y efectos dentro del planteamiento de dicho problema, determinado cuál es la causa raíz. 35. Vester, F. (2012)

Identificación de problemas

Tabla 17. Problemas de análisis.

Código	Problemas
P1:	Horarios laborales muy extensos.
P2:	No hay lugares de descanso para empleados.
P3:	No hay capacitaciones para el equipo de colaboradores.
P4:	No hay reconocimiento del trabajo.
P5:	Pocas posibilidades de promoción y desarrollo educativo.
P6:	Alta rotación de empleados.
P7:	No se realizan prácticas de responsabilidad social empresarial.
P8:	Los productos de <i>Panadería Veracruz</i> tienen los precios más altos en comparación con la competencia.
P9:	No existen medios de comunicación corporativos.

P10:	No se realizan actividades de integración o recreación.
P 11:	No existe un manual de procedimiento que indique el trato colaborador – cliente.

Elaboración propia

Tabla 18. Construcción matriz Asignación de ponderaciones

Problemas	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	EJE X
P1	0	3	3	1	4	8	4	1	2	8	2	36
P2	1	0	2	1	1	5	1	1	1	9	2	24
P3	4	1	0	8	8	7	3	2	2	8	10	53
P4	2	1	1	0	10	8	3	2	4	5	4	40
P5	4	1	2	8	0	9	3	2	3	2	6	40
P6	9	5	5	9	6	0	2	2	5	8	8	59
P7	1	2	2	2	1	1	0	4	3	2	3	21
P8	1	1	1	1	1	2	1	0	2	1	1	12
P9	1	1	1	2	1	3	1	1	0	3	4	18
P10	5	2	2	1	2	8	1	1	1	0	3	26
P11	1	1	3	2	2	2	2	1	2	1	0	17
EJE Y	29	18	22	35	36	53	21	17	25	47	43	

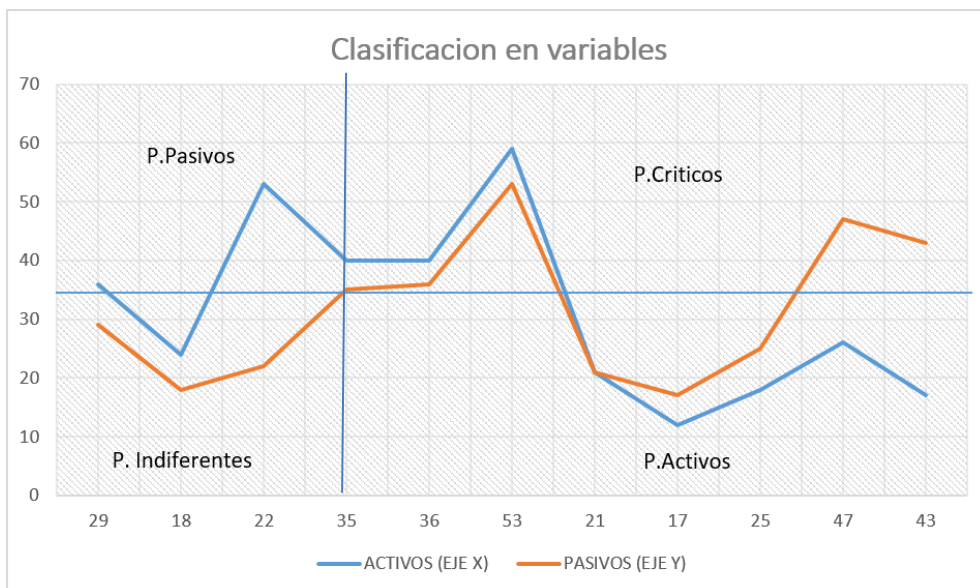
Elaboración propia

Tabla 19. Suma de influencias y dependencias

Problemas	ACTIVOS (EJE X)	PASIVOS (EJE Y)
P1	36	29
P2	24	18
P3	53	22
P4	40	35
P5	40	36
P6	59	53
P7	21	21
P8	12	17
P9	18	25
P10	26	47
P11	17	43
Punto medio	35	

Elaboración propia

Tabla 20. Gráfica variables



Elaboración propia.

El uso de la *Matriz de Vester* como instrumento de análisis, proporcionó la identificación del problema de mayor impacto y la clasificación de los demás problemas y su causa y efecto en la situación hallada como más crítica. Luego de darle una jerarquización a los problemas, se procedió a calificarlos según su grado de consecuencia, graficándolos dentro de un plano cartesiano, según su actividad o pasividad, correspondiente al eje X y eje Y. Es de aclarar que el puntaje de mayor valor del eje x y menor del mismo eje, debe dividirse y repetirse esta misma operación con los valores del eje y, para así encontrar el punto medio y proceder a marcar la línea de cada eje y determinar el punto medio, en este caso 35.

Los problemas activos: Son los de mayor causalidad del problema crítico primario.

Los problemas críticos: Son los más agudos y mayor puntaje de medición del sistema.

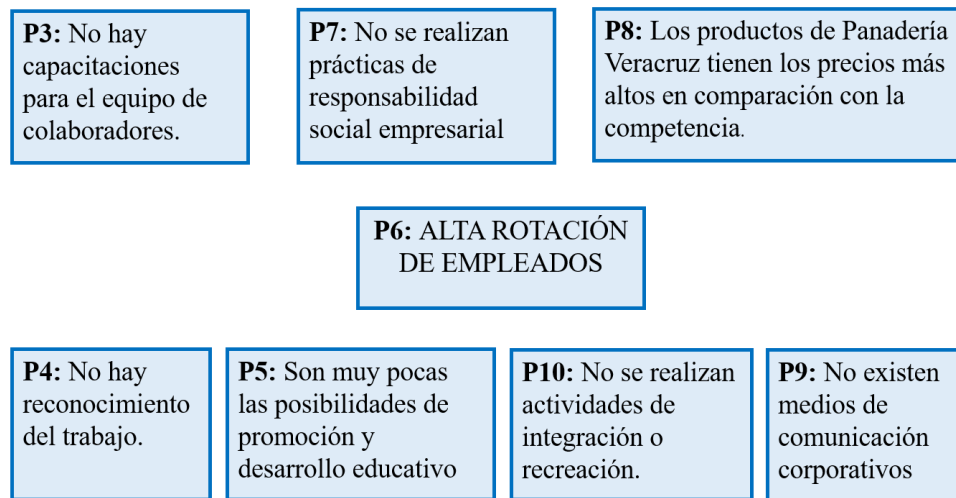
Los problemas indiferentes: Son los de menor trascendencia dentro de medición del sistema.

Árbol de problemas

En pro de jerarquizar los problemas y darle un orden a su importancia y relevancia, con base en el análisis realizado a partir de la *Matriz de Vester*, el árbol de problemas nos permitió diagramar los mismos, ubicando en el centro el problema crítico principal, correspondiente al problema (P6), y debajo de este su origen o raíces que son los problemas causales P4, P5, P10, P11, los cuales dentro del plano cartesiano son los puntos dentro de las

variables de problemas activos y críticos, siendo los más latentes; y en la parte de arriba del árbol, las hojas son los problemas que tienen consecuencias, P7,P8,P11.

Tabla 21. Esquema



Elaboración propia

Análisis de resultados:

El problema crítico principal corresponde a la alta rotación de empleados en la compañía, lo cual ha sido una variable constante en la investigación, ya que en otros instrumentos aplicados como la entrevista realizada a la Jefe de Recursos Humanos, ella manifestó que uno de los mayores retos dentro de su gestión, ha sido el manejo de las renuncias esporádicas e injustificadas, representando a la compañía pérdidas en términos de tiempo de capacitación de sus colaboradores, en relación al tiempo productivo del empleado y en consecuencia, originando una demora en el tiempo de producción durante el cual el empleado había sido capacitado.

Los problemas causales corresponden a que inicialmente no hay un reconocimiento del trabajo del colaborador por parte de la compañía. Esto se evidencia directamente con el siguiente problema que es la baja probabilidad de promoción y desarrollo educativo de los colaboradores siendo causales relacionadas; con los últimos dos problemas que son la falta de un medio de comunicación corporativo que incluya a la totalidad de colaboradores sin importar su cargo y la importancia de realizar actividades de integración y recreación en pro del bien estar de los empleados, se evidencia que el factor común de todos los problemas causales es la ausencia de herramientas a favor del intangible más importante de la compañía que son sus colaboradores.

Los problemas consecuencia son aquellos derivados del problema crítico principal, y son relacionables entre ellos, por ejemplo no existe un manual de procedimiento que indique el trato entre el colaborador y el cliente ni la capacitación integral del empleado, razones que fueron expuestas en las encuestas aplicadas a los colaboradores de la compañía; En esta misma línea se encuentra la falta de prácticas de responsabilidad social y los precios elevados de los productos **Veracruz** en comparación con la competencia, es claro que la realización de prácticas de Responsabilidad Social(RS), tendría un impacto positivo en reducción de impuestos de la compañía y por ende los costos de operación de la panadería.

Los problemas clasificados como indiferentes son la falta de espacios de descanso para los colaboradores y las largas jornadas laborales que a pesar de ser un problema real no son trascendentales en día a día de la compañía.

3.3.6 Propuesta

Su contenido producto del trabajo de exploración académico y recolección de información permitieron construir y entregar como resultado en el capítulo 4, en donde se conceptualiza la propuesta de comunicación organizacional para la *Panadería Veracruz* enfocada a establecer algunas estrategias comunicacionales orientadas a mejorar el ambiente y la comunicación interna, el servicio al cliente e incrementar el posicionamiento de la marca institucional en sus públicos objetivos.

CAPÍTULO 4. PROPUESTA

4.1 Introducción

En coherencia al objetivo general se realizó un plan de comunicaciones, como hoja de ruta para el desenlace de esta exploración, y la muestra detallada de los resultados de investigación al equipo de gerencia y demás colaboradores; su aplicación permitió emitir un balance de los puntos fuertes y débiles de la organización *Panadería Veracruz*.

“La planeación estratégica de la comunicación es un proceso enfocado al análisis de la situación, al establecimiento de los objetivos de comunicación, a la especificación de los procesos, canales, tácticas y acciones operativas necesarias y de los recursos relacionados para cumplir con dichos objetivos y la definición de los mecanismos e indicadores para medir y controlar la gestión y el impacto de la gestión de comunicación”. (Aljure,2015, p.77).

Esta aplicación precede al diagnóstico de los problemas internos y externos identificados en la organización, analizados a la luz de la *Matriz de Vester* y árbol de problemas, lo cual permite una jerarquización de los pensamientos a desarrollar dentro de un plan posible y viable que queda sujeto a los tiempos y factibilidad económica por parte de *Industrias Veracruz*. Dicho plan proporciona no solo una relación de objetivos tanto general como estratégicos, sino diferentes acciones y herramientas con el fin de que sean implementadas a corto, mediano o largo plazo, según la viabilidad presupuestal y autorización por parte de la alta gerencia.

Tabla 22. Esquema Plan de ejecución de la propuesta



Fuente: “El plan estratégico de comunicación método y recomendaciones prácticas para su elaboración,” Bogotá, Colombia: Editorial UOC (Aljure.2015).

4.2. Plan de trabajo.

4.2.1. Objetivo del plan de comunicación.

Repotenciar la cultura empresarial de la Industria Veracruz.

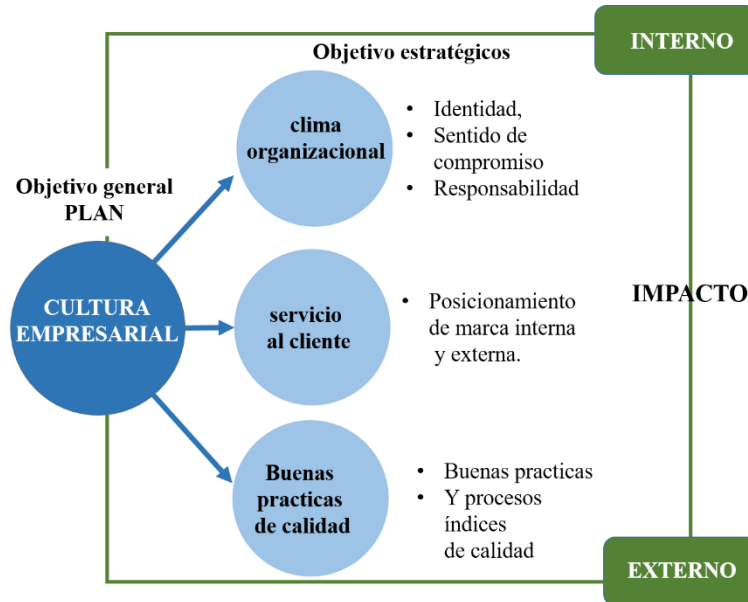
Para llevar a cabo éste principal propósito nuclear, se fijaron unos objetivos estratégicos, sobre los cuales se establecen distintas tácticas, acciones, herramientas e indicadores de gestión.

4.2.2. Objetivos estratégicos

- Alcanzar un clima social y laboral que permita a colaboradores y clientes lograr altos índices de identidad, sentido de compromiso y responsabilidad, y en consecuencia una mayor productividad social y económica.
- Fortalecer la relación industria/trabajador/cliente con el fin de lograr un mayor posicionamiento de marca.

- Mejorar en prácticas de calidad apuntando a una certificación técnica y social.

Figura. Objetivos plan



Construcción propia

Cultura empresarial. Objetivo estratégico: clima organizacional			
Acciones	Herramientas	Indicadores	Responsables
Construir y/o actualizar los protocolos: laborales, bienestar, capacitación,	Reuniones integrales (directivos colaboradores) Talleres, reuniones. Mensajes alineados	Son medios técnicos o digitales que se llevan a cabo para medir efectividad y logros obtenidos.	Gerencia general Responsable de la gestión de recursos humanos

comunicación, desarrollo social, innovación, producción, servicio al cliente e identidad institucional. Programa de inducción y reinducción. Programa de integración al trabajador del proyecto industrial. Fomentar valores institucionales y sociales, que busque fortalecer el espíritu laboral (Ejemplo: Confianza, respeto hacia la empresa	al pensamiento y desarrollo empresarial Implementar un programa tanto de inducción y reinducción, como de funciones administrativas (empalmes) y operativas: objetivo: identidad, compromiso y responsabilidad ante la gestión laboral y social. Reuniones con expertos (coaching) en Manejo de producto, etiqueta de trabajo, relaciones	Índices cuantitativos y cualitativos sobre el nivel de participación, retroalimentación, aporte, efectividad del mensaje, incremento de la participación del colaborador, productividad social, Imagen, identidad, valores y marca. (observación, encuestas, entrevistas, grupos focales) Registro de cumplimiento de los procesos establecidos. (tablas de buenas prácticas, y de cumplimiento).	Coordinadores punto de venta Coordinadores de área Líderes de trabajadores Trabajadores
---	---	--	---

<p>y compañeros)</p> <p>Conceptualizar e implementar campañas de imágenes alusivas a la importancia de escuchar al otro.</p> <p>Programa de capacitación sobre las practicas técnicas, relaciones públicas, Etiqueta de mesa, Presentación, buenos modales y comunicación</p> <p>Conformar equipos de mejoramiento e innovación (objetivo: situación</p>	<p>humanas, relaciones públicas, escucha, etc. Objetivo elevar las competencias del talento humano de la empresa.</p> <p>Construir Manuales corporativos de impresión cerrada digital y desarrollo digital interno. (Manual de identidad de marca y proveedores)</p> <p>Salidas integrales de Responsabilidad social entre directivos, trabajadores y familias de trabajadores.</p>	<p>Datos que reflejen aporte de iniciativas de mejoramiento para ser más eficientes y efectivos.</p> <p>Correcta divulgación y distribución de la comunicación: que todos los empleados reciban la misma información por distintos medios para asegurar: unidad, comprensión y pleno conocimiento.</p> <p>Censo de mejoramiento sobre de los métodos de la organización: claridad en procesos, estatutos, normas de la empresa</p>	
--	---	--	--

<p>de crisis, nuevos productos).</p> <p>Acoger la Responsabilidad social como practica integral de la empresa y público objetivo.</p> <p>Construcción de mensajes alineados que aseguren códigos únicos y acierto en sus resultados (comunicación asertiva)</p>	<p>Delegar la responsabilidad de administrar cartelones y actividades sociales internas a líderes extraídos de los propios trabajadores. (con apoyo, del Departamento de RR. HH.) y servicio al cliente en normas ISO.</p> <p>Resultar gestión del trabajador y establecer característica de reconocimiento (Ejemplo: fotografía</p>	<p>que los empleados deben cumplir</p> <p>Medición de necesidades, grado de satisfacción y niveles de percepción para inducir ajustes y cambios para mejorar.</p> <p>Calibrar el trabajo de Comunicación en el mejoramiento productivo y social.</p> <p>Nivel de impacto del cambio cultural en los clientes.</p> <p>Índices de identidad, percepción, reconocimiento y</p>	
---	--	---	--

	<p>en cartelera, curso de capacitación, bonos).</p> <p>Dar uso de las NTI para beneficios empresariales (Internet corporativos, aplicaciones tipo <i>Whatsapp</i>).</p> <p>Potencializar el voz a voz interno con respeto, oportunidad, calidez hacia los compañeros de trabajo.</p>	<p>prestigio que tiene la comunidad industrial al interior de la organización.</p> <p>Mensajes homogéneos en cuanto a su concepto, redacción, dirección e impacto de la información acorde al público objetivo.</p> <p>Objetivo: Mantener igual del mensaje a pesar de la diversidad lingüística y formativa de sus audiencias.</p>	
--	--	---	--

Cultura empresarial. Objetivo estratégico: Servicio al cliente.			
Acciones	Herramientas	Indicadores	Responsable
Reforzar el clima	Caracterizar sus arquitecturas de	Índices de percepción, relación, fidelización	

<p>de cercanía con el cliente con base una efectiva comunicación y relación y más humano respecto a la relación con el cliente.</p>	<p>marca (locales de comercialización) con ambientes únicos (espacio, color, olor) y diferenciales a su competencia.</p> <p>Incluir buzones físicos y digitales con capacidad de respuesta de sugerencia en los puntos de venta</p> <p>Encuestar a los clientes justo después de recibir su producto, para recibir sugerencias y retroalimentación</p>	<p>y reputación por parte de los clientes.</p> <p>Identificar mediante encuestas o grupos focales, tendencias, necesidades y cambios de comportamiento.</p>	
---	--	---	--

	<p>Ubicar en cada mostrador de cada uno de los puntos de venta, un timbre tipo campana, que sea accionado por el cliente cuando esté satisfecho con su pedido, y así motivar al colaborador.</p> <p>Potencializar el voz a voz con respeto, oportunidad, calidez.</p> <p>Reforzar la calidad del servicio al cliente como resultado de una gestión de capacitación interna.</p>		
--	---	--	--

Cultura empresarial. Objetivo estratégico: Buenas prácticas y calidad

Tácticas	Acciones	herramientas	Indicadores
<p>Transformar la actual gestión industrial en una empresa líder en la implementación de políticas y prácticas de sostenibilidad y buenas prácticas, tanto físicas (productos), como en sociales (RSE).</p> <p>Inclusión laboral (género/raza, etc.)</p>	<p>Asumir recomendaciones técnicas y políticas de sostenibilidad y RSE por parte de la Industria Veracruz, con base en las recomendaciones de la ONU, OCDE, OIT, así como de la Fundación ANDI con el fin de lograr una mayor competitividad.</p> <p>Contratar expertos en normas ISO para crear y desarrollar una cultura de</p>	<p>Jornadas de capacitación al trabajador en Buenas practicas industriales con calidad.</p> <p>Implementación de manuales técnicos de producción, manejo de producto y aseguramiento de calidad.</p> <p>Jornadas de participación del trabajador</p>	<p>Nivel y participación en procesos de formación e implementación de acciones sostenibles</p>

	<p>buenas prácticas; calidad de producto y servicio al cliente.</p> <p>Crear protocolos internos para factores como la empleabilidad, tipos de empleos, prácticas estudiantiles bajo los términos que fijan organismos internacionales como la OIT y nacionales (Estado).</p> <p>Promover acciones de liderazgo tanto a nivel empresarial como en sus trabajadores.</p>	<p>en procesos de mejoramiento, creatividad e innovación.</p> <p>Evaluación: mediante la encuesta sobre conocimiento, práctica y propuesta de mejoramiento.</p>	
--	---	---	--

	<p>Fomentar el trabajo doméstico para ampliar oferta y generar empleo.</p> <p>Reducir estrés laboral, para mejorar rendimiento y calidad de vida del trabajador.</p> <p>Desarrollo de RRHH</p> <p>Estrategia de comunicación para garantizar aprendizaje y difusión.</p>		
--	--	--	--

Táctica: Comunicación interna:

Acciones	Herramientas/ Medios	Mensaje	Indicadores
<p>Organizar reuniones de empalme y comunicación de novedades a todo el equipo de colaboradores.</p> <p>Realizar actividades de integración entre los jefes de área y los empleados.</p> <p>Trazar metas y objetivos de manera grupal, para lograr una mayor sinergia y compañerismo entre los colaboradores.</p>	<p>Talleres, reuniones.</p> <p>Salidas de campo, desayunos de trabajo.</p> <p>Cartelera institucional, visible en el espacio de trabajo.</p> <p>Reuniones con expertos en tácticas de servicio, sesiones de coaching.</p> <p>Bonos de consumo en productos panadería Veracruz.</p>	<p>Conciso y reflexivo</p> <p>Representativo y vinculante del público objetivo.</p> <p>Recrear un mensaje con características motivacionales que destaquen la singularidad en la labor individual de cada empleado, perdurables en el tiempo y que resulten oportunos para cada empleado dentro de la organización.</p> <p>La esencia del mensaje debe llevar la ideología</p>	<p>Índices de retroalimentación, efectividad del mensaje, incremento de la participación del colaborador en alcance de metas colectivas.</p> <p>Procesos de apropiación: fidelización de los empleados con la empresa.</p> <p>Correcta divulgación y distribución de la comunicación. Esto es que todos los empleados reciban la misma información por</p>

Capacitaciones que enfatizan en buenas prácticas de servicio al cliente.	Marco de fotografía del empleado, que más se destaque por su labor.	de la empresa, esto a través del uso de palabras comunes y similares al lenguaje comercial de la misma, que generen apropiación.	distintos medios para asegurar su conocimiento y entendimiento.
Incentivos mensuales para los empleados.	Cartelera institucional.		Conocimiento de los métodos de la organización: claridad de los procesos, estatutos y estrategias de la empresa en los empleados.
Reconocimiento a empleados que se destaquen en su labor.	Jornadas de capacitación con expertos en comunicación organizacional.	El mensaje debe lograr impacto y reflexión ante las directrices de la compañía.	Cambio de percepción de los directivos de la compañía, ante la necesidad de tecnificar el pase información.
Creación de estatutos institucionales.	Celular corporativo y uso de la aplicación <i>Whatsapp</i> con fines profesionales.	El lenguaje debe ser claro, formal y sin excepciones de datos, para que la comprensión no sea problema.	Comunicación homogénea: Recibimiento de información igual para todos los colaboradores.
Capacitar al equipo de gerencia ante la necesidad de unificar los flujos de información.	Informes sobre beneficios económicos y sociales; Internet; computadores; grupos de <i>Whatsapp</i> creados por los colaboradores		

<p>Monitorear los grupos de <i>Whatsapp</i> que existen al interior de la empresa, para impartir sugerencias respecto al lenguaje que se debe usar y reglamentar los horarios de comunicación.</p> <p>Determinar el flujo y las necesidades de información de la compañía.</p>			<p>Ahorro de insumos de papelería.</p>
--	--	--	--

4.2.1.2. Táctica: Comunicación externa:

Acciones	Herramientas	Mensaje	Indicadores
<p>Capacitar a los colaboradores para dar un trato cordial y procesar el mensaje de una forma efectiva.</p> <p>La empresa se propone reforzar el clima más cercano y más humano respecto a la relación con el cliente.</p> <p>Involucrar al cliente en una cultura más calidad y humana entre la relación de la marca con la audiencia, mediante una relación más</p>	<p>Capacitaciones al grupo de colaboradores.</p> <p>Dinámicas de ejercicios de escucha.</p> <p>Campaña de imágenes alusivas a la importancia de escuchar al otro.</p> <p>Uso de imágenes, sonido y olor (fragancia), que sumerja a la mente del cliente a actuar de manera cordial; y que a través de los sentidos se lleve la identidad de marca.</p>	<p>Comunicación asertiva: Te escucho, porque quiero regalarte un poco del único recurso que no puedo recuperar que es el tiempo.</p> <p>La marca es quien define su esencia; y el mensaje debe ser claro e imponente para el cliente.</p> <p>Mensaje emotivo que cause en el cliente, el interés de dar su opinión.</p> <p>Trasmitir a su público el valor de <i>calidad</i> y</p>	<p>Disminución de tiempos de embotellamiento.</p> <p>Reducción en errores al momento de tomar el pedido.</p> <p>Disminuir el índice de quejas y molestias de los clientes por mala atención.</p> <p>Aumentar el nivel de relación entre el público objetivo y la marca.</p> <p>Índice de relación de la cultura organizacional de la marca, que se tan evidente que el cliente piense en Veracruz y los</p>

<p>cercana entre la empresas y su público.</p>	<p>Incluir buzones de sugerencia en los puntos de venta.</p>	<p><i>tradicón</i>, de manera homogénea en todas sus acciones.</p>	<p>relacione con un valor o palabra.</p>
<p>Comunicar la esencia de la marca, a todos sus públicos y permitirles vender no solo un producto, sino una experiencia.</p>	<p>Poner en el mostrador de cada uno de los puntos de venta, un timbre tipo campana, que sea accionado por el cliente cuando esté satisfecho con su pedido, y así motivar al colaborador.</p>	<p>Mensaje incluyente y emotivo, para Generar mayor recordación de marca, a partir de la filosofía de valor agregado, y fortalecer la importancia del cliente para Panadería Veracruz.</p>	<p>Recolección de información y datos, para el análisis del servicio al cliente.</p>
<p>Identificar las necesidades y niveles de satisfacción al cliente para ajustar estrategias de relación con el mismo.</p>	<p>Potencializar la voz a voz.</p>	<p>Mensaje que encierren los valores institucionales.</p>	<p>Índice de casos de éxito a partir de la interacción del público con los colaboradores.</p>
<p>Establecer un programa de pos venta de servicio del producto con el propósito de estrechar</p>	<p>Caracterizar a uno de los meseros para que haga la labor de supervisor de servicio. Encuestar a los clientes justo después de recibir</p>	<p>Reforzar la calidad del servicio.</p>	<p>Aumentó de ventas y visitas a los puntos de venta. Índice de identidad y satisfacción del cliente ante la marca</p>

<p>el posicionamiento y la fidelización.</p>	<p>su producto, para recibir sugerencias y retroalimentación.</p>		
<p>Replicar los valores institucionales, en la publicidad de la marca dentro y fuera de los puntos de venta y planta de producción.</p>	<p>Cartelera institucional, Publicidad alterna, para generar una recordación emocional y afectiva del trabajador hacia la empresa.</p>		<p>Índice implementación de actividades donde se construyan nuevas ideas de repostería y panadería, con base a talleres. Índice de personalización de producto.</p>
<p>Plantear una cultura verdaderamente centrada en el cliente.</p>	<p>Dar una atención personalizada en la medida posible; en ejemplo marcar el café.</p>		<p>Índice de nivel de respuesta, mayor compromiso e integración.</p>
<p>Creación de un programa de servicio al cliente, que refuerce la cultura empresarial.</p>	<p>Tener un equipo de trabajo motivado, a partir descuentos para colaboradores en la línea de producto, premios e incentivos de promoción,</p>		

<p>Creación de equipos de mejoramiento cultural.</p>	<p>descuentos por volumen, por días especiales.</p> <p>Implementar planes de fidelización, programa de acumulación de puntos por compras.</p>		
--	---	--	--

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

En este capítulo final se presentarán los factores que a manera de conclusión se evidenciaron durante el proceso de recolección de datos y la investigación.

En primer lugar, se hizo una mirada reflexiva sobre el **papel profesional del comunicador organizacional** en las medianas empresas a partir del caso de análisis, siendo es este tipo de sociedades industriales un importante escenario donde existen grandes oportunidades para presentar alternativas de solución que complementen la gestión administrativa de los diferentes modelos empresariales.

Que los gerentes por tener formaciones disciplinares a las ciencias sociales, es decir ciencias exactas o económicas, muchas veces desconocen el valor de la productividad social que ofrece y desarrollar el comunicador social y por lo regular desconocen sus aportes y resultados los cuales sin duda benefician la gestión al interior de cada empresa u organización.

Se observa que las empresas se preocupan más por la comunicación publicitaria que por la efectividad de una comunicación organizacional, la cual permite un mejoramiento de su cultura empresarial, tanto para la comunidad interna como para la externa. En este sentido, hay un descuido en cuanto a la identidad, compromiso y responsabilidad, teniendo en cuenta que preocupa más la imagen a partir de la gestión de la publicidad. No es impertinente, pero no responde a una estrategia integral de comunicación organizacional.

Los elementos reflejan que identidad corporativa y de marca, presentan falencias comunicacionales respecto a su público externo; sin embargo, los contruidos por intuición, y recomendación de terceros, son los que actualmente le significan posicionamiento de marca.

Que las culturas productivas y comerciales, sin un adecuado desarrollo del talento humano contratado al interior de la industria, como del contexto social externo, no alcanzan niveles de posicionamiento y prestigio deseables, frente a los nuevos tipos de comunidad del presente siglo que se caracterizan por buscar negocios sostenibles y de reconocida gestión social empresarial.

Se concluye que la comunicación debe ser planeada en línea de tiempo, y guiada de acuerdo con los objetivos de la organización. Esto además ayuda a que la cultura organizacional se estandarice con los flujos de la información predeterminados; en este sentido se puede afirmar que toda cultura organizacional se modificará en la medida que se gestione una fluida comunicación con todas las partes de la misma, dando paso al proceso de innovación y mejoramiento de marca.

Desde los primeros meses de investigación, se planteó que las *pymes* en su mayor parte requieren mejorar la relación y servicios que una industria presenta a su público tanto interno como externo. Al interior de estas se desconocen los planteamientos profesionales y técnicos de la comunicación organizacional con el fin de asegurar por ejemplo un mejor servicio al cliente.

De igual manera la investigación aportó que los esfuerzos adelantados hacia el servicio al cliente; posicionamiento de marca; fidelización del cliente; clima organizacional; identidad e imagen, y prestigio entre otros, obedecen solo a estrategias de *marketing* para mantener un determinado índice de posicionamiento y mantenimiento de marca. Con la diferencia de que el administrador o mercadólogo carece de formación y práctica en la construcción del mensaje, direccionamiento, retroalimentación, relación, interacción y estrategias comunicacionales.

Para la comunicación organizacional ya no solo es fundamental ser asertivo en la construcción de culturas empresariales, sino adentrarse en campos organizacionales fundamentales en el reconocimiento y competitividad nacional e internacional como es la de comprender, asumir y recomendar a las distintas industrias, así como en procesos de desarrollo sostenible y de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Se puede afirmar que la intangibilidad de la comunicación es un factor clave en la planeación estratégica de una dirección de negocio, porque permite a través de sus acciones y herramientas, una mejora en los procesos internos que dan un valor agregado a los mismos; lo que refleja la investigación es que sin estos procesos la marca no pasa a otro plano frente a su público, pues la intermitencia de la comunicación es un elemento que debilita las cadenas de valor que pudieran darle ese agregado.

Asimismo, problemas más complejos se encontraron en la falta de acciones, herramientas y estrategias que promuevan la sinergia de comunicación de sus públicos con su equipo de trabajo, lo cual además refleja la ausencia de planeación por parte de la gerencia en relación al objetivo del bienestar de su equipo en general. Y la falta de una vinculación de una

persona integrada a la nómina o por prestación de servicios, responsable del proceso de comunicación. Lo anterior implica la necesidad de un re direccionamiento estratégico basado en metas que coincidan con los valores empresariales para el mejoramiento de las condiciones del equipo de trabajo, así como las diferentes contribuciones de los empleados, esto último denota, además, la necesidad de establecer un sentido de apropiación de la comunicación por parte de la empresa.

6. RESULTADOS

6.1 Manual de Identidad Corporativa



OBJETIVO

En este Manual de Identidad Corporativa de la compañía Panadería Veracruz se establecen y definen los lineamientos de aplicación de marca que logran, en su conjunto, proyectar una imagen que respalda a los públicos objetivos de la campaña.

Su aplicación logrará difundir y facilitar las labores de posicionamiento y divulgación.



LOGOSIMBOLO EN PRODUCTOS

La master brand, debe estar presente en productos, programas, subproductos y papelería.

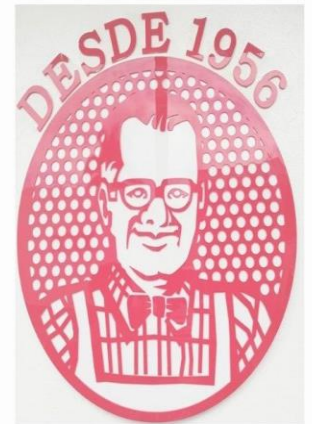
Ubicación: Centrado

Tamaño: No menor a 4x4cm



LOGOTIPO

La marca, se representa en un fondo de color rojo, un tono intenso que hace resaltar el nombre en letras de color blanco, seguido de las referencias de producto que lo identifican, panadería, pastelería y café. El símbolo, imago tipo, representa el rostro del fundador, acompañado del año de nacimiento de la marca.



LA MARCA

Veracruz, Panadería, Pastelería y Café; Su identidad visual debe transmitir los valores esenciales en los que se fundamenta:

Excelencia: Factor diferenciador.

Innovación: Actitud permanente

Liderazgo: Se expresa como un conjunto de capacidades que permiten influir positivamente.

Orientación al cliente y comunicación: Como base para mantener una relación permanente



REPOSTERÍA

Se refuerza la imagen, e identidad sensorial, a través de alimentos comestibles como chocolates personalizados de la marca, que acompañan todos los productos de la línea de repostería.



DISEÑO INTERIOR

Fondo usado en las ilustraciones de locales comerciales, replicando la identidad en todos los puntos de venta.



PUNTOS DE VENTA

La identidad corporativa se refleja en el diseño de las tiendas, que de manera homogénea hace uso del logo, simbolismos, colores y mobiliario.

Medidas :

Tamaño muro lateral
12,60 x 1,85 mts

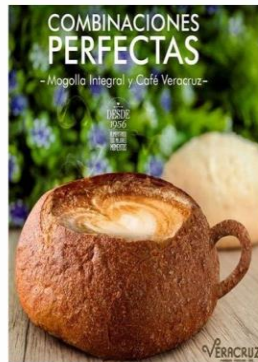
Tamaño aviso : 7,15 x1.0
mts



PIEZAS GRÁFICAS

Para el desarrollo de la diagramación web se debe tener en cuenta las dos opciones de manejo de marca:

Logotipo en letras blancas, con fondo azul aguamarina ; logotipo letras cafés, fondo transparente.



TIPOGRAFÍA Y COLOR

En ningún caso se deberán alterar o integrar otro elemento gráfico en el interior del área corporativa definida.

Colores adoptados :

Rojo: Un color muy intenso a nivel emocional y tiene una visibilidad muy alta.

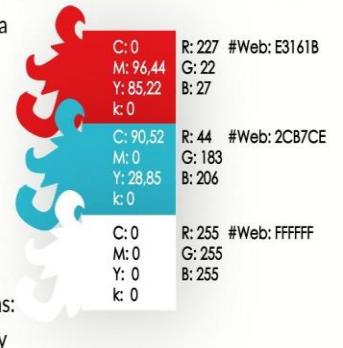
Blanco: Se le asocia con la frescura y la limpieza, por lo general tiene una connotación positiva.

Tipografía:

Se utiliza exclusivamente la fuente Myriad Pro

Para aplicaciones en textos complementarios de las piezas gráficas: web, presentaciones, piezas digitales, y campañas de comunicación, se recomienda utilizar la familia tipográfica Verdana, Myriad Pro y Swis 7.

Guía de color



PAPELERÍA CORPORATIVA

Tamaño : Carta

Logotipo: Respetar las especificaciones que dicta el manual

Linea superior:

Largo: 21,59 ; **Ancho:** 0,21 cm

Tipografía: Se utiliza exclusivamente la fuente Myriad Pro ; **Tamaño:** 12

Datos personales: Calle 38 No. 30A-33, centro I Villavicencio, Meta, Colombia

Teléfono de contacto: 310 2487757 - redeslaveracruz@gmail.com



Bibliografía

- Agüero, L. (2014). *Estrategia de fidelización de clientes*. (Trabajo de grado) Universidad de Cantabria.
- Alcaide, J. (2015). *Fidelización de clientes. Libros profesionales de empresas*. ESIC Editorial. España.
- Aljure, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Bogotá, Colombia: Editorial UOC.
- Anfitriones Turismo (2009). *Buenas prácticas para la atención al cliente COMERCIO Personal en contacto con el cliente. Manual de Buenas Prácticas. Personal de base*. [Consulta realizada el 11 de septiembre de 2018] Disponible en: http://www.anfitrionesturismo.es/wp-content/uploads/2016/06/mbp_COMERCIO_may09.pdf
- Ansede, P. (2010). *La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento*. Universidad de La Coruña.
- Arras, A. (2010). *Comunicación organizacional*. Universidad Autónoma de Chihuahua. México.
- Briceño, S., Mejías, I., & Godoy, E. (2010). *Comunicación de Marketing*. Revista Daena (International Journal of Good Conscience), 5(1).
- Brow, W. y Moberg, D. (1990). *Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral*. México: Editorial Limusa.

Cabanillas, L. (2018). *Gestión de calidad bajo el enfoque de atención al cliente en las Mypes del sector comercial, rubro panadería, distrito de Satipo, año 2017* (Tesis de Maestría) ULADECH, Perú.

Calderón, M. (2017). *El marketing mix y su efecto en la fidelización de clientes de la Pastelería Dulcinelly SAC, Trujillo 2017*. (Tesis de pregrado) Universidad César Vallejo, Perú.

Centro de Escritura Javeriano. (2019). *Normas APA, sexta edición*.

Cali, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana, seccional Cali.

Cevallos, C. (2014). *El marketing experiencial como herramienta para fidelizar clientes a marcas, en la ciudad Guayaquil*. Universidad de Especialidades Espiritu Santo, Ecuador.

Chagoya, L (2006) *Análisis de quejas para mejorar la calidad de servicios en restaurantes. Escuela de Negocios y Economía*. Universidad de las Américas Puebla, México.

Charry, H. (2017). *Gestión de la comunicación interna y su relación con el clima organizacional*. (Tesis de Maestría) Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.

Chiavenato, I. (2001) *Administración*. (3ra. Edición). MacGraw – Hill: Ciudad de México, México.

De Marchis, G. (2003) *Comunicación interna*. Universidad Complutense de Madrid.

Favaro, D. (2008). *Planificación de la comunicación en grupos y organizaciones*.

[Consulta realizada el 11 de septiembre de 2018] Disponible en:

<http://www.creas.org/recursos/archivosdoc/pubcreas/comorg.pdf>

Fernández, T. & Batista, L. (2016). *Estrategia de comunicación interna para la gestión del conocimiento sobre desarrollo sostenible en la zona de defensa de la Sierrita, municipio Cumanayagua*. Revista Universidad y Sociedad, 8(4), 22-31.

Fontalvo, T. J.; Quejada, R. y Puello Payares, J. G. (2011). *La comunicación organizacional como agente dinamizador de la mejora continua en los sistemas de gestión*. Universidad de Cartagena, España.

Franco, K. S. y Gómez, M. (2018). *Fortalecimiento de las estrategias de marketing en la Empresa Unión Empresarial Franco S.A.S en la Ciudad de Pereira*. Universidad Católica de Pereira, Colombia.

Gaitán, M. & Pardo, J. (2016). *Desarrollo de Estrategias de Gestión para Negocios Encadenados en el sector industrial, claves de desarrollo en la ciudad de Villavicencio*. (Tesis de grado) Universidad de los Llanos, Colombia.

Galindo, M. y Ríos, V. (2015) “Productividad” en *Serie de Estudios Económicos*, Vol. 1, agosto 2015. México.

García, F.; Freijeiro, A.; Loureiro, D.; Lucio, E.; Pérez, E.; Silva, E. y Fernández, S. (2010). *Gestión Comercial de la pyme. Herramientas y técnicas básicas para gestionar mejor su empresa*. Ideas propias Editorial S.L.

Gia, Florencia (2017) *Comunicación Interna en las pymes*. Artículo publicado Revista *Dircom* n° 114. Octubre 2017. Disponible en: <http://blogc.vectorc.com/wp-content/uploads/2017/11/Revista-DIRCOM-N%C2%BA114-Florencia-Giaquinta.pdf>

Guerrero, Corrales Javier de Jesús. Director e Investigador del Proyecto Seminario-Taller *La internacionalización de las mipymes y sus retos frente al tratado de libre Comercio con los Estados Unidos de América*. Fundación FES Social. Santiago de Cali, 2005.

Gómez, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. Tesis Doctoral de la Universidad de Málaga, España.

Gómez, S. E. (2016). *Estrategias de potencialización de la marca El Portón de Salomia para fidelizar al consumidor*. Pontificia Universidad Javeriana, Cali. Colombia.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México, D. F.: McGraw-Hill.

Huacani, A. y Ramírez, E. L. (2017). *Propuesta de Mejora en la Calidad de Atención al Cliente de la Pastelería Castelino*, Tacna 2017. Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado John Von Neumann.

Jiménez, C. (2016). *Servicio al cliente, estrategias para ser competitivos en los mercados*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá D.C.

Junta de Andalucía (2007). *Calidad de Servicio y Atención al Cliente en Hostelería*. [Consulta realizada el 11 de septiembre de 2018] Disponible en:

<http://www.juntadeandalucia.es/turismocomercioydeporte/documentacion/26779.pdf>

Kouss, C. (2015). *La comunicación interna en las organizaciones*. Trabajo de la Universidad de Salamanca, España.

Layme V. (2017). *Calidad de servicio y satisfacción de los clientes de la panadería Layme, El Agustino*. Universidad César Vallejo. Perú.

Lucas, A. (1997). La formación para la participación y la comunicación en las organizaciones. *_REIS_*, (77-78), 263-280. Recuperado de:
http://reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_077_078_15.pdf

Mejía, M. & Zarta, M. (2010). *Propuesta para posicionamiento de marca a través de la comunicación en la empresa Manantial de Asturias* (Bachelor's Thesis, Facultad de Comunicación y Lenguaje).

Murillo Hernández W. (2008). *La investigación científica*. Consultado el 18 de abril de 2008 de <http://www.monografias.com/trabajos15/invest-científica/investcientífica.shtm>

ONU- FAO (2008). *Los principios para el Diseño de una Estrategia de Comunicación*.
Obtenido de: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/011/y5794s/y5794s01>. Pdf.

Oliveras, E. (2017). *Tipos de comunicación organizacional en la empresa*. [Consulta realizada el 11 de septiembre de 2018] Disponible en: <https://blog.grupo-pya.com/tipos-comunicacion-organizacional-la-empresa/>

Ospina M.; Rojo, Y. y Zuluaga, J. (2014). *La comunicación organizacional mecanismo para el mejoramiento de la productividad en Generali Colombia*. Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Alta Gerencia de la Universidad de Medellín.

Padrón, J. (2006). *Investigar, reflexionar y actuar en la práctica docente*. Recuperado el 18 de abril de 2008 de: <http://patrón.entretemas.com/InvAplicada/index.htm>.

Portal en línea de empleo.com, *Pymes, la base del mercado laboral*. [Consulta realizada el 17 de mayo de 2019] <https://www.empleo.com/co/noticias/investigacion-laboral/pymes-la-base-del-mercado-laboral-5510>

Revista Dinero. (2017). *Los retos que enfrentan las mipymes en Colombia*. [Consulta realizada el 15 de diciembre de 2018] Disponible en: <https://bit.ly/2rSr9Ke>

Robayo, A. (2015). *Colombia Cake Company, empresa de productos de pastelería y panadería integrales*. Universidad Santo Tomas, Bogotá, Colombia.

Romero, V. (2016). *La importancia de la comunicación organizacional en las empresas*. [Consulta realizada el 11 de septiembre de 2018] Disponible en: <https://www.ruizhealytimes.com/economia-y-negocios/la-importancia-de-la-comunicacion-organizacional-en-las-empresas>

Sánchez, J. & Gómez, V. (2014). *Caracterización del servicio de venta y post-venta como proceso de calidad, en la atención al cliente que ofrece la empresa comercial Trincas y Eslingas S.A.S* (Doctoral dissertation, Universidad de Cartagena, España).

Sandoval, M. (2004) *El Aprendizaje Organizacional como respuesta al cambio. Su relación con el desarrollo, comportamiento y la comunicación organizacional: una visión general de las empresas de comercio y servicio en la ciudad de Puebla*. Tesis Licenciatura Universidad de las Américas Puebla, México.

Sandoval, C. (2002), *Investigación cualitativa, Programa de Especialización en Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación Social*. Bogotá, Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES), Editores e Impresores Ltda. – Arfo.

Silva, M. (2011) *Comunicación organizacional y la teoría de la información*. Pontificia Universidad Católica de Ecuador.

Tigani, D. (2006). *Excelencia en servicio*. Editorial Liderazgo.

Tschohl, J. (2008). *Servicio al Cliente*. Editorial Best Sellers Publishing.

Valencia, J. (2011). *Diseño de una estrategia de fidelización de clientes para confecciones gama, empresa pyme del sector de confecciones de uniformes empresariales*. Trabajo de grado de la Maestría en Administración de la Universidad ICESI en Santiago de Cali.

Valencia, M. (2017). *Posicionamiento de marca y su influencia en la decisión de compra*. (Tesis de Maestría) Universidad de Manizales, Colombia.

Vargas, G. (2017) *Marketing digital y su poder en la comunicación*.

Vester, F. (2012) *The art of interconnected thinking: Ideas and tools for a new approach to Tackling Complexit*.

Villafañe, J (2016). *La gestión de los intangibles empresariales*. [Consulta realizada el 11 de septiembre de 2018] Disponible en: <http://ojs.portcom.intercom.org.br> (f.c) 29/09/2011.

Villacampa, O. (2016). *Pret a manger: un caso de estudio para la restauración*

rápida. [Consulta realizada el 23 de agosto de 2018] Disponible en:

<https://www.ondho.com/pret-manger-caso-estudio-la-restauracion-rapida/>

Bibliografía Marco Legal

<https://definicion.de/pyme/>

<https://dle.rae.es/?id=UkRCZQL>

<http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/>

<https://encolombia.com/economia/economiacolombiana/emp-turisticos/clasificaicondelasempresacolombianas/>

<https://encolombia.com/economia/economiacolombiana/emp-turisticos/ley905de2004/>

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1450_2011.html#43

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0590_2000.html

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1429_2010.html

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1151_2007.html

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1753_2015.html

<https://soportejuridico.com/blog/beneficios-y-requisitos-de-las-pymes>

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista al gerente y propietario panadería Veracruz

Mauricio López.

1. ¿Cuál es el mayor desafío que ha enfrentado con su empresa?

ML: Construir la planta de producción e invertir y endeudarme por la compra de máquinas y hornos italianos de última tecnología, para luego tomar la decisión de ejecutar todos los procesos de producción y tener un producto 100% manufacturado por *Veracruz*.

2. ¿Qué retos le trajo la expansión de la Panadería?

ML: Delegar funciones y tener el liderazgo para poder guiar los diferentes procesos de la organización.

3. ¿Dedica tiempo para difundir la visión de la empresa al personal?

ML: Si, trato de visitar todas las tiendas *Veracruz* de manera mensual y aprovecho para hablar con los empleados y preguntarles cómo se sienten en su labor; cómo perciben el punto de venta donde trabajan; yo procuro ser un jefe cercano a sus empleados, además estos ejercicios de acercamiento me permiten compartir con mi propia voz los valores de la organización, su misión, visión e historia; documento que compartiré para favor de esta investigación. (Anexo 1).

4. ¿Panadería Veracruz cuenta con Jefe de Recursos Humanos?

ML: Si, la encargada es una psicóloga joven.

5. ¿Panadería Veracruz cuenta con Jefe de Comunicaciones/publicidad?

ML: No contamos con un comunicador a nuestro servicio. Para la producción de nuestra publicidad contratamos una agencia bajo un contrato de presentación de servicios. Ellos se encargan de las piezas gráficas y pauta publicitaria que movemos por redes sociales y en vallas alrededor del departamento del Meta. No me gusta quedarme con una agencia por mucho tiempo; Comunicación Visual, la empresa que lidera nuestra publicidad, nos acompaña hace dos años, y creo que es mejor cambiar de equipo creativo cada cierto tiempo para darle un aire de frescura a la marca, aunque con la empresa actual nos hemos entendido bastante bien.

6. ¿Cómo se asegura que sus clientes y empleados comprendan la visión de Veracruz?

ML: Desde que decidí abrir la segunda tienda de **Panadería Veracruz** tenía en mente que todas de ahí en adelante tendrían una identidad de marca fuerte, en la actualidad tenemos seis tiendas en Villavicencio, y llevan un estilo único, un sello de marca en su diseño interior, además de usar el color rojo y blanco como insignia y frases en nuestros establecimientos, nuestras bolsas, vasos, servilletas, incluido todo los desechables que obsequiamos cuando vendemos una torta, tienen un mensaje o varios, con el objeto que la marca se adapte a las distintas personalidades de nuestros clientes, y así lograr una mejor recordación y sean estos mensajes quienes lleven nuestra filosofía de marca, tanto a empleados como a usuarios.

7. ¿Cómo estructura y guía la comunicación interna de su empresa?

ML: Desde el momento que construimos nuestra planta de producción y aumentamos nuestro número de empleados, número de tiendas y nos expandimos a Acacías, otra

ciudad del Departamento del Meta, empezamos a presentar ciertos inconvenientes en el pase de información, por lo que diseñamos como estrategia que cada tienda tuviera su jefe encargado y así la información importante fuera compartida a través de ellos; así que tenemos un grupo de *WhatsApp* en el que están los jefes de tienda , el administrador de la empresa , el jefe de planta de producción y yo.

8. ¿Cómo califica su servicio al cliente?

ML: Cuando yo empecé administrar la empresa de mi familia, la mayoría de nuestros clientes eran conocidos; además es de juicio para quienes son oriundos de Villavicencio que la panadería ha pertenecido a mi familia desde el momento de su fundación en 1956, lo que ha hecho que me esmere aún más por prestar un buen servicio, aunque en muchos de mis empleados esto ha causado disgustos y quejas, pues en ocasiones los clientes alegan ser conocidos míos para obtener un mejor servicio o para amenazarlos si estos llegan a dar una mala atención.

9. ¿Qué es lo que lo hace sentir orgulloso de su empresa?

ML: Que cada vez crecemos más, que los llaneros tienen un buen referente de nuestra marca y que de seguro seguiremos expandiendo nuestro negocio en la región, siendo fuente de empleo e innovación. Además, desde hace un tiempo venimos esforzándonos por comprar insumos en la región y no traerlos de Bogotá, como hacíamos cinco años atrás.

ANEXO 2. Entrevista Jefe de Recursos Humanos

Entrevistado: Paula Bocanegra, Psicóloga, Énfasis Organizacional

1. ¿Qué funciones realiza en la empresa Industrias *Panadería Veracruz*?

PB: Soy la líder del área de Recursos Humanos y me encargo de los temas de contratación y seguimiento a todas las cuestiones o eventualidades que involucren a los empleados.

2. ¿Usted es la única encargada del área?

PB: En el área estamos dos personas, yo y una asistente de contratación, que me ayuda con los procesos de admisión y organización de archivos.

3. ¿Que busca *Veracruz* al momento de contratar un empleado?

PB: Además de que sea competente para su cargo, es necesario que muestre compromiso. Muchas veces los empleados inician procesos de capacitación y duran muy poco laborando en la empresa, lo que causa que muchos esfuerzos y recursos se pierdan.

4. ¿Qué retos tiene el área de Recursos Humanos?

PB: Yo llevo dos años como líder del área, y mi reto inicial ha sido mantener bajos los índices de rotación de personal, pues en años anteriores el empleado recibía su equipo de dotación y capacitación inicial y abandonaba su puesto de trabajo en menos de 3 meses; en la actualidad hemos logrado que los empleados no renuncien al primer inconveniente. Conseguir que el personal se comprometa y ame su trabajo, es el mayor reto de esta área.

5. ¿Qué estrategias usan para fortalecer a su equipo de colaboradores?

PB: El primer paso para mantener un buen grupo de trabajo, es hacer un proceso de inducción exhaustivo, para ello hacemos varias pruebas psicológicas, y entrevistas con los distintos líderes y aunque sea un proceso largo en comparación con otras empresas dedicadas a la elaboración de productos de panadería y pastelería, quedamos con la satisfacción que conocer muy bien al empleado y que este tenga al igual la posibilidad de conocer a fondo la organización, antes de dar su sí definitivo.

6. ¿Además de un exhaustivo proceso de selección realizan capacitaciones, o jornadas de bienestar?

PB: Sinceramente no. A fin de año realizamos una jornada de integración en la que entregamos una encuesta a todos nuestros colaboradores, pero el tiempo de nuestros empleados es muy limitado y no es fácil lograr reunirlos a todos, pues tenemos distintas jornadas laborales y audiencias. Los empleados de planta manejan un horario totalmente diferente a los que trabajan en punto de venta; y pedirle al empleado un tiempo extra de su jornada para realizar una actividad de integración no tiene mucha acogida. Además, en el área solo estamos mi auxiliar y yo y el trabajo ya es bastante demandante, y desde la gerencia no se tiene como directriz realizar jornadas lúdicas.

7. ¿Cómo fortalecen la importancia del servicio al cliente en los empleados?

PB: Desde la gerencia están muy bien impartidas las directrices de servicio y dentro de mis funciones están los deberes de recorrer los puntos de venta y estar pendiente de cómo se desenvuelve el servicio por parte de los empleados y los jefes de punto de venta.

8. ¿Cómo califica el servicio al cliente de la compañía?

PB: Considero que es bueno, en los puntos de venta no tenemos muchas quejas y la día a día marcha con total normalidad, creo es necesario siempre ir capacitando con una visión que amplíe nuestras estrategias de servicio para ir a la vanguardia, además nuestros clientes tienen una relación de fidelización con *Veracruz* sustentada en años de calidad de nuestros productos.

ANEXO 3. Entrevista Jefe de planta de producción

Entrevistado: Pedro Luis Soto

1. ¿Cuáles son sus retos como jefe de producción de la empresa *Panadería Veracruz*?

PS: Formular todos los protocolos de seguridad en el trabajo y manejo de alimentos, para mantener en regla todos los proceso de producción y alcanzar mayores niveles de calidad y en un futuro cercano conseguir certificaciones de alto nivel; además fortalecer la labor de los colaboradores del área de producción, empoderarlos de su gestión, pues la mayoría de ellos cuando inician en la planta solo vienen en busca de un pago, con el tiempo y quienes aceptan seguir normas e instrucciones se empiezan a sentir motivados porque además de ganar dinero están aprendiendo, *Veracruz* tiene en su ADN innovar, y puedo afirmar que en la ciudad son los únicos con hornos y demás implementos de última tecnología, y esto de manera indirecta hace que el colaborador se siente motivado por aprender nuevos procesos, diferentes a los de panaderías tradicionales.

2. ¿Cómo describiría o calificaría al equipo de colaboradores que lo acompaña en la planta?

PS: Haciendo un sondeo puedo decirle que en su mayoría son mujeres, que de un tiempo para acá hemos recibido más colaboradores con algún tipo de conocimiento previo en la elaboración de productos de panadería, la mitad han estudiado en el SENA o instituciones similares, y la otra mitad ingresan sin tener ningún estudio, pero con la experiencia laboral y para estos casos, cuando el candidato muestra interés, hemos contado con el apoyo de colaboradores que llevan en la compañía más de 10 años y conocen los procesos a la perfección y nos ayudan en las inducciones.

3. ¿Cuántos productos ofrece al mercado *Panadería Veracruz*?

PS: Veracruz tiene más 60 productos diferentes entre sus líneas de panadería y repostería, y cada 3 meses tenemos el objetivo de sacar un nuevo producto al mercado; este tiempo de 3 meses la mayoría de veces empata con el lanzamiento por motivo de alguna fecha especial, como lo es el mes de la madre; padre; Día de la mujer; *Halloween*; Navidad, etc. Tratamos que el cliente sienta que siempre hay un nuevo sabor que descubrir en *Veracruz*, sin dejar nunca de lado nuestros productos tradicionales, como los diferentes tipos de pan que se venden hace más de 30 años, cuando **Veracruz** solo era Panadería.

4. ¿Cómo soluciona inconvenientes con el suministro de los proveedores?

PS: Desde que ocupo este cargo hemos implementado la política de tener proveedores locales, pues tomamos esta decisión, ya que tuvimos varios inconvenientes por la logística de traer productos desde Bogotá. Ocasionalmente había inconvenientes con el transporte, o no llegaban en óptimas condiciones los insumos, causando demoras en la producción; en la actualidad le puede decir que casi el 70% de los insumos son de proveedores de la región. Y aunque hemos tenido que hacer varias exigencias a los productores, hemos ido logrando un estándar de calidad.

5. ¿Cómo funciona la logística de producción y distribución de productos en los puntos de venta?

PS: Sí, así es, nosotros manejamos jornadas de producción cada 2 o 3 días, alternando los productos en ejemplo un día producimos pan, a la siguiente tortas, el siguientes todo lo que tiene masa de hojaldre, luego los productos que son de fritar; nos organizamos así para lograr que los productos lleguen al punto de venta y duren máximo dos días en vitrina, además hay que aclarar que en la planta preparamos todos los alimentos y en los puntos de venta se hornean o se fritan según su receta, a excepción de las tortas que ya llegan listas para entrega; la logística interna para saber los números de ventas y tener actualizado el inventario, es la siguiente, el jefe de cada tienda debe reportar las ventas del día al cerrar caja y hacer a su juicio el pedido para el día siguiente. Este pedido es enviado a mi auxiliar en la noche, y al día siguiente cuando inicia el primer turno de producción se organizan los pedidos y se despachan, los productos están llegando a las tiendas entre 7:30 a 8 a.m. Y aunque las decisiones del jefe de tienda tienen mucho peso, ya tenemos ciertas cifras estandarizadas pues cada 3 meses hacemos un sondeo del número de ventas de cada punto y de los días de mayor tráfico y cuáles son los productos más vendidos; para los puntos fuera de la ciudad hacemos envíos cada dos días, contamos con una flota de transporte adecuada para la refrigeración de alimentos y el transporte de productos delicados.

6. ¿Según la temporada del año varían los niveles de producción?

PS: Sí, Villavicencio es una ciudad que en los últimos años ha tenido un mayor movimiento en ventas a razón del turismo, y por esta razón los fines de semana de meses como diciembre y enero sentimos mayor volumen de ventas, además de los puentes festivos.

7. ¿Por día por mes cuanto se produce?

PS: No le puedo dar una cifra exacta, pero vendemos más de 900 toras mensuales y más de 2000 mil unidades de pan.

8. ¿Qué planes futuros tiene profesionalmente?

PS: En el futuro cercano quiero seguir estudiando. Soy ingeniero industrial, pero este es mi primer trabajo enfocado en líneas de producción de panadería, **Veracruz** me ha dado la posibilidad de crecer profesionalmente a la par del negocio y de poder explorar un nuevo campo, me ha gustado mucho el mundo de la repostería y por ahora quiero aprender más y explotar al máximo la gran planta de producción que tenemos en esta empresa.

ANEXO 4. Encuesta a colaboradores

ENCUESTA PARA EVALUAR EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE PANADERÍA VERACRUZ

El siguiente es un ejercicio académico de comunicación dentro de un estudio como estudiante de la **Facultad de Comunicación y Lenguaje de la Pontificia Universidad Javeriana**, que tiene como objetivo medir el comportamiento cultural, marca y percepción de la empresa **Panadería Veracruz**. Esta encuesta es **TOTALMENTE ANÓNIMA**, por lo que solicitamos de la manera más cordial, responder con la mayor sinceridad para mejorar en todos los ámbitos posibles.

Variable	Respuesta	Variable	Respuesta
Edad		Sexo	

Tiempo de vinculación			
-----------------------	--	--	--

Nivel académico

Primaria	Secundaria	Técnico/Tecnólogo	Profesional
----------	------------	-------------------	-------------

1. ¿Recibe por parte de su jefe retroalimentación sobre las labores que realiza?

Sí _____ No _____

2. ¿Le gustaría una revisión de su proceso y sus resultados, con el fin de realizar las modificaciones que sean necesarias? _____

3. ¿Recomendaría a un amigo trabajar en *Panadería Veracruz*?

Sí _____ No _____

¿Porqué? _____

4. ¿Consume productos de *Panadería Veracruz*?

Sí _____ No _____

¿Porqué? _____

Si la respuesta es afirmativa siga con la pregunta 5,6,7 si no, continúe con la

pregunta 8

5. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando el producto?

- a) Menos de un año
- b) Entre uno y tres años
- c) Más de tres años
- d) Alterna con productos de otra marca

6. ¿Cuál es el producto de Panadería Veracruz que más compra?

7. De uno a cinco, siendo uno “mínimo” y cinco “alto” cuál es su nivel de satisfacción con los productos que vende *Panadería Veracruz*

Seguir con la pregunta 8

8. ¿Por qué no consume productos de Panadería Veracruz?

9. ¿Recomendaría los productos de la marca *Panadería Veracruz*?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

10. ¿Consumiría más los productos de *Panadería Veracruz*, si se los vendieran más baratos por ser empleado?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

11. ¿Cuál de las siguientes palabras usaría para describir nuestros productos?

Seleccione todas las que le parezca

- De confianza
- Alta calidad
- Útil
- Único
- Buena relación valor producto
- Costosos
- Poco práctico
- Nutritivos
- Responsable con la comunidad
- Producto con valor agregado (que da más de lo que espera)

¡Gracias por su tiempo y sinceridad!

ANEXO 5. Encuesta a clientes

Encuesta a los clientes de Panadería Veracruz, Villavicencio

Esta encuesta hacer parte de un proceso investigación para mejorar el posicionamiento de la marca y nuestro servicio al cliente. Esta encuesta es **TOTALMENTE ANÓNIMA**, por lo que solicitamos de la manera más cordial, total sinceridad para mejorar en todos los ámbitos posibles.

Coloque la puntuación en la casilla correspondiente teniendo en cuenta el indicador y su experiencia con nosotros.

Indicador	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Calidad del servicio				
Calidad de los alimentos				
Presentación de los alimentos				
Diversidad de los alimentos				

1. ¿Nuestros productos satisfacen sus necesidades?

Sí _____ **No** _____

¿Por qué?

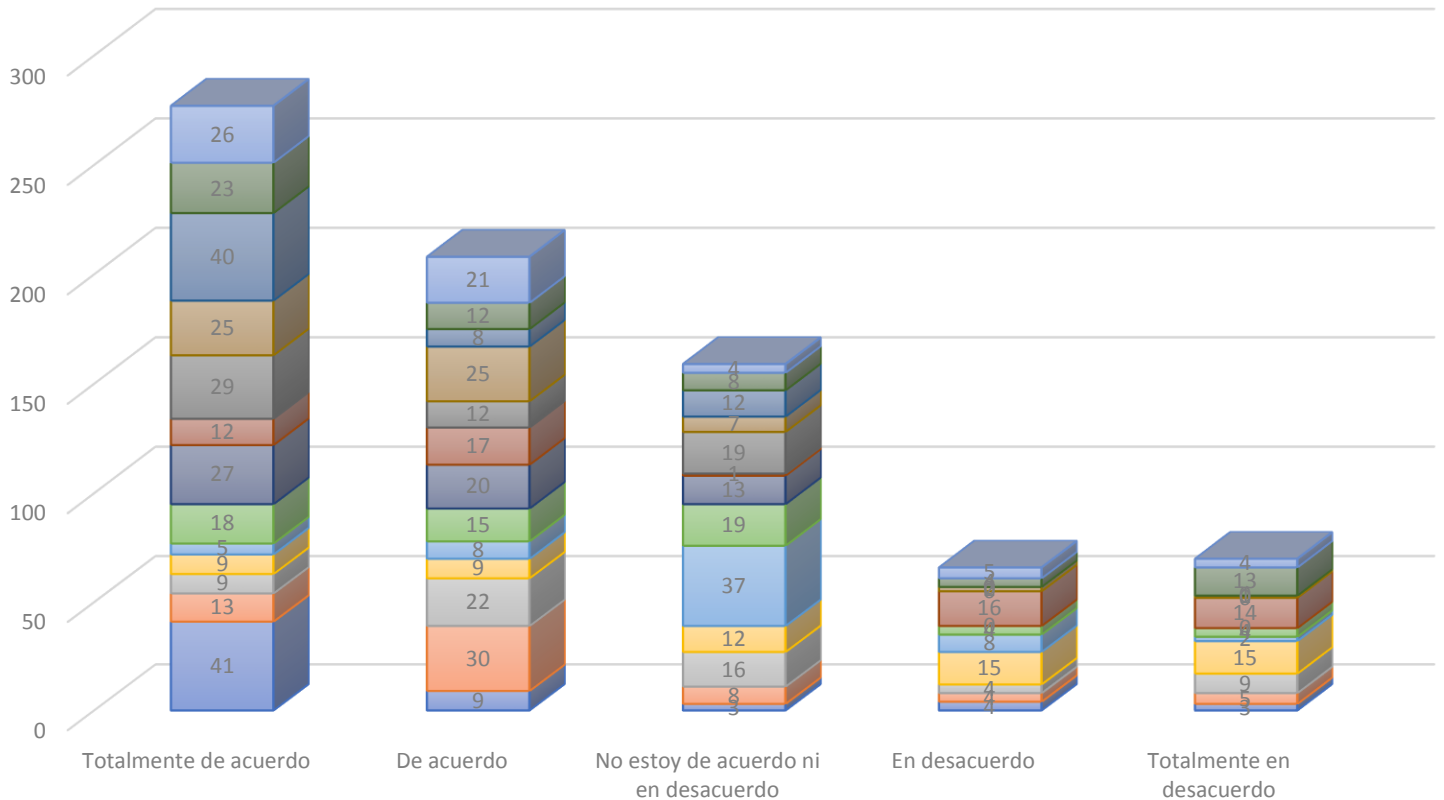
2. ¿Qué tan probable es que vuelva a comprar alguno de nuestros productos?

Muy probable	Probablemente	Moderadamente probable	Poco probable	Nada Probable

¡Gracias por su tiempo y sinceridad! Estamos trabajando continuamente para mejorar

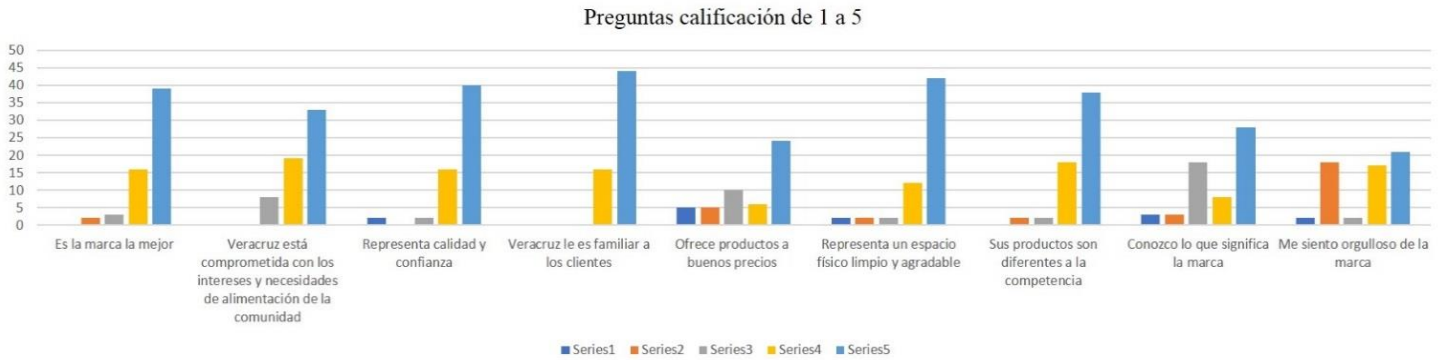
ANEXO 6. Tabulación encuesta a colaboradores, Primer bloque

Escala de likert

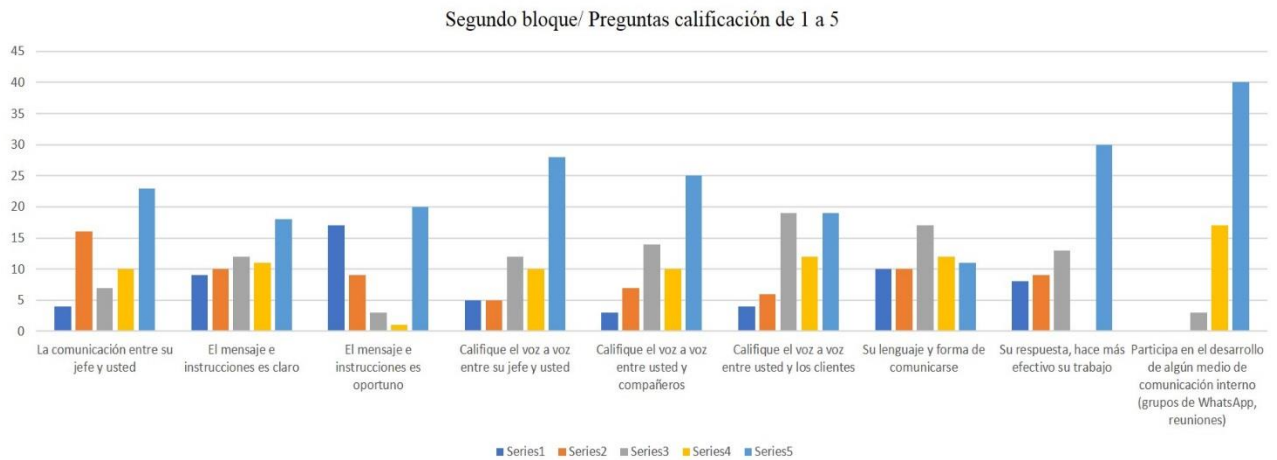


- ¿Considera que aún hay muchas tareas a mejorar?
- ¿La imagen que tiene de sus directivos es buena?
- ¿Los productos que ofrecen responden a las necesidades de los clientes que los visitan?
- ¿Se identifica con lo que dice ofrecer la empresa y lo que realmente ofrece al cliente?
- ¿El ambiente laboral lo califica como bueno?
- ¿Cuenta con actividades personales y/o educativas para lograr un mejor desempeño y desarrollo personal?
- ¿La comunicación entre sus compañeros de trabajo es fluida?
- ¿Si desea comunicarse con su jefe inmediato, lo hace de manera fácil y rápida?
- ¿Usted participa de las diferentes actividades de integración que la empresa organiza?
- ¿Su trabajo es reconocido?
- ¿Considera que tiene oportunidades de ascender dentro de la organización?
- ¿El ambiente de trabajo le permite una buena integración con sus compañeros y directivos?
- ¿Usted considera que Panadería Veracruz ofrece las condiciones para ser un buen lugar de trabajo?

ANEXO 7. Tabulación encuesta a colaboradores

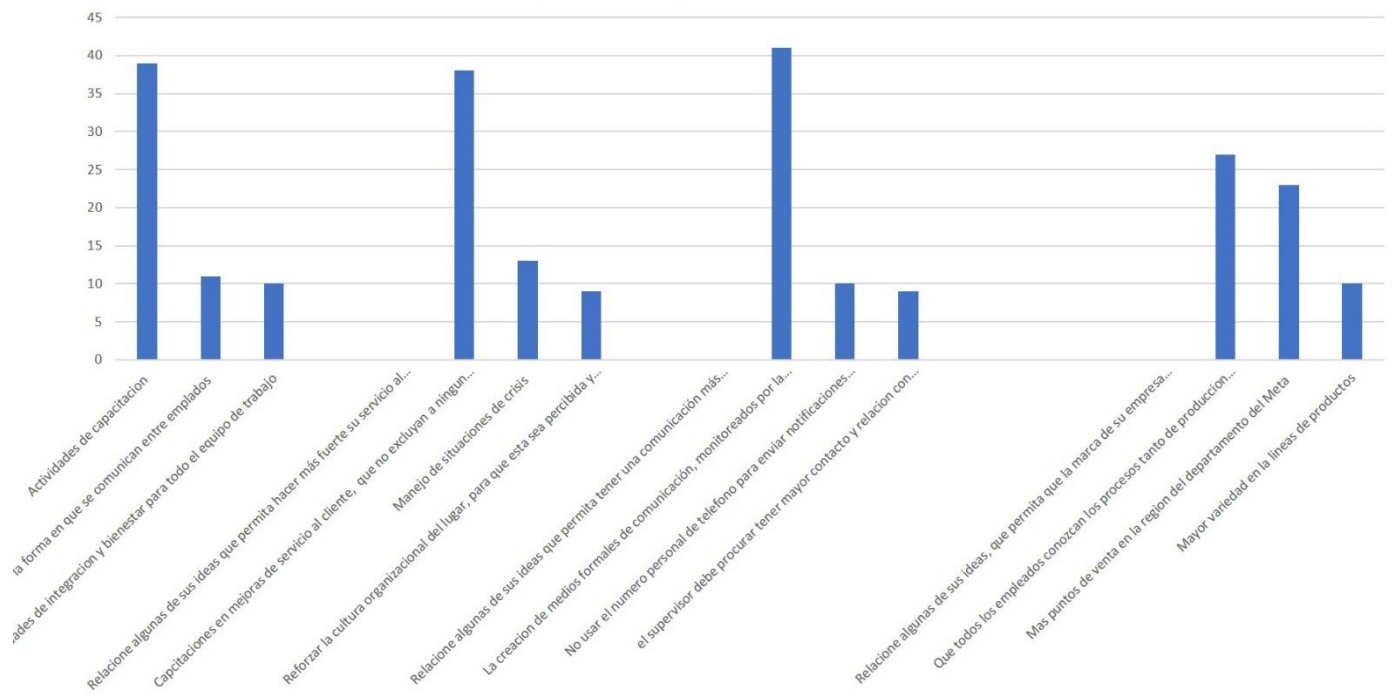


ANEXO 8. Tabulación encuesta a colaboradores, Segundo bloque



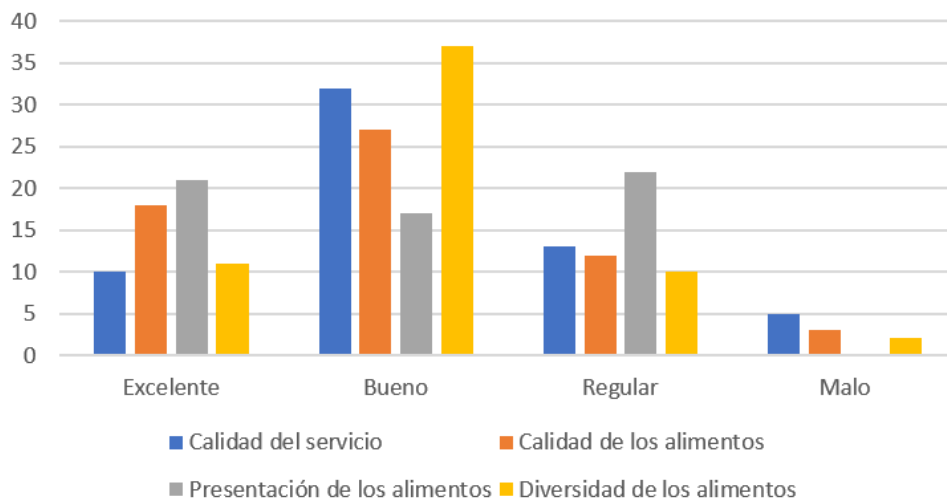
ANEXO 9. Encuesta a colaboradores, preguntas abiertas

Núm. De frecuencias de mención

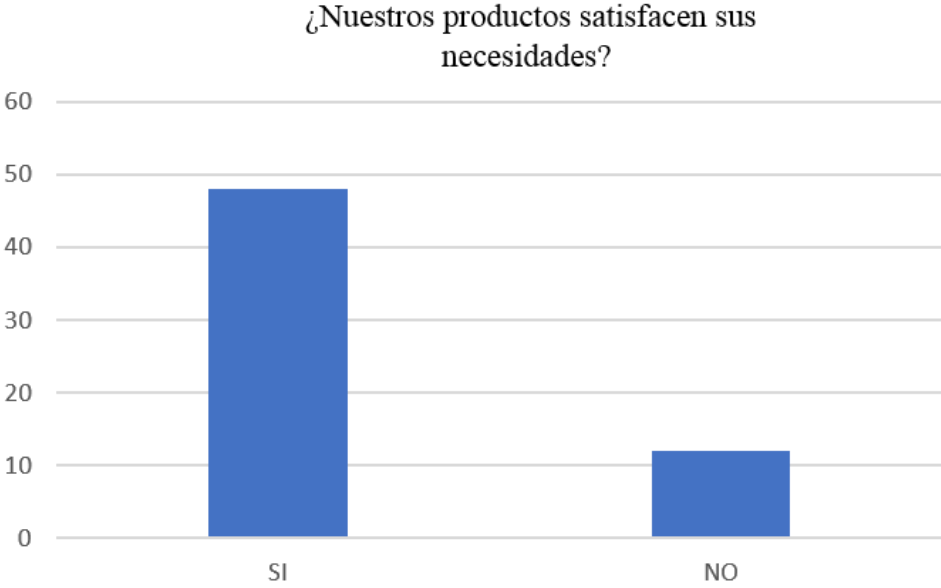


ANEXO 10. Tabulación encuestas a los clientes de Panadería Veracruz

Escalas de valoración

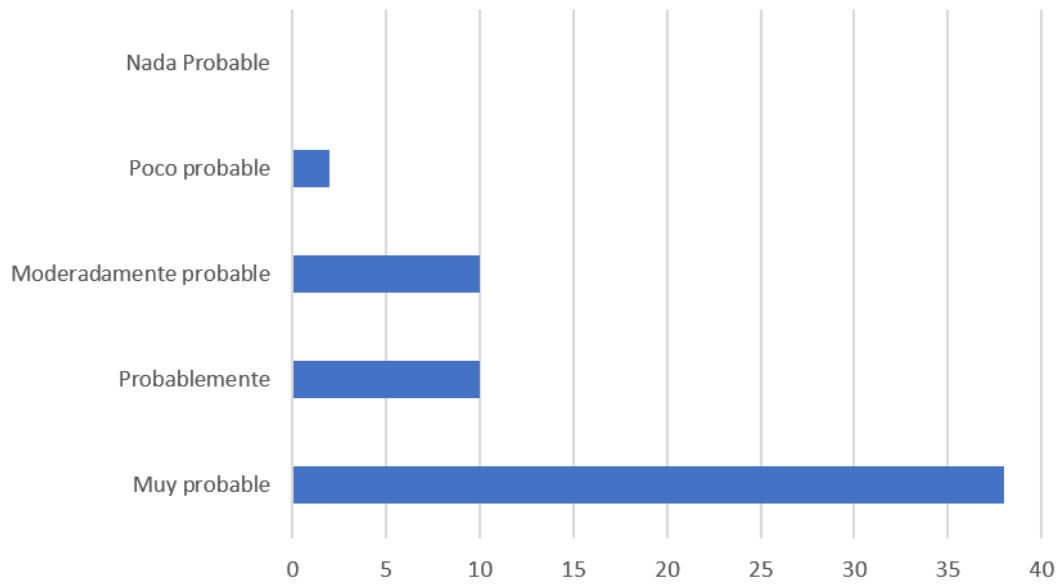


Anexo 11. Tabulación encuestas a los clientes de Panadería Veracruz, Segundo bloque



Anexo 12. Tabulación encuestas a los clientes de Panadería Veracruz

¿Nuestros productos satisfacen sus necesidades?



Anexo Siglas 13.

PIB: Producto interno bruto

UVT: La Unidad de Valor Tributario, s una unidad de medida de valor que representa los valores tributarios que se encontraban anteriormente expresados en pesos. La finalidad es estandarizar y homogeneizar los distintos valores tributarios.