

BUAP



Facultad de Ciencias de la Comunicación

Propuesta de un modelo estratégico para diagnosticar la Comunicación Corporativa orientado a mejorar la Fidelización del Cliente, caso *Sanver* sucursal Cholula.

**Tesis para obtener el grado de
Maestro en Comunicación
Estratégica**

Presenta
Raúl Pancardo Peralta

Directora de tesis
Dra. Patricia Durán Bravo

H. Puebla de Z. 03 de julio del 2020

Índice

| | |
|--|----|
| Introducción | 11 |
| Capítulo 1.- Planteamiento del Problema | 16 |
| 1.1 Situación problemática | 18 |
| 1.2 Diseño de investigación | 19 |
| 1.2.1 Organización | 21 |
| 1.2.2. – Entorno | 21 |
| 1.2.3 Grupo de Interés | 22 |
| 1.2.4. Comunicación | 24 |
| 1.3 Objetivos | 25 |
| 1.3.1 Objetivo General | 26 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos | 26 |
| 1.4 Pregunta de investigación general: | 26 |
| 1.4.1 Preguntas específicas | 27 |
| 1.5 Hipótesis | 27 |
| 1.6 Variables | 28 |
| 1.6.1 Variable Independiente | 28 |
| 1.6.2 Variable Dependiente | 29 |
| 1.7 Perspectiva Teórica | 29 |
| 1.7.1 Paradigma complejo | 30 |

| | |
|------------------------------------|-----------|
| | 2 |
| 1.7.2 Pensamiento Sistémico | 32 |
| 1.7.3 Pensamiento estratégico | 34 |
| 1.8 Perspectiva Metodológica | 35 |
| 1.8.1 Enfoque | 35 |
| 1.8.2 Técnicas e Instrumentos | 36 |
| 1.8.3 Sujeto de estudio | 36 |
| Capítulo 2 Marco Contextual | 38 |
| 2.1 Sistema empresa (Organización) | 39 |
| 2.1.1 Subsistema filosófico | 40 |
| 2.1.2 Subsistema estructural | 43 |
| 2.1.3 Subsistema técnico | 45 |
| 2.1.4 Subsistema administrativo | 47 |
| 2.1.5 Subsistema psicosocial | 50 |
| 2.2 Macrosistema (Entorno) | 52 |
| 2.2.1 Factor Educativo | 53 |
| 2.2.2 Factores políticos | 55 |
| 2.2.3 Factores económicos | 55 |
| 2.2.4 Factor Legal | 59 |
| 2.2.5 Factor cultural | 60 |
| 2.2.6 Factores tecnológicos | 61 |

| | |
|--|-----|
| | 3 |
| 2.2.7 Factor Demográfico | 63 |
| 2.2.8 Factor sociológico | 64 |
| 2.2.9 Factor Recursos Naturales | 66 |
| 2.3 Suprasistema (Grupos de interés) | 68 |
| 2.3.1 Análisis de públicos | 69 |
| 2.3.2 Estructura de los públicos | 70 |
| 2.3.3 Perfil de públicos | 74 |
| 2.4 Conclusión | 81 |
| Capítulo 3 Marco Teórico | 82 |
| 3.1.- Comunicación Corporativa | 82 |
| 3.1.1- Comunicación Interna. | 86 |
| 3.1.2 Comunicación Externa | 92 |
| 3.2- La empresa entendida como sistema. | 96 |
| 3.3 De lo comunicativo a lo comunicacional | 101 |
| 3.4 Rangos de la práctica comunicacional en las organizaciones | 106 |
| 3.5 Hacia la Fidelización del Cliente | 110 |
| 3.5.1 Satisfacción al cliente | 112 |
| 3.5.2 Lealtad del cliente | 113 |
| 3.5.3 Retención del cliente | 114 |
| 3.5.4 Programas de Lealtad | 115 |

| | |
|---|-----|
| | 4 |
| 3.5.5 Fidelización del Cliente | 115 |
| 3.6 Imagen Corporativa | 119 |
| 3.6.1 Imagen – Atracción | 120 |
| 3.6.2 Posicionamiento – Vender y Satisfacer | 122 |
| 3.6.3 Reputación Corporativa – Relacionar y fidelizar | 124 |
| 3.6.4 Diagnóstico estratégico de la Identidad Corporativa | 126 |
| 3.7 Conclusión | 131 |
| Capítulo 4 Marco Metodológico | 132 |
| 4.1 Enfoque de la investigación | 132 |
| 4.2 Tipo de Investigación | 133 |
| 4.2.1 Alcance | 133 |
| 4.3 Sujeto de estudio | 134 |
| 4.3.1 Universo | 135 |
| 4.3.1 Muestra | 135 |
| 4.4 Técnicas e Instrumentos | 136 |
| 5.- Resultados | 140 |
| 5.1 Estudio de la Filosofía Corporativa y Cultura Corporativa | 141 |
| 5.2 Estudio del Clima Organizacional | 142 |
| 5.3 Estudio de la Notoriedad Corporativa | 145 |
| 5.4 Estudio del Perfil de la Imagen Corporativa | 147 |

| | |
|---|-----|
| 5.5 Estudio de Personalidad de la Marca | 147 |
| 5.6 Estudio de la Presencia en Medios | 148 |
| 5.7 Estudio de la Vinculación con la problemática | 149 |
| 5.8 Estudio de la Experiencia de Compra | 150 |
| 5.9 Estudio del nivel de la Satisfacción el Cliente | 151 |
| 5.10 Estudio del nivel de la Recomendación | 151 |
| 5.11 Tablero de Instrumentos | 152 |
| 5.12 Conclusión | 156 |
| 6.- Conclusión general. | 156 |
| Anexos | 158 |
| Anexo 1: Check list para auditoria de Documentos Corporativos / Entrevista semiestructurada a empleados / | 158 |
| • Dimensión: Identidad Corporativa | 158 |
| Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos: Cuestionario a empleados / | 162 |
| • Dimensión: Identidad Corporativa | 162 |
| Filosofía y Cultura Corporativa | 162 |
| Clima corporativo | 164 |
| Anexo 3: Instrumentos de recolección de datos: Entrevista a Empleados / | 165 |
| • Dimensión: Identidad Corporativa | 165 |

| | |
|---|-----|
| Anexo 4: Instrumentos de recolección de datos: Encuesta a empleados y propietarios | 171 |
| • Dimensión: Identidad Corporativa | 171 |
| Anexo 5: Instrumentos de recolección de datos: Encuesta a empleados | 174 |
| • Dimensión: Identidad Corporativa | 174 |
| Anexo 6: Instrumentos de recolección de datos: Entrevista a Clientes Potenciales | 178 |
| • Dimensión: Identidad Corporativa / Posicionamiento / Imagen / atraer | 178 |
| Anexo 7: Instrumentos de recolección de datos: Entrevista compradores | 184 |
| • Dimensión: Identidad Corporativa / Posicionamiento / Imagen / Reputación / Atraer / Vender | 184 |
| Anexo 7: Instrumentos de recolección de datos: Entrevista compradores | 193 |
| • Dimensión: Identidad Corporativa / Posicionamiento / Imagen / Reputación / Atraer / Vender/ Fidelizar | 193 |
| Índice de Tablas | 205 |
| Tabla 1: Registro de Descripción de Puestos. | 205 |
| Tabla 2.- Sanver, 2008. Registro de Descripción de Puestos. | 206 |
| Tabla 3.- Sanver, 2008. Plan Estratégico de Sanver. | 207 |
| Tabla 4: INEGI, 2014 Estratificación de los establecimientos | 208 |
| Tabla 5.- Cuadro de “Nivel de influencia” y “Control de la información” | 208 |
| Tabla 6.- Clasificación de públicos estratégicos de la empresa Sanver sucursal Cholula | 209 |
| Tabla 7.- Clasificación de públicos estratégicos con asignación de roles | 209 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 8.- Elementos seleccionados para el estudio de la Comunicación Corporativa | 210 |
| Tabla 9.- Definiciones de Comunicación Interna | 211 |
| Tabla 10: Cuadro comparativo de rangos de la comunicación en las organizaciones | 212 |
| Tabla 11: Cuadro comparativo de conceptos relacionados con la Fidelización al Cliente | 214 |
| Tabla 12: Constructos de Emisión y Recepción de la Imagen | 216 |
| Tabla 13. – Dimensiones de la Comunicación Corporativa y la Fidelización del Cliente | 217 |
| Tabla 14. Universo de documentos revisados para integrar la propuesta metodológica del Modelo estratégico para diagnosticar la Comunicación Corporativa orientada a mejorar la Fidelización del Cliente de la empresa Sanver, sucursal Cholula | 218 |
| Tabla 15. Muestra de documentos revisados para integrar la propuesta metodológica del Modelo estratégico para diagnosticar la Comunicacional Corporativa orientado a mejorar la Fidelización del Cliente de la empresa Sanver, sucursal Cholula | 220 |
| Tabla 16. Medios y canales para la comunicación interna corporativa | 221 |
| Tabla 17. Conceptos y componentes del Clima Organizacional | 221 |
| Tabla 18. Tablero de parámetros para valoración de la reputación mediática | 223 |
| Tabla 19. Tablero de Instrumentos Metodológicos. | 225 |
| Índice de Figuras | 226 |
| Figura 1: Formato de la Encuesta de Satisfacción al cliente utilizado por la empresa | 226 |
| Figura 2: Árbol de problemas del caso Sanver SA de CV. | 226 |
| Figura 3.- Método ICA | 227 |
| | 227 |

| | |
|--|-----|
| Figura 4. –Modelo de Comunicación Estratégica | 228 |
| Figura 5.- Sistema empresa (Organización) | 228 |
| Figura 6. –El sistema de organización | 229 |
| Figura 7. -Sanver, 2017. Organigrama de Sanver sucursal Cholula | 229 |
| Figura 8. –El sistema de organización adaptado al “sistema empresa” de Sanver sucursal Cholula | 230 |
| Figura 9.- Macrosistema (Entorno) | 230 |
| Figura 10. – Distancia ente Distribuciones Sanver, sucursal Cholula y la zona conurbada de Angelópolis | 231 |
| Figura 11. –Modelo estratégico para abordar la Comunicación Estratégica con “sistema empresa” y “macrosistema” | 232 |
| Figura 12.- Suprasistema (Grupos de interés) | 233 |
| Figura 13. –Tres partes del “Análisis de públicos” | 233 |
| Figura 14.- Mapa de públicos de la empresa Sanver sucursal Angelópolis. | 234 |
| Figura 15.- Cuadro de “ponderación del Nivel de influencia” y “Control de la información” | 235 |
| Figura 16.- Mapa relación de stakeholders, con roles, de la empresa Sanver sucursal Cholula | 236 |
| Figura 17. – Modelo del contexto Comunicacional Corporativo con elementos seleccionados del “sistema empresa”, “Suprasistema” y “macrosistema” para el estudio de la Comunicación Corporativa orientado a mejorar la Fidelización del Cliente. | 237 |

| | |
|---|-----|
| Figura 18.-Modelo de Comunicación Estratégica con representación de la semiosis comunicativa. | 238 |
| Figura 19.-Proceso comercial relacional de C. Chiesa | 238 |
| Figura 20.-Correlación entre Constructo de Emisión de la Imagen y el paso “Atraer” del Proceso Comercial Relacional | 239 |
| Figura 21.-Correlación entre Constructo de Emisión de la Imagen, Posicionamiento y los pasos “Atraer” y “Vender” del Proceso Comercial Relacional. | 239 |
| Figura 22.-Correlación entre Constructo de Emisión de la Imagen, Posicionamiento y Reputación, con los pasos correspondientes al Proceso Comercial Relacional | 240 |
| Figura 23.-Modelo estratégico para diagnosticar la correlación de la Comunicación Corporativa y el proceso de Fidelización al Cliente | 241 |
| Figura 24. Modelo estratégico para abordar la Comunicación Corporativa orientado a mejorar la Fidelización del Cliente. | 242 |
| Figura 25. Modelo estratégico para diagnosticar la Comunicación Corporativa orientado a mejorar la Fidelización del Cliente. | 243 |
| Índice de gráficas | 244 |
| Gráfica 1. - Sanver 2018. Reporte anual de resultados de la Encuesta de Satisfacción al Cliente | 244 |
| Gráfica 2.- Características educativas del municipio de San Pedro Cholula. | 244 |
| Gráfica 3.- INEGI, 2014. Participación de los sectores económicos principales en el PIB local y nacional | 245 |

| | |
|--|------------|
| Gráfica 4. – INEGI Panorama sociodemográfico de Puebla 2015 | 245 |
| Gráfica 5. – INEGI, 2013. Remuneraciones promedio por persona remunerada y Unidades económicas, personal ocupado y producción total por región | 246 |
| Gráfica 6.- Encuesta Nacional de Hábitos, Prácticas y Consumos Culturales-Valores | 246 |
| Gráfica 7. – INEGI Panorama sociodemográfico de Puebla 2015-San Pedro Cholula | 247 |
| Gráfica 8. – INEGI Panorama sociodemográfico de Puebla 2015-San Pedro Cholula | 247 |
| Gráfica 9 – INEGI Panorama sociodemográfico de Puebla 2015-Anegelopis | 247 |
| Gráfica 10. – INEGI Panorama sociodemográfico de Puebla 2015 | 248 |
| Gráfica 11.- INEGI, 2015. Panorama sociodemográfico de Puebla 2015 | 248 |
| Referencias | 249 |

Introducción

Diversos estudios señalan que es más rentable fidelizar a los clientes que conseguir nuevos. De acuerdo al Barómetro de Fidelización de la *IE University*, citado por la revista digital *Pure Marketing* (2018), “Ocho de cada 10 empresas consideran que es más costoso atraer nuevos clientes que retener a los cautivos”. Para las Pymes, “el gasto de captar nuevos clientes llega a ser hasta siete veces mayor al de fidelizarlos”, según cifras de la Escuela Superior de Administración y dirección de Empresa (ESADE), presentadas en la plataforma *diryge* (2018).

Asimismo, Palma (2018, p. 15), enfatiza la relevancia de la fidelización al cliente al contrastar que “perder a un cliente cuesta cuatro veces más que atraerlo”, tomando en cuenta que “7 de cada 10 clientes que se pasan a la competencia lo hacen como reacción a un mal servicio”.

Un estudio realizado por el gigante digital Adobe indica la misma tendencia para el mercado digital. Tan sólo en Estados Unidos, “el 40% de las ganancias provienen de compradores asiduos, quienes representan sólo el 8% de un universo consumidores online” (2012, p. 2).

Las cifras anteriores sustentan la importancia de lograr la Fidelización del Cliente (FC) entendida por Castell como el proceso de: “identificar aquellos clientes más rentables para conservarlos y aumentar los ingresos que proceden de ellos a través de unas relaciones de valor añadido a largo plazo” (2010, p. S/P).

Destaca que la FC es el objetivo central del *Marketing* Relacional, una estrategia enfocada a la relación con los clientes en vez de la transacción de los productos. Mesén lo

explica de la siguiente manera: “La creación de clientes leales es el eje central del *marketing* de relaciones y para conseguirlos, las empresas deben incrementar los lazos con sus clientes ya que sólo de esta forma conseguirán su fidelización” (2011, p. 31).

Es en este punto donde la comunicación entra como parte total del proceso de FC, debido a que el soporte relacional, que busca crear el *marketing*, surge de la base de interacciones que se producen, no sólo entre el cliente y la empresa, sino entre todos los públicos que dialogan con ella a través de la Comunicación Corporativa (CC); entendida no sólo como lo que la organización expresa de si misma, sino también por lo que demuestra con sus acciones. Al respecto (Costa 2015, citado por Redondo 2017, p. 522) realiza la siguiente correlación: “La comunicación es acción y la acción es comunicación”.

En este sentido, Capriotti indica que la organización establece un dialogo social a través de “información socialmente mediada e información directamente experimentada” (2009, p. 45). Con la primera se intenta manipular la información que los públicos obtienen, para generar una imagen positiva de la misma. Mientras que la segunda revela la identidad de la organización que, igualmente, termina por incidir en el vínculo con sus públicos, entre ellos los clientes.

Para Apolo D, Baez V, Pauker L y Pasquel G, la identidad y la imagen, junto con la reputación, representan las categorías que constituyen la Comunicación Corporativa, desde las que es posible “identificar valores agregados, atributos, diferenciadores y ventajas competitivas; que mediante el direccionamiento estratégico de las herramientas comunicacionales contribuyen a la notoriedad y a la construcción de vínculos hacia los *stakeholders*, aportando al logro de los objetivos planteados”. (2017. p. 527), en este caso el de Fidelización del Cliente.

De ahí la importancia de proponer un modelo estratégico que permita diagnosticar la Comunicación Corporativa, a través de la identidad, la imagen y la reputación de la organización, en correlación con el proceso de Fidelización al Cliente, a fin de construir una base para el desarrollo de futuras estrategias orientadas a generar relaciones de valor y, por ende, duraderas con los clientes. En este sentido Kotler y Armstrong (2007) exponen la máxima relevancia de generar una propuesta de valor por encima de la retribución económica:

La misión de una compañía no debe plantearse como el logro de más ventas o mayores utilidades: Las ganancias son únicamente la recompensa por realizar una actividad útil. Los empleados de la compañía necesitan sentir que su trabajo es significativo y que contribuye con el bienestar de las personas. Por ejemplo, la meta de Walt Disney Company es “hacer feliz a la gente (p. 40).

El presente proyecto propone el análisis de la CC en las MIPYMES del sector ferretero, a través del estudio de caso: *Sanver*, sucursal Cholula, ubicada en el municipio de San Pedro Cholula, en el estado de Puebla; con la finalidad de generar un modelo estratégico que identifique los procesos comunicacionales que inciden en la FC.

En el primer capítulo, el lector podrá conocer el Planteamiento del Problema que da vida al proyecto, en donde se explica la necesidad de desarrollar un modelo estratégico para diagnosticar el estado actual de la Comunicación Corporativa de la organización, con una orientación a la FC; debido a la situación adversa que enfrenta la organización, misma que justifica el desarrollo del estudio.

En el segundo capítulo se realiza una revisión del contexto en el que se desenvuelve la empresa, mismo que incide en el estado actual de su CC y la FC de la empresa, abordado desde

una mirada sistémica, a fin de entender su estructura relacional, los elementos que la componen, los públicos con los que interactúa y su correspondencia con el entorno. Dentro de este marco Scheinsohn resalta que: “los límites existentes entre el sistema de la empresa, suprasistema, y macrosistema, son permeables, lo que evidencia su interrelación y afectación mutua”. Han de ser comprendidos no sólo como estructuras, sino, además, como estructurantes” (2009, p. 102).

La aseveración anterior finaliza puntualizando la importancia de comprender la configuración actual de la Comunicación Corporativa de la empresa, identificar los elementos que la componen y los recursos informativos que cada uno utiliza para relacionarse, lo que Nosnik describe como “Ecología de la Información”, y la forma en cómo se reconfiguran para afectar a la CC en favor o en contra de la organización, acción reconocida como “Comunicación Estratégica” (2012, p. 16).

No obstante, dichas configuraciones que ocurren a lo largo y ancho de toda la red interactiva que atraviesa los sistemas y subsistemas de la empresa, a través de la Comunicación Corporativa, pasan desapercibidas o se subestiman, arrastrando consecuencias que, a largo plazo, terminan reflejándose negativamente en los indicadores de crecimiento, como la Fidelización del Cliente; que de acuerdo a Castell “se convierte en un factor crítico de éxito para asegurar la competitividad y la diferenciación sostenible de la empresa en el siglo XXI” (2010b, p. 93).

La segunda parte de la investigación expone las bases teóricas que sirven de base para el desarrollo de un modelo estratégico que permita diagnosticar el estado actual de la Comunicación Corporativa, en donde la perspectiva de la CE servirá para comprender el desarrollo de significados y recursos comunicacionales a favor de los objetivos planteados por la

empresa. En este sentido Massoni asegura que “un proceso muy complejo, mediante la intervención de la Comunicación Estratégica, se vuelve más gobernable” (2013, p. 20).

Finalmente la tercera etapa presenta el enfoque metodológico, el tipo de investigación, los sujetos y las técnicas e instrumentos que se utilizaron para diseñar el modelo estratégico para el diagnóstico del estado de la Comunicación Corporativa orientado a mejorar la Fidelización del Cliente de la empresa *Sanver*, sucursal Cholula, propuesta que surge del Planteamiento del Problema que se describe a continuación.

Capítulo 1.- Planteamiento del Problema

Actualmente, la empresa solo realiza una evaluación de la satisfacción de sus clientes, por medio de una encuesta (ver Figura 1) que aplica de manera personalizada en el punto de venta. El cuestionario consta de cinco reactivos, los dos primeros están diseñados para calificar de “excelente” a “pésimo”, en una escala *Likert*, la “Atención del Asesor de Ventas” y “los Precios”, mientras que los tres restantes buscan confirmar si “se ofreció alguna promoción” por parte del personal, si el cliente “encontró todo lo que buscaba” y si “recomendaría comprar en la tienda”. Esta última integra una pregunta para conocer el motivo de la última respuesta. Finalmente deja un apartado libre para que los clientes puedan incluir más observaciones con respecto a su experiencia de compra en la tienda.

Encuesta de satisfacción al cliente

Nombre: _____ Teléfono _____

Sus comentarios son la base de nuestras mejoras, ayúdenos a continuar este camino para seguir brindándole el servicio que usted se merece. Le pedimos conteste honesta y objetivamente las siguientes preguntas:

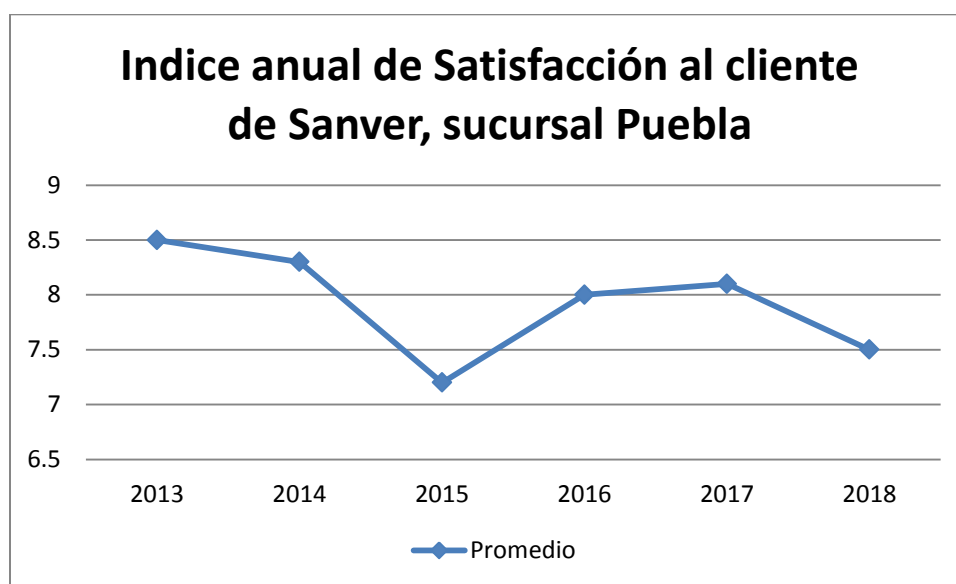
| | Excelente 5 | Bueno 4 | Regular 3 | Deficiente 2 | Pesimo 1 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| La atención del Asesor de Ventas fue: (Amable, atento, empático, puntual, etc.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Los precios son: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Si NO | | | | |
| Le ofrecieron alguna promoción | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| Encontró todo lo que buscaba: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| Recomendarías comprar en Más Ferreterías: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ¿Por qué? | | |
| Observaciones: | | | | | |

Figura 1. - *Sanver*, 2013. Encuesta de Satisfacción al Cliente *Sanver*. Recuperado de *Sanver*/ Documentos internos/ Sistema de Gestión de la Calidad/ Mercadotecnia/ PGM-05.

Cabe mencionar que el proceso para la FC lleva implícito el proceso de Satisfacción al Cliente, ya que para fidelizar a un cliente, es imprescindible que esté satisfecho con el servicio

que la empresa le brinda, al respecto de este asociación Martínez considera que “para una fidelización exitosa, debe haber primero un cliente satisfecho” (2018, p. 3).

De acuerdo a los resultados anuales obtenidos del 2013 al 2018 en *Sanver*, sucursal Cholula (ver Gráfica 1), el porcentaje obtenido en cuanto a satisfacción al cliente muestra una tendencia a la baja, que hasta ese momento no se había podido revertir.



Gráfica 1. - *Sanver* 2018. Reporte anual de resultados de la Encuesta de Satisfacción al Cliente_ 2013-2018 *Sanver*, sucursal Cholula. Recuperado de *Sanver*/ Sistema de Gestión de la Calidad/ Mercadotecnia/ Reportes.

Tomando en cuenta el historial de satisfacción decreciente y la relevancia que la Fidelización del Cliente cobra en el contexto mundial de las empresas, surge el interés de desarrollar un análisis integral de la organización que tome en cuenta todos los aspectos que intervienen para lograr no sólo la satisfacción del cliente, sino su fidelización.

De esta manera, el presente proyecto busca establecer las bases para desarrollar un modelo estratégico para diagnosticar la Comunicación Estratégica basado en una mirada sistémica situacional que, pese a su singularidad relacional y simbólica de cada caso, pueda ser

adaptable y replicable en los diversos puntos de ventas en donde la empresa tiene presencia, comenzando por la sucursal ubicada en el municipio de Cholula en el estado de Puebla, a fin de que contribuya posteriormente a atender las causas comunicacionales, señaladas en el Árbol de Problemas del caso *Sanver* (ver Figura 2 en anexo de figuras), correspondientes a la problemática que a continuación se plantea.

1.1 Situación problemática

Si bien, conocer los resultados supondría la posibilidad de atender las fallas que genera la situación adversa a la que actualmente se enfrenta la empresa, como lo indica Álvarez: “conocer los resultados tanto positivos como negativos posibilita establecer prioridades, tomar decisiones y previsiones en la planificación, así como definir parámetros de nuevas mediciones” (2010, p. 12).

Pese a lo anterior, la empresa no ha podido generar una estrategia eficaz que le ayude a revertir los resultados negativos, no sólo para mejorar la satisfacción del consumidor, sino para trascender hacia la Fidelización del Cliente, a fin de recuperar el terreno perdido que contribuya con el logro de sus objetivos comerciales. Como lo asegura Palma: “reducir las tasas de deserción de clientes tan solo en un 5 por ciento puede aumentar los beneficios en un 80 por ciento” (2018, p 15.)

El problema se debe al desconocimiento de los elementos y procesos que directa o indirectamente contribuyen a lograr la FC, muestra de ello es la encuesta de Satisfacción al Cliente, que la misma empresa aplica, en la que sólo evalúa la relación bilateral entre el

empleado y cliente, la experiencia de compra de este último de acuerdo a si recomendaría o no comprar en la tienda y ciertos atributos vinculados al producto, como precio, oferta y existencia.

Para poder identificar a esos recursos y procesos involucrados en la tarea de fidelizar al cliente de la empresa *Sanver, sucursal de Cholula*; primero es necesario ampliar el panorama relacional a fin de conocer el sistema de intercambios que surgen tanto dentro como fuera de la organización, dada su condición de sistema abierto interconectado al sistema social, del que depende su supervivencia. En tal sentido Garrido asevera que “La empresa se interrelaciona e interactúa constantemente con su medio debido a que es un sistema vivo y abierto estableciendo vínculos constantes con su entorno social, (lo que no es otra cosa que una comunicación en acción)” (2007, p. 11).

Con base en lo anterior, se despliega el siguiente diseño de investigación.

1.2 Diseño de investigación

El diseño de la presente investigación está basado en la primera etapa del método ICA (ver Figura 3), correspondiente a la Investigación –diagnóstico. Misma que pretende sentar las bases para el desarrollo de un trabajo futuro, en el que se lleve a cabo las otras dos etapas, referentes a la Comunicación Estratégica y Acción-resultado, en las que se diseñará e implementará el plan que surja de la etapa de diagnóstico.

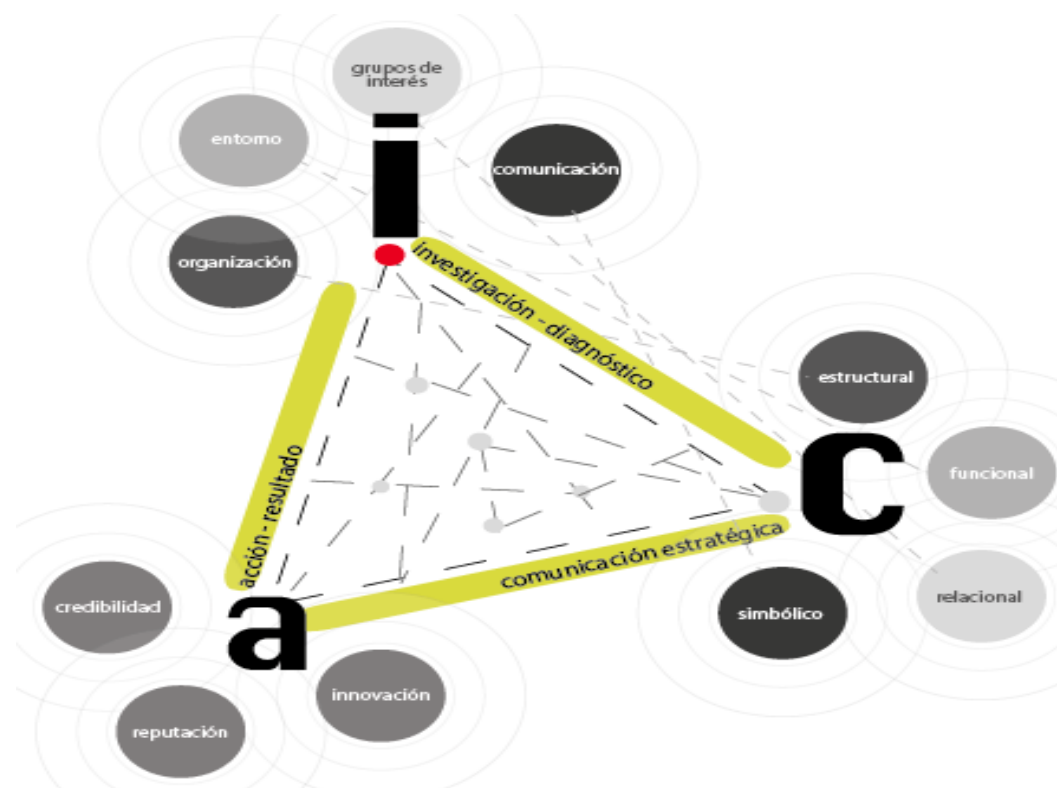


Figura 3.- Método ICA (Durán, 2018)

Asimismo, la etapa Investigación-diagnóstico se divide en cuatro niveles: organización, entorno, grupos de interés y comunicación. Los primeros tres contribuyen a identificar la estructura sistémica de la empresa, mientras que el cuarto aborda el análisis del funcionamiento comunicacional que surge de ella, nivel para el que se realiza la propuesta del modelo estratégico de este estudio.

A continuación se brinda una descripción de cada uno de los cuatro niveles anteriormente mencionados.

1.2.1 Organización

La primera mirada que se realiza es para entender la composición interna de la empresa, al que Scheinsohn (2009) llama suprasistema y que será abordado desde un análisis de los subsistemas que conforman la organización, (detallado en el capítulo dos, correspondiente al Marco Contextual).

En dicho análisis se realiza una revisión de la Identidad Corporativa plasmada en los documentos y manuales de la empresa, a fin de detectar los aspectos más importantes que la empresa considera, actualmente, para el logro de sus objetivos comerciales.

1.2.2. – Entorno

Este nivel busca mostrar el contexto actual en el que se desarrolla la Comunicación Corporativa de la empresa, observándola como un sistema integrado por diversos subsistemas, que, por su composición humana, y por ende social, es imposible limitarla a un modelo determinista, distintivo de los sistemas cerrados (término que será abordado con mayor amplitud en el próximo capítulo). En este sentido, Chiavenato, I., Villamizar, G. A., y Aparicio, (1983) afirman que:

Una visión determinista o mecanicista establece que a cada causa corresponde un único efecto, cada acción ocasiona una única reacción; resalta únicamente la eficiencia, ya que se exige a las personas que realicen sus actividades de acuerdo con un método de trabajo y con los procedimientos y las rutinas previamente establecidos por la organización. Las personas

deben hacer y no pensar, ya que el método de trabajo se considera perfecto e inmutable. (p. 201)

De esta manera, el punto de partida será el análisis de la composición compleja de la organización, a través de un análisis sistémico para realizar un diagnóstico integral de la dinámica de la CC y validar su incidencia en el logro de los objetivos de la empresa, con respecto a la FC.

Este amplio panorama servirá para observar el macro sistema en el que se encuentra inmersa la organización, con lo que se podrá validar la interrelación de la empresa con su entorno y su afectación en la misma. Para ello se utilizará el análisis del macrosistema propuesto en el modelo de Comunicación Estratégica de Scheinsohn (2009), que se describirá a detalle en el segundo capítulo de este trabajo, correspondiente al Marco Contextual.

1.2.3 Grupo de Interés

En este nivel de análisis se conocerá la interacción que la empresa tiene con sus públicos, tanto internos como externos, a fin de determinar la importancia de cada uno con respecto al proceso de FC. Es decir, en este nivel se especificarán todos los grupos que directa o indirectamente conviven con la empresa, también conocidos como *Stakeholders*, descritos por Freeman y citado por González como: “Cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de objetivos de la empresa” (2007, p. 208).

Una vez establecidos los públicos, se asignarán perfiles que contribuyan a orientar la identificación de clientes fieles con base en la propuesta de Chiesa (2013) y la asignación de roles de Massoni (2013), a fin de identificar, con mayor precisión, los públicos con mayor incidencia en la FC. Con esto se tendrá un conocimiento mayor de las Ecologías de la Información, pero, además, de las dimensiones interaccionales de los públicos claves que fomentan los entendimientos mutuos. En ese sentido Massoni afirma que: “Mientras que la dimensión informativa actúa en línea y a partir de productos comunicativos, la dimensión interaccional hace foco en los vínculos de los actores y la dimensión sociocultural promueve redes, imbricando las distintas dimensiones de la problemática” (2013, p. 65).

Estas miradas ayudarán a identificar la trama que articula la empresa con los diferentes agentes internos y externos con los que interactúa, a conocer la lectura pública que se hace de ella a partir de los procesos de significación que comparte voluntaria e involuntariamente con los públicos y su entorno, y a validar que tanto coincide con la que había planeado proyectar la organización. A lo que Scheinsohn llama la “empresa imaginaria” (2010, p. 1):

La empresa imaginaria es el *feed-back*, a través del cual la empresa puede comparar los resultados esperados con los efectivamente obtenidos; para que en los casos que así se requiera, se puedan realizar los ajustes necesarios. La empresa imaginaria es la percepción que los públicos hacen de la empresa real. (p.1)

1.2.4. Comunicación

Esta etapa concluye el diagnóstico del contexto comunicacional de la empresa. Punto de partida para entender su estructura interrelacional, que servirá para definir las herramientas que ayudarán a conocer su funcionamiento.

Identificando el contexto, se abordarán las bases que sustentan la comprensión de los componentes comunicacionales que inciden en el logro de las metas específicas de Fidelización del Cliente.

De acuerdo a lo anterior, se desarrollará una modelo estratégico para diagnosticar la CC basada en el *Branding* Corporativo (BC) de Capriotti (2009) y el *Marketing* Relacional (MR) propuesto por Cosimo Chiesa (2005), a fin de establecer la mirada que permitirá comprender lazos que se generan entre cliente y empresa durante el proceso de la FC.

En este sentido, el *Branding* Corporativo contribuye a comprender los procesos globales de comunicación en una organización y como pueden ser impulsados comercialmente para fidelizar al cliente.

De tal manera que la propuesta estratégica a desarrollar en el presente proyecto, busca brindar un panorama transversal de la comunicación de la empresa, a fin de establecer las herramientas que sirvan para diagnosticar el estado actual Comunicación Corporativa, a través de los elementos contemplados por el *Branding* Corporativo y su relación con la Fidelización del Cliente. Respecto a esta correlación Hartmann, Apaolaza, y Forcada (2002), reiteran lo siguiente:

“Si una marca es percibida por su público objetivo como mejor posicionada con respecto a las dimensiones relevantes, según las cuales los consumidores diferencian entre marcas competidoras, con mucha probabilidad, la fidelidad del público objetivo será mayor que en el caso de una marca poco diferenciada”(p. 2002)

Este efecto correlacional será explicado más a detalle en el Capítulo 3, correspondiente al Marco Teórico.

De tal manera que, el resultado que se busca lograr a través del diagnóstico de la CC de la empresa, dado su carácter hemostásico, dará pie a la propuesta estratégica que permitirá identificar la carga informativa y simbólica que pone en marcha, además de la reproducción de nuevo conocimiento que podrá ser reorientado, en un trabajo futuro, para diseñar y aplicar el plan estratégico que permita gestionar la Comunicación Estrategia para mejorar la Fidelización al Cliente de la empresa Sanver, sucursal Cholula.

Una vez expuesto lo anterior, a continuación, se precisan los objetivos del presente trabajo de investigación.

1.3 Objetivos

En el presente apartado se describen los objetivos que guían el propósito de la investigación.

1.3.1 Objetivo General

Desarrollar un modelo estratégico para diagnosticar la Comunicación Corporativa orientada a mejorar la Fidelización del Cliente de la empresa *Sanver*, sucursal Cholula.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar el contexto actual de la Comunicación Corporativa de la empresa.
- Entender cuáles son los elementos que conforman la Comunicación Corporativa de la empresa y cuál es su correlación con la Fidelización del Cliente.
- Definir las herramientas que integrarán el modelo de Comunicación Corporativa orientado a mejorar la Fidelización del Cliente.

El objetivo general dará respuesta a la pregunta central de esta investigación, así como los objetivos específicos esclarecerán, durante el desarrollo del estudio, las interrogantes que a continuación se presentan.

1.4 Pregunta de investigación general:

¿Cómo desarrollar un modelo estratégico para diagnosticar la Comunicación Corporativa orientado a mejorar la Fidelización del Cliente de la empresa *Sanver*, sucursal Cholula?

1.4.1 Preguntas específicas

- ¿Cuál es el contexto actual de la Comunicación Corporativa de la empresa?
- ¿Cuáles son los elementos que conforma la Comunicación Corporativa, y cuál es su correlación con la Fidelización del Cliente?
- ¿Qué herramientas debe incluir un modelo para el diagnóstico de la Comunicación Corporativa para lograr la Fidelización del Cliente?

Derivado de lo anterior, surge la siguiente hipótesis.

1.5 Hipótesis

Comprender la estructura comunicacional de la empresa contribuirá al desarrollo de un modelo para diagnosticar la Comunicación Corporativa orientada a mejorar la Fidelización del Cliente de la empresa *Sanver SA de CV*, sucursal Cholula.

En el presente caso se identifican dos variables, la Comunicación Corporativa y la Fidelización del Cliente, que son asociadas directamente una con la otra, es decir, variables correlacionales, nexos que a continuación se detalla.

1.6 Variables

Esta investigación presenta dos variables de este estudio, la Comunicación Corporativa de la empresa, considerada como la variable independiente, debido a que es a través del entendimiento de esta que se logra la identificación de los recursos intangibles que inciden en la variable dependiente, constituida por la Fidelización del Cliente. Al respecto de esta relación, Sampieri, Collado, y Lucio expone que: “la variable independiente es la que se considera como supuesta causa en una relación entre variables, es la condición antecedente, y al efecto provocado por dicha causa se le denomina variable dependiente (consecuente)” (2004, p. 122).

1.6.1 Variable Independiente

La variable independiente del presente caso de estudio es la Comunicación Corporativa, el eje transversal que une la red de información y significados que se extiende tanto al interior como al exterior de cualquier organización. En ese mismo sentido, Capriotti (2009, p39) la plantea como “el sistema global de comunicación entre una organización y sus diversos públicos”.

La Comunicación Corporativa representa la parte medular de las relaciones laborales, comerciales y sociales de una organización, por tal motivo es necesario comprenderla para lograr diagnosticar su incidencia en la segunda variable.

1.6.2 Variable Dependiente

La Fidelización del Cliente a diferencia de la Satisfacción al Cliente, encaminada a generar transacciones, se orienta a forjar relaciones de largo plazo con los clientes ya existentes, lo que implica la creación de estrategias interaccionales que sólo pueden ser orquestadas a través de un sistema nodal y holístico, a través de la Comunicación Corporativa. De este modo Djenderedjian define la fidelización de clientes como: “las acciones que permiten conocer en profundidad a los mismos, y a partir de esa información orientar sus percepciones” (2006, p. 2).

Para determinar la correlación entre ambas variables se utilizará una base teórica que se detalla en el siguiente apartado.

1.7 Perspectiva Teórica

Para abordar el estudio de la CC de la empresa *Sanver* sucursal Cholula, es necesario recurrir a paradigmas teóricos, considerados en la perspectiva de la Comunicación Estratégica, que permiten analizar y comprender las Ecologías de la Información y la producción simbólica que surge de la dinámica compleja, humana y social que se genera entre los miembros del sistema, su correspondencia con la organización y el entorno, para posteriormente orientarla hacía un fin común, en este caso mejorar la Fidelización del Cliente. En este sentido Massoni, citada por Pérez (2012), afirma que:

Una estrategia de comunicación es en este marco un proyecto de comprensión, un principio de inteligibilidad que busca abordar las múltiples dimensiones de la comunicación como fenómeno complejo –porque incluye múltiples dimensiones– y fluido – porque es siempre movimiento, en tanto comunicación es acción.(p. 163)

Para lograr lo anterior, el presente proyecto se valdrá de tres paradigmas teóricos para conformar el eje cognitivo con el que se abordará el estudio del fenómeno comunicacional dentro de la organización. A continuación, se describen cada una de ellas.

1.7.1 Paradigma complejo

Este primer eje sirve para comprender que la realidad de la empresa está sujeta a una serie de factores inciertos imposibles de predecir, que la tendencia al caos forma parte del orden natural de su constitución, contrario a las concepciones que se esfuerzan por convertirla en un mecanismo aislado que funcione eficientemente sin alteración alguna. En referencia a lo anterior, Gallardo indica que “el paradigma de la complejidad sostiene que la realidad organizacional se alimenta de procesos no ordenables o programables desde el exterior” (2002, p. 66).

Las organizaciones que se empeñan en mantener inalterables sus funciones, con la finalidad de evitar las amenazas provenientes del exterior, se condenan a un ciclo continuo de desgaste sin posibilidad de reconfigurarse, como pieza de un sistema mecánico que se deteriora y se deshecha, lo que se conoce como *entropía*, principio propio de cualquier sistema cerrado. ilustrado por Ibañez de la siguiente manera: “Se entiende por entropía al proceso natural de

desorganización, decadencia y muerte, hacia donde tienden todos los sistemas cerrados” (2000, p. 20).

En contraste, las organizaciones que toman en cuenta la incertidumbre como un factor inevitable, pero, que pese a amenazar la estabilidad de la organización, también constituye la oportunidad de aprender para evolucionar y adaptarse, camina por la ruta de la *homeostasis*, descrita por Silva como “el equilibrio dinámico que se expresa a través de la adaptabilidad de las fuerzas del ambiente que buscan un funcionamiento eficaz del sistema” (2009, p. 158).

Este contrasentido es retomado por Morin (1995), en el que resalta que para que la adaptación sea posible, es necesario encontrar un punto de balance entre el orden que la empresa implementa para sus funciones y el caos que la acecha desde el exterior, y lo expone de la siguiente manera:

En un universo de orden puro, no habría innovación, creación, evolución. No habría existencia viviente ni humana. Del mismo modo, ninguna existencia sería posible en el puro desorden, porque no habría ningún elemento de estabilidad sobre el cual fundar una organización. (Morin, 1995, p. S/P)

Este proceso de equilibrio es posible gracias a la interacción de la empresa y cada uno de los elementos que la conforman con su entorno, misma que solo es posible entender desde el segundo eje teórico del presente proyecto, correspondiente al Pensamiento Sistémico.

1.7.2 Pensamiento Sistémico

Previo a conocer el significado del Pensamiento Sistémico, es importante entender que es un sistema, en este sentido Maturana y Dávila realizan la siguiente descripción: “hablamos de sistema cada vez que distinguimos un conjunto de elementos de cualquier naturaleza interconectados de modo que si actuamos sobre uno actuamos sobre todos” (2008, p. 1).

Entre los sistemas es posible diferenciar entre sistemas abiertos y sistemas cerrados. Este último es considerado como un sistema mecánico, debido a que cumple con un ciclo controlado y limitado de funciones que le impide regenerarse por sí mismo y por tanto cumple con determinado tiempo de vida. Prueba de ello son todos los artefactos y dispositivos tecnológicos. Por lo tanto, Ibañez lo resume como: “Un sistema es cerrado cuando ningún elemento de afuera entra y ninguno sale fuera del sistema” (2000, pp. 18 y 19).

Por el contrario, un sistema abierto está en constante contacto con su medio ambiente y a través de la interacción con éste, logra un equilibrio dinámico. Los organismos vivos y las organizaciones sociales entran dentro de esta clasificación. Por esta razón (Kast y Rosenzweig, 1990) proponen la Teoría de Sistemas para el estudio de las organizaciones.

La teoría de sistemas representa un nuevo paradigma para el estudio de las organizaciones y su administración, una base para pensar en la organización como un sistema abierto en interacción con su medio ambiente. Esto también ayuda a entender las interrelaciones entre los principales componentes de una organización: sus objetivos, tecnología, estructura y relaciones psicosociales. Ofrece un marco de referencia más adecuado para la práctica administrativa. (p. 117)

La empresa está conformada por individuos que operan sus procesos y que por su inherente cualidad social, la convierten en un sistema abierto y complejo, debido al constante e inevitable contacto con su entorno, a través de sus miembros, y por los múltiples factores inciertos a los que está expuesta debido a la gran cantidad de interrelaciones que se produce tanto al interior como al exterior de la misma.

Para observar las relaciones del sistema organizacional de la empresa es necesario ponerse los lentes teóricos del Pensamiento Sistémico, el cual asegura que “Los elementos de un sistema están unidos por invisibles uniones de acciones interrelacionadas de largo y complejo efecto que nos permite aclarar los patrones globales y ver cómo cambian”(Arribas, 2017, p. 72)

De esta manera, el Pensamiento Sistémico aporta las bases teóricas para comprender la composición de la empresa entendida como un sistema abierto, caracterizado por la interacción dinámica, compleja e incierta de sus partes y del todo, concatenado a través de la comunicación.

Respecto a esta relación, Morin (2005) plantea que el todo es más que la suma de las partes que lo constituyen. Lo que representa que tanto la empresa está compuesta por sus públicos internos, como esta misma compone a cada uno de ellos. Es decir, las relaciones interpersonales que se generan entre ellos, son las que dotan de identidad y cultura corporativa a la empresa, pero también cada elemento lleva consigo a la empresa, y la comparte cada vez que habla de ella con las personas con las que convive, proyectando una imagen de la organización al exterior.

Por tal motivo es necesario que tras comprender a la empresa como sistema, se busque analizar e intervenir sus procesos complejos a fin de poder alinearlos a los objetivos de la empresa, para lo que es necesario desarrollar un Pensamiento Estratégico.

1.7.3 Pensamiento estratégico

Los enfoques teóricos descritos anteriormente complementan el círculo analítico con que permitirá tener en cuenta un mapa detallado para poder elaborar una estrategia que entienda como gestionar, de manera integral, los procesos de la Comunicación Corporativa que inciden en la Fidelización del Cliente, desde la perspectiva teórica de la Comunicación Estratégica. Dentro de este marco Durán, Cisneros, Meléndez, y García (2012) afirman que:

Para comunicar estratégicamente se requiere ser consciente de las fortalezas y debilidades de la empresa, de las características del entorno, de las peculiaridades de los públicos internos y externos, de sus necesidades, de los recursos humanos, económicos, técnicos y tecnológicos con que cuenta la empresa; de la diversidad cultural; es decir; se requiere conocer a la empresa y todo lo que le rodea. (p. 149)

El pensamiento estratégico representa la planificación de espacios de encuentro en donde se puede actuar para transformar la configuración dinámica de la empresa con miras a cumplir los objetivos, sin perder de vista los factores impredecibles que se pudieran suscitar durante la implementación de la estrategia. En este sentido, Quintero y Sánchez señalan que: “El pensamiento estratégico tiene como propósito complementar el ejercicio de planificación estratégica, en la medida que propicia una mirada y visión de futuro, como percepción dinámica de la realidad y como proceso de pre configuración de alternativas viables” (2006, p. 376).

Lo anterior no quiere decir que se realice un plan rígido y controlado, por el contrario, se trata de construir una dimensión colaborativa, en donde los *stakeholders*, consciente de la

importancia de su participación, y de la de cada uno de los otros miembros en la Comunicación Corporativa, contribuya a alcanzar la meta de fidelizar al cliente. Massoni lo expone de la siguiente manera desde la perspectiva de la Comunicación Estratégica: “No es un plan elaborado para ser aplicado, sino un dispositivo flexible y especialmente atento a los situacional en tanto espacio fluido, en tanto lugar habitado en el que coexisten las alteridades socioculturales” (2013, p. 13).

Con base en estos ejes mencionados, se abordará el presente trabajo de investigación del que se desprende el siguiente apartado metodológico.

1.8 Perspectiva Metodológica

La metodología que se implementará en el presente trabajo de investigación será cuantitativa, derivada de una revisión documental.

1.8.1 Enfoque

Debido a que la presente investigación pretende establecer la correlación en cuanto al comportamiento entre las dos variables principales, la Comunicación Corporativa y Fidelización del Cliente, se utilizará un enfoque cuantitativo, que determinará la cantidad de instrumentos que se deben considerarse para el desarrollo de un modelo estratégico para diagnosticar la CC orientada a la FC de la empresa *Sanver*, sucursal, Cholula.

1.8.2 Técnicas e Instrumentos

Las Técnicas e Instrumentos son las herramientas que se desarrollan para recabar los datos necesarios que contribuyen a dar información objetiva, y lo más precisa posible, del fenómeno que se estudia. Rodríguez y Valdeoriola las define como: “la planificación del proceso de recogida de datos y la selección de las técnicas más adecuadas, en función del problema, las características de los datos y la metodología a utilizar” (2009, p. 43).

Derivado del carácter documental del presente proyecto, se realizará una recopilación de los métodos que integrarán el modelo estratégico para diagnosticar la Comunicación Corporativa orientada a mejorar la Fidelización al Cliente de la empresa *Sanver*, sucursal Cholula.

1.8.3 Sujeto de estudio

Como se menciona en los apartados precedentes, el sujeto de estudio es la empresa *Sanver* sucursal Cholula, en el estado de Puebla.

La aplicación de instrumentos de recolección de datos se realizará con los públicos con los que mantiene una relación. No obstante, será con los públicos claves de la tienda con quienes se enfoquen la mayor parte de las entrevistas, *focus group*, *test* de foto problema y auditorías.

Sin embargo, para conocer los públicos claves involucrados en el proceso de Fidelización del Cliente de *Sanver*, sucursal Cholula, es preciso establecer el contexto en el que se mueve la

organización, a fin de contar con un panorama integral que permita identificar todos los *stakeholders*, sus vínculos con la empresa y los factores externos que intervienen en el desarrollo de estas relaciones. Puntos que se desarrollan en el siguiente capítulo.

Capítulo 2 Marco Contextual

Para plasmar, de la manera más integral, la estructura sistémica de la organización, se utilizará el modelo de Comunicación Estratégica (ver Figura 4) de Scheinsohn (2009), quien lo describe como “un modelo de comunicación sistémico, contingente, principalmente interesado en la afectación mutua de los elementos que lo componen, y el que entiende a la comunicación como un proceso complejo, dinámico y continuo”. (Scheinsohn, 2009c, p. 4)

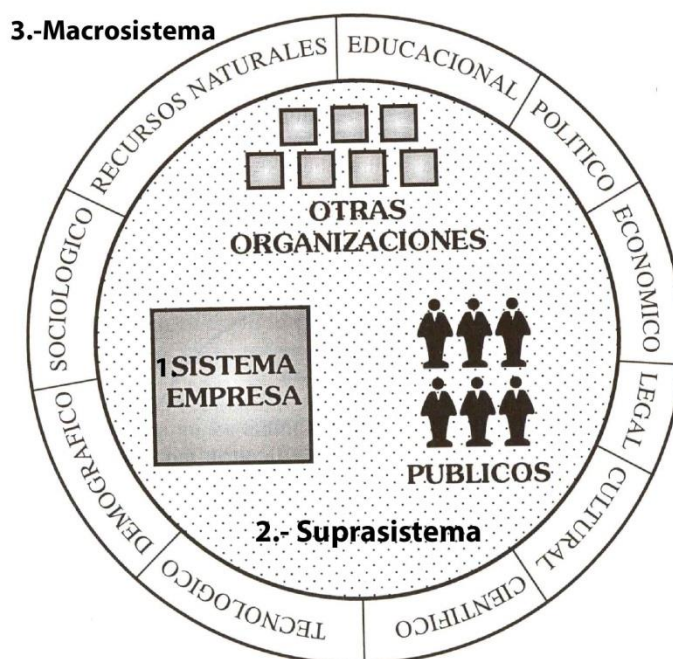


Figura 4. –Modelo de Comunicación Estratégica. Recuperado (Scheinsohn, 2009c, p. 5).

El modelo de Comunicación Estratégica visualiza a la empresa como un sistema, el “sistema empresa”, que se encuentra integrado a una red amplia de relaciones sociales que forman el “suprasistema” que, a su vez, se integra al “macrosistema”, un sistema mayor conformado por 10 factores externos que provienen del entorno y que pueden llegar a influir de

manera directa o indirecta los procesos de la organización, debido a la interdependencia de cada elemento dentro del sistema.

Con base en lo anterior se realizará el diagnóstico sistémico de la empresa *Sanver* sucursal Cholula, con la finalidad de identificar los elementos que componen el “sistema empresa”, el “suprasistema” y el “macrosistema” de la organización. Comenzando con el primero de ellos (Ver Figura 5)

2.1 Sistema empresa (Organización)



Figura 5. –Sistema Empresa en el Modelo de Comunicación Estratégica. Recuperado (Scheinsohn, 2009c, p. 5)

Para conocer la composición actual del “sistema empresa”, se llevará a cabo un análisis basado en sistema sociotécnico abierto de Kast y Rosenzweig (1990, p. 121), en el que se plantea que el sistema de la empresa está conformado por cinco subsistemas principales: el subsistema técnico, estructural, filosófico, psicosocial y administrativo, son representados como partes integrales de toda la organización (ver Figura 6).

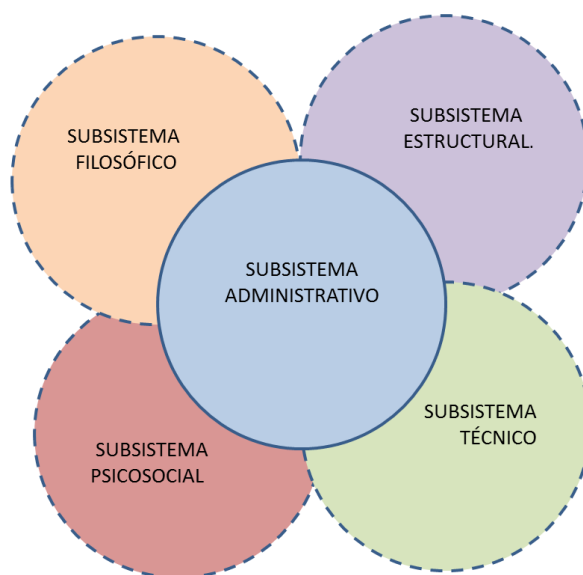


Figura 6. –El sistema de organización. Recuperado de (Kast y Rosenzweig, 1990, p. 120)

Tomando en cuenta lo anterior, se presenta el desglose de los subsistemas que corresponden al “sistema empresa” de *Sanver*, sucursal Cholula.

2.1.1 Subsistema filosófico

El subsistema Filosófico, también conocido como de objetivos y valores es el que toma en cuenta el ámbito sociocultural. Es decir, considera los objetivos y valores que la empresa adquiere del

contexto que le rodea, de donde toma ciertos objetivos para devolver productos. No obstante, también debe cumplir con funciones que la sociedad requiere a fin de garantizar su subsistencia.

Las organizaciones plasman la información de este subsistema en su Filosofía Corporativa, por medio de la que se presenta y dan a conocer sus aspiraciones a través de tres aspectos básicos: La Misión Corporativa, La Visión Corporativa y los Valores Corporativos, a los que Capriotti (2009) define de la siguiente manera:

“La Filosofía Corporativa debería responder a, fundamentalmente, tres preguntas: ¿Qué hago?; ¿Cómo lo hago?; y ¿A dónde quiero llegar? En función de estos tres cuestionamientos, podemos establecer que la Filosofía Corporativa estaría compuesta por tres aspectos básicos: a) La Misión Corporativa, b) La Visión Corporativa, y c) Los Valores Centrales Corporativos.” (p. 25)

Para la empresa *Sanver*, sucursal Cholula, los principales elementos que componen este subsistema son: Satisfacer las necesidades de los clientes, atención personalizada, servicio integral y eficiente, ambiente laboral estable, desarrollo del personal, trabajo en equipo, alta calidad y gran variedad de los productos de marcas líderes. Mismos que se encuentran plasmados en su Misión, Visión y Política de Calidad (“*Sanver*,” 2015), que a continuación se expone.

Misión.

Ofrecer productos de alta calidad en el ramo ferretero y de la construcción mediante la comercialización de las marcas líderes del mercado, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes con servicio, calidad y precio a través de una atención personalizada.

Brindar un ambiente laboral estable y permanente que contribuya al desarrollo personal de los empleados. La proyección que tenemos de *Sanver*, sucursal Cholula; es decir, a donde queremos llegar, se encuentra en la visión de la empresa.

Visión.

Ser la Empresa Mexicana líder en el ramo ferretero comercializando productos de calidad, a través de un servicio integral y eficiente, que nos coloque como la primera opción de compra.

Política de calidad.

En *Sanver* nos dedicamos a la comercialización de las marcas líderes del ramo ferretero y de la construcción; comprometidos con nuestros clientes para satisfacer plenamente sus requerimientos y expectativas buscando la excelencia de nuestro servicio mediante el Aseguramiento de la Calidad y trabajo en equipo, como proceso de Mejora Continua de nuestro Sistema.

2.1.2 Subsistema estructural

Por su parte el sistema estructural es definido por Kast y Rosenzweig (1990, p. 120) como “las formas en que las tareas de la organización están divididas (diferenciación) y son coordinadas (integración)”.

Con base en lo anterior, el Subsistema estructural del presente caso de estudio queda definido en el organigrama y descripciones de puestos establecidos en el Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa en su apartado documentos internos (Ver Figura 7).

Organigrama Sanver Cholula



Figura 7.- Sanver, 2017. Organigrama de Sanver sucursal Puebla. Recuperado de Sanver/ Documentos Internos/ Sistema de Gestión de la Calidad/ Manual de calidad MGC-01.

De igual manera, cada una de las descripciones de puesto se encuentran plasmadas dentro de los documentos que conforman el “Sistema de Gestión” de la Calidad de la empresa, en los que se establece la “misión, funciones generales, funciones específicas, competencias funcionales y requerimientos mínimos”, para cada puesto (Ver Tabla 1).

Cabe resaltar que estas funciones son genéricas para todos los empleados, sin importar la sucursal a la que estén adscritos. A continuación, se realiza una síntesis de las funciones (ver Tabla 1) que la empresa estipula para los puestos involucrados en el organigrama anterior.

Tabla 1: Registro de Descripción de Puestos *Sanver*

| | Gerente de sucursal | Jefe de Almacén | Jefe de Tienda | Asesores | Cajero | Auxiliar administrativo | Auxiliar de almacén |
|------------------|--|--|---|--|--|---|--|
| Misión | Establecer estrategias de ventas de acuerdo a la sucursal asignada. Motivar, supervisar, ejecutar y coordinar las estrategias para cumplir con los objetivos establecidos, | Eficientar la recepción de mercancía para garantizar la mínima merma. | Incentivar, liderar, preparar, supervisar y apoyar a los asesores de ventas en el desarrollo de sus actividades. | Asegurar la satisfacción al cliente con la mejor atención y asesoría a través de la venta personalizada en piso de tienda. | Captar el efectivo de las ventas realizadas, al cobrar las facturas o notas | Llevar el control administrativo y contable de la unidad de negocio, revisando y comprobando cada uno de los movimientos que se realizan. | Recibir y acomodar las mercancías. |
| Funciones | -Elaborar plan estratégico. Elaborar pronóstico de ventas con base en historial. -Elaborar el presupuesto de ventas. Monitorear la aplicación de ventas. -Monitorear labor del personal. Evaluar al equipo de trabajo. | -Revisar el material. Supervisar la entrada y salida de material. -Planificar la distribución y clasificación de productos en el almacén. -Analiza el listado de material. -Analiza los | -Dar seguimiento a los objetivos, concursos, metas y procesos de venta. -Dominar y conocer todas las políticas y procesos de ventas. -Contar con habilidades de liderazgo y comunicación vertical y horizontal. -Entrevista y selección de | -Conocer y dominar las políticas y procesos de ventas. -Atender a los clientes en piso de ventas. -Dar a conocer las promociones. -Mantener llenos y limpios los anaqueles. -Reportar faltantes y ventas | -Cobrar facturas y notas. -Capturar en el sistema los cobros recibidos. -Realizar corte de caja todos los días a las 18 horas. -Entregar el efectivo al gerente. -Entregar papelería | -Recibir y revisar la documentación de la unidad de negocio. -Verificar entradas y salidas de almacén. -Recibir y verificar volantes de aclaraciones y notas de crédito. -Elaborar relación de facturas de pago. | -Recibir y revisar el material que entra y sale del almacén. -Acomodar y clasificar los productos. -Realizar inventario. |

| | | | | | | | |
|--|---|--|---|--|---|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> -Preparar juntas semanales, Autorizar descuentos especiales. -Coordinar eventos especiales. -Revisar informes y reportes. | <ul style="list-style-type: none"> inventarios. -Verifica que se use el equipo de seguridad. | <ul style="list-style-type: none"> nuevos candidatos. -Elaborar plan de trabajo semanal. -Auditar periódicamente los pedidos. - Retroalimentar a la gerencia sobre las necesidades e inquietudes del mercado. | <ul style="list-style-type: none"> muertas. | <ul style="list-style-type: none"> de cobro a Crédito y Cobranza. -Controlar el fondo fijo de caja. | <ul style="list-style-type: none"> -Elaborar póliza de cheques. -Elaborar reportes de entradas, salidas, notas de crédito, honorarios, entre otros. -Control de nómina. -Verificar remisiones. | |
|--|---|--|---|--|---|--|--|

Tabla 1.- *Sanver*, 2008. Registro de Descripción de Puestos. RGA-008. Recuperado de *Sanver/ Documentos Internos/ Sistema de Gestión de la Calidad/ Manual de calidad MGC-01*.

2.1.3 Subsistema técnico

El sistema técnico está estrechamente ligado al de psicosocial y filosófico, pues proviene de la misma fuente generadora de objetivos y valores, es decir, las personas.

El subsistema técnico se refiere al conocimiento requerido para el desempeño de las tareas, incluyendo las técnicas utilizadas en la transformación de entradas en productos. Está determinada por los requerimientos de trabajo de la organización y varía dependiendo las actividades particulares.

La tienda *Sanver* sucursal Colula, es una unidad de negocio que pertenece al corporativo encabezado por la empresa *Distribuciones SANVER SA de CV*, organización que se dedica a la “comercialización y distribución de productos de ferretería, construcción y artículos para el hogar”. La empresa opera a través de *dos Centro de Distribución (CEDIS)*, uno ubicado en el estado de Puebla y la segunda localizada en el estado de Veracruz, ambos dedicados al modelo

de negocios *Business to Bussines* (B2B), descrito por Mesonero y Alcaide (2012, p. 13) como: “Se identifica con las técnicas de marketing para vender productos y servicios a otras empresas que los necesitan, lo transforman o lo distribuyen. Está muy extendido entre las compañías fabricantes que venden a sus distribuidores e intermediarios”.

El corporativo también cubre el modelo de negocio al menudeo o *retail*, conformado por la cadena de tiendas de autoservicio *Más Ferreterías*, integrada por 19 sucursales (Sanver, 2015b) establecidas alrededor de 10 estados de la República Mexicana y una bajo el nombre de *Sanver*, en el municipio de San Pedro Cholula, en el estado de Puebla, que compete al presente caso de estudio. M. Álvarez (2013) diferencia esta modalidad de la siguiente manera:

Retail es cualquier comercio que vende sus productos al consumidor final, desde un mercado a una tienda de barrios, desde un negocio de electrodoméstico a una franquicia textil, ya sea con cientos de puntos de venta o con un solo establecimiento.(p. S/P. párrs 29)

Cabe subrayar que, tanto el CEDIS, como la tienda de autoservicio en Puebla se administran de manera independiente a la matriz ubicada en el estado de Veracruz, la cual lleva el control del resto de clientes mayoristas y sucursales en otros estados.

Al igual que las funciones descritas en el apartado correspondiente al subsistema administrativo, se realiza una síntesis de los conocimientos que la empresa solicita para los puestos que laboran en *Sanver* sucursal Cholula (ver Tabla 2).

Tabla 2: Registro de Descripción de Puestos Sanver

| | Gerente de sucursal | Jefe de Almacén | Jefe de Tienda | Asesores | Cajero | Auxiliar administrativo | Auxiliar de almacén |
|--|--|---|---|--|---|--|---|
| Conocimientos, habilidades y preparación académica. | <p>Mercadotecnia, Administración y Motivación.</p> <p>Facilidad de palabra, negociador, manejo de conflictos, técnicas de ventas, analítico, y facilitador de conocimiento.</p> <p>LAE, Mercadólogo, Ing. Industrial o CP.</p> | <p>Operaciones matemáticas, nivel técnico de contabilidad, administración, capacidad lógica, conocimientos relacionados con el giro de la empresa.</p> <p>Administrativas, facilidad de palabra, negociador, liderazgo, gestor y analítico.</p> <p>Bachillerato o carrera trunca en Rama Económica.</p> | <p>Mercadotecnia, Administración y Motivación.</p> <p>-Comunicación horizontal y vertical, negociador, manejo de conflictos, organización, trabajo en equipo, liderazgo, conocimientos del SGC, técnicas de venta, atención al cliente, enfocado a objetivos.</p> <p>-LAE, Mercadólogo, Ing. Industrial o CP.</p> | <p>Administración y ventas.</p> <p>-Facilidad de palabra, analítico, Atención al Cliente, proactivo, enfocado a objetivos.</p> <p>Bachillerato o carrera trunca en Rama Económica.</p> | <p>Conocimientos básicos de contabilidad, computación y administración.</p> <p>Capacidad lógica, matemáticas, mecanografía y archivo.</p> <p>Bachillerato o carrera trunca.</p> | <p>Contabilidad, administración, computación, habilidad matemática.</p> <p>Matemáticas contables y administrativas.</p> <p>Bachillerato o carrera trunca en áreas comerciales.</p> | <p>Operaciones matemáticas, capacidad lógica, conocimientos relacionados con el giro de la empresa.</p> <p>Conocimientos administrativos, proactivo y analítico.</p> <p>Bachillerato.</p> |

Tabla 2.- Sanver, 2008. Registro de Descripción de Puestos. RGA-008. Recuperado de Sanver/ Documentos Internos/ Sistema de Gestión de la Calidad/ Manual de calidad MGC-01.

2.1.4 Subsistema administrativo

El subsistema administrativo se encuentra al centro de las relaciones, debido que es el encargado de integración de los demás subsistemas dentro de la organización bajo un ambiente de control que permita ser productiva a la empresa. Así lo menciona Kast y Rosenzweig: “El subsistema administrativo abarca toda la organización al relacionarla con su medio ambiente, fijar objetivos,

desarrollar planes estratégicos y operativos, diseñar la estructura y establecer procesos de control” (1990, p. 121).

Para la tienda *Sanver*, sucursal Cholula, todos los aspectos antes mencionados se encuentran establecidos en el “Plan Estratégico de Sanver-MDG-01”, del que se despliegan los siguientes Objetivos Estratégicos (OE), que se hacen extensivos para todas las sucursales.

- OE1. Optimizar la atención al cliente en el piso de ventas.
- OE2. Optimizar la operación a través de desarrollo e implementación de sistemas tecnológicos y mejoras en infraestructura.
- OE3. Optimizar negociaciones efectivas y armoniosas con el proveedor.
- OE4. Asegurar la conformidad del SGC a través del continuo desarrollo del personal.
- OE5. Consolidación presupuestal y desarrollo de la cultura financiera.
- OE6. Lograr mayor impacto y mejoramiento de la empresa.

Asimismo, en este documento interno de la empresa se encuentran desglosados los planes y los diferentes aspectos que se atienden en cada área. A continuación, se realiza un resumen de este contenido (ver Tabla 3).

Tabla 3: Plan Estratégico Sanver.

| | |
|----------------|---|
| Plan de ventas | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Política de ventas.</i> • <i>Análisis de resultados de asesores.</i> • <i>Conocimiento de la competencia.</i> • <i>Conocimiento de los clientes.</i> • <i>Crecimiento del mercado.</i> |
| Mercadotecnia | <ul style="list-style-type: none"> • Mercado meta. • Ventajas Diferenciales. • Posicionamiento. • Línea de productos. • Comunicación. |

| | |
|----------------------|--|
| Plan de operaciones. | <ul style="list-style-type: none"> • Promociones. • Benchmarking. • Mecanismos de relación con el cliente. • Plan de distribución de mercancía en tienda (lay outs) • Plan de Atención al Cliente. • Plan de entrega de productos. • Plan de recepción de productos. • Plan de cobranza. • Plan de compras. |
| Plan de RRHH | <ul style="list-style-type: none"> • Plan de reclutamiento, selección y contratación de personal. • Plan de capacitación. • Plan de evaluación de desempeño. • Plan de compensaciones. • Plan de asistencia social. |
| Plan de calidad | <ul style="list-style-type: none"> • Plan de sistemas. • Plan de Mantenimiento a infraestructura, |

Tabla 3.- *Sanver*, 2008. Plan Estratégico de *Sanver*. Recuperado de *Sanver*/ Documentos Internos/ Sistema de Gestión de la Calidad/ Dirección/ MDG-01.

Cabe mencionar que estos planes se realizan de manera genérica para todas las tiendas, sin tomar en cuentas si las condiciones (geográficas, sociales, económicas, políticas, etc) a las que cada sucursal se expone al cambiar de entorno. Por tal motivo es necesario incluir el análisis macrosistémico del entorno de la organización, incluido en el apartado posterior a la descripción del quinto subsistema.

2.1.5 Subsistema psicosocial

En este subsistema se consideran las relaciones interpersonales de las personas que forman la organización, en el que se toman en cuenta los comportamientos tanto individuales como grupales de los individuos.

Consiste en el comportamiento individual y la motivación, relaciones de función y posición, dinámica de grupos y sistemas de influencia. Se ve afectado también por sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones de la organización. De tal manera que el Subsistema Psicosocial está conformado tanto por el Clima como la Cultura organizacional, descritas por Guadalupe, Estrada, Cristóbal, Pupo, y Yadira (2009) como:

El clima organizacional es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones (...) Mientras la Cultura Organizacional comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. (p. 69)

Ambos conceptos se encuentran íntimamente relacionados, no es posible precisar que uno es consecuencia del otro, más bien cada uno se retroalimenta de la red dinámica de interacciones sociales que la alimenta y la transforma con cada cambio que ocurre en el uno o en el otro.

Alguna de las actividades que la empresa establece para optimizar el clima y la cultura organizacional son: Reconocimiento del empleado del mes, celebración de cumpleaños, bonos, vacaciones, eventos deportivos, cajas de ahorro, participación de eventos, comedor corporativo, festividades religiosas.

Sin embargo, aún se carece de datos que aporten información sobre la efectividad de estas prácticas y cómo influyen en el desarrollo de las relaciones laborales. Por lo que se propone la aplicación de un estudio que precise la información del Clima y la Cultura Organizacional.

Así pues, cada sucursal es diferente en cuanto a su cultura y clima organizacional, incluso las que se encuentran en una misma entidad. No obstante, las diferencias más representativas ocurren en las tiendas ubicadas en zonas urbanas, en contraste de las que se ubican en zonas rurales.

Con base en lo anterior, el estado actual del “sistema empresa” de *Sanver* sucursal Cholula queda representado de la siguiente manera (ver Figura 8).

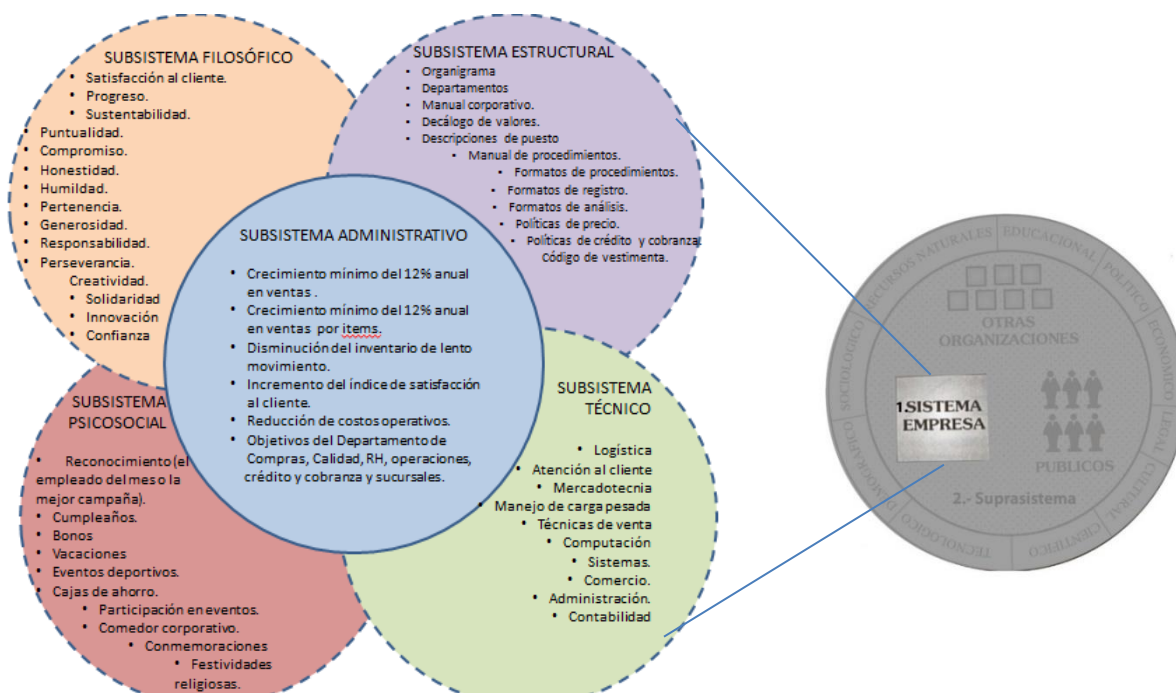


Figura 8. –El sistema de organización adaptado al “sistema empresa” de *Sanver* sucursal Cholula. Recuperado de (Kast y Rosenzweig, 1990, p. 120)

Cabe mencionar que *Sanver* sucursal Cholula es una de las tres tiendas con ubicación en centros urbanos, a diferencia de las restantes que se encuentran en municipios menos conurbados. Por tal motivo se hace necesario realizar un análisis del “macrosistema”, a fin de establecer los factores externos que influyen en los procesos comunicacionales de la organización (Ver Figura 9).

2.2 Macrosistema (Entorno)

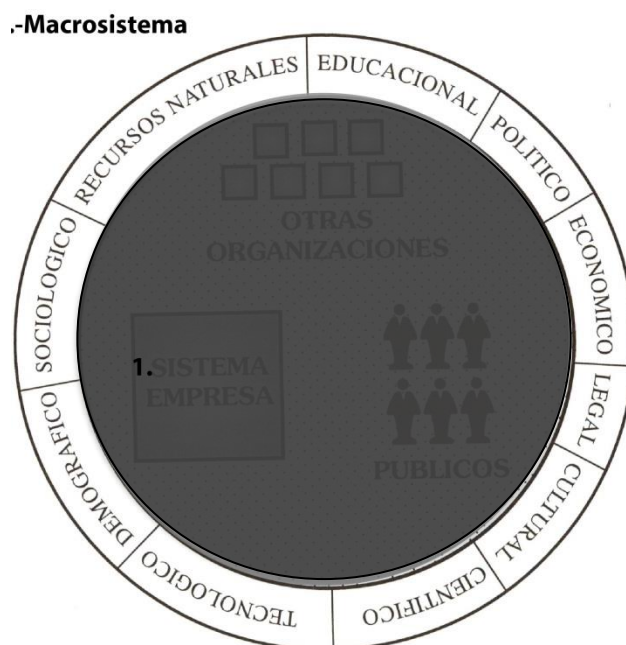


Figura 9. –Macroistema Empresa en el Modelo de Comunicación Estratégica. Recuperado (Scheinsohn, 2009c, p. 5)

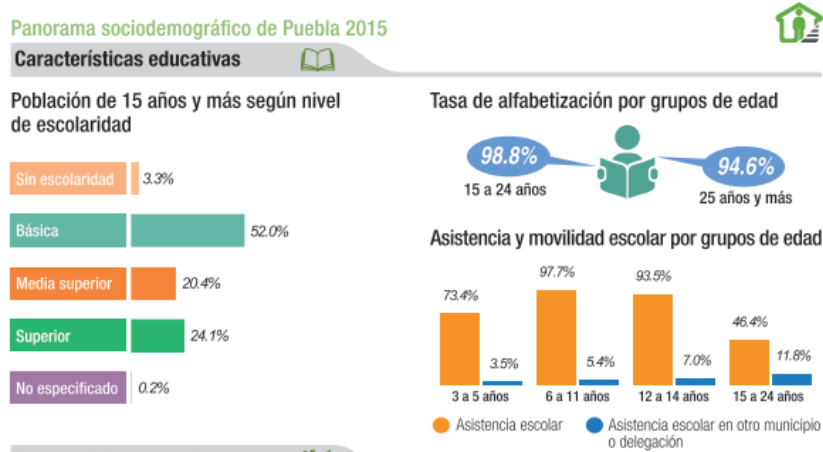
El diagnóstico del “macrosistema” se realizará con la revisión de los 10 factores propuestos en el modelo de Comunicación Estratégica de Scheinsohn (2009) (educacional, político, económico, legal, cultural, científico, tecnológico, demográfico, sociológico y los recursos naturales) con la finalidad de observar la interacción que la empresa tiene con su entorno y de qué manera le afectan los factores externos, así como identificar las oportunidades y las amenazas, elementos cruciales para la renovación o degradación de sistema.

Cabe resaltar, que si bien el número de macro-factores contemplados en el modelo de Comunicación Estratégica es muy variado, no todos ellos aplican para el presente proyecto, de hecho son relativos a cada caso de estudio, de ahí la importancia de identificar los que conciernen a la empresa *Sanver* sucursal Cholula, para posteriormente detectar los que influyen en los procesos comunicativos para mejorar la Fidelización del Cliente.

2.2.1 Factor Educativo

De acuerdo al más reciente estudio sobre el Panorama Sociodemográfico del estado de Puebla, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015b) dos de cada 10 ciudadanos, cuenta con educación superior, dos con educación media superior y cinco con educación básica (ver Gráfica 2). Esta cifra se encuentra a la par de la media estatal, la cual apunta que sólo dos de cada 10 cuenta con estudios universitarios.

Características educativas del municipio de San Pedro Cholula



Gráfica 2.- Características educativas del municipio de San Pedro Cholula. Recuperado de INEGI (2015, p. 261)

Este es un factor muy importante, ya que muchas de las personas dedicadas a oficios relacionados con la ferretería como carpintero, herreros, plomeros, electricistas, entre otros, regularmente cuentan con educación básica o media básica. Prueba de ello son los datos divulgados por el INEGI (2015a, p. 4), correspondientes al estudio “Estadísticas A Propósito Del Día Del Carpintero (19 De Marzo)”, en la que indica que ocho de cada 10 carpinteros cuenta con un grado máximo de estudios de primaria.

Además, el municipio cholulteca registra un total de 263 planteles educativos, con un total de 1615 aulas, dos unidades deportivas y una cancha de usos múltiples, de acuerdo a datos del “Anuario estadístico y geográfico de Puebla 2017” (INEGI, 2017, p. 618). Este tipo de instituciones representan una oportunidad debido a los requerimientos de mantenimiento.

2.2.2 Factores políticos

Sanver, sucursal Cholula se encuentra ubicada en el municipio de San Pedro Cholula, en el estado de Puebla, en donde se consideraron los siguientes factores políticos que podrían incidir en la comunicación de la empresa con sus *stakeholders* durante el 2020:

Programas sociales federales: La tienda puede inscribirse como Tutor en el programa “Jóvenes Construyendo el Futuro”, que “busca que miles de jóvenes puedan capacitarse en el trabajo. El Gobierno de México les otorgará una beca mensual de 3,600 pesos para que se capaciten durante un año”. (Gobierno de México, 2018 S/P, parr 1).

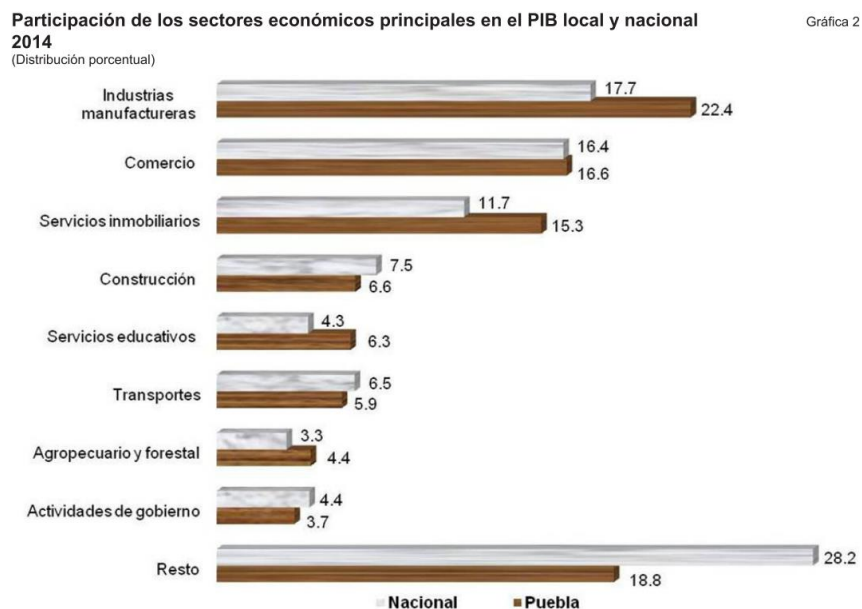
Con esta última acción la empresa podría comenzar a realizar acciones en beneficio social y en coordinación con el gobierno, lo que aportaría para construir una reputación de responsabilidad social.

2.2.3 Factores económicos

Dentro de los factores económicos a los que se enfrenta la organización y que podrían afectar a su objetivo de Fidelización del Cliente se encuentra:

Participación de los sectores económicos: de acuerdo al estudio Estructura Económica de Puebla en Síntesis (INEGI, 2016), la industria agropecuaria es una de las que menos participación económica tiene en el estado (ver Gráfica 3), siendo este uno de los sectores más importantes para las ventas de artículos como palas, picos, mangueras, entre otras.

Gráfica 3.- INEGI, 2014. Participación de los sectores económicos principales en el PIB local y nacional



Gráfica 3.- INEGI, 2014. Participación de los sectores económicos principales en el PIB local y nacional. Recuperado de: http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825086213.pdf

Otro sector relevante para el giro comercial de la empresa, es el de la “Construcción”, que ocupa el cuarto lugar más importante, por debajo de la “Industria manufacturera”, que ocupa el primer lugar, seguido por “Comercio” y “Servicios inmobiliarios”. Lo que abre la posibilidad de generar acciones enfocadas a estos tres últimos campos económicos.

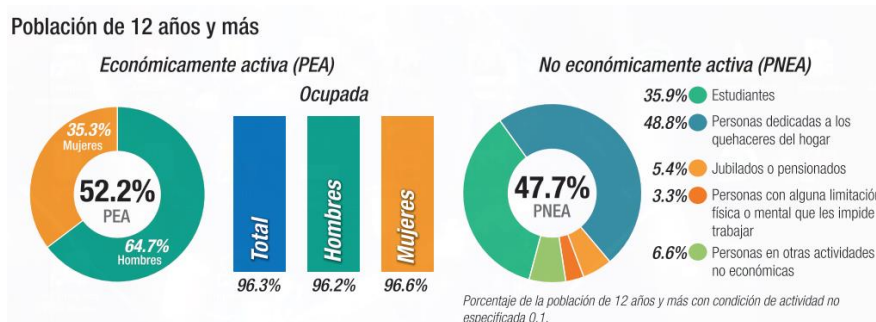
Lo anterior se reafirma con las cifras aportadas por el “Anuario estadístico y geográfico de Puebla 2017”(INEGI, 2017, p. 678), en el que se reporta que el 35% de la población de San Pedro Cholula se dedica al comercio, 30% labores administrativas, 25% labora en industria y sólo 6.6% trabaja en el sector agropecuario.

No obstante, una actividad que debe ser contemplada es la apicultura debido a que, durante el 2015 y 2016, la entidad reportó una producción de 130 toneladas de miel (INEGI,

2017, p. 743). Por lo que representa una oportunidad de revisar la oferta de herramientas de la empresa, para saber cuáles pueden cubrir las necesidades de los apicultores.

De los poco más de 128 mil habitantes que residen en este municipio, el 52% son Personas Económicamente activas. Mientras que del total del porcentaje restante, cerca del 49% son personas dedicadas a quehaceres del hogar (INEGI, 2015c, p. 302) (ver Gráfica 4). Es decir, aproximadamente la mitad de la población cholulteca requeriría algún producto relacionado con herramientas laborales o utensilios para el mantenimiento del hogar.

Panorama sociodemográfico de Puebla 2015



Gráfica 4. – INEGI Panorama sociodemográfico de Puebla 2015 a. Recuperado de: http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espano

Además, San Pedro Cholula pertenece a la región 4 del estado, denominada Angelópolis, conformada por 33 municipios (INEGI, 2014a, p. 72). Pese a que esta región se distingue por concentra el mayor porcentaje de unidades económicas, personal ocupado, remuneración y producción bruta total del estado (ver Gráfica 5), es importante tener en cuenta que la tienda se encuentra aproximadamente a 19 kilómetros (ver Figura 10) de distancia de la zona conurbada, lugar donde se concentra la mayor parte de los porcentajes estadísticos.

Gráfica 5. –Remuneraciones promedio por persona remunerada y Unidades económicas, personal ocupado y producción total por región



Gráfica 5. – INEGI, 2013. Remuneraciones promedio por persona remunerada y Unidades económicas, personal ocupado y producción total por región. Recuperado de: http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/CE_2014/702825082666.pdf

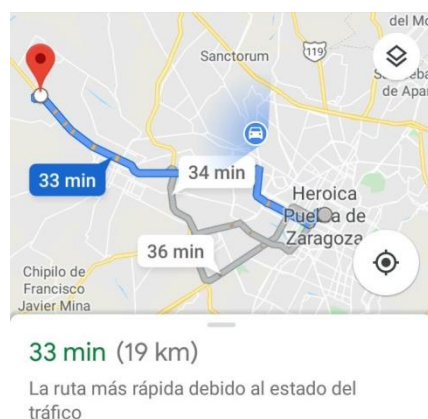


Figura 10. – Distancia ente Distribuciones *Sanver*, sucursal Cholula y la zona conurbada de Angelópolis . Recuperado de Google Maps, 2019.

No obstante, esto representa una oportunidad para desarrollar acciones que permitan alcanzar a los posibles consumidores de ese punto neurálgico, con el uso de tecnologías y servicios de reparto, con la finalidad de atraer, captar y consecutivamente fidelizar a clientes con

alto potencial de compra. Tomando en cuenta también las altas posibilidades de desplazamiento, debido a que el municipio se posiciona como el quinto con mayor parque vehicular en circulación (INEGI, 2017, p. 830).

Otra actividad a considerar es la turística, debido a que en el municipio se ubican 26 servicios de hospedaje, 23 hoteles y 3 moteles, lo que representa 596 cuartos con servicios y, por consecuente, necesidad de mantenimiento (INEGI, 2017, p. 943).

Además de lo anterior, la empresa debe considerar, que debido a que se encuentra en la región con mayor desarrollo del estado, es donde se alojan la mayor cantidad de competidores en su ramo. De acuerdo al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (INEGI, 2019), tan sólo en el municipio de San Pedro Cholula se encuentran 84 comercios dedicados a la ferretería o afín a ese giro comercial.

2.2.4 Factor Legal

En lo que respecta al aspecto legal, la organización cuenta con todos los permisos requeridos por las autoridades municipales, estatales y federales, para desempeñar sus funciones dentro del marco legal correspondiente.

Sin embargo, el pasado miércoles 23 de octubre entró en vigor la “Norma oficial mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención”, que tiene como objetivos “establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo”(Gobernación, 2019, p. 2).

Como su nombre lo menciona, esta nueva regulación tiene como objetivo vigilar el bienestar emocional, psicológico y social del trabajador en su lugar de trabajo, por tal motivo supervisará temas como: estrés laboral, cargas de trabajo, duración de las jornadas, sentido de pertenencia, capacitación, relaciones laborales, responsabilidades, comunicación entre el personal, familia, violencia laboral, entre otras.

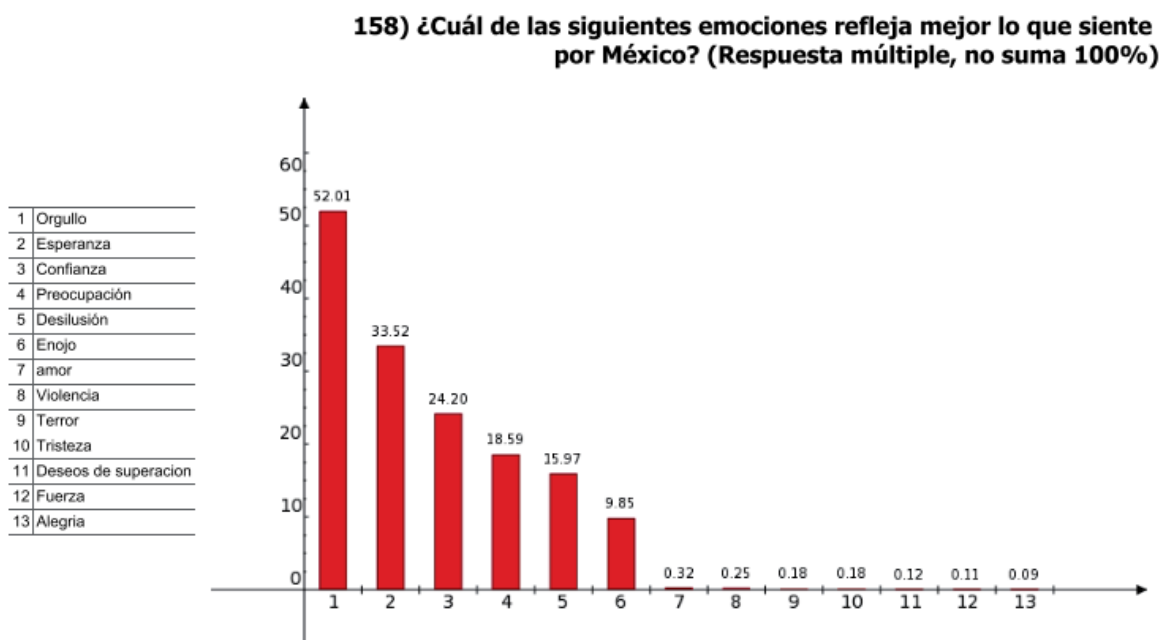
Por consiguiente se hace aún más necesario un diagnóstico profundo del clima y la cultura de la empresa *Sanver*, sucursal Cholula, debido a que ayudará a identificar y establecer acciones para cada una de los rubros anteriormente mencionados, y de esta manera cumplir con lo que establece la nueva NOM-035.

Asimismo, es necesario revisar las normas para colocación de publicidad impresa a gran formato, establecidas en el Reglamento de Imagen Urbana de los Polígonos “Zona Monumental”, “Pueblo Mágico” y “Zonas Típicas”, del Municipio de San Pedro Cholula, Puebla. (Puebla, 2015), a fin de evitar sanciones por el uso inadecuado de la misma.

2.2.5 Factor cultural

De acuerdo a la más reciente Encuesta Nacional de Hábitos, Prácticas y Consumos Culturales (CONACULTA, 2010), en el estado de Puebla, poco más de la mitad de los habitantes eligió el sentimiento “orgullo” como el valor que refleja de mejor manera lo que siente por México (Gráfica 6).

Sentimiento de los mexicanos por su país.



Gráfica 6.- Encuesta Nacional de Hábitos, Prácticas y Consumos Culturales-Valores. Recuperado de (CONACULTA, 2010)

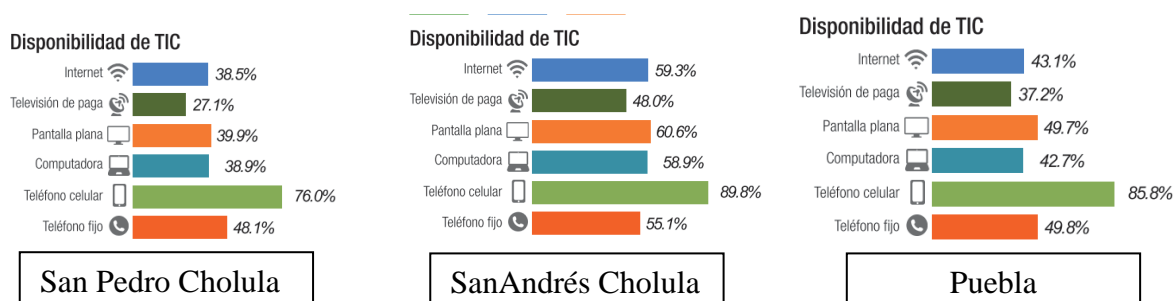
Esta condición representa una oportunidad para la empresa debido a que es originaria del país y sus fundadores son mexicanos.

2.2.6 Factores tecnológicos

En cuanto a factores tecnológicos la tienda se encuentra ante una gran oportunidad de explotar estrategias que involucren plataformas y dispositivos digitales para generar un sistema de relaciones con el cliente que contribuya a fidelizarlo.

El municipio cholulteca se encuentra en la región estatal con una mayor penetración en el ámbito digital (INEGI, 2015c). Tan solo en el municipio, tres cuartas partes de la población cuentan con un teléfono celular y cuatro de cada 10 cuentan con acceso a una red inalámbrica. Además los municipios colindantes de Puebla y San Andrés Cholula, pertenecientes a la misma región, registran porcentajes todavía mayores en este rubro (Ver Gráficas 7, 8, 9).

Comparativo sobre acceso a Tecnologías de la Información (TICs) en tres municipios de Puebla 2015



Gráfica 7, 8 y 9. – INEGI Panorama sociodemográfico de Puebla 2015 a. Recuperado de: http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espano

Lo anterior representa una clara oportunidad para implementar herramientas digitales que contribuyen a fortalecer su Comunicación Corporativa, a fin de generar un valor agregado que lo distinga de su competencia y con ello trascender de la atención a la Fidelización del Cliente.

2.2.7 Factor Demográfico

En el municipio de San Pedro Cholula, en donde se ubica la sucursal *Sanver* Cholula, se concentra el 2.1 por ciento de la población estatal, con una relación de 90 hombres por cada 100 mujeres, con edad promedio de 27 años. Es decir, la población del municipio es mayoritariamente joven (Ver Gráfica 10)

Panorama sociodemográfico del municipio de San Pedro Cholula 2015



Gráfica 10. – INEGI Panorama sociodemográfico de Puebla 2015 a. Recuperado de: http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espano

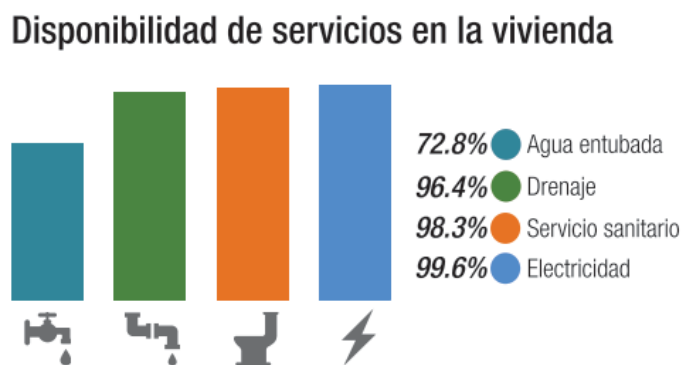
Además, tomando en cuenta las cifras reportados en el “Factor Económico”, el municipio se encuentra en la región con mayor porcentaje de jóvenes económicamente activos y con los sueldos con mayor remuneración del estado, que en combinación con la alta penetración digital, brindan un atractivo entorno para la conquista de este sector poblacional.

El total de viviendas ocupadas en San Pedro Cholula es de 30 mil 946, de las cuales el 90% son casas y 7% departamentos, y más del 62 por ciento cuenta con más de tres cuartos y un

promedio de ocupantes de casi 4 personas por casa (INEGI, 2017, p. 199). Lo que representa una demanda de productos y servicios para el mantenimiento y remodelación del hogar.

Asimismo, el 45% de los hogares reporta contar con piso de cemento, 7.6% techo de lámina o madera y 95% pared de ladrillo, lo que representa la oportunidad de venta en cuanto a material para construcción (INEGI, 2017, pp. 205–213).

La anterior aseveración se fortalece debido a que el municipio de San Andrés Cholula es uno de los que reporta mayor disponibilidad de servicios en la vivienda a nivel estatal (INEGI, 2015b, p. 302) (ver Gráfica 11).



Gráfica 11.- INEGI, 2015. Panorama sociodemográfico de Puebla 2015 a. Recuperado de: http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espano

2.2.8 Factor sociológico

Para clasificar la estructura del colectivo poblano se tomó como base la más reciente estratificación de empresas (INEGI, 2014, p. 14) publicada en el Diario Oficial de la Federación, plasmada en el Censo Económico del INEGI. (Ver Tabla 4).

**Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación
30 de diciembre de 2002**

Cuadro 3

| Tamaño | Sector | | |
|-----------------|--|--------------------|--------------------|
| | Clasificación según el número de empleados | | |
| | Industria | Comercio | Servicios |
| Micro empresa | de 0 a 10 | de 0 a 10 | de 0 a 10 |
| Pequeña empresa | de 11 a 50 | de 11 a 30 | de 11 a 50 |
| Mediana empresa | de 51 a 250 | de 31 a 100 | de 51 a 100 |
| Gran empresa | de 251 en adelante | de 101 en adelante | de 101 en adelante |

Tabla 4: INEGI, 2014 Estratificación de los establecimientos. Recuperado de: http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf

Con base en la información mostrada en la tabla anterior, la unidad de negocio se ubica en escalafón de micro empresa. No obstante, como grupo corporativo agrupa a una mayor cantidad de empleados, lo que puede emplearse para dar a conocer el beneficio, en cuanto a generación de empleos, que brinda a los pobladores del municipio.

Tomando en cuenta la contraparte de las cifras presentadas en el factor demográfico, en cuanto a los materiales de las viviendas, el municipio también registra 3.16% de hogares con piso de tierra, 1.8% casas con paredes construidas con materia de desecho, así como 0.30% que utilizaron ese tipo de recursos para sus techos (INEGI, 2017, pp. 205–213). Pese a que este sector no represente una fuente atractiva de ingresos para la empresa, pueden ser consideradas para establecer programas sociales que contribuyan a fortalecer la imagen de una empresa socialmente responsable.

Otros porcentajes que se pueden tomar en cuenta para realizar labores sociales, son aquellos que registran que el 7% de la población aún acarrea agua de pozos o tomas de agua colectivas. (INEGI, 2017, p. 223).

2.2.9 Factor Recursos Naturales

De acuerdo a un estudio realizado por la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat), retomada por el diario de circulación nacional Milenio, (GARCÍA, 2014), San Pedro Cholula se encuentra en la región más contaminantes del estado poblano.

Tomando en consideración que gran parte de la población en la zona tiene entre 15 y 35 años (ver Gráfica 8), con un alto porcentaje el uso del teléfono celular con acceso a internet (ver Gráfica 7), se genera un oportunidad para la creación de campañas proambientales que contribuyan con una imagen positiva con los clientes, sobre todo en el sector juvenil.

De acuerdo a la información anterior, se ha encontrado elementos a considerar en 9 de los 10 factores externos que establece el modelo de Comunicación Estratégica. De tal manera que la primera mirada al macrosistema de *Sanver*, sucursal Cholula, queda de la siguiente manera (Ver Figura 11):

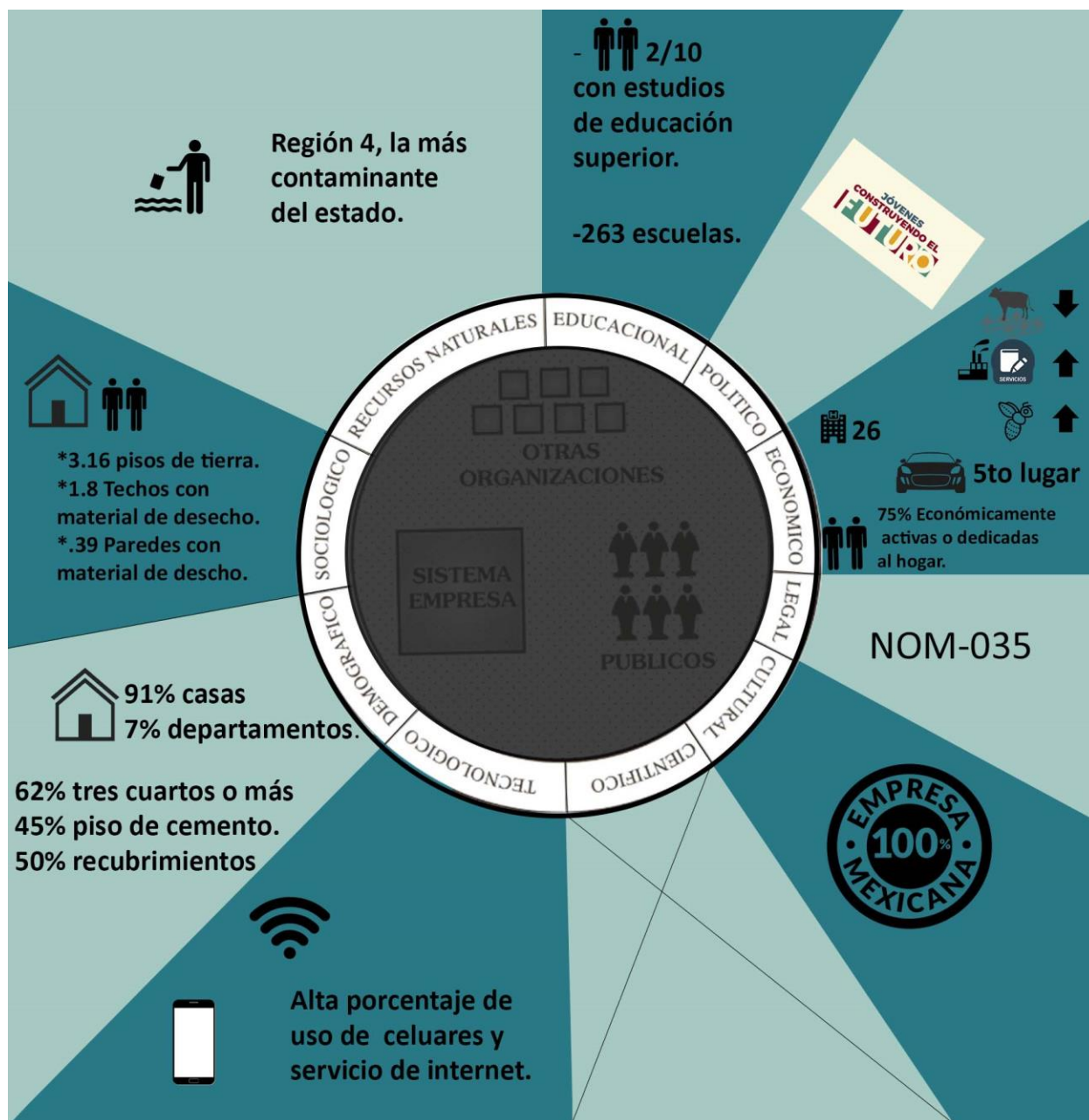


Figura 11. –Modelo de Comunicación Estratégica con “sistema empresa” y “macrosistema” de la empresa Sanver sucursal Cholula. Adaptado de Scheinsohn (2009b, p. 5)

A continuación se describe la composición del tercer subsistema que componen el Modelo de Comunicación Estratégica, el Suprasistema (Ver Figura 12)

2.3 Suprasistema (Grupos de interés)

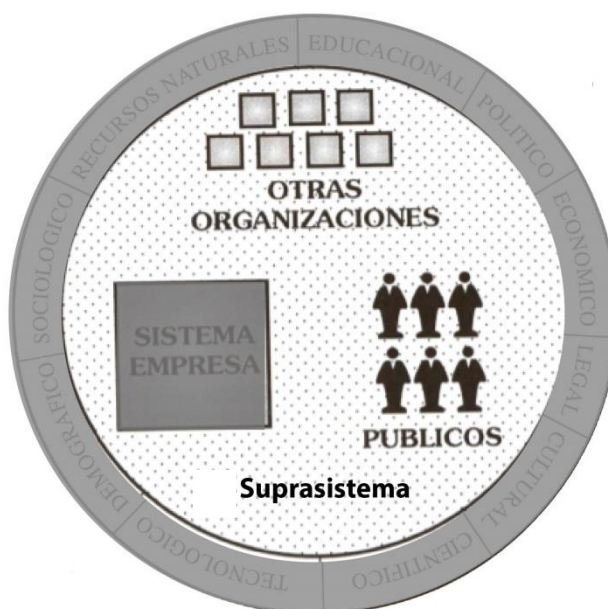


Figura 12. –Suprasistema en el Modelo de Comunicación Estratégica. Recuperado (Scheinsohn, 2009c, p. 5)

El método de identificación de públicos basado en la Teoría de los *Stakeholders* prioriza las relaciones establecidas entre la organización y los individuos, en vez de las variables demográficas aportadas por fuentes de información pública, como el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) o el Consejo Nacional de Población (CONAPO). Así como describe Capriotti (2009, p. 70) “Un público no es medido con base en variables demográficas comunes, sino en función de relaciones compartidas con una organización”.

Para poder identificar esas relaciones y el número de *stakeholders* con los que interactúa la empresa *Sanver, sucursal Cholula* se contemplan los aportes de tres autores que han

contribuido en el diagnóstico de este tipo de vínculos entre las organizaciones y sus públicos. A continuación se detalla cada uno de ellos:

2.3.1 Análisis de públicos

Capriotti (Capriotti, 2009, p. 175) indica que “identificar los Públicos de una organización implica reconocer a los individuos u organizaciones que tengan una interacción similar con una organización, y “agruparlos” como miembros de un público determinado”.

Para lograr lo anterior, el autor establece realizar un “Análisis de Públicos” compuesto por tres fases (Ver Figura 13): 1) Estudio de la estructura de los Públicos, 2) Estudio de la infraestructura de los públicos y 3) Estudio del perfil de los Públicos.

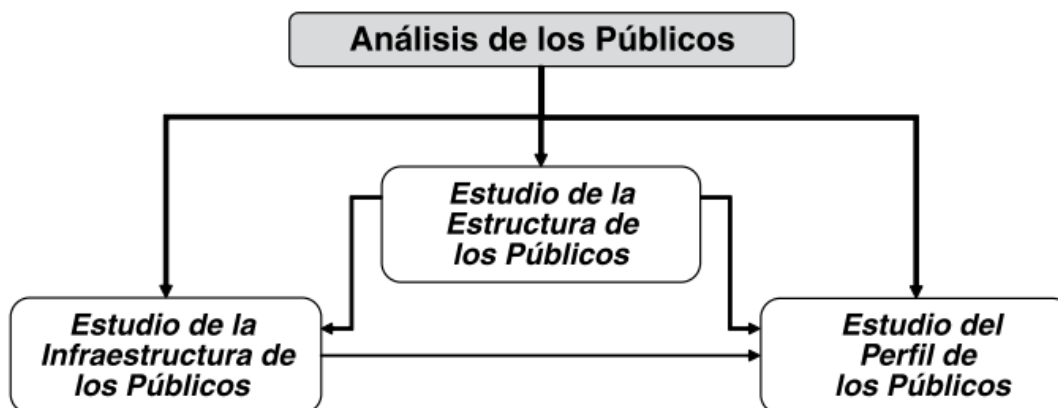


Figura 13. –Tres partes del “Análisis de públicos”. Recuperado de Capriotti (2009, p. 172)

A continuación se detalla cada una de estas tres etapas:

2.3.2 Estructura de los públicos

Esta etapa se divide a su vez en dos partes, a las que se llamará subpartes, un de ellas corresponde a la identificación de públicos y la otra a la jerarquización de los mismos. La primera subparte plantea identificar a los públicos a partir de un ejercicio sencillo de reconocimiento de todos los grupos e individuos que sostienen algún contacto con la empresa, para finalmente ubicarlos en un “Mapa de Públicos” como el que se muestra a continuación (ver Figura 14).

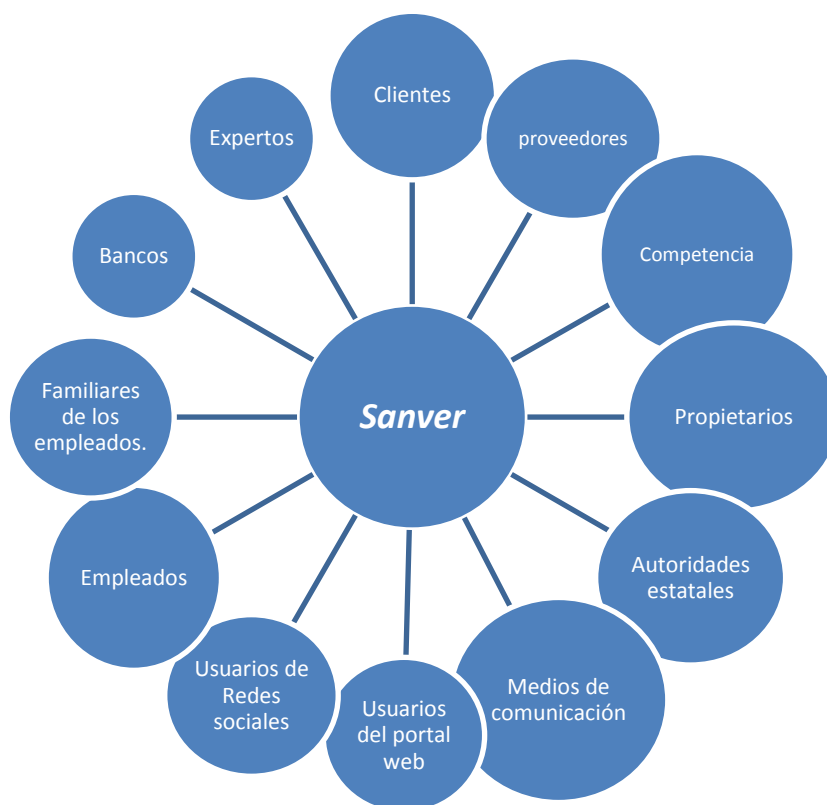


Figura 14.- Mapa de públicos de la empresa *Sanver* sucursal Angelópolis. (Adaptado de Capriotti, 2009.pp. 176)

Otra característica del “Mapa de Públicos” es que es único e irrepetible para cada organización, así como también los es el “macrosistema” y “supra sistema” de cada empresa. En este sentido Capriotti (2009, p. 175 y 176) señala que “ Cada organización tendría un Mapa de Públicos propio y diferente de otras organizaciones (incluso dentro del mismo sector)”.

El Mapa de Públicos anteriormente expuesto corresponde al de la empresa de *Sanver*, sucursal Cholula, en el que se identificaron 12 públicos involucrado con la empresa; es decir, sus stakeholders.

La segunda subparte está dedicada a conocer el impacto que tiene cada uno de los públicos detectados en el apartado anterior, no solo hacia la empresa sino con los demás públicos involucrados. Para ello Capriotti (2009) establece dos indicadores, el “Nivel de Influencia” y “El Control de la Información”, que describe de la siguiente manera:

La influencia está relacionada con sus opiniones sobre productos, servicios u organizaciones, y esta opinión es importante para los miembros del público receptor; y también con su capacidad de auto movilización. Mientras el Control de Información, es la capacidad de un público para acceder a la información disponible sobre una organización, un tema o una situación, para realizar el control al acceso y a la difusión de la información y de las opiniones sobre la organización, el tema o la situación a otros públicos. (p. 177)

Con base en lo anterior, se realiza la operación correspondiente a la empresa *Sanver*, sucursal Cholula (ver tabla 5), en el que la primera columna aloja a los públicos previamente identificados, seguida de las columnas de “Nivel de Influencia” y “Control de la Información” en las que se evalúa del “1” al “5” cada una de las variables, en donde “1” representa el valor más bajo y “5” la puntuación más alta. Finalizando con una cuarta columna donde se obtiene el total que determina el nivel jerárquico de cada público.

información y capacidad de influencia, y que, por tanto, pueden afectar de forma tangencial o poco importante sobre la organización o sobre un tema o situación determinada”. (p. 178)

Para conocer lo antes mencionado, basta con hallar la posición que tiene el resultado de la cuarta columna, “Importancia y Jerarquía”, en la siguiente ponderación (Ver Figura 15).

| | | NIVEL DE INFLUENCIA | | | | |
|------------------------|------------|---------------------|--------|---------|--------|------------|
| | | 1 MUY BAJO | 2 BAJO | 3 MEDIO | 4 ALTO | 5 MUY ALTO |
| CONTROL DE INFORMACIÓN | 1 MUY BAJO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 2 BAJO | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| | 3 MEDIO | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| | 4 ALTO | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| | 5 MUY ALTO | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |

Figura 15.- Cuadro de “ponderación del Nivel de influencia” y “Control de la información” para la empresa *Sanver* sucursal Cholula. Adaptado de (Capriotti, 2009).

De acuerdo a la propuesta de Capriotti (2009), se puede establecer que tres de los 12 públicos detectados, son los que cuentan con un mayor impacto para la organización y se componen por: empleados, clientes y expertos, quienes han sido marcados para el presente estudio con color rojo ; seguidos por cuatro públicos secundarios influyentes, conformados por: Medios de Comunicación, Usuarios de Redes Sociales, usuarios del portal Web y familiares de

los empleados, señalados en color verde; además de dos públicos secundarios informativos, constituidos por: propietarios y proveedores, distinguidos con amarillo. Por último, se muestra en blanco a los dos públicos terciarios o apáticos: la autoridades municipales y los bancos (ver Tabla 6).

| Público | Tipología |
|--------------------------------------|------------------------|
| Cientes | Clave |
| Proveedores | Secundario Informado |
| Competencia | Apático |
| Propietarios | Secundario Informado |
| Autoridades locales | Apático |
| Medios de comunicación | Secundario Influyente |
| Usuarios del Portal Web | Secundario Influyente |
| Usuarios de Redes Sociales | Secundario influyente |
| Empleados | Clave |
| Familiares y amigos de los empleados | Secundario Influyente |
| Bancos | Apático |
| Expertos | Secundario informativo |

Tabla 6.- Clasificación de públicos estratégicos de la empresa *Sanver* sucursal Cholula, (Adaptado de Capriotti, 2009, pp. 179).

Establecido lo anterior se continúa con el desarrollo de la segunda etapa.

2.3.3 Perfil de públicos

Una vez que se determinó el estatus de los públicos a través de la identificación y jerarquización, Capriotti (2009, p. 183) propone la asignación de perfiles, a fin de entender la función que cada uno desempeñan para la organización, en especial de los públicos claves.

Para realizar lo anterior, Capriotti (2009) plantea obtener información muy precisa sobre los públicos, datos tan extensos como los generados por la interacción de los usuarios de redes sociales o de las grandes plataformas digitales, tales como: estudios, edad, sexo, familia, ingresos, estilo de vida, grupos de referencia, hábitos de consumos, experiencias anteriores, acceso a medios, entre otras.

Si bien parte de esta información se obtuvo durante el análisis del macro y suprasistema, los datos más detallados se generarán del análisis comunicacional, basado en la propuesta del modelo estratégico para diagnosticar la Comunicación Corporativa de la empresa *Sanver*, sucursal Cholula; debido a que parte de ella involucra el análisis de la Administración de la Relación con los Clientes, proceso mejor conocido por sus siglas en inglés como CRM (*Customer Relation Managment*), definido por D. Pérez y Pérez (2006, p. 23) como “el proceso por el que la empresa establece los mecanismos necesarios para ofrecer una atención al cliente más cercana y accesible, a la vez que recoge y analiza las impresiones y los datos que los propios clientes le ofrecen”.

En este punto, la propuesta de “cuatro categorías de posibles contactos” de Chiesa (2013, p 4), ofrece la posibilidad de complementar la asignación de perfiles, específicamente para el público clave de clientes, a quienes divide y describe de la siguiente manera:

Clientes potenciales: Son todos aquellos prospectos que por su actividad, representa un segmento atractivo para la empresa, pero aún no tienen contacto con ella.

Compradores: Son todas aquellas personas u organizaciones que solo han realizado un compra o que solo acuden a comparar precios.

Clientes: Son las personas que registran dos o más experiencias de compra con la empresa. Es un cliente satisfecho.

Socioamigo: Es el cliente que no solo repite sus compras y representa un amplio consumo, también es el que recomienda y mantiene un trato más cercano con la empresa. Es un cliente fiel.

De esta manera, esta clasificación brinda una mirada que integra las dos variables pertinentes a este estudio, la de la Comunicación Corporativa y la Fidelización al Cliente de la empresa Sanver, sucursal Cholula.

Al incluir la identificación de perfiles en la lista de *stakeholder* de la empresa, el número de elementos incrementa a 18, no porque se hayan agregado nuevos públicos, sino porque se encontró que, en algunos de ellos, las personas desempeñan diferentes roles. A continuación se explican los hallazgos:

En cuanto a los once públicos restantes, se encontró que, dentro de ellos, existen grupos o personas que desempeñan funciones diferentes. En este sentido Massoni (2013), quien entiende a los públicos como actores sociales y a quienes propone reconocerlos a través de sus vínculos y competencia, propone la asignación de roles, para identificar esa diversidad de acciones que surgen dentro de cada *stakeholder*, como los que se hallaron en el presente caso de estudio:

Públicos Clave:

1. Empleados que atienden: Empleados de mostrador encargados de la atención directa al cliente.

2. Empleados que administran: Empleados dedicados a tareas administrativas que no tienen contacto con el cliente.
3. Empleados que motivan: Empleados que motivan y capacitan.

Secundario informativo:

1. Propietarios que dirigen: Propietarios que tienen contacto con el personal.
2. Propietarios que invierten: Inversionistas sin contacto con el personal o área operativa.

Una vez expuesto lo anterior, la distribución de perfiles y roles del presente caso de estudio, queda de la siguiente manera (ver Tabla 7):

| Públicos Capriott (2009) | | Posibles contactos. Chiesa (2013) |
|--------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| 1 | Clientes | Potenciales |
| | Clientes | Compradores |
| | Clientes | Clientes |
| | Clientes | Socio-amiga |
| Públicos Capriott (2009) | | Roles. Massoni (2013) |
| 2 | Proveedores | |
| 3 | Competencia | |
| 4 | Propietarios | Los que dirigen |
| 5 | Propietarios | Los que invierten |
| 6 | Autoridades locales | |
| 7 | Medios de comunicación | |
| 8 | Usuarios del Portal Web | |
| 9 | Usuarios de Redes Sociales | |
| 12 | Empleados | Los que atienden |
| 13 | Empleados | Los que administran |
| 14 | Empleados | Los que motivan |
| 15 | Familiares y amigos de los empleados | |
| 16 | Bancos | |
| 17 | Expertos | |

Tabla 7.- Clasificación de públicos estratégicos con asignación de roles, de la empresa *Sanver* sucursal Cholula. Elaboración propia, Adaptado de Capriotti (2009), Chiesa (2013) y Massoni (2013)

orientado a gestionar la Comunicación Corporativa para mejorar la Fidelización del Cliente de la empresa *Sanver*, sucursal Cholula.

| Macrosistema | Suprasistema | Sistema empresa |
|---|---|---|
| <p>Recursos Naturales</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La región 4 es uno de los ocho que más contaminan del estado. <p>Educacional</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 8/10 personas con estudios igual o menores al nivel medio superior. ▪ 263 escuelas. <p>Económico</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Menor actividad agropecuario ▪ Alta actividad comercial y del sector apicultor ▪ 26 Hoteles ▪ 75% de personas económicamente activas o dedicadas a labores del hogar. ▪ 5to lugar en parque vehicular en circulación. <p>Legal</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Normativa para colocación de anuncios. ▪ NOM-035 <p>Tecnológico</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alto porcentaje de penetración digital. <p>Demográfico</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 91% casas. ▪ 7% departamentos. ▪ 62% tres cuartos más. <p>Sociológico</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 1.8 techos con material de tierra. | <p>Públicos Clave (color rojo)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Clientes potenciales ▪ Compradores. ▪ Clientes ▪ Socioamigos ▪ Empleados que atienden. ▪ Empleados que administran. ▪ Empleados que motivan. ▪ Expertos <p>Secundarios influyentes (color verde)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Usuarios Web. ▪ Usuarios redes sociales ▪ Familiares y amigos de empleados. ▪ Medios de comunicación. <p>Secundarios informados (color amarillo)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Propietarios que dirigen ▪ Propietarios que invierten ▪ Proveedores | <p>Subsistema Filosófico</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacción al cliente. ▪ Progreso ▪ Compromiso. ▪ Honestidad. ▪ Pertenencia. ▪ Generosidad. ▪ Responsabilidad. ▪ Perseverancia. ▪ Creatividad. ▪ Solidaridad. ▪ Innovación. ▪ Confianza. <p>Subsistema Estructural</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organigrama ▪ Descripciones de puesto ▪ Manual de procedimientos. ▪ Manual corporativo <p>Subsistema técnico</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Atención al cliente ▪ Mercadotecnia ▪ Técnicas de venta <p>Subsistema sicosocial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento (el empleado del mes o la mejor campaña). • Cumpleaños. • Bonos • Vacaciones • en eventos. • Comedor corporativo. • Festividades religiosas. <p>Subsistema Administrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento del índice de satisfacción al cliente. |

Tabla 8.- Lectura del Mapa Relacional de la organización *Sanver* sucursal Cholula. Elaboración propia.

De acuerdo a lo antes expuesto, la propuesta para el análisis sistémico del presente proyecto queda plasmada en el siguiente Modelo del contexto Comunicacional Corporativo (ver Figura 17):

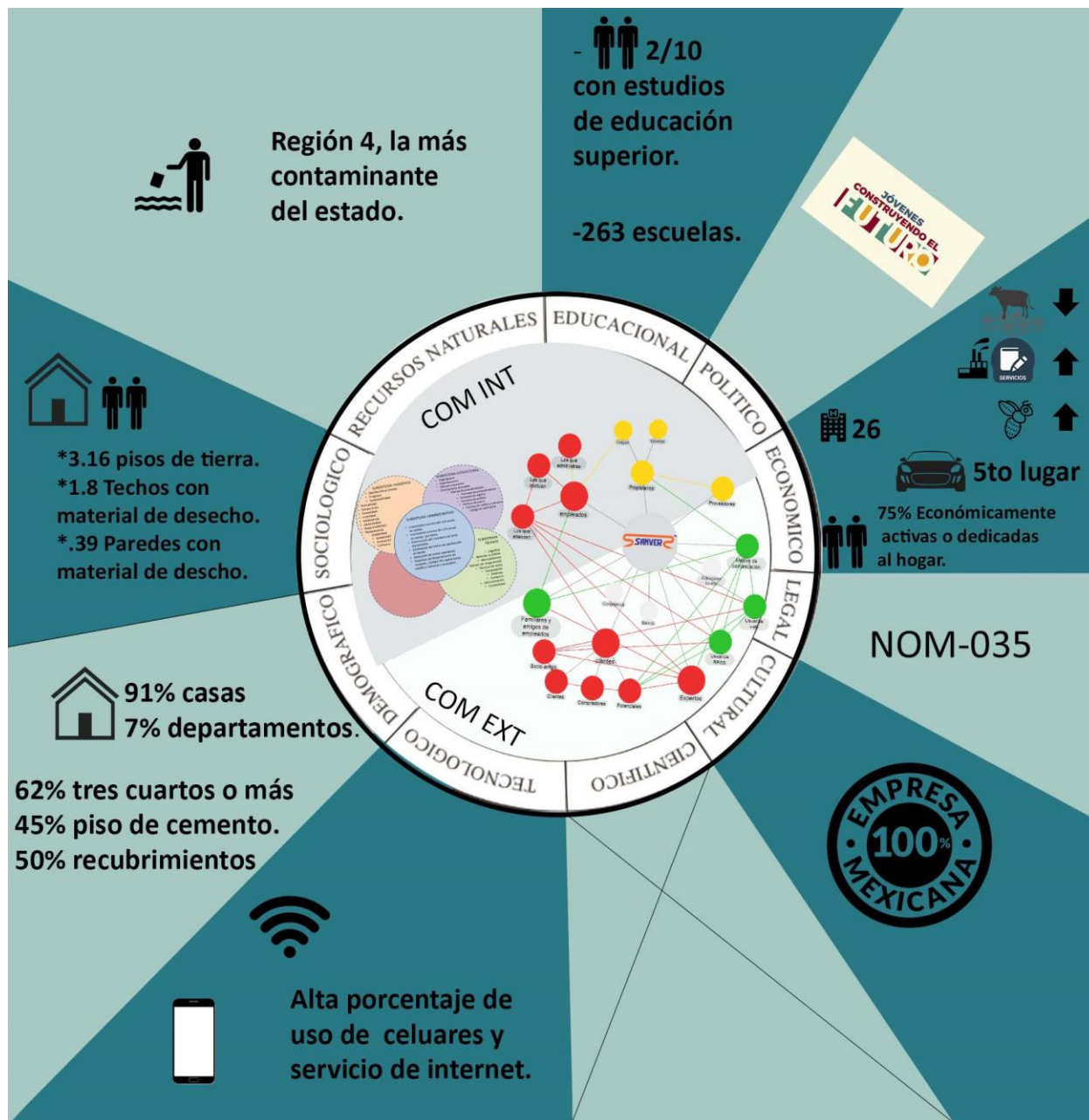


Figura 17. – Modelo del contexto Comunicacional Corporativo con elementos seleccionados del “sistema empresa”, “Suprasistema” y “macrosistema” para el estudio de la Comunicación Corporativa correspondiente a la Fidelización del Cliente, caso *Sanver* sucursal Cholula. Adaptado de Scheinsohn (2009b), Kast y Rosenzweig (1990), Capriotti (2009), Chiesa (2013) y Massoni (2011).

2.4 Conclusión

Los elementos que forman el sistema de la empresa son cuantiosos y diversos, pero a través de modelos de análisis sistémico, como el de Comunicación Estratégica de Scheinsohn (2009b), el Sociotécnico de Kast y Rosenzweig (1990), El Análisis de Públicos de Capriotti (2009) o la Identificación de Actores de Massoni (2013) se hacen más comprensibles.

Con la integración de todos los modelos mencionados fue posible establecer un panorama holístico del presente caso de estudio, que sumado a la propuesta de “cuatro categorías de posibles contactos” de Chiesa (2013), contribuyó a establecer las interacciones comunicacionales entre los elementos involucrados en el proceso de Fidelización al Cliente, modelo que se presenta como aportación del presente caso de estudio para el diagnóstico de la Comunicación Corporativa, por lo que se le ha llamado: “Modelo de Diagnóstico Comunicacional Corporativo”.

Una vez conocida la estructura del sistema comunicacional, se dará paso a identificar la forma en la que opera, para detectar el desfase que existe entre su estado actual y el deseado, desarrollar un modelo orientado a Gestionar la Comunicación Corporativa para mejorar Fidelización del Cliente de la empresa *Sanver*, sucursal Cholula. No sin antes revisar las bases teóricas que le dan sustento a esta propuesta.

Capítulo 3 Marco Teórico

3.1.- Comunicación Corporativa

La perspectiva de la Comunicación Corporativa (CC) atribuye a las empresas una descripción de carácter más integral, humano y social, desde una analogía biológica y dinámica que surge desde su raíz etimológica “*corpus*”, que la representa como un organismo vivo, organizado e inevitablemente vinculado con su entorno para subsistir, y sobre todo, para ser funcional.

En relación a lo anterior, Costa, en una entrevista realizada por Carbone (2006), detalla su acercamiento a esta área de la comunicación con el fin de encontrar un concepto que distanciara a la CC de las calificaciones mecanicistas de las organizaciones, en donde sólo se toma en cuenta la producción lineal de información de emisor y receptor, sin tomar en cuenta su contexto.

He buscado en la terminología latina, es decir humanística, el término *corpus*. Y aquí encuentro el sentido práctico, operativo: la empresa, la organización es un cuerpo orgánico, dinámico; un organismo vivo y total. Esta interpretación sí es operativa, y además actualísima, porque concuerda con la visión de la sistémica, que es la ciencia de la organización eficaz.(p. 228)

Es así como la CC marca distancia de las teorías administrativas, del *Managament* y de comunicación de masas, que fueron adaptadas para intentar gestionar la comunicación en las organizaciones bajo una mirada unidireccional. En ese sentido Garrido (2004) realiza un bosquejo histórico en el que explica que no fue hasta pasada la Segunda Guerra Mundial, cuando se revalorizó la necesidad de estudiar la comunicación organizacional, lo que describe de la siguiente manera:

Al fin de la segunda guerra mundial se produce el inicio de la "ciencia de la comunicación" y la llamada "era de la investigación científica de la comunicación organizacional", lo que marca un real distanciamiento epistemológico con la teoría de la administración, de influjo decisivo en el periodo anterior, con consecuencias tanto positivas como negativas. {Formatting Citation}.

Lo anterior se debía a que las investigaciones en comunicación de masas, se enfocaba en estudiar el impacto de los mensajes en las audiencias a través de la publicidad y la propaganda, acaparaban toda la atención de los especialistas, de las empresas y las universidades de occidente, debido al auge de los medios de comunicación masiva.

No obstante, con el paso de los años, las organizaciones se dieron cuenta que la publicidad no era suficiente para sostener todo el peso de la comunicación, pues sólo era una práctica lineal que se enfocaba en difundir información al público externo, descuidando a todos los demás *stakeholders*, sobre todo a los grupos internos, lo que llevó al desarrollo de investigaciones sobre la comunicación corporativa como la forma de abordar de manera integral, la comunicación en las organizaciones. Así lo refiere Garrido Garrido (2007a)

La desvalorización y pérdida de credibilidad global de la publicidad como técnica hegemónica de promoción (con clara tendencia a saturarse) al servicio de los intereses de la empresa (así como de los medios masivos) y el descubrimiento gradual de los principios rectores de la comunicación corporativa (p. 65)

Además, el abuso de la exposición mediática a base de mensajes desarrollados para resaltar y, en muchas ocasiones, exagerar o hasta inventar las cualidades de los productos y servicios, trajo consigo resultados contraproducentes para la credibilidad, no sólo de las

empresas, sino de cualquier organización con fines de lucro, gubernamental, política, ONG's, religiosas, entre otras.

De esta manera el campo de estudio de la CC no se limita al ámbito empresarial, sino a toda aquella organización formada por un grupo de hombres o mujeres con una o varias metas en común. Al respecto de esto Ulloa, Apolo, Villalobos (2015) comentan lo siguiente:

La comunicación corporativa es aquella que se desarrolla en las instituciones públicas, corporaciones, empresas y entidades no gubernamentales sobre la base del intercambio de experiencias, conocimientos, emociones y pensamientos entre los sujetos que las integran con la finalidad de producir sentidos, crear universos simbólicos y sistemas de significación internos y externos que contribuyan al logro de objetivos estratégicos (p. 293).

Desde entonces la Comunicación Corporativa ha sido abordada por diferentes autores, quienes han generado una polisemia de significados, de acuerdo al papel que le confieren dentro de la organización y que es posible diferenciar entre los siguientes:

Como proceso: Algunos autores como A. Martínez y Nosnik (1988), Fernández Collado (1997) conciben a la CC como un proceso, debido a que para ellos es un conjunto de actividades enfocadas a facilitar y agilizar el flujo informativo que se genera entre los miembros de toda la organización, sin olvidar el entorno; con la finalidad de influir en sus públicos para cumplir con los objetivos organizacionales.

Como Instrumento: Dentro de este rubro entran autores como Van Riel (1997), Costa (2007), quienes potencian un enfoque pragmático en el que integran aportaciones de otros campos como el administrativo, económico y tecnológico. Como el *Management* empresarial

norteamericano, que encontraba afinidades ideológicas como la de poner énfasis en las interacciones sociales de los equipos de trabajo, en la comunicación.

Como estrategia: En este grupo se encuentran autores como Pizzolante (2004), Álvarez (2012) y Villafañe (2012), quienes toman en cuenta una dimensión de la CC en cuanto a la relación de la empresa con sus *stakeholders* (internos y externos). Ambos reconocen la necesidad de estudiar los contextos de los públicos para comprender los significados que comparte con la organización, a fin de poder orientarlos al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Pese a que los dos últimos conceptos guardan una corta distancia, la diferencia sustantiva radica en el tercero además de poner énfasis en los significados que surgen de las interacciones entre los participantes, además interviene para encaminarlas hacia un fin común, le pone la mano estratégica.

Como se puede observar, esta última perspectiva pone sobre la mesa una dinámica más participativa en donde las interacciones no solo son la columna vertebral de la organización, sino el espacio donde se construyen los acuerdos y se producen los resultados.

No obstante, para dar el paso hacia una Comunicación Estratégica es necesario comprender el entorno social de la organización y sus configuraciones tanto dentro como fuera de ella. El primer paso se dio al utilizar el modelo de Comunicación Estratégica de Scheinsohn (2009b), con el que se pudo identificar el “macrosistema”, “suprasistema” y “sistema empresa de la organización, definidos por el autor como:

“El sistema empresa, el suprasistema y el macrosistema están atravesados por una inmensa trama vincular, una red de vínculos a través de la que personas -y públicos- se articulan. A

través de ésta se elabora una forma de encuentro con la realidad, lo que quiere decir que influye sobre la lectura de cualquier acontecimiento”.(p. 6)

De tal manera que, para desarrollar las estrategias de comunicación externa, como campañas publicitarias, de Relaciones Públicas o de mercadotecnia, es necesario lograr una gestión de la comunicación interna que alinee los objetivos y facilite la labor de los que se pone en práctica en el exterior. En el apartado siguiente se revisan algunas de las aportaciones que han realizado diferentes autores para la comprensión de la Comunicación Interna (CI) y Externa (CE), así como la integración de ambas en un nivel más estratégico, razón de ser del presente trabajo de investigación.

3.1.1- Comunicación Interna.

La Comunicación Interna es una de las dos grandes partes en las que se divide la Comunicación Corporativa, y pese a que la mayoría de los teóricos coincide en definirla como aquella que acontece en el seno de las corporaciones, existen ciertas diferencias entre sus conceptos que vale la pena señalar y describir, para tener en cuenta las singularidades que han enriquecido el análisis de la misma.

A continuación, se presenta una tabla con la definición de cinco especialistas en Comunicación Interna, en la que se puede observar las aportaciones que cada uno va sumando al concepto, desde la concepción de tareas plenamente informativas, hasta las que considera las complejas interrelaciones entre los públicos internos (ver Tabla 9). Además, se realiza una clasificación en la que se ubica a que enfoque de la CC se alinea (como proceso, como instrumento o como dispositivo para la estrategia); y en qué nivel de la comunicación se

encuentra, de acuerdo a la escala de Niveles de Gestión Comunicativa en las Organizaciones de Abraham Nosnik (n.d.), que se profundizará en párrafos posteriores.

| Autor | Definición | Enfoque /Dimensión |
|------------------------|---|--|
| Capriotti, 1999 | La comunicación interna está formada por toda la comunicación con las personas que integran la organización, por medio fundamentalmente de programas de comunicación y difusión de información interna. | <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque de instrumento. |
| | El Objetivo fundamental de este tipo de comunicación es lograr la aceptación e integración de los empleados a los fines globales de la organización. En ella se incluirían actividades tales como: revista de la empresa, comunicación personalizada, buzón de sugerencias, tablón de anuncios, círculos de iniciativa, intranets, etc | <ul style="list-style-type: none"> • • Dimensión Lineal. |
| Castro, 2007 | La Comunicación Interna, dentro de la disciplina de la Comunicación Corporativa, es aquella que trabaja en la concepción y desarrollo de la cultura corporativa de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque de procesos. • Dimensión Interactiva. |
| Cuervo, 2009 | La comunicación interna es la forma de relación entre personas que comparten un mismo entorno laboral y cultural, se puede decir que los factores que influyen y afectan esas relaciones involucran básicamente a tres actores: las personas, la empresa y el entorno. Ningún Plan de Comunicación interna puede ser efectivo si no contempla la interrelación propia y especial de estos factores que se dan en forma única y particular en cada organización. | <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque de procesos. • Dimensión interactiva. |

| | | |
|------------------------------|---|---|
| Álvarez y Lesta, 2011 | La comunicación interna se ha convertido en un elemento dinamizador y de soporte de las estrategias de cualquier organización. Es el corazón de la coordinación de tareas y de la canalización de esfuerzos y recursos hacia los objetivos que se persiguen. Además, permite reafirmar la propia identidad y transmitir el conjunto de valores compartidos por los miembros de la organización. | <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque de Estrategia. • Dimensión dinámica. |
| Tessi, 2012 | Comprende la dinámica de saber claramente lo que quiere transmitir y lo que no debe transmitir, de manera que pueda ser un desarrollo estratégico para mantener las organizaciones estables, así como toda la información que circula a diario. | <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque de Estrategia. • Dimensión dinámica. |

Tabla 9.- Definiciones de Comunicación Interna (elaboración propia)

La primera definición está, en su mayoría, vinculada a las acciones de carácter noticioso, que tienen como objetivo informar sobre las diferentes actividades y procesos que se realizan dentro, y en ocasiones, fuera de la organización. Pese a que en su segundo párrafo indica que el objetivo de estas tareas es lograr la integración de los empleados a los objetivos de la empresa, la recomendación no trasciende más allá de utilizar herramientas mediáticas que sólo fomenta la dimensión informativa de la comunicación.

Estas concepciones mecanicistas de la comunicación son las que usualmente se abordaban en la literatura clásica de la Comunicación Interna de las organizaciones, así como en las teorías administrativas, reduciéndola a una mera práctica de difusión de contenido, en la que una persona o departamento (dependiendo la magnitud de la organización) es el encargado de utilizar los medios que ponen a su disposición, para informar, de manera noticiosa, sobre las

actividades que se realizan dentro y, en ocasiones, fuera de la misma. En este sentido, Capriotti (1998) establece que la virtud primigenia de la CI estaba centrada en una visión mediática / informativa al señalar qué:

Este concepto de comunicación interna es el que domina en la actualidad, y suele reflejarse en una gestión de la comunicación interna en la que se priorizan los medios informativos (revista de la empresa, boletín informativo, etc.) por encima de las comunicaciones interpersonales. Así, en muchos casos, la comunicación interna termina asociándose a la implantación de diversos medios informativos, como hacer una revista interna o poner un tablón de anuncios. (Capriotti, 1998, p. 2)

En México y sobre todo en las PyMes, las prácticas de comunicación en el seno de la mayoría de las empresas, siguen arraigadas a este viejo paradigma que propicia un flujo unidireccional y descendente en la transmisión de la información, en donde los empleados se contemplan como receptores pasivos de mensajes, en la que se ignora toda la interacción que la organización genera con ellos, la que existe entre ellos mismos, y la que ellos mantienen con su entorno fuera de la empresa.

Bajo esta percepción, se pasa por alto muchos aspectos que influyen en el desarrollo e interpretación de la información por los diferentes públicos que conviven tanto dentro como fuera de la organización. Una omisión que descuida la importancia de la comunicación como pilar clave en la sana convivencia de sus miembros, sin la cual no sería posible coordinar los esfuerzos de todos los involucrados para cumplir con las metas establecidas por la empresa.

Debido a esa mirada estrecha, en muchas ocasiones se incurre en acusar que por una supuesta falta de comunicación, se genera los problemas entre la empresa y alguno o varios de sus *Stakeholders*, calificando a la comunicación más como un problema que como una solución.

Tessi (2012, p. 27) establece una contraposición que rescata de manera espléndida la función y la importancia de la comunicación interna, al destacar que: “El extremo positivo de la comunicación interna, la disciplina, se alimenta del polo negativo, aquel que crece como problema”; razón por la que fue necesario seguir estudiando el fenómeno de la comunicación interna, en aras de poder comprenderla e intervenirla para mejorarla.

Cabe destacar que, aunque en el primer nivel la prioridad se centra en la transmisión y recepción del mensaje, Capriotti (1999) hace hincapié en que, por lo menos, el especialista encargado de la gestión de la comunicación debe asegurarse que existan los medios tecnológicos suficientes para que la información llegue íntegra a su destino.

Por su parte, Castro (2007) enfatiza la importancia de la comunicación como motor para crear una Cultura Corporativa sólida, en donde trabajadores y directivos intercambian valores y creencias. Es decir, no sólo se toma en cuenta el aspecto informativo en la transmisión de mensajes entre un emisor y un receptor pasivo, en este concepto aparece la interacción de las personas que conviven en la empresa, de lo que se genera en este intercambio sociocultural y cómo influye en el ambiente laboral. Al respecto de este proceso Garrido (2007) define la Cultura Corporativa como:

La transmisión de los valores rectores de la empresa y de las acciones que son premiadas y castigadas en ella, ocurren en un proceso continuo y circular en el que la compañía recibe la respuesta de sus trabajadores en la aceptación, rechazo, mantenimiento, e implementación de los valores corporativos, a través de sus acciones y mensajes. (p. 147)

La tercera definición, formulada por Cuervo (2009), además de tener en cuenta el concepto de la Cultura Corporativa, que emana de las relaciones entre las personas que conviven

en el mismo espacio laboral, también considera otros factores como el entorno en el que se desenvuelve la empresa, el cual influye de manera importante en el comportamiento de la empresa y en las conductas de quienes la operan, debido que es del entorno de donde provienen las oportunidades que una empresa tiene para poder florecer y también las amenazas que debe sortear para subsistir. Esta perspectiva surge como producto de los nuevos escenarios y dinámicas organizacionales, a las que Cisneros, Bravo, Rodríguez, y Pineda (2012) hacen referencia al citar a Muñoz (2006), quien describe la relación de la empresa con su entorno de la siguiente manera:

“El solo hecho de estar inmersos en un sistema cambiante donde las tendencias del entorno provenientes de los ámbitos económicos, políticos, culturales y sociales, promueven que las organizaciones sean absolutamente permeables y constantemente se vean obligadas a regenerar ideas innovadoras que den solución a sus problemas, pero que permanentemente se identifiquen con su filosofía organizacional, conciben que los actores de la sociedad también sean parte estratégica de la organización”.(p. 142)

Los últimos dos conceptos, señalados en la Tabla 12, integran los postulados teóricos previamente descritos: es decir, la transmisión de la información, los valores y creencias de las personas, y la forma en cómo se transmiten y comparten tanto dentro como fuera de la empresa; pero además, considera la manera en como estos recursos pueden ser encausados para que la empresa pueda alcanzar los objetivos deseados. Bajo esta perspectiva la comunicación toma un enfoque más estratégico y más productivo.

La anterior clasificación de conceptos obedece a la intención de identificar como las aportaciones teóricas difieren, en cierta medida, al intentar describir las prácticas de la

comunicación interna en las organizaciones, en tres niveles; Nivel Lineal, Dinámico y el Productivo Nosnik (2012).

De igual manera, Massoni (2013) realiza una segmentación en cuatro fases comunicacionales, a las que llama dimensiones, que encuentran ciertas similitudes con la propuesta de Nosnik, (2012). Ambos postulados ofrecen un panorama detallado para identificar en que rango se encuentran las prácticas comunicacionales que lleva a cabo una organización. En el caso del presente estudio, las que atañen a la empresa *Sanver*, sucursal Cholula.

3.1.2 Comunicación Externa

Se suele catalogar a la Comunicación Externa como a toda aquella información que intencionalmente se difunde fuera de las fronteras físicas de la empresa, ya sea como publicidad, comunicados de prensa, conferencias, gacetas, entre otras. Dentro de este marco, Sánchez (2005) realiza el siguiente apunte:

Se entiende la comunicación externa como un proceso que consiste en vehicular información o contenidos informativos desde la empresa u organización empresarial hacia el conjunto de la opinión pública a través de los medios de comunicación social. Y sea cual sea la tipología que adopte la comunicación externa de la empresa, lo que no debe olvidar es que ésta debe incorporar el “estilo de la firma”, lo que la distingue de cualquier otra. (p. 17)

De acuerdo a lo anterior, para que la empresa pueda enviar mensajes hacia el exterior, es inevitable establecer un vínculo con los medios de comunicación, quienes juegan un papel circunstancial para conectar a la empresa con las audiencias foráneas.

Este tipo de premisas son propias de las teorías de comunicación de masas, mismas que aparecen en albores de la tercera década del siglo XX y se consolidan tras el fin de la II Guerra Mundial, con el auge de los medios de comunicación masiva. Al respecto de este periodo en los estudios de comunicación, F. J. Garrido (2002) expone lo siguiente:

“Ya en los inicios de la década del 30 la escuela americana se introduciría en nuevas metodologías que las campañas propagandísticas producían en la opinión pública. Por cierto, que dichas investigaciones ya no tendrían fines analíticos centrados en la maquinaria electoral, la política internacional o lo puramente propagandístico; más bien asumieron objetivos aplicados clara mente a la pragmática de la empresa: medición de campañas publicitarias, de relaciones públicas y del potencial impacto del debutante marketing”. (p. 42)

Algunos de los especialistas que se concentraron en el estudio de este ámbito son Harold Laswell, Paul Lazarsfeld, Robert K, Merton (Galindo, 2007), entre otros representantes de las teorías del Funcionalismo en Comunicación, centradas en clasificar las audiencias y entender los efectos originados por los mensajes que reciben de los medios de comunicación. Es decir, postulados lineales basados en la emisión y recepción de mensajes.

Por otro lado, y casi paralelamente, se desarrollaban las posturas de la Sociología Funcionalista, parte epistemológica medular del presente proyecto que, a diferencia del Funcionalismo en Comunicación, no solo busca en estudiar el efecto de los mensajes en los públicos sino de comprender la composición del mundo social como un sistema, respecto a esta escisión Galindo (2007) señala lo siguiente:

La diferencia sustantiva entre los estudios en medios de difusión masiva y la sociología funcionalista fue precisamente que unos estaban interesados en los datos y perfiles empíricos

de los públicos y audiencias, y la otra en la construcción de una gran teoría abstracta de la sociedad. (p. 171)

Además, hay que considerar que no todas las empresas pueden costear los servicios mediáticos, sobre toda las PyMES del país, incluso existen algunas que no están interesadas en realizar prácticas de comunicación masiva, debido a que prefieren mantener un perfil bajo en la opinión pública. Sin embargo, esto no significa que no comuniquen. Es por esta razón que Formanchuk afirma: “el no comunicar también comunica. Al igual que tener un bajo perfil no significa no tener perfil alguno, la peor política de comunicaciones es la inexistente ya que siempre –y muy a pesar nuestro– existe comunicación” (2006 S/P, parr 21).

De tal manera que es un error diferenciar entre organizaciones que realizan Comunicación Interna y Comunicación Externa, de las que no lo hacen, porque todas comunican; lo correcto es distinguir entre las que planifican y las que no, tanto fuera como dentro de la empresa, porque ambos rubros están concatenados. Es así como Sánchez (2005) recalca la importancia que las dos comunicaciones tienen en la política de comunicación empresarial.

No existe una buena comunicación externa sin una buena política de comunicación interna, son dos caras de una misma moneda que se mantienen unidas en su planteamiento teórico pero que en la práctica de la empresa u organización existe una disociación.(p. 117)

Muchas de las organizaciones que sólo concentran sus esfuerzos en convencer a los públicos externos a través de tácticas publicitarias o de *marketing*, sin atender la comunicación de sus públicos internos, acaban topándose con un muro de desprestigio cuando esos públicos externos se dan cuenta que lo dicho por la empresa, este lejos de representar lo que es y lo que en

realidad hace, a lo que Formanchuk se refiere como las “dimensiones de identidad (lo que la empresa es), de comunicación (lo que la empresa dice que es) y de imagen (lo que el cliente interno o externo cree que la empresa es)” (2006 S/P, parr 19).

En estas dimensiones se desarrollan los conceptos referentes a la Identidad, la Imagen, el Posicionamiento y la Reputación Corporativa, recursos intangibles que serán abordados con mayor amplitud en párrafos posteriores, para explicar, como a través de la Comunicación Corporativa, pueden gestionarse para el logro de objetivos, como el de mejorar la Fidelización al Cliente, en este caso de la empresa *Sanver*, sucursal Cholula.

De ahí la importancia de intervenir la Comunicación Corporativa desde una perspectiva estratégica, como un eje transversal que integre y coincida lo que se transmite fuera de la empresa, sea planificado o no, con lo que se gesta desde su interior. Dentro de este marco, Durán et al (2012. p. 7), citando a Tironi y Carvallo, proponen abordar este proceso desde la perspectiva de la comunicación estratégica, al mencionar que: “La tarea de la Comunicación Estratégica es proyectar la identidad de las organizaciones en una imagen que suscite confianza en su entorno relevante y adhesión en su público objetivo”.

Para poder lograr lo anterior, es necesario comprender a la empresa como un sistema de significados que fluyen a través de la comunicación, una ecología simbólica por medio de la cual es posible intervenir para mejorar la identidad, la cultura, la imagen, la reputación y otra serie de intangibles que coadyuvarán a lograr los objetivos trazados por la empresa, como la satisfacción al cliente, punto total del presente proyecto.

A continuación, se aborda algunas de las posturas que han servido para comprender a las empresas como sistemas, seguido de una descripción de los recursos intangibles que intervienen

en la gestión de la satisfacción al cliente, y las diferentes aportaciones que diversos especialistas han realizado para este último término.

3.2- La empresa entendida como sistema.

Para dejar atrás esa costumbre de observar la Comunicación Corporativa desde la dimensión plana de la información, en la que se presta atención principalmente a lo que se dice, por qué canal y a quien va dirigido; es importante tener en cuenta muchos otros aspectos como el ideológico, el interaccional y el sociocultural, que ameritan ser observados a la luz de un análisis fluido y sistémico.

El enfoque sistémico para el estudio del proceso comunicativo, que permita valorar varios vínculos simultáneos sin restringirse a la relación emisor-receptor y tener en cuenta el complejo flujo circular de dicho proceso. Se comienza a concebir a la comunicación como un modelo, como un circuito espacio temporal de eventos concatenados que incluyen a dos o más personas que se encuentran en el campo perceptual del otro. (Massoni, 2011b, p. 28)

Esta metanoia es equivalente, en la analogía antes presentada, a que el investigador se quite de enfrente de la luz para colocarse detrás del reflector y apuntar con una luz sistémica hacia el fenómeno comunicativo, a fin de poder contemplar no sólo las siluetas, sino toda la escena, los actores, la utilería, las luminarias e incluso la interacción con el público; es decir, todo el escenario social que se genera en la obra, que en este caso corresponde a la empresa *Sanver*, sucursal Cholula.

Visto de otra manera, significa ser capaz de identificar toda la estructura corporativa, sus partes y como conviven con su entorno. En relación a la propuesta epistemológica del funcionalismo de Parsons, descrito por Galindo como “entender a las organizaciones como parte de una composición del mundo social entendido como sistema” (2007, p. 166). De esto último se hablará con mayor detenimiento en el siguiente apartado.

La perspectiva sistémica con la que el investigador será capaz de observar en plenitud el fenómeno comunicativo no es otra cosa que el Pensamiento Sistémico, concepto que ha sido descrito ampliamente en el apartado correspondiente del capítulo uno del presente proyecto de investigación, y que en este apartado ayudará a comprender a la empresa entendida como un sistema.

La Teoría General de los Sistemas fue concebida por el teórico Ludwig von Bertalanffy en 1937, en la que destaca ver la importancia de las correlaciones existentes entre los diferentes campos científicos, y la importancia de su vinculación para resolver, no solo los problemas de cada disciplina del conocimiento, sino para solucionar los problemas fácticos en las organizaciones.

Es necesario estudiar no sólo partes y procesos aislados, sino también resolver los problemas decisivos hallados en la organización y el orden que los unifican, resultantes de la interacción dinámica de partes y que hacen diferente el comportamiento de estas cuando estudian aisladas o dentro del todo. (1989. p31).

Pese a que la aportación del científico austríaco reitera su amplia intención para ser aplicada a todas las disciplinas, no es hasta 1961 que el sociólogo estadounidense, Talcott Parsons (1966), retoma la Teoría de Sistemas para desarrollar su postulado “El Sistema social”,

con el que describe las relaciones que se generan entre los individuos de la sociedad como un sistema dinámico, interactivo, impredecible e incontrolable.

El punto de partida fundamental es el concepto de sistemas sociales de acción. En este sentido, la interacción de los actores individuales tiene lugar en condiciones tales que es posible considerar ese proceso de interacción como un sistema (en el sentido científico) y someterlo al mismo orden de análisis teórico que ha sido aplicado con éxito a otros tipos de sistemas en otras ciencias. (p. 6)

Esta forma relacional de concebir el mundo contribuyó a diferenciar entre la existencia de sistemas abiertos y cerrados, los primeros se caracterizan por tener una correspondencia y cierta dependencia con el medio que los rodea. Mientras el sistema cerrado se limita a realizar su labor utilizando sólo los elementos que lo componen, sin necesidad de requerimientos externos. Es decir, que no realizan intercambios con el medio que los rodea. Las máquinas industriales son ejemplo de ello.

En contraparte los organismos vivos son considerados como sistemas abiertos, a los que Bertalanffy, citado por Hernando y Urrea definen como: “sistemas que intercambia materia con el medio circundante, que exhibe importación y exportación, constitución y degradación de sus componentes materiales” (2011, p. 91).

Asimismo, la sociedad y las agrupaciones formadas por los hombres, debido a su inherente naturaleza social y orgánica, conferida por los miembros que la componen, entran en la clasificación de Sistemas Abiertos.

La empresa, no sólo cumple la función anteriormente mencionada al intercambiar elementos tangibles, como productos y servicios, también lo realiza con elementos intangibles,

incluso en mayor medida que los primeros. Estos se refieren a las ecologías simbólicas que, por medio de la interacción social con sus públicos, entran (*inputs*) y salen (*outputs*) del sistema corporativo. Dentro de este marco Chiavenato (2007) realiza el siguiente apunte:

Un conjunto de elementos dinámicamente relacionados que desarrollan una actividad para lograr determinado objetivo o propósito. Todo sistema opera sobre la materia, energía o información obtenidas del ambiente, las cuales constituyen los insumos o entradas (*inputs*) de recursos necesarios para que el sistema pueda operar. Esos recursos son operados por las diversas partes del sistema (subsistemas) y transformados en salidas o resultados (*outputs*) para ser devueltos al ambiente. (p. 11)

Para poder realizar ese intercambio, las corporaciones no pueden estar aisladas de su entorno, ya que dependen de la interacción con los grupos externos de su interés para garantizar su supervivencia. Por consiguiente, las corporaciones, como cada uno de sus partes, deben ser analizadas como sistemas abiertos (Castro, 2004)

Se concibe a las organizaciones como sistemas intercambio o transacciones abiertos, ya que para poder sobrevivir, crecer y desarrollarse, requieren establecer un intercambio o transacciones (entradas y salidas) de recursos, con los grupos de interés (aquellos que se ven directamente afectados por las acciones de una empresa) que constituyen su ambiente (p. 19).

No obstante, el dinero y el mercado sólo representan parte de los *inputs* y *outputs* que la compañía intercambia con su medio ambiente, ya que por su composición social, está cargada de una diversidad de significados, proveniente de las historias, valores, expectativas, criterios, de cada uno de sus miembros, que termina compartiendo con otras organizaciones que de igual

manera, acaban confiriéndole otras significaciones que se propagan tanto dentro, como fuera de la corporación, gracias a una red que concatena a todo el sistema llamado: comunicación.

La comunicación es el dispositivo fundamental en la configuración y dinámica de los sistemas sociales, los sistemas sociales siempre se forman a través de la comunicación, los sistemas sociales se auto configuran mediante un doble proceso, diferenciación e identidad, la comunicación es vital para un sistema social. Las organizaciones –destacan Pérez y Massoni (2009) –son sistemas abiertos, sistemas complejos, sistemas dinámicos adaptativos, sistemas autopoieticos y autoreferenciales, y sistemas poblacionales ecológicos. (Islas y Gutiérrez, 2017, p. 241)

De ahí la importancia de haber cambiado el lente del enfoque comunicativo, ya que la mirada que brindan las teorías tradicionales resulta insuficiente para observar estas conexiones y, menos aún, los significados que la empresa *Sanver*, sucursal Cholula, comparte con sus *Stakeholders* y con el entorno.

Una vez identificada la estructura del sistema y sus subsistemas, toca comprender la manera en la que opera a través de la comunicación, entendida como un fenómeno complejo de intercambio continuo de significados, culturalmente estructurados y coordinados, que directa o indirectamente inciden en la configuración de sus elementos y sus procesos.

De tal manera que la Comunicación Corporativa no puede ser relegada a un proceso de transmisión de información, o incluso limitarla a los públicos internos de la empresa, debido a que las relaciones internas también se ven afectadas por las externas y viceversa, por tal motivo es fundamental comprender la configuración de ambas y su correlación con el objetivo estratégico de este proyecto.

Para facilitar la abstracción de lo anterior, es elemental recurrir a la propuesta constructivista del Pensamiento Complejo, segunda base epistemológica de la presente investigación que fue ampliamente abordada en el apartado correspondiente del capítulo uno, con el propósito de facilitar la comprensión del funcionamiento complejo y dinámico de la comunicación en la empresa, sin perder de vista el *zoom* holístico de su estructura.

La mejor manera que conozco para simplificar sin perder la complejidad y la riqueza de un fenómeno es tomar distancia a ser posible por elevación tratando de alcanzar una visión global panorámica que nos permita apreciar el escenario de escenarios que componen la trama. (R. A. Pérez, 2012, p. 129)

En el próximo apartado se describirá más acerca del fenómeno complejo de la comunicación en las organizaciones y su análisis situacional, complejo, integral y dinámico, para pasar de lo comunicativo a lo comunicacional. Propuesta que asume el presente proyecto en miras de realizar una intervención estratégica que logre un “cambio sociocultural”, concepto acuñado por Massoni (2011a, p. 27), y que se a continuación se desarrolla.

3.3 De lo comunicativo a lo comunicacional

Como todo sistema abierto y social, la empresa se caracteriza por estar configurada de procesos complejos, diversos, inciertos y en continua reconfiguración, debido a que cohabita en un entorno semejante. Así lo describe Gallardo (2002, p. 66) “la organización vive y evoluciona en un medio interno de relativo desorden, diversidad e incertidumbre”.

Es decir, que estas características existen tanto dentro y entre las configuraciones del “sistema empresa”, los subsistemas de la misma y el “macro” y “supra sistema” (ver Figura 4). Dentro de este marco, Scheinsohn (2009c, p. 7) representa estos procesos de la siguiente manera (ver Figura 18) en su modelo de Comunicación Estratégica:

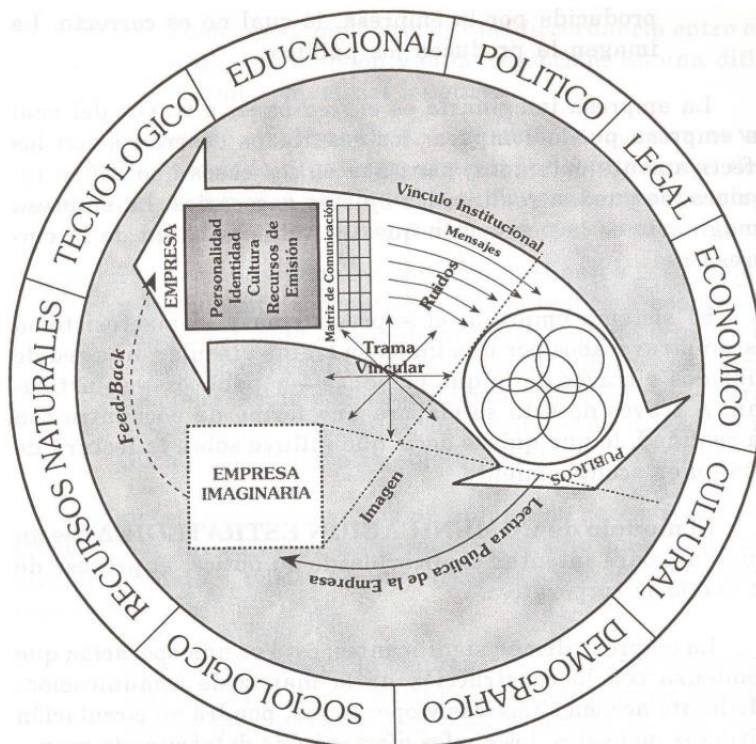


Figura 18.-Modelo de Comunicación Estratégica con representación de la semiosis comunicativa. Recuperado (Scheinsohn, 2009c, p. 5).

Esta trama vincular a la que Scheinsohn (2009) llama Semiosis Comunicativa, no es otra cosa que la Comunicación Corporativa a la que hace referencia el presente proyecto, ambos conceptos conceden mayor relevancia a las relaciones sociales, a diferencia de los enfoques tradicionales de la comunicación, que sólo atienden la parte informativa en la empresa, y que dejan de lado, la gran cantidad de intercambios que surgen tanto interna como externamente de la empresa. No obstante, es con el segundo concepto que se desarrolla este estudio.

Por medio de la Comunicación Corporativa surgen los intercambios a través de los cuales funciona y se comunica todo el sistema y subsistemas de la empresa, pero también por medio de ellos se construye la identidad con la que sus públicos internos se reconocen y los externos la distinguen, tanto individual como colectivamente.

En la Figura 15, la “Identidad”, junto con la “Personalidad”, la “Cultura” y los “Recursos de Emisión” son propios del “sistema empresa” (comunicación interna); estos componentes emiten múltiples mensajes, voluntarios o involuntarios, con los que cada *stakeholder*, ubicado en el “suprasistema”, realiza una “Lectura Pública de la Empresa” (comunicación externa); con la que se genera la “Empresa Imaginaria”; es decir, una idea generalizada de la organización que puede influir positiva o negativamente en los públicos, por lo que representa una oportunidad de retroalimentación, para saber si la empresa es vista como lo esperaba o si debe formularse o replantearse una estrategia de comunicación para orientarla hacia los objetivos planteados por la empresa, como lo asegura Scheinsohn (2009. p. 7) “La "empresa imaginaria" será considerada como dato e información, recomenzando nuevamente el ciclo y realimentando a la estrategia”.

Para Capriotti (2009), la lectura unificada que los *stakeholders* realizan de la imagen, el posicionamiento y la reputación de las organizaciones se llama “Estructura de la Imagen Corporativa”, el equivalente a la “Empresa Imaginaria”. Mientras tanto los componentes mencionados en el “sistema empresa”, los engloba en el concepto de Identidad Corporativa. Términos que serán utilizados para el desarrollo de la propuesta del presente proyecto y que serán tratados con mayor amplitud en párrafos posteriores.

La propuesta teórica de Capriotti (2009) asegura que sólo a través de la gestión de la Identidad Corporativa es posible incidir en la Imagen, el Posicionamiento y la Reputación

Corporativa, debido a que es en el primero de ellos en el que la empresa puede accionar estratégicamente para lograr una deseada Estructura de la Imagen Corporativa. Así lo apunta el mismo autor:

Para poder actuar sobre la imagen que tienen los públicos, se hace necesario desarrollar una adecuada Estrategia de Identidad Corporativa de la organización, que es un proceso metódico y constante de planificación de dicha identidad y de la comunicación de la misma, que permita establecer los parámetros básicos de actuación de la organización. (p. 132)

De ahí la importancia de entender cómo se generan los significados que emergen de la identidad de una empresa, previo a entrar a la gestión de la misma. Con el propósito de encontrar los puntos de encuentro que producen los entendimientos entre los públicos.

Al igual que en la de los individuos, la identidad de la empresa aloja toda la diversidad de significados, que culturalmente estructurados y compartidos conforman su “Ecología de la Información”, concepto definido por Nosnik (2013) como:

“El ambiente rico en acciones, herramientas y mensajes que inciden en el sistema donde surge la comunicación (desde organizaciones supranacionales hasta la reflexión con uno mismo, pasando por gobiernos, empresas, organizaciones de la sociedad civil, grupos de amigos y familias, encuentros interpersonales, etc) y lo mantienen, deterioran o lo hacen avanzar en sus propósitos.(p. 16)

Ahí radica la importancia de trascender de lo comunicativo a lo comunicacional, en comprender la Ecología de la Información que hace posible la producción y reproducción de nuevos significados en la organización, al interactuar con sus stakeholders, para hallar los acuerdo y desacuerdo, a los que Massoni (2011) llama “espacios de encuentro”, en los que la

empresa se convierte en productor, producto y reproductor de sus recursos y significados, y en los que es posible intervenir para el logro de objetivos.

Nos proponemos reflexionar en torno a lo comunicacional como momento de encuentro de las heterogeneidades en pos de satisfacer las nuevas necesidades analíticas y operacionales en los procesos de co-creación, producción, distribución y consumo de productos y las prácticas comunicacionales contemporáneas. (p. 14)

De tal manera que lo comunicacional está implícitamente ligado a la complejidad misma de lo social en las empresas, ya que a la vez que ayuda a su constitución, forma parte de toda la situación y le brinda la capacidad para aprender, para auto renovarse, pero también, para influir en otras organizaciones.

Lo anterior se vuelve aún más complejo con incursión del entorno digital, de tal manera que es crucial conocer la parte comunicacional de la empresa en este ámbito y evitar incurrir en análisis deterministas, propias de las teorías de la información; es decir, no sólo como un asunto de tecnologías de información o dispositivos técnicos, sino de dispositivos sociales que surgen en las relaciones entre personas, grupos, organizaciones y la sociedad misma, a través de nuevas interfaces.

Es esta “condición comunicacional” la que permite a los participantes en los procesos comunicativos mediados por pantallas (poner corchetes directrices organizacionales) deconstruir de manera real o material, y no solo reinterpretar, resemantizar o deconstruir simbólicamente, como de hecho siempre ha sido posible, los objetos y referentes de su intercambio comunicativo. Y es también esta condición comunicacional la que modifica las posibilidades de transformación, de creación y de participación real posible (y deseable) de

los sujetos audiencia desde y a partir de sus interacciones con las pantallas.(Gómez, 2011, p. 389)

Por tal motivo, es fundamental distinguir los rangos que separan lo comunicativo de lo comunicacional, en aras de diferenciar las prácticas que la organización puede estar realizando dentro cada nivel.

3.4 Rangos de la práctica comunicacional en las organizaciones

Autores como Massoni (2011b) y Nosnik (2013) han aportado clasificaciones para distinguir entre las prácticas comunicativas y comunicacionales. Ambos postulados tienen similitudes y complementos que ayudan a entender el fenómeno de la comunicación en las organizaciones (ver Tabla 10).

| Niveles de gestión comunicativa de Nosik | Dimensiones de la comunicación de Massoni |
|--|--|
| <p>Nivel Líneal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en fuentes o emisores. • Énfasis en producción y transmisión de mensajes. • Receptor sin identidad propia: un destino. • Orientación mecanicista. • Criterio de éxito: calidad en la información. | <p>Dimensión informativa:</p> <p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Linealidad • Segmentación. • Verticalidad. • Comunicación operativa. • Centrado en el registro de cómo opera el dato. <p>Aporta a la transferencia.</p> |

| | | |
|---|---|---|
| | | Dimensión ideológica: |
| Nivel Dinámico: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en receptores • Énfasis en la interpretación de mensajes. • Receptor selectivo y parte de una red compleja de influencias sociales. • Orientación dinámica, complejidad interactiva. • Criterio de éxito: acuerdo entre las partes. | <ul style="list-style-type: none"> • Participación • Discurso y reproducción ideológica. • Interacción con otros. • Aporta al empoderamiento. | |
| | | Dimensión interaccional: |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilización • Campo de las motivaciones. • Segmentación e interacción de los sujetos. • Aporta a la motivación “darse cuenta” |
| Nivel Productivo: | | |
| | | Dimensión sociocultural: |
| <ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en sistemas donde se intercambia la información. • Énfasis en el uso inteligente de mensajes: cumplir con el propósito del sistema. • Receptor como referente de necesidades y expectativas de información: detonador del proceso productivo. • Orientación sistémica. • Criterio de éxito: Cumplimiento del propósito y reinención del sistema. | <ul style="list-style-type: none"> • Encuentro sociocultural. • Heterogeneidad. • Multiplicidad. • Comunicación como articulación de la diversidad. • Pone en marcha transformaciones. • Incluye a las tres dimensiones anteriores. | |

Tabla 10: Cuadro comparativo de rangos de la comunicación en las organizaciones, adaptado de Massoni (2011b) y (Nosnik, 2013)

Tanto el Nivel 1, propuesto por Nosnik (2013), como la Dimensión Informativa de Massoni (2011b), describen diferentes aspectos que, en conjunto, contribuyen a observar de manera más detallada el primer escalafón de la Comunicación Corporativa. Mientras el primero suscribe los elementos que participan, el segundo aporta las características del proceso. Finalmente, coinciden al indicar el criterio que se toma en cuenta para medir el éxito de este nivel, centrado en la transferencia del dato.

Este nivel también encuadra con las primeras definiciones difusionistas de conceptualizaciones sobre comunicación, en la que se hace referencia a que estas prácticas de comunicación se reflejan en actividades de carácter noticioso y mediáticos.

Lo anterior no quiere decir que se deba prescindir de estas prácticas, por el contrario, es importante cuidar su implementación. Para ello las aportaciones de Nosnik (2013) y Massoni (2011b) brindan valiosos elementos para identificar y valorar este tipo de prácticas, que a su vez servirán para diferenciarlas de los otros dos rangos, que aportan un panorama más amplio del proceso comunicacional de la empresa.

Es en el segundo nivel de Nosnik (2013), al igual que en las dimensiones ideológicas e interaccionales de Massoni (2011b), es donde el receptor deja de ser un simple destinatario para convertirse en un participante más, que produce, reproduce e intercambia significados con base en un contexto propio, la Ecología de la Información que intercambia en una red compleja de influencias sociales que se lleva a cabo dentro de la empresa.

En esta fase, la propuesta de Nosnik (2013) vuelve a hacer hincapié en las partes que componen el proceso, mientras Massoni (2011b) revela un cuadro de acciones y reacciones que complementa esta segunda mirada a la Comunicación Interna de las corporaciones.

En la segunda jerarquía se sitúan las definiciones de Comunicación Interna que incluyen el análisis de la Cultura Corporativa y los públicos que la conforman, así como la influencia del entorno como macrosistema abierto que incide en el comportamiento de sus subsistemas, la empresa y sus *stakeholders*. Es decir, la empresa deja de ser considerada sólo como unidad productiva para tomarse en cuenta como entidad social.

La última parada en las escalas de Nosnik (2013) y Massoni (2011b) refiere al rango de profundidad a la que apunta el presente proyecto, en donde, al igual que los últimos dos conceptos incluidos en la Tabla 12, se confiere a la comunicación un enfoque más estratégico, que intenta intervenir en un los encuentros socioculturales que pongan en marcha las transformaciones que la empresa necesita para cumplir sus propósitos y reinventarse como sistema.

En este nivel de profundidad comunicacional se integra los elementos del proceso de la comunicación como un sistema diverso, en donde los encuentros sociales de los públicos internos ponen en marcha transformaciones, que deben de gestionarse estratégicamente para alcanzar las metas organizacionales.

Es así como la gestión de la Comunicación Corporativa debe aspirar a generar prácticas del rango comunicacional, como eje transversal de una comunicación coherente y dinámica entre la Comunicación Interna y Externa en las organizaciones; para que sus acciones comunicacionales, voluntarias e involuntarias, sean dirigidas estratégicamente para transmitir la imagen que la empresa desea, generando una conexión positiva con su públicos que le permitirá alcanzar sus objetivos comerciales, en este caso el de mejorar la Fidelización del Cliente de la empresa *Sanver*, sucursal Cholula. Esta correlación se detalla en el siguiente apartado.

3.5 Hacia la Fidelización del Cliente

En las diversas definiciones analizadas sobre Fidelización al Cliente (ver Tabla 11), se hallaron conceptos relacionados como: Satisfacción del Cliente, Retención del Cliente y Lealtad del Cliente; que merecen ser revisados, previamente, a fin de distinguir su implicación, alcance y correspondencia respecto al concepto central del presente apartado y variable dependiente de este caso de estudio.

| Fidelización | Satisfacción | Retención | Lealtad | Programas de lealtad |
|--|--|--|--|--|
| Fidelizar al cliente es el objetivo final que tienes que perseguir siempre: iniciar una relación duradera, no limitarte sólo a una venta.(C. Chiesa, 2013, p. s/p) | Satisfacer, es el paso previo a una posible fidelización del cliente, a pesar de no ofrecer ninguna garantía a priori de que nuestro cliente repetirá. Es una condición necesaria, pero no suficiente. (C. Chiesa, 2013, p. s/p) | La retención de clientes no implica la existencia previa de una actitud especialmente favorable hacia la empresa, sino únicamente se trata de impedir que los clientes dejen de comprar a la compañía mediante determinadas acciones que permitan su retención.(Hartmann et al., 2002, p. 104) | La lealtad constituye una actitud positiva hacia la organización, generada a través de un proceso de evaluación interna por parte del consumidor.(Hartmann et al., 2002, p. 105) | Los programas de fidelización de clientes son considerados “herramientas utilizadas para conocer mejor al cliente y conseguir vincularlo a la marca.(González, 2009, p. 26) |
| La fidelidad entraña la existencia previa de una actitud positiva hacia el producto o servicio de la empresa, seguido de un comportamiento de compra leal hacia la misma | Clientes satisfechos tienen mayor probabilidad de convertirse clientes fieles, y clientes fieles tienen mayor probabilidad de dar a la empresa una participación | La retención de clientes consiste en mantener una cartera de clientes actuales por medio de incentivos, premios y satisfacciones por el | El simple grado de repetición de compra de un individuo respecto a una marca (Martín y Barroso, 1999). (Hartmann et al., 2002, | Un programa de fidelización consiste en una herramienta que ofrece incentivos, permite identificar a los clientes más rentables y mantener su lealtad e incrementar las ventas. (Peña et |

(Cisneros y Molina, 1996), mayor en su preferencia consumo del producto p. 105) al., 2014, p. 90)
citado por (Hartmann et al., (Kotler y Armstrong, 2004) del servicio, y
2002, p. 105) citado por (Flores, 2011, p. comprende la reducción
42) de la tasa de abandono
de clientes. Barquero
(2006), citado por
(Mendoza y Vilela,
2014, p. 35)

Las estrategias de fidelización de clientes consisten en identificar a los clientes que generan mayores beneficios para conservarlos y aumentar su consumo lo que genere mayores beneficios para la empresa. Estas estrategias tratan de crear relaciones más estrechas con un plazo largo. (A. M. A. Rodríguez y Ramírez, 2018, p. 23)

La satisfacción del cliente es una variable clave considerada en la formación de comportamientos de lealtad, y se define como el sentimiento del cliente de que el consumo aporta resultados placenteros frente a insatisfactorios, una comparación entre expectativas y resultados. (Peña et al., 2014, p. 90)

Es un indicador de la Fidelización del Cliente, el cual está relacionado con el sentimiento de satisfacción del cliente con el producto o servicio, e impacta positivamente en el comportamiento del cliente. (Peña et al., 2014, p. 90)

La fidelización de clientes está muy vinculada con las ideas de calidad y servicio, ya que mediante su combinación se genera un círculo virtuoso en el que la satisfacción crea fidelidad, la fidelidad produce nuevas ventas a un menor coste, y, por tanto, aumenta la rentabilidad de la empresa. (Cobo y González, 2007, p. 555)

Vicuña (2001) afirma que la fidelización de clientes es un

proceso que se desarrolla a lo largo del tiempo, este proceso empieza por gestionar el valor percibido por el cliente para conseguir su satisfacción y lealtad.(Mendoza y Vilela, 2014, p. 33)

Mediante la solidez de una relación comercial se consigue un cliente fiel, que realizará más transacciones comerciales con nuestra empresa incluso teniendo ofertas más interesantes de la competencia. Nuestra estrategia de fidelización se convierte entonces en una ventaja diferencial frente a la competencia.(D. Pérez y Pérez, 2006b, p. 16)

Tabla 11: Cuadro comparativo de conceptos relacionados con la Fidelización al Cliente, creación propia.

3.5.1 Satisfacción al cliente

De acuerdo a Chiesa (2013), la Satisfacción al Cliente es considerada como un paso previo en el camino hacia la Fidelización, es decir, para conseguir que un cliente sea fiel a la organización o a una marca es fundamental que se encuentre satisfecho con el producto o servicio recibido. Sin embargo, esta preposición no funciona de la misma manera a la inversa, porque la acción de satisfacer a un cliente no es suficiente para fidelizarlo.

En esa misma definición Chiesa (2013) pone de manifiesto otra condición distintiva entre ambos conceptos, la recompra. Momento al que se busca llegar manipulando la actitud positiva generada en el consumidor, como resultado de haber satisfecho sus expectativas y deseos durante su primer encuentro con la empresa o marca, propiciando así, su regreso. Como lo establece la segunda definición sobre este concepto plasmado en la Tabla 11, a lo que Peña, Ramírez, y Osorio llaman “formación de comportamientos de lealtad” (2014. p. 40).

3.5.2 Lealtad del cliente

De tal manera que la lealtad al cliente es el resultado de una correcta gestión de la Satisfacción al Cliente con la que se logra convertir al primer consumidor en cliente asiduo, aquel que no sólo regresa para volver a comprar, sino aquel que retorna con una actitud positiva para beneficiar a la empresa con su preferencia, como se menciona en la primera definición de la Tabla 11.

En la segunda aportación sobre este concepto, Hartman (2002) enfatiza que la lealtad es “el simple grado de repetición de compra de un individuo respecto a una marca”. No obstante, se debe tener cuidado de no contemplar todo acto de recompra como una práctica de lealtad, la diferencia radica en la actitud del cliente, reflejo de lo que motiva su regreso y su retención.

3.5.3 Retención del cliente

Retomando el contenido de la Tabla 11, “la retención de clientes no implica necesariamente, la existencia previa de una actitud especialmente favorable hacia la empresa, se trata de impedir que los clientes dejen de comprar a la compañía mediante determinadas acciones que permitan su retención”.

No obstante, la retención también puede llevarse a cabo a través de acciones negativas como monopolios, exclusividades o condicionamientos que obliguen al cliente a consumir cierto producto o servicio.

Lo anterior significa que el cliente regresa no porque se encuentra satisfecho, sino porque se ve obligado a hacerlo, lo que impide que se genere una actitud positiva y por ende no sea campo fértil para la lealtad, ocasionando que, en cuanto el cliente tenga la oportunidad, tome otra mejor oferta.

Por tal motivo Mendoza y Vilela (2014) agregan que se debe buscar la retención de “una cartera de clientes por medio de incentivos, premios y satisfacciones por el consumo del producto o servicio, lo que repercutirá en la reducción de la tasa de abandono de clientes”. Es decir, Esta línea delgada que diferencia la óptima retención del cliente, no radica en el “qué” se está haciendo para impedir que el cliente deje de comprar, sino en el “Cómo”.

Es de esta manera que tanto la satisfacción, la lealtad y la retención se convierten no solo en componentes, sino también en indicadores que contribuyen a medir y a generar acciones para mejorar los resultados, como los Programas de Lealtad.

3.5.4 Programas de Lealtad

Los Programas de Lealtad son herramientas que deben ser elaboradas considerando todos los elementos anteriores, para que sean capaces de “vincular al cliente a la marca”, como lo señala González (2009).

Para lograr dicha conexión, el programa debe estar basado en los datos recabados que la empresa obtiene de la interacción con sus clientes, a fin de poder establecer los incentivos y alinearlos al plan de comunicación que se utilizará para invitar a los clientes a participar, comenzando por los más importantes, como lo agrega Peña: los Programas de Lealtad deben “identificar a los clientes más rentables para mantener su lealtad e incentivar su deseo de compras” (2014, p 91).

Del mismo modo que la satisfacción, la lealtad y la retención; la implementación de un programa de Lealtad no garantiza la Fidelización al Cliente, pero forma parte de un conjunto de condiciones que son necesarias desarrollar para alcanzar este objetivo, que se describirá en el siguiente apartado, a partir de los aportes de los autores incluidos en la Tabla 11.

3.5.5 Fidelización del Cliente

Para explicar el significado de este concepto se ha recabado una serie de aportaciones teóricas de investigadores del *Marketing* Relacional, debido a que es la rama de esta disciplina que

considera a la Fidelización del Cliente como su eje principal de actuación, como la de Cobo y González, quienes aseguran que “la Fidelización del Cliente se convierte en la base de la estrategia de la empresa dejando en segundo plano el volumen de ventas” (2007, p. 555).

En correspondencia al axioma anterior, C. Chiesa (2013) define la Satisfacción al Cliente (Ver Tabla 11) como el objetivo final que toda empresa debe perseguir, indicando que para alcanzarlo debe establecer relaciones largas y duraderas con los clientes y no conformarse sólo con llevarlo hasta la caja registradora.

Por su parte la definición de Cisneros y Molina (1996), citados por (Hartmann et al. (2002), aporta para que la Fidelización de Cliente pueda ocurrir es necesario realizar acciones previas que generen “una actitud positiva hacia el producto o servicio, seguido de un comportamiento de compra leal hacia la misma”. Aseveración que confirma lo planteado en párrafos anteriores, es necesario lograr la satisfacción, retención y lealtad del cliente, como pasos previos y fundamentales para alcanzar la fidelización, en este caso de la empresa *Sanver SA de CV*, sucursal Cholula.

Posteriormente Rodríguez y Ramírez agregan una mirada más práctica al indicar que “consiste en identificar a los clientes que generan mayores beneficios para conservarlos y aumentar su consumo, a fin de generar mayores beneficios para la empresa”(2018, p. 23).

Este ejercicio de identificación, se debe realizar con apoyo de la base de datos que la empresa utiliza para gestionar la información proporcionada por el cliente durante sus intercambios comerciales con la organización.

De tal manera que previo a realizar cualquier estrategia orientada a la Fidelización al Cliente, se cuente con las herramientas, en su mayoría informáticas, para el manejo de esas

fuentes de información; pero sobre todo, resulta fundamental que toda la organización trabaje bajo esta filosofía relacional, en donde la gestión de la Comunicación Corporativa toma un peso preponderante para la construcción de una cultura orientada hacia la Fidelización del Cliente, conocida en el ámbito del *Marketing* Relacional como la cultura del *Customer Relation Managment* (CRM), definida por (Castell, 2010) como:

La cultura del *Customer Relation Managment* (CRM) se centra en maximizar la información con que cuenta la empresa sobre los clientes, identificarlos y diferenciarlos e incrementar la cuota de los clientes mediante la construcción de relaciones duraderas y rentables, creando valor para ambas partes”(p. 81)

En la definición de la cultura de CRM, salta a la vista un nuevo término, “la gestión de valor”, que de acuerdo a Mendoza y Vilela (2014, p. 33) (ver Tabla 11), es el factor clave que permite “conseguir la satisfacción y lealtad del cliente”, y por consiguiente el que la diferencia de otras empresas, como lo asevera Pérez y Pérez “La estrategia de fidelización se convierte entonces en una ventaja diferencial frente a la competencia” (2006, p 16).

C. Chiesa (2005) citado por (Castell, 2010), integra todo lo anterior en su “proceso comercial relacional”, que se divide en cuatro etapas: “entender el mercado y los clientes, desarrollar la oferta a medida de las necesidades del cliente, conseguir clientes y retenerlos” (ver Figura 19).

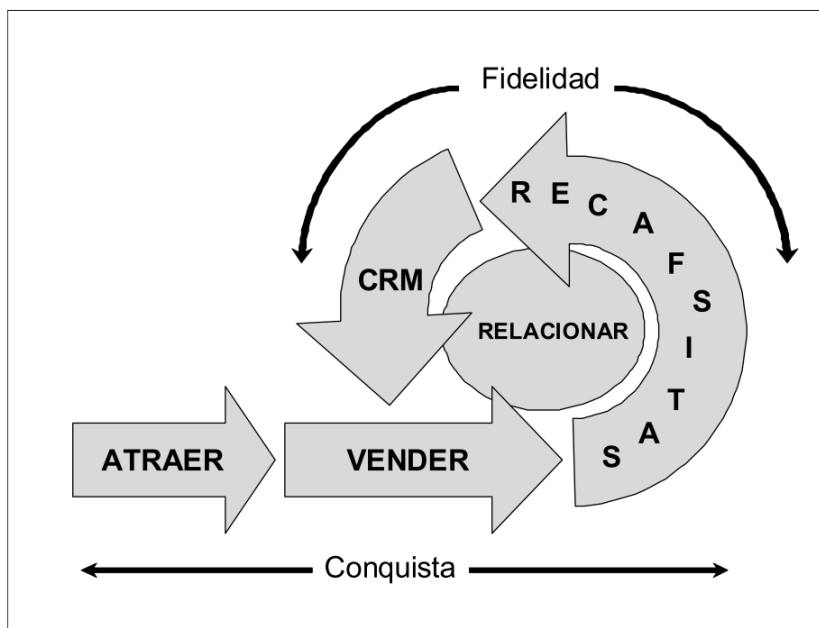


Figura 19.-Proceso comercial relacional de C. Chiesa (2005). Recuperado de (Castell, 2010)

De tal manera, es posible definir que la Fidelización del Cliente es el producto de todos los conceptos anteriores reunidos en un solo proceso, un paso ulterior a la conquista de la satisfacción y al conocimiento del cliente, a través de la información recabada de esa labor, con el propósito de establecer lazos más estrechos y personalizados que, sobre todo, aporten un valor único que permita establecer relaciones comerciales sólidas y duraderas. Lo que se verá reflejado no sólo en un número mayor de transacciones con un menor costo para la organización, sino en una mejor Imagen Corporativa.

Cabe recordar que la Imagen Corporativa es el concepto acuñado por Capriotti (2009), para integrar la lectura que los stakeholders realizan de la imagen, el posicionamiento y la reputación de una organización.

Por tal motivo, la gestión de la Imagen Corporativa tiene un efecto correlacional y directamente proporcional con la Fidelización del Cliente y viceversa, debido a que ambas se

construyen a través de valores que identifican y distinguen a la organización, con la diferencia que la primera de ellas tiene una orientación hacia todos los públicos y la segunda se enfoca a uno solo de ellos, el cliente.

Al igual que la Fidelización al Cliente, la Imagen Corporativa se logra a través del desarrollo de sus componentes, en este caso la imagen, el posicionamiento y la reputación, conceptos que se revisarán a continuación, así como su correlación con los componentes del proceso de fidelización.

3.6 Imagen Corporativa

De acuerdo a (Brown y Dacin, 1997), citado por Capriotti (2009, p 105) “el estudio de la Imagen Corporativa es el estudio de cómo un individuo conoce a una organización, del análisis del proceso de adquisición de conocimiento realizado por parte de los individuos acerca de la entidad”.

Este proceso de conocimiento se realiza a través de la Comunicación Corporativa que los públicos del “suprasistema” reciben del “sistema empresa”, con los que cada uno construye su percepción de la imagen, posicionamiento y reputación de la misma.

Pero para saber en qué consiste cada uno de estos tres conceptos y poder diferenciar uno de otro, se recurrirá a la terminología utilizada por Capriotti (2009), quien establece definiciones apegadas al campo de la Comunicación Corporativa.

3.6.1 Imagen – Atracción

Tras realizar un bagaje teórico de diversos autores que han contribuido con alguna definición de la imagen, Capriotti (2009) asevera que la mayoría de ellos la consideran como una "representación, estructura o esquema mental ubicado en la esfera del receptor"; a lo que él define como un Constructo de Percepción, por tanto se ubicaría en el campo de la comunicación externa de la empresa.

Uno de los conceptos referidos para explicar el concepto de Imagen como Constructo de Recepción es el de Kapferer, citado por Capriotti (2009, p. 89), quien afirma que: “la imagen se forma en las personas receptoras como el resultado de la interpretación que hacen los públicos de la información o desinformación sobre la organización”.

Cabe señalar que dicha interpretación se ve influenciada por las creencias y conocimientos que cada individuo tiene de cierto fenómeno y con base en ello decide cómo actuar.

La aportación de Capriotti (2009) radica en no limitarse a observar la imagen como un Constructo de Recepción, sino también de emisión. Es decir, un recurso sobre el cual se puede incidir para influir en una percepción deseada con los públicos, pero que no solo se trate de una manipulación de la realidad, sino que valla acorde a la conducta y comunicación de la organización. (ver Tabla 12).

| | <i>Imagen</i> |
|--------------------------------|---|
| Constructo de Emisión | Herramienta para influir sobre los públicos |
| Constructo de Recepción | Asociaciones en la mente de los públicos |

Tabla 12: Constructos de Emisión y Recepción de la Imagen, recuperado de (Capriotti, 2009, p. 97)

Cabe mencionar que Capriotti (2009), realiza la misma aportación para el Posicionamiento y la Imagen, mismas que se irán explicando en sus apartados correspondientes.

La Tabla 11 esclarece que al utilizar la Imagen como Constructo de Emisión, al cambia su función y su efecto, debido a que se convierte en herramienta para influir. Mientras como Constructo de Recepción funciona como una asociación mental de los públicos.

Lo anterior implica que la Imagen pueda ser manipulada como herramienta para influir en los públicos, a fin de atraer nuevos consumidores. Primer punto correlacional entre una parte del de la Comunicación Corporativa, enfocado a la gestión de la “Imagen”; y el primer paso del Proceso Comercial Relacional, orientado a la Fidelización del Cliente, “Atraer” (Ver Figura 20).

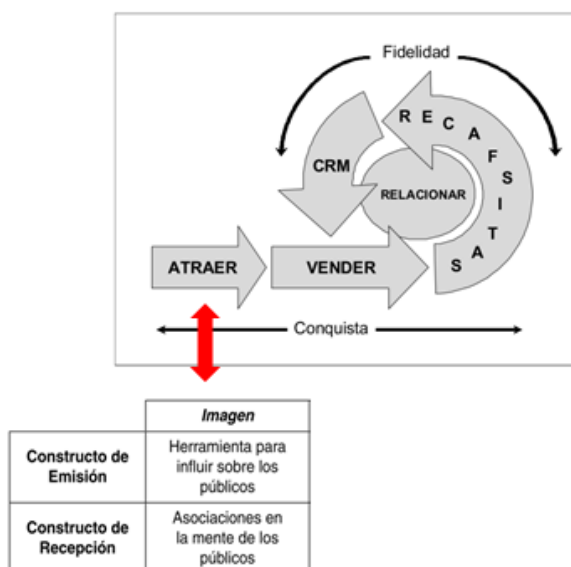


Figura 20.-Correlación entre Construto de Emisión de la Imagen y el paso “Atraer” del Proceso Comercial Relacional. Adaptado de Capriotti (2009) y C. Chiesa (2005).

Como se puede observar, se realizó un modelo adaptado con la Figura 13 y la Tabla 14 para representar la primera correlación de los dos procesos involucrados en el presente caso de estudio correspondiente a Gestionar la Comunicación Corporativa para mejorar la Fidelización del Cliente de la empresa *Sanver SA de CV*.

Toca el turno de definir el segundo concepto, correspondiente al posicionamiento.

3.6.2 Posicionamiento – Vender y Satisfacer

De acuerdo a (Hartmann et al., 2002) los conceptos de imagen de marca y posicionamiento se encuentran estrechamente relacionados, sin embargo el posicionamiento implica un marco de referencia constituido por la competencia. En este sentido, el Posicionamiento se explica como la

proyección de la imagen del producto o servicio que la organización ofrece, sumada a una comparación y valoración con respecto a la competencia.

Otra de las definiciones más utilizadas indica que “el Posicionamiento es el lugar que ocupa en la mente de un consumidor un producto, marca o empresa”, (Ferré, 1997, p. 106), enunciación que expone otra diferencia clave entre Imagen y Posicionamiento, debido a que la primera involucra como receptores a públicos diversos, mientras que el segundo incide directamente en los consumidores; es decir, personas que por lo menos ya han tenido una experiencia de compra. Segundo punto correlacional (Ver Figuran 21).

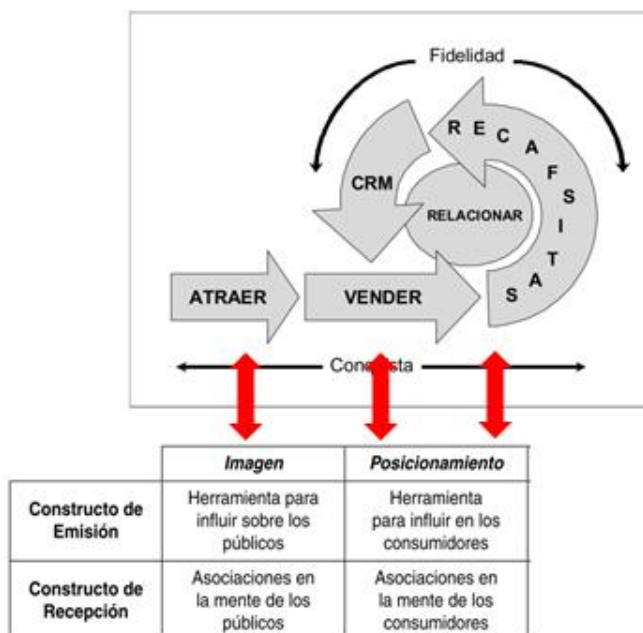


Figura 21.-Correlación entre Constructo de Emisión de la Imagen, Posicionamiento y los pasos “Atraer” y “Vender” del Proceso Comercial Relacional. Adaptado de Capriotti (2009) y C. Chiesa (2005).

De igual manera que la imagen, el posicionamiento cambia en cuanto a su función y efecto si se utiliza como Constructo de Emisión, convirtiéndose también en una herramienta para influir, pero en este caso a los consumidores.

Por tal motivo, tras haber generado una imagen que haya influido en la atracción de nuevos consumidores, la venta es el momento crucial para generar una experiencia gratificante que deje satisfecho al cliente y posicione a la organización como referente del producto o servicio ofrecido, allanando el camino hacia la Fidelización al Cliente y la Reputación.

3.6.3 Reputación Corporativa – Relacionar y fidelizar

Para (Villafañe 2012, p. 9, citado por Ulloa et al., 2015, p. 297) la reputación es el recurso intangible más importante de una empresa en la actualidad, porque constituye una fuente de valor para cualquier compañía”, factor clave que permite “conseguir la satisfacción y lealtad del cliente”, y por consiguiente el que la diferencia de otras empresas.

Por tal motivo, la reputación representa la tercera correlación que se sitúa al mismo nivel que la Fidelización al Cliente, como se muestra en la Figura 22.

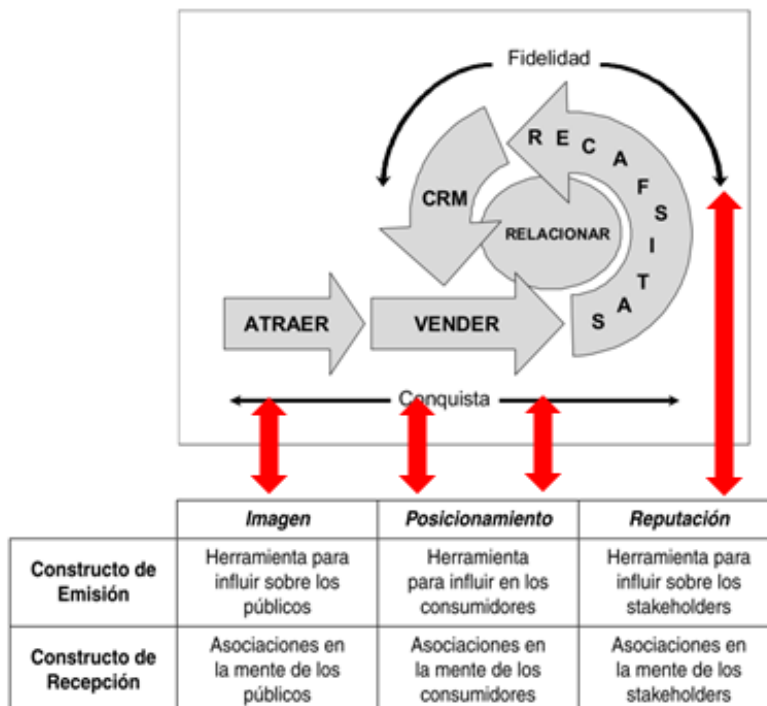


Figura 22.-Correlación entre Constructo de Emisión de la Imagen, Posicionamiento y Reputación, con los pasos correspondientes al Proceso Comercial Relacional. Adaptado de Capriotti (2009) y C. Chiesa (2005).

La Figura 21 muestra también la aportación de Capriotti (2009), en la que distingue la Reputación como Constructo de Emisión y Recepción. En el primero de ellos se puede apreciar que, equivalente a la Imagen y al Posicionamiento, se convierte en una herramienta para influir, esta vez a los Stakeholders.

Una vez establecido la correlación que tiene la construcción de la Imagen Corporativa y el Proceso de Fidelización al Cliente, y conocer las condiciones necesarias que se deben desarrollar para lograrlo, toca el turno de describir la parte neurálgica que moverá ambos procesos.

3.6.4 Diagnóstico estratégico de la Identidad Corporativa

Como se describió anteriormente, la estructura mental comprendida por la Imagen, el Posicionamiento y la Reputación, integradas en el término Imagen Corporativa, son manipulables desde un cuarto recurso, la Identidad Corporativa.

A diferencia de los recursos que componen la Imagen Corporativa, la Identidad Corporativa es un constructo plenamente de emisión, ya que se construye en el seno de la organización y se transmite a través de la Comunicación Interna, que de acuerdo a Capriotti (2009) se divide en dos partes:

“La mayoría de los autores analizados plantea que la Identidad Corporativa tiene dos componentes fundamentales: la Cultura Corporativa y la Filosofía Corporativa. La primera de ellas es el “alma” (soul) de la Identidad Corporativa y representa “aquello que la organización realmente es, en este momento. La segunda de ellas, por su parte, es la “mente” (mind) de la Identidad Corporativa, y representa “lo que la organización quiere ser” (p. 23).

En otras palabras la Filosofía Corporativa forma parte de la información socialmente mediada, que expone las forma en como la organización desea ser percibida. Mientras la Cultura Corporativa constituye parte de la información directamente experimentada, revelada a través de la conducta y comportamiento diario de quienes conforman la organización.

Además de la Filosofía, que ya fue descrita en el Capítulo dos, y la Cultura Corporativa, se añade un tercer componente de la Identidad Corporativa, correspondiente al Clima Organizacional, al que Adame (2013) describe como “el ambiente o atmósfera de trabajo

influido por aspectos como el liderazgo del jefe, recursos materiales, y recursos de tiempo y de conocimiento (*know-how*)” (p. 134).

Por tal motivo, aunque la Identidad Corporativa nace del interior de la organización, su repercusión trasciende a la Comunicación Externa de la empresa, y debido a que es la forma más natural de comunicación, constituye las bases para una comunicación coherente que respaldará las acciones emprendidas en la Comunicación Externa, de ahí la importancia de su diagnóstico. En este sentido Capriotti (2009) asegura que:

Las diferencias entre lo que la organización “hace” y lo que la organización “dice que hace” puede llegar a influir decisivamente en la formación de su imagen, ya que la coherencia informativa es fundamental, y si los públicos perciben incoherencias en el discurso de la organización, ello les llevará a dudar de los mensajes recibidos (p. 28)

Una vez mencionado lo anterior, la figura correlaciona entre Identidad Corporativa, Imagen Corporativa y Fidelización a Cliente, adaptada a la propuesta del presente proyecto, luce de la siguiente manera (Ver Figura 23):

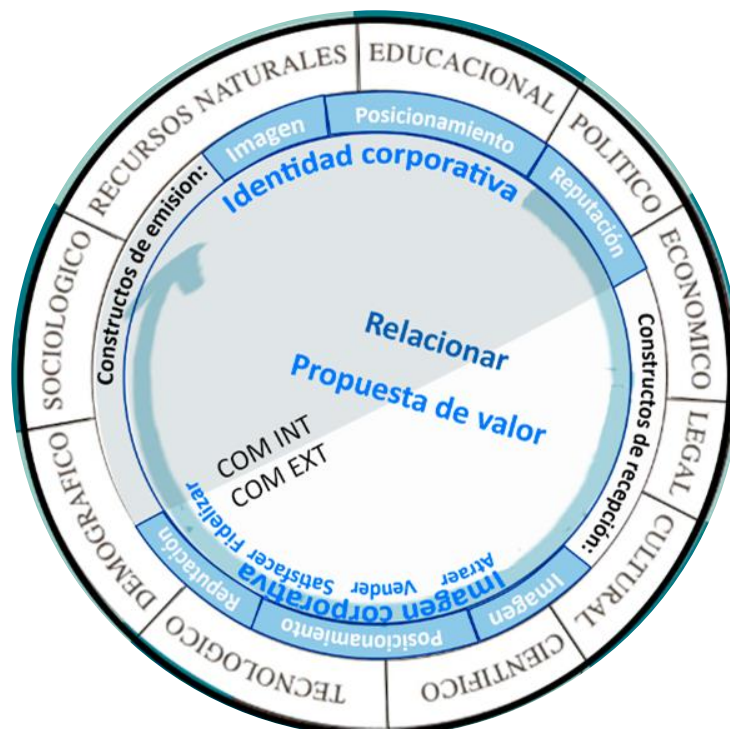


Figura 23.-Modelo correlacional de la Comunicación Corporativa y el proceso de Fidelización al Cliente. Adaptado de Capriotti (2009) y C. Chiesa (2005).

La Figura 20 refleja como la Construcción Estratégica de la Identidad e Imagen Corporativa incide en el proceso relacional de Fidelización al Cliente.

Asimismo rescata el concepto “Relacionar”, aportado por el Modelo Relacional (ver Imagen 20) de Chiesa (2013), que ahora se encuentra al centro de la Figura 20, acompañado por la Propuesta de Valor, descrito por Mejía (2003, p. 1) como: “mezcla única de productos, servicios, beneficios y valores agregados que la institución le ofrece a sus clientes, los cuales la hacen una oferta diferente en el mercado”.

Estos conceptos fueron situados en la parte central para evidenciar que ambos se ubican en la interacción que generan los públicos de la empresa, el reflejo de todos los vínculos que se

forman en el suprasistema, mientras el segundo son las acciones y mensajes orientados a lograr la Fidelización del Cliente.

Con base en lo antes expuesto, la propuesta del Modelo Teórico para abordar el diagnóstico de la Comunicación Corporativa, orientado a mejorar la Fidelización del Cliente, de la empresa *Sanver*, sucursal Cholula, queda integrado de la Siguiete Forma (Ver figura 24):

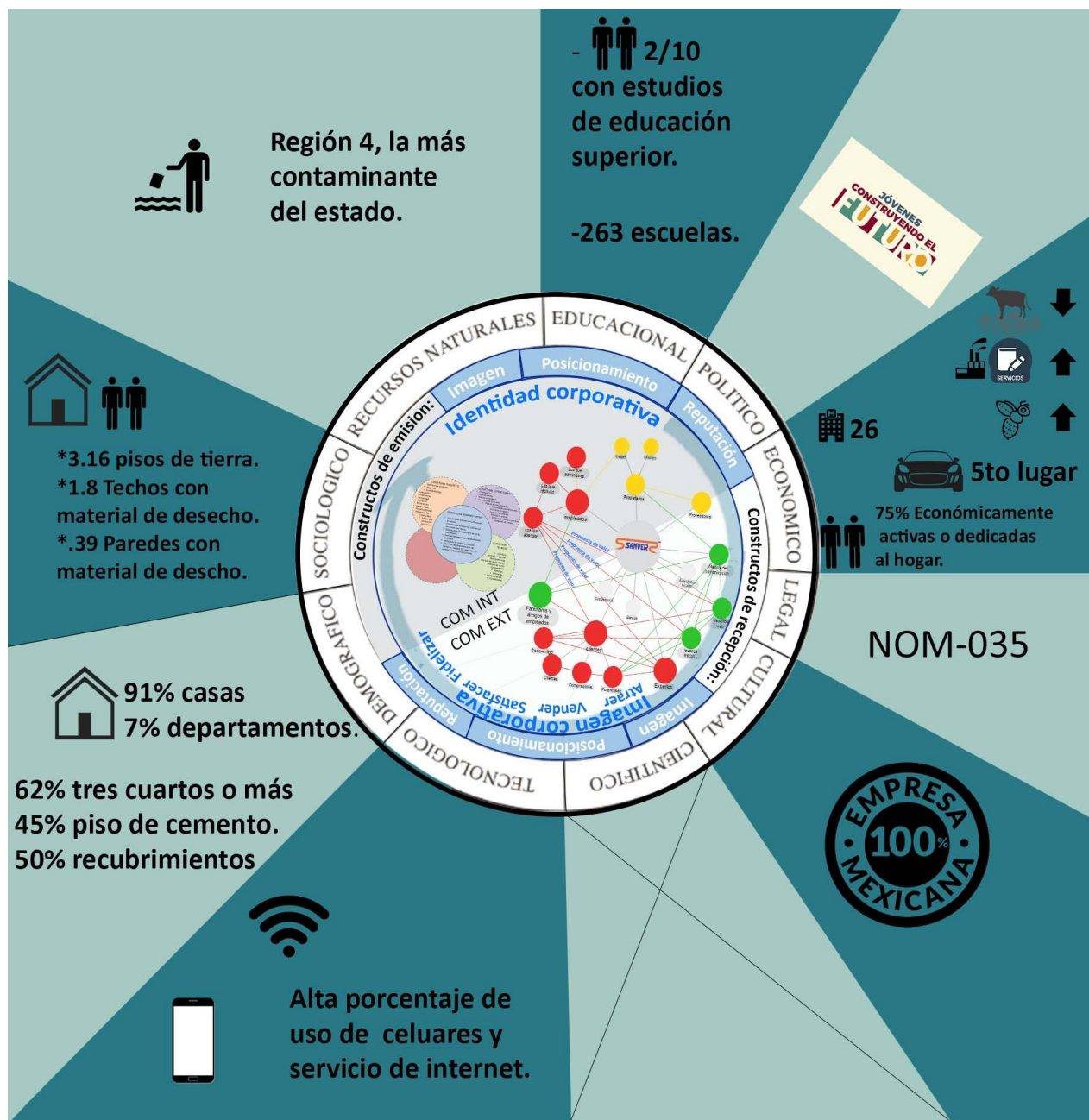


Figura 24. – Modelo estratégico para abordar la Comunicacional Corporativa orientado a mejorar la Fidelización del Cliente. Adaptado de Scheinsohn (2009b), Kast y Rosenzweig (1990), Capriotti (2009), Chiesa (2013) y Massoni (2011).

3.7 Conclusión

En este capítulo se presentaron todas las bases teóricas que se sustentan la elaboración del presente caso de estudio, mismas que contribuyen a comprender la complejidad del fenómeno de la Comunicación Corporativa en las organizaciones, entendida desde su base etimológica “corpus”, en analogía a la composición dinámica y sistémica de un organismo vivo, organizado e inevitablemente vinculado con su entorno.

Lo anterior se plasma en el desarrollo del modelo estratégico para diagnosticar la Comunicación Corporativa orientada a la Fidelización del Cliente (ver Figura 23), con el que fue posible establecer la correlación entre la Comunicación Corporativa, a través de la Identidad e Imagen Corporativa, y la Fidelización de Clientes; además de hacer visible las dimensiones que componen ambas variables.

Por tal motivo, el anterior modelo se complementa con un compendio de instrumentos y herramientas encaminadas a recabar la información de cada una de las dimensiones que constituyen la Comunicación Corporativa y la Fidelización al Cliente, mismo que fue elaborado a partir de una revisión documental que se detalla en el siguiente capítulo, correspondiente al Marco Metodológico y que se suman a las utilizadas en el Marco Contextual.

Capítulo 4 Marco Metodológico

4.1 Enfoque de la investigación

El presente proyecto cuenta con un enfoque cuantitativo, que surge de la necesidad de determinar la cantidad de métodos, indicadores e instrumentos que integrarán el modelo estratégico para diagnosticar la Comunicación Corporativa orientada a la Fidelización del Cliente de la empresa *Sanver*, sucursal, Cholula.

Para llevar a cabo lo anterior, se realizó una revisión documental guiada por las dimensiones que componen las dos variables de este estudio, que se enlistan a continuación (Ver Tabla 13):

| Variable | Dimensiones |
|--------------------------|-----------------------------|
| Comunicación Corporativa | Identidad Corporativa |
| | Posicionamiento Corporativo |
| | Imagen Corporativa |
| | Reputación Corporativa |
| Fidelización del Cliente | Atraer |
| | Vender |
| | Satisfacer |
| | Fidelizar |

Tabla 13. – Dimensiones de la Comunicación Corporativa y la Fidelización del Cliente. Adaptado Capriotti (2009), Chiesa (2013).

Con base en lo anterior, se expone el tipo de investigación correspondiente al presente caso de estudio.

4.2 Tipo de Investigación

El tipo de investigación de este proyecto es no experimental, pues a partir de la comprensión teórica, la observación y la recolección de datos, sin la manipulación de las variables, se desarrolla un modelo estratégico para el diagnóstico de la Comunicación Corporativa orientado a mejorar la Fidelización del Cliente, que servirá de base para la elaboración de un trabajo posterior, de carácter experimental.

En este sentido, Rodríguez y Valdeoriola (2012), citando a Mateo (2000), realizan la siguiente aseveración, respecto a las investigaciones no experimentales o de expostfacto: “son las más utilizadas en el ámbito educativo, proporcionándonos técnicas para describir la realidad, analizar relaciones, categorizar, simplificar y organizar las variables que configuran el objeto de estudio”. (p. 33)

4.2.1 Alcance

De lo anterior se establece que el alcance del proyecto es de tipo explicativo, que Monje clasifica como la tercera etapa en el proceso del desarrollo del conocimiento científico y que define como “el establecimiento de relaciones entre rasgos de un objeto, situación, acontecimiento, etc., para lo cual es necesario utilizar la información proporcionada por la

descripción y las observaciones que se han efectuado para determinar dichos rasgos. (2011, p. 96).

Cabe mencionar que el alcance de tipo explicativo integra a los dos pasos que le anteceden, correspondientes a la observación y a la descripción, el primero de ellos se distingue por la identificación de las características del objeto de estudio; mientras el segundo se encarga de ordenar los datos hallados en la primera etapa.

Por eso, una vez identificadas y ordenadas las dos variables, con sus ocho dimensiones correspondientes, se tomaron de guía para emprender la revisión documental que compete a este proyecto.

4.3 Sujeto de estudio

Derivado del análisis de las ocho dimensiones identificadas, se realizó una búsqueda bibliográfica, tanto en los libros, artículos y tesis utilizados a lo largo del desarrollo de los capítulos precedentes, como en nuevas indagaciones, con lo que se pudo establecer el siguiente universo.

4.3.1 Universo

El universo de estudio para el desarrollo del modelo estratégico para el diagnóstico de la Comunicación Corporativa orientado a la Fidelización del Cliente de la empresa *Sanver*, sucursal Cholula, quedó conformado por 39 fuentes bibliográficas: 10 libros, 22 artículos científicos, cinco tesis, un fragmento de una revista académica y una página web, de lo que se deriva la siguiente muestra.

4.3.1 Muestra

La muestra quedó integrada por 17 fuentes bibliográficas, en las que se hallaron las aportaciones necesarias para cumplir con el objetivo del presente trabajo de investigación: desarrollar un modelo estratégico para diagnosticar la Comunicación Corporativa orientada a mejorar la Fidelización del Cliente de la empresa *Sanver*, sucursal Cholula.

A continuación se detalla el instrumento con el que se logró seleccionar la muestra antes mencionada.

4.4 Técnicas e Instrumentos

Para realizar la técnica de revisión documental del presente proyecto se utilizaron dos instrumentos. El primero de ellos atañe a una tabla de Excel (ver Tabla 14) en la que se ordenaron, de manera vertical, todos los textos que conforman el universo de estudio. Tomando como primer referencia la dimensión con la que se encontró cada una de las 39 fuentes bibliográficas, seguidas del título, el autor, el tipo de documento y dos rubros dedicados a especificar si aportaba algún método, instrumento o herramienta de diagnóstico.

| Dimensión de referencia | Título del documento | Autor | Tipo de documento | Establece métodos para diagnosticar la subdimensión | Aportación(es) | |
|-------------------------|---|---|---|---|----------------|--|
| 1 | Identidad Corporativa / Posicionamiento | Branding Corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa | Paul Capriotti (2009) | Libro | Sí | 1. Análisis del Perfil de la cultura deseada vs estado de la Cultura Actual 2. Análisis de públicos 3. Estudio de la notoriedad corporativa 4. Atributos de la imagen |
| 2 | Identidad Corporativa / Imagen y Reputación | Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica | Apolo, Diego Baez, Valerie Pauker, Lizeth Pasquel, Gabriela (2017) | Artículo científico | Sí | Propuesta para medir la reputación corporativa en empresas de comunicación |
| 3 | Identidad Corporativa | Aproximación conceptual a la comunicación corporativa: retos y propuestas | Ulloa, Cesar Apolo, Diego Villalobos, Juan (2015) | Artículo científico | No | |
| 4 | Identidad Corporativa | Enfoque de Sistemas y de Contingencias | Kast, Freemont E. Rosenzweig, James E. | Libro | Sí | Enfoque de Sistemas y de Contingencias |
| 5 | Identidad Corporativa | Comunicación Estratégica I | Scheinsohn, Daniel (2009) | Libro | Sí | Modelo de Comunicación Estratégica |
| 6 | Identidad Corporativa | Metodologías de la comunicación estratégica: Del inventa | Massoni Sandra (2013) | Libro | Sí | Versión Técnica de la Comunicación |
| 7 | Identidad Corporativa / Imagen | Entrevista con Joan Costa: Reflexiones sobre la comunicación corporativa | Carbone, Giancarlo (2006) | Artículo científico | No | |
| 8 | Identidad Corporativa | El Auge De La Comunicación Corporativa | Castro, Benito (2007) | Libro | No | |
| 9 | Identidad Corporativa / Imagen | NTE: Repensando la estrategia desde la comunicación | Ámaia Aribas, Raúl Herrera Echenique y Rafael Alberto Pérez | Libro | No | |
| 10 | Identidad Corporativa | Los procesos del PGC de Nosnik: herramienta útil en el análisis de problemas de comunicación interna | Castro Adame Fernando (2013) | Artículo científico | Sí | Plan General de Comunicación Nosnik (2003) |
| 11 | Identidad Corporativa | Comunicación Interna en la Práctica: Siete premisas para la comunicación en el trabajo | Tessi Manuel (2012) | Libro | No | |
| 12 | Identidad Corporativa | ¿Qué significa trabajar aquí? | J. Erickson Tamara y Gratton Lynda (2007) | Artículo científico | No | |
| 13 | Identidad Corporativa | Canales para la comunicación interna corporativa | E School (2017) | Página Web | Sí | Lista de medios para la comunicación interna |
| 14 | Identidad Corporativa | Estudio de Clima Organizacional en la Cooperativa de ahorro y crédito CACPE Zamora Ltda | Marquez, Jaramillo Diana Cruskaya (2017) | Tesis | Sí | Evaluación del Clima Organizacional y el rendimiento laboral |
| 15 | Identidad | Rituales de consumo y su relación con la construcción de identidad personal y social | Lerma Cruz Carmen Elisa (2016) | Artículo científico | No | |
| 16 | Posicionamiento / Posicionamiento | Marketing De Relaciones Como Una Estrategia De Diferenciación En La Fidelización Del Cliente En Las Entidades Financieras Localizadas En Puno | Flores, Mamani Emilio (2011) | Artículo científico | No | |
| 17 | Posicionamiento / Imagen | Análisis del impacto de las estrategias de marketing para la fidelización de clientes en las microempresas | Rodríguez, Alarcon María Alexandra Ramírez, Merchan Luis Antonio (2018) | Tesis | No | |
| 18 | Posicionamiento | Estrategia de mercadeo relacional para fidelizar y retener a los afiliados nacionales de la cámara colobiana de a construcción | Martínez, Andrea Johana (2007) | Tesis | No | |
| 19 | Imagen | Una estrategia de éxito a corto plazo Conducta Corporativa Acción Comunicativa | Capriotti, Paul (1999) | Artículo científico | No | |
| 20 | Imagen | Indicadores de gestión en el plan de comunicaciones | López, Zuluaga Oscar Fernando (N/E) | Artículo científico | Sí | Tablero de indicadores para la gestión del plan de comunicaciones |

| | | | | | | |
|----|---|--|---|---------------------|----|---|
| 21 | Imagen | Imagen Corporativa | Ibañez, Gustavo (2000) | Libro | No | |
| 22 | Reputación | Resumen del estudio de Dimensiones de la personalidad de la marca en México | Goñi, Torres & Aguilera (2013), basados en Aecker (1997) | Artículo científico | Sí | Dimensiones, facetas y características de la marca |
| 23 | Reputación | Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. | Fernando, Arango (2009) | Revista académica | No | |
| 24 | Reputación | La medición de la reputación empresarial: problemática y propuesta | Martínez León, I. M. Olmedo Cifuentes, I. (2009) | Artículo científico | Sí | Propuesta de medida de la reputación empresarial Reputación |
| 25 | Reputación | Modelos de personalidad de marca (2016) | Escobar Farrán Manuel, Mateluna Sánchez Camila y Araya Castillo Luis | Artículo científico | Sí | Modelo de personalidad de marca |
| 26 | Reputación | Fundamentos de la reputación mediática | Capriotti, Paul (2015) | Artículo científico | Sí | Principios básicos de la reputación mediática |
| 27 | Reputación | La dimensión mediática de la reputación corporativa, su gestión y evaluación. | Marco, Crespo Elisa Visiedo, Claverol Rosa (2019) | Artículo científico | Sí | Visibilidad de marca en medios masivos |
| 28 | Atraer / Vender / Retener y Fidelizar | Orientación al Valor del Cliente y las Nuevas Métricas de Marketing . Revisión y Análisis | Maureen Valenzuela Leslier, García de Madariaga Jesús y Francisca Blasco María (2007) | Artículo científico | No | |
| 29 | Atraer / Vender / Retener y Fidelizar | La Fidelización de los Clientes. Técnicas CRM. Las nuevas aplicaciones del Marketing Moderno | Pérez, David Pérez, Martínez de Ubago Isabel (2006) | Libro | Sí | Tipos de clientes |
| 30 | Atraer / Vender / Retener y Fidelizar | Vender es mucho más | Chiesa, De Negri Cosimo (2013) | Libro | Sí | Seis fases de la venta / Cuatro categorías de posibles contactos |
| 31 | Vender | Personalidad, experiencias e imagen de marcas en el sector retail | Rodríguez, Carolina (2013) | Tesis | Sí | Emociones y Situaciones de Consumo |
| 32 | Vender | Abriendo paso al Marketing de Experiencias: Un modelo para guiar a empresas que quieran apostar por experiencias sensoriales y de relación | Cristina, Chacobo Araiz (2014) | Tesis | Sí | Mapa Blueprint y Mapa de experiencias |
| 33 | Satisfacción del Cliente | La Satisfacción del Cliente | Thompson, Ivan (N/E) | Artículo científico | Sí | Fórmula para Determinar el Nivel de Satisfacción del Cliente |
| 34 | Satisfacción del Cliente | Escala Multidimensional SERVQUAL | Castillo, Morales Eduardo (2005) | Artículo científico | Sí | Evaluación de las expectativas de calidad de servicios vs Evaluación de las percepciones sobre calidad de servicios |
| 35 | Satisfacción del Cliente | La evaluación de la calidad en el servicio: caso de estudio " Restaurant Familiar Los Fresnos " | Lopez, Artemiza Solis, Maria de Lourdes (2014) | Artículo científico | Sí | Módulo Dineserv |
| 36 | Fidelización del Cliente | Las implicaciones estratégicas del marketing relacional: fidelización y mercados ampliados | Cobo, Quesada Benjamín Francisco González, Ruiz Ladislao (2007) | Artículo Científico | No | |
| 37 | Fidelización del Cliente | Impacto de un modelo de sistema CRM en la fidelización de los clientes de la Distribuidora Ferrerera Sonny L S.A.C de la ciudad de Trujillo en el año 2014 | Mendoza, Quijada Marylyn Myshell Vilela, Goicochea Yesnaya Sarai(2014) | Tesis | No | |
| 38 | Fidelización del Cliente | Importancia de fidelizar a los clientes | Guiltinam Schoell (2011) | Artículo Científico | No | |
| 39 | Fidelización del Cliente / Posicionamiento / Reputación | Customer Experience, Net Emotional Value and Net Promoter Score on Muslim Middle Class Women in Medan | Helmi, Syafrizal Rini, Endang Sulistyta Muda, Iskandar (2017) | Artículo científico | Sí | Net Promote Score |

Tabla 14. – Universo de documentos revisados para integrar la propuesta metodológica del Modelo estratégico para diagnosticar la Comunicacional Corporativa orientado a mejorar la Fidelización del Cliente de la empresa Sanver, sucursal Cholula. Elaboración propia con referencias de Scheinsohn (2009b), Kast y Rosenzweig (1990), Capriotti (2009), Chiesa (2013) y Massoni (2011), Ulloa (2015), Apolo y Pauker (2017), Carbone (2006), Castro (2007), Arribas (2017), Adame (2013), Tessi (2012), Erickson y Gratton (2007), Lerma (2016), Flores (2011), A. M. A. Rodríguez y Ramírez, (2018), A. J. Martínez (2018), Capriotti (1999), López (n.d.), Ibañez (2000), Goñi, Torres, y Aguilera, (2013), Fernando (2009), Martínez León y Olmedo Cifuentes (2009), Escobar, Mateluna, y Araya, (2016), Capriotti (2015), Leslier, García, y Francisca (2007), D. Pérez y Pérez (2006), Rodríguez (2013), Cristina, (2014), Thompson,(n.d.), Castillo (2005), Lopez y Solis (2014), Cobo y González (2007), Mendoza y Vilela (2014), Guiltinam y Schoell (2011), Helmi, Rini, y Muda (2017).

Tras su análisis, se seleccionaron 17 fuentes bibliográficas, en las que se hallaron aportaciones referentes al presente caso de estudio, mismas que ayudaron a establecer otras 14 subdimensiones, con las que fue posible precisar los siguientes objetivos metodológicos e indicadores, que fueron clasificados en una segunda tabla de Excel (ver Tabla15).

| Variable | Dimensiones | Subdimensiones | Objetivos metodológicos | Indicadores | Base metodológica | |
|--------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|---|---|---|--|
| Comunicación Corporativa | Identidad Corporativa | Filosofía Corporativa | Identificar el desfase que existe entre la Cultura Corporativa deseada y la Cultura y Clima Corporativa actual | Desfase de la cultura deseada vs Perfil de la cultura actual | Kast & Rosenzweig (1990) / Capriotti (2009) | |
| | | Cultura Corporativa | | | | |
| | | Clima organizacional | 1. Evaluar el nivel de aprovechamiento de los medios de comunicación interna. 2. Determinar el tipo de Clima Organizacional 3. Conocer los factores que intervienen positiva y negativamente en el rendimiento laboral. | Aprovechamiento de medios de comunicación interna / Tipo de Clima Organizacional y rendimiento laboral. | Marquez (2017) / ESchool | |
| | | Análisis de públicos | Identificar los públicos claves de la organización | Jerarquización | Capriotti (2009) | |
| | | Análisis del entorno | Detectar los factores del entorno con mayor repercusión en la relación con el cliente | Factores macrosistémicos | Scheinsohn (2009) | |
| | Posicionamiento Corporativo | Estudio de la Notoriedad Corporativa | Establecer el grado de conocimiento que tienen los clientes de la organización | Nivel y Calidad de la notoriedad. | Capriotti (2009) | |
| | Imagen Corporativa | Peril de la imagen corporativa | Conocer los atributos que los públicos claves asocian con el perfil de la organización vs la competencia | Atributos de la Imagen | Capriotti (2009) | |
| | Reputación Corporativa | Personalidad de la marca | Conocer los rasgos de personalidad que se asocia con la marca vs los de la competencia | Rasgos de personalidad | Goñi, Torres & Aguilera (2013), basados en Aeker (1997) | |
| | Fidelización del Cliente | Atraer | Presencia en medios | Detectar la presencia y valoración en medios vs la competencia | Visibilidad y notoriedad | Capriotti (2015) / Marco, Crespo Elisa Visiedo, Claverol Rosa (2019) |
| | | | Vinculación con la problemática | Identificar los factores socioculturales que inciden en públicos claves | Saberes, intereses, necesidades y expectativas | Massoni (2013) |
| Vender | | Experiencia de compra | Hallar los momentos de la verdad en la experiencia de compra | Percepción de la experiencia de compras | Temkin (2010, p. 2) | |
| Satisfacer | | CRM | Identificar los diferentes tipos de clientes en la base de datos de la empresa | Frecuencia de compra | Chiesa (2013) | |
| | | Nivel de Satisfacción | Conocer el desfase entre la Satisfacción al cliente actual vs la deseada | Calidad del servicio | Castillo, Morales Eduardo (2005) | |
| Fidelizar | | Recomendación | Determinar el porcentaje actual de clientes fieles (socioamigos) | Nivel de recomendación | Netpromotescore (Helmi, Rini, & Muda 2017) | |

Tabla 15. – Muestra de documentos revisados para integrar la propuesta metodológica del Modelo estratégico para diagnosticar la Comunicacional Corporativa orientado a mejorar la Fidelización del Cliente de la empresa Sanver, sucursal Cholula. Elaboración propia con referencias de Scheinsohn (2009b), Kast y Rosenzweig (1990), Capriotti

(2009), Chiesa (2013) y Massoni (2011), (Marquez, 2017) Capriotti (2015), Castillo (2005), Goñi et al. (2013), Helmi, Rini, y Muda (2017).

Derivado del análisis anterior se logró concretar los siguientes resultados.

5.- Resultados

La primera variable quedó integrada de cuatro dimensiones y siete subdimensiones, de las que se desprenden ocho objetivos metodológicos, 11 indicadores y 61 escalas; que se recabarán a través de cinco herramientas, aplicadas a los tres públicos distintos, además de consultas a documentos y procesos corporativos.

La segunda variable quedó conformada por cuatro dimensiones y seis subdimensiones, de las que se derivan la misma cantidad de objetivos metodológicos e indicadores, 23 escalas y seis diferentes tipos de herramientas para la recolección de datos, aplicadas en su mayoría al público clave correspondiente a los clientes, pero haciendo distinción de los cuatro perfiles en los que fueron clasificados: Clientes potenciales, Compradores, Clientes y Socioamigos.

Cabe señalar que algunos de los datos señalados en este apartado ya fueron recabados en el desarrollo del Marco Contextual, por tal motivo se describirán los datos que complementarán dicho análisis y así como las bases que le dan sustento a todos los instrumentos involucrados.

5.1 Estudio de la Filosofía Corporativa y Cultura Corporativa

El estudio de esta subdimensión se abordará a partir de la propuesta metodológica de Capriotti (2009), quien plantea realizar un ejercicio comparativo entre la Cultura Corporativa deseada y la Cultura Corporativa actual, a fin de “determinar cuál es el “gap” entre una y otra” (p. 147).

Para poder contrastar ambos estados, primero se debe definir el Perfil de la Cultura Corporativa Deseada y el Estado Actual de la Cultura Corporativa. La primera de ellas surge del análisis de lo estipulado en la Filosofía Corporativa, mientras la segunda se establece a partir de un estudio de campo que permita conocer el Estado Actual de la Cultura Corporativa. Indicadores a los que Capriotti (2019) define de la siguiente manera:

“Perfil de la Cultura Corporativa Deseada: basado en la Filosofía Corporativa establecida por la dirección, en esas pautas o principios directores de la organización.

Estado actual de la Cultura Corporativa: conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos (pp. 145 y 152).”

Una vez establecidos ambos indicadores, se compara la información obtenida con el objetivo de identificar el desfase que existe entre la Cultura Corporativa deseada y la Cultura Corporativa actual, respecto a la siguiente escala de ítems:

1. Difusión de valores vs valores percibidos
2. Difusión Misión vs Conocimiento de la Misión.
3. Difusión de la Visión vs Conocimiento de la Visión.
4. Difusión Política de calidad vs Política de Calidad.

5. Difusión de la Misión por puesto vs Conocimiento de la Misión de Puesto.
6. Difusión de las funciones vs conocimiento de las funciones.
7. Difusión de objetivos contra vs conocimiento de objetivos.
8. Difusión de Política de ventas vs conocimiento de política de ventas.
9. Difusión de Línea de productos vs Conocimiento de línea de productos

Para llevar a cabo este diagnóstico, se aplicarán tres diferentes instrumentos de recolección de datos: entrevista semiestructurada, cuestionario y un *Check list* (ver Anexos 1, 2 y 3).

5.2 Estudio del Clima Organizacional

De la presente subdimensión se despliegan los siguientes tres objetivos metodológicos:

1. Evaluar el nivel de aprovechamiento de los medios de comunicación interna.
2. Determinar el tipo de Clima Organizacional
3. Conocer los factores que intervienen positiva y negativamente en el rendimiento laboral.

El primero de ellos se llevará a cabo a partir de un *check list* basado en la lista de Medios y canales para la comunicación interna corporativa (ver Tabla 16), publicada por el ESchool (2017):

| Medios internos | Medios y canales para la Comunicación Interna. |
|----------------------------|---|
| 1. Blogs | |
| 2. Buzón de sugerencias | |
| 3. Chats internos | |
| 4. Comunicados por escrito | |
| 5. Emails | |
| 6. Eventos sociales | |
| 7. Intranet | |
| 8. Manual de bienvenida | |

| | |
|----------------------------|--|
| 9. Redes sociales | |
| 10. Reuniones | |
| 11. Revistas | |
| 12. Screensavers | |
| 13. Tablón de anuncios. | |
| 14. Teléfono | |
| 15. Televisión Corporativa | |

Tabla 16. – Medios y canales para la comunicación interna corporativa, recuperada de School (2017)

Los objetivos dos y tres, que involucran a los indicadores “Tipo de clima” y “Rendimiento laboral”, se analizarán con base en la propuesta de Marquez (2017), que en este marco afirma que “el rendimiento es un factor resultante del clima y dichos resultados nos pueden ayudar a detectar en un primer momento si existiere la necesidad de hacer ajustes en el clima”(p. 18).

Por tal motivo, la construcción del instrumento dedicado a evaluar el Clima Organizacional y el rendimiento se sustenta en la aportación de por Marquez (2017), quien a partir de un análisis comparativo de tres métodos orientados al análisis del clima laboral, establece las siguientes ítems y los factores que componen a cada uno (ver Tabla 17).

| Item | Concepto | Componentes |
|--------------------|---|--|
| Liderazgo | Robbins (2009) define al liderazgo como “la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas.” | Comunicación, confianza, respeto, apoyo, guía, <i>feedback</i> , reconocimiento. |
| Toma de decisiones | <i>Grennwood</i> afirma que la toma de decisiones para la | Centralización, participación independencia, claridad |

| | | |
|----------------------------|---|--|
| | <p>administración equivale esencialmente a la resolución de problemas empresariales.</p> <p>Los diagnósticos de problemas, las búsquedas y las evaluaciones de alternativas y la elección final de una decisión, constituyen las etapas básicas en el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas</p> | |
| Satisfacción laboral | <p>Wright Davis (2003) señalan que la satisfacción laboral “representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben”</p> | <p>Autorrealización, remuneración, incentivos, motivación, ambiente de trabajo (espacio físico).</p> |
| Relaciones interpersonales | <p>Tomando la definición de Fernando Toro (1992), las relaciones interpersonales son</p> | <p>Confianza y apoyo o individualismo y mala comunicación. Son</p> |

| | | |
|------------------------|---|--|
| | el “grado en que los empleados se ayudan entre sí y sus relaciones son respetuosos y consideradas” | compañeros o amigos. |
| Sentido de pertenencia | El “grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa, Compromiso con sus objetivos y programas” | Compromiso con el trabajo individual al cumplimiento de las metas organizacionales, identificación con la organización, percepción compartida con la sociedad. |

Tabla 17. – Conceptos y componentes del Clima Organizacional, recuperado de Marquez (2017. Pp 29 y 30)

La recolección de datos de este estudio se realizara con un cuestionario y una entrevista semiestructurada (ver Anexo2 y 3).

5.3 Estudio de la Notoriedad Corporativa

Esta subdimensión tiene como objetivo establecer el grado de conocimiento que tienen los clientes de la organización, a través de estudio de la Nivel de Notoriedad y Calidad de la Notoriedad, al respecto de estos conceptos, Capriotti (2009) realiza la siguiente descripción:

“El Nivel de Notoriedad hace referencia al grado de conocimiento de una organización en un público. Es decir, se refiere a “cuantas” personas de un público determinado conocen a una organización (...) una vez definida la notoriedad

cuantitativa, es conveniente ver si esa notoriedad es de calidad o no (Pp. 187 y 189)”.

A su vez, el Nivel de Notoriedad se compone de Notoriedad Espontanea y Notoriedad asistida, la primera hace referencia hacía el conocimiento que los públicos tienen de la empresa sin necesidad de un estímulo que los ayude a identificarla, mientras el segundo se refiere al conocimiento asistido, ya sea por una imagen, texto, música u otro recurso.

Para conocer la Notoriedad Espontanea se realizará una entrevista semiestructurada a Clientes Potenciales, Consumidores y expertos, a quienes también se les aplicará un Test de Fotoproblema para evaluar la Notoriedad Asistida (ver Anexo 6).

Respecto al Test de Fotoproblema Massoni (2003, p. 3) lo define como “una forma de recabar información en la cual se utiliza la fotografía como pregunta.”

El resultado que se obtenga de estos dos aspectos dará como resultado el Nivel de Notoriedad Total.

En cuanto a la Amplitud y Profundidad, Capriotti (2009) las describe de la siguiente manera:

- “**La Amplitud de la Notoriedad** está referida a la cantidad de productos, servicios o actividades que las personas reconocen como pertenecientes o vinculados a una organización
- **La Profundidad de la Notoriedad** se refiere a la cantidad de productos, servicios o actividades de una misma área o categoría que una persona reconoce o vincula a una organización (p. 189)”

Para medir estos indicadores se realizará una entrevista semiestructurada a Clientes Potenciales y los cuatro perfiles de clientes y expertos. (ver Anexos 6, 7 y 8).

5.4 Estudio del Perfil de la Imagen Corporativa

El objetivo de esta subdimensión es conocer los atributos de la imagen, a través de dos aspectos: básicos y secundarios. En este sentido Capriotti (2009. Pp. 192 y 110), realiza la siguiente aportación: “Atributos Básicos, que son aquéllos considerados como mínimos para tener una buena imagen y los atributos secundarios serían rasgos complementarios y dependientes de las centrales”.

Para diagnosticar los atributos de la Imagen se recurrirá al Test de Fotoproblema que se aplicará a los cuatro perfiles de clientes, familiares y amigos de los empleados, usuarios web y de RRSS. (ver Anexos 3, 6, 7 y 8).

5.5 Estudio de Personalidad de la Marca

Esta subdimensión tiene como objetivo identificar los valores que atribuyen los Clientes, Socios Amigos, así como familiares y amigos del personal de la empresa, y usuarios de RRSS y web, a través del diagnóstico de Dimensiones de Personalidad de Marca de Aaker (1997), quien citado por (Goñi et al., 2013, p. 215), describe su propuesta como “el set de características humanas asociadas a una marca”.

Para realizar lo antes descrito se realizará un cuestionario que contempla la evaluación de seis dimensiones: Sinceridad, Emocionalidad, Competencia, Sofisticación, Rudeza y Espontaneidad (ver Anexo 8). Que, de acuerdo al estudio elaborado por Goñi, Torres, y Aguilera (2013), son las dimensiones de personalidad de marca que el público mexicano concede mayor importancia.

5.6 Estudio de la Presencia en Medios

El objetivo de esta subdimensión, correspondiente a la dimensión de atracción, es detectar la presencia y valoración que la empresa registra en medios en comparación de sus competidores más fuertes, a través de un estudio de Visibilidad y Valoración Mediática. Conceptos descritos por Capriotti (2015) como:

“Visibilidad Mediática: La cantidad de información que aparece en los medios de comunicación sobre un sujeto o una organización.

Valoración Mediática: La valoración informática que realizan los medios de comunicación sobre los atributos y temas vinculados con el sujeto u organización.(p. 81)”

El estudio se llevará a cabo a través de un monitoreo de medios locales y de redes sociales de año 2018-2019 (ver Anexo). Para la visibilidad de marca se realizará un conteo sobre la frecuencia, mientras que para la valoración mediática se utilizarán los parámetros y ponderaciones propuestas por Marco y Visiedo (2012, pp. 380–383) (ver Tabla 18).

| Ubicación | Forma de aparición | Género periodístico | Dirección por temas |
|---|---|--|---|
| Portada-5 <ul style="list-style-type: none"> • Contraportada +4 • Centrales+3 • Página impar o derecha+2 • Página par o izquierda+1 | <ul style="list-style-type: none"> • Textos dedicados íntegramente a la organización +6 • Fotos dedicados a la organización+6 • Textos dedicados a otros temas con un párrafo o más dedicados a la organización+3 • Textos dedicados a otros temas con referencias a la organización+2. • Textos dedicados a otro tema con referencias a la organización+2. • Fotografías de la organización sin referencia en el texto+1 | <ul style="list-style-type: none"> • Noticia-1 • Reportaje informativo+1 • Breve+1 • Foto-noticia+1 • Reportaje de citas- Entrevistas+1 • Reportaje en profundidad+2 • Entrevista en profundidad+2 • Crónica+2 • Columna de opinión+3 • Editorial+3 • Artículo de opinión+3 | <ul style="list-style-type: none"> • Cuando aparezcan adjetivos superlativos o en grado de calificación máxima de carácter positivo+3 • Cuando aparezcan adjetivos calificativos o comparativos de igualdad de carácter positivo +2 • Cuando los adverbios, verbos o la estructura de la frase le otorguen un matiz positivo +1 • Cuando la frase sea neutra +0 • Cuando aparezcan adjetivos calificativos o comparativos de igualdad de carácter Negativo-2 • Cuando aparezcan adjetivos superlativos o en grado de calificación máxima de carácter positivo-3 |

Tabla 18. – Tablero de parámetros para valoración de la reputación mediática. Adaptado de (Marco y Visiedo (2012)

5.7 Estudio de la Vinculación con la problemática

El objetivo de esta subdimensión es identificar los rasgos principales de la lógica de funcionamiento de los públicos, por medio del instrumento metodológico llamado Matriz Sociocultural, descrito Massoni (2013 p. 84) como el esquema que busca “identificar matrices implica recuperar saberes, intereses, necesidades y expectativas de los grupos involucrados para organizar en la estrategia comunicacional acciones capaces de asumir las lógicas en juego”.

Para encontrar estos cuatro rasgos involucrados en la Matriz Sociocultural, se realizará una Entrevista semiestructurada, en este caso dirigido a clientes, socio amigos, expertos y Usuarios de RRSS y *Web* (ver Anexo 8).

5.8 Estudio de la Experiencia de Compra

La presente subdimensión tiene como objetivo hallar los momentos de especial importancia para los compradores, clientes y socioamigos durante su experiencia de compra en la empresa, llamados también “*Moments of truth* (Momentos de la verdad)” (Temkin 2010, p. 2).

Para lograr lo antes mencionado se utiliza elaborará un “*Customer Journey Map*” o “Mapa de experiencia del cliente”, definido como: “una representación del proceso de servicio al cliente visto como una experiencia de compra, tomando en cuenta un plan de servicio detallado acorde al escenario estudiado” (Halvorsrud, Kvale, y Følstad, 2016, p. 844).

Tal como se menciona, el “*Customer Journey Map*” es un instrumento que se debe adaptar a cada escenario, a cada rama de servicios, debido a cada uno tiene sus particularidades. En el presente caso de estudio se tomarán en cuenta seis factores para la evaluación del proceso

de ventas (ver Anexo 8): preparar la venta, presentación, sondear, negociar, cerrar y dar seguimiento.

5.9 Estudio del nivel de la Satisfacción el Cliente

El objetivo de esta dimensión es conocer el desfase entre el nivel de satisfacción al cliente actual contra la deseada.

Para ello se recurrirá a realizar un cuestionario basado en el meto de medición “*ServQual*”, el cual sugiere que:

“La comparación entre las expectativas generales de los clientes y sus percepciones respecto al servicio que presta una organización constituyen una medida de la calidad de los servicios, y que a la vez la brecha existente entre ambas muestran indicadores fehacientes para mejorar la percepción del cliente respecto a la calidad en el servicio”.(Lopez y Solis, 2014, p. 38)

El cuestionario (ver Anexo 8) toma en cuenta cuatro aspectos para realizar la evaluación de esta subdimensión: responsabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y bienes materiales.

5.10 Estudio del nivel de la Recomendación

Finalmente se realizará un estudio para conocer el estatus actual de la Fidelización del cliente. Para ello se aplicara un cuestionario dirigido a los socioamigos, usuarios de RRSS y web, así como a familiares de los empleados, basado en la metodología “Netpromotescore”, descrita por Reicheld (2011), citado por Helmi, Rini, y Muda (2017, p. 273), como: “un método simple y sencillo para medir la lealtad, el compromiso y entusiasmo del cliente por la marca”.

El cuestionario consta de una pregunta que medirá, en una escala del 1 al 10, el nivel de recomendación que los sociosamigos tienen hacia la empresa (ver anexo 8).

La anterior revisión documental sentó las bases para el desarrollo de un Tablero de Instrumentos (ver Tabla 19 o Anexo 9), complemento metodológico que integra la propuesta del presente caso de estudio, mismo que se detalla a continuación.

5.11 Tablero de Instrumentos

El Tablero de Instrumentos se encuentra dividido en dos partes, una correspondiente a la variable de la Comunicación Corporativa y otra correspondiente a la Fidelización del Cliente, cada una acompañada de una columna a la izquierda que reafirma el Planteamiento del Problema que pone en marcha esta investigación.

En las columnas que se encuentran a la derecha, se detallan las dimensiones, subdimensiones, objetivos metodológicos, escalas, indicadores, herramientas y fuentes de componen cada variable. Además en una última columna se especifica a que campo de la Comunicación Corporativa concierne, a la Comunicación Interna o Externa.

Asimismo, se agrega un semáforo de color que detalla a que parte del sistema de la empresa pertenece cada elemento, si al Sistema Empresa, al Suprasistema o al Macrosistema.

| Problema | Variable | Definición | Dimensión | Subdimensión | Objetivos metodológicos | Indicadores | Escala | Herramienta | Fuente | Parte de la CC | | | | | |
|--|--|---|---|--|---|--|--|---|---------------------------------|--|-----------------------------|----------------------------|------------|--------------------------|----------------------|
| ¿Cómo desarrollar un modelo orientado a gestionar la Comunicación Corporativa para mejorar la Fidelización del Cliente de la empresa Sanver, sucursal Cholula? | Comunicación Corporativa | La Gestión de la Comunicación Corporativa es la intervención estratégica de la Comunicación Corporativa, con la finalidad de orientarla a favor de los objetivos trazados por la organización, sin perder de vista los posibles escenarios que podrían suscitarse en el camino. | Identidad Corporativa | 1.-Filosofía Corp/Cultura Corp | Determinar el desfase que existe entre la Cultura Corporativa deseada y la Cultura y Clima Coporativa actual | Desfase de la cultura deseada vs Perfil de la cultura actual | Difusión Misión vs Conocimiento de la Misión | Auditoría y entrevista semiestructurada | Documentos internos y empleados | Comunicación Interna | | | | | |
| | | | | | | | Difusión de la Visión vs Conocimiento de la Visión | | | | | | | | |
| | | | | | | | Difusión de Valores vs conocimiento de Valores | | | | | | | | |
| | | | | | | | Difusión Política de calidad vs Política de Calidad | | | | | | | | |
| | | | | | | | Difusión de la Misión por puesto vs Conocimiento de la Misión de Puesto | | | | | | | | |
| | | | | | | | Difusión de Normas vs Conocimiento de normas | | | | | | | | |
| | | | | | | | Difusión de las funciones vs conocimiento de las funciones | | | | | | | | |
| | | | | Difusión de objetivos contra vs conocimiento de objetivos | | | | | | | | | | | |
| | | | | Difusión de Política de ventas vs conocimiento de política de ventas | | | | | | | | | | | |
| | | | | Difusión de Línea de productos vs Conocimiento de línea de productos | | | | | | | | | | | |
| | | | | Comunicable | Cuestionario | Empleados | | | | | | | | | |
| | | | | Util | | | | | | | | | | | |
| | | | | Asumible | | | | | | | | | | | |
| Creíble | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aprovechamiento de medios de comunicación | Check List | Empleados | | | | | | | | | | | | | |
| Canales de comunicación interna | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cooordinación | | | | | | | | | | | | | | | |
| Espíritu en equipo | | | | | | | | | | | | | | | |
| Barreras en los flujos de información | | | | | | | | | | | | | | | |
| Rumores | | | | | | | | | | | | | | | |
| Retroalimentación sobre el desempeño | | | | | | | | | | | | | | | |
| Auto diagnóstico de habilidades | Entrevista semiestructurada | Empleados | | | | | | | | | | | | | |
| Actitud hacia la comunicación | | | | | | | | | | | | | | | |
| Contribución de la comunicación | | | | | | | | | | | | | | | |
| Soluciones para los problemas de comunicación | | | | | | | | | | | | | | | |
| Principales necesidades de información | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sistemas de procesos | | | | | | | | | | | | | | | |
| Empoderamiento | | | | | | | | | | | | | | | |
| Estilos de dirección | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sistemas de control y recompensas | | | | | | | | | | | | | | | |
| Públicos Clave | | | Encuesta | Propietario y empleados | | | | | | | | | | | |
| Públicos secundarios | | | | | | | | | | | | | | | |
| Públicos terciarios | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.- Análisis del Entorno | | | Identificar los públicos claves de la organización | Jerarquización de públicos | Educacional | Encuesta | Propietarios y empleados directivos | | | | | | | | |
| | Político | | | | | | | | | | | | | | |
| | Económico | | | | | | | | | | | | | | |
| | Legal | | | | | | | | | | | | | | |
| | Cultural | | | | | | | | | | | | | | |
| | Científico | | | | | | | | | | | | | | |
| | Tecnológico | | | | | | | | | | | | | | |
| Demográficos | Encuesta | Propietarios y empleados directivos | | | | | | | | | | | | | |
| Sociológicos | | | | | | | | | | | | | | | |
| Recursos naturales | | | | | | | | | | | | | | | |
| Notoriedad espontánea | | | Entrevista | Clientes potenciales / compradores / Clientes / Socio amigo y expertos | | | | | | | | | | | |
| Notoriedad asistida | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nivel de notoriedad total | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.- Estudio de la Notoriedad Corporativa | | | Establecer el grado de conocimiento que tienen los clientes de la organización | Nivel de Notoriedad | Amplitud de la notoriedad | Entrevista | Clientes potenciales / compradores / Clientes / Socio amigo y expertos | | | | | | | | |
| | | | | | Profundidad de la notoriedad | | | | | | | | | | |
| 6.- Perfil de la Imagen Corporativa | | | Conocer los atributos de imagen corporativa que los públicos claves asocian con la organización vs la competencia | Atributos de Imagen | Básicos | Test de Fotoproblema | Clientes potenciales / compradores / Clientes / Socio amigo / Familiares y amigos / Usuarios de RRSS y Web | | | | | | | | |
| | | | | | Secundarios | | | | | | | | | | |
| 7.- Personalidad de la marca | | | Conocer los rasgos de personalidad que se asocia con la marca vs los de la competencia | Rasgos de personalidad | Emocionalidad | Cuestionario | Clientes potenciales / compradores / Clientes / Socio amigo / Familiares y amigos / Usuarios de RRSS y Web | | | | | | | | |
| | | | | | Competencia | | | | | | | | | | |
| | | | | | Sofisticación | | | | | | | | | | |
| | Rudeza | | | | | | | | | | | | | | |
| | Espontaneidad | | | | | | | | | | | | | | |
| | ¿Cómo desarrollar un modelo orientado a gestionar la Comunicación Corporativa para mejorar la Fidelización del Cliente de la empresa Sanver, sucursal Cholula? | Fidelización del Cliente | | | La Fidelización del Cliente es el resultado de un proceso estratégico que busca consolidar un vínculo afectivo con el cliente, a partir de una propuesta de valor difícil de reemplazar, que permita la construcción de una relación estrecha, duradera y rentable para ambas partes. | | | Atraer | 8.- Presencia en medios | Detectar la presencia y valoración en medios vs la competencia | Número de medios utilizados | Lista de medios utilizados | Check List | Empleados y propietarios | Comunicación Externa |
| | Visibilidad y Notoriedad | | | | | | | | | | | Frecuencia mensual | | | |
| Valoración | | | Monitoreo | Medios de Comunicación y RRSS | | | | | | | | | | | |
| 9.- Vinculación con la problemática | Identificar los rasgos principales de la lógica de funcionamiento de los clientes | | Matriz Socio Cultural | Saberes | | Entrevista semiestructurada | Clientes potenciales / compradores / Clientes / Socio amigo y expertos / Usuarios de RRSS y Web | | | | | | | | |
| | | | | Intereses | | | | | | | | | | | |
| | | | | Necesidades | | | | | | | | | | | |
| | | | | Expectativas | | | | | | | | | | | |
| 10.-Procesos de ventas | Hallar los momentos de la verdad en el proceso de ventas | | Calidad del servicio de ventas | Prepara venta | | Auditoría | Ctes /Socioamigo | | | | | | | | |
| | | | | Contacto | | | | | | | | | | | |
| | | | | Presentación de la oferta | | | | | | | | | | | |
| | | | | Negociación | | | | | | | | | | | |
| | | | | Cierre / No Cierre | | | | | | | | | | | |
| | | | | Seguimiento de la venta | | | | | | | | | | | |
| | | Clientes potenciales | | Análisis estadístico | Ctes /Socioamigo | | | | | | | | | | |
| Compradores | | | | | | | | | | | | | | | |
| Clientes | | | | | | | | | | | | | | | |
| Socioamigo | | | | | | | | | | | | | | | |
| Confiable | | | | | | | | | | | | | | | |
| Responsabilidad | | | | | | | | | | | | | | | |
| Seguridad | | | | | | | | | | | | | | | |
| Empatía | Cuestionario | Ctes /Socioamigo | | | | | | | | | | | | | |
| Bienes materiales | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12.- Nivel de satisfacción | Conocer el desfase entre la Satisfacción al cliente actual vs la deseada | Serqual | Responsabilidad | Cuestionario | Ctes /Socioamigo | | | | | | | | | | |
| | | | Seguridad | | | | | | | | | | | | |
| 13.- Recomendación | Determinar el porcentaje actual de clientes fieles | Identificación/Netpromotorscore | Nivel de recomendación | Cuestionario | Clientes / socioamigo / Familiares y amigos | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |

Tabla19. Tablero de Instrumentos Metodológicos. Elaboración propia con referencias de Scheinsohn (2009b), Kast

y Rosenzweig (1990), Capriotti (2009), Chiesa (2013) y Massoni (2011), (Marquez, 2017) Capriotti (2015), Castillo (2005), Goñi et al. (2013), Helmi, Rini, y Muda (2017).

Cabe mencionar que la diversidad de los instrumentos y métodos antes descritos se realizarán a través de una guía de cuatro formatos orientados de acuerdo al público o fuente al que va dirigido, con la finalidad de aprovechar al máximo la participación de cada participante.

Finalmente, cada una de las 13 subdimensiones fue numerada, a fin de vincular la información del tablero con la del modelo teórico (ver Figura 21). Con lo que fue posible consumir el desarrollo del Modelo estratégico para diagnosticar la Comunicación Corporativa orientado a mejorar la Fidelización del Cliente de la empresa *Sanver*, sucursal Cholula (ver Figura 25).

5.12 Conclusión

El Tablero de Instrumentos es un compendio de metodologías que ofrecen una guía de implementación para ejecutar las diferentes herramientas que brindarán los datos necesarios para lograr los objetivos metodológicos planteados, que al vincularse con el modelo teórico darán cumplimiento al objetivo central del proyecto: el desarrollar un modelo orientado a Gestionar la Comunicación Corporativa para mejorar la Fidelización del Cliente de la empresa *Sanver*, sucursal Cholula.

6.- Conclusión general.

El resultado del presente trabajo permitió dar respuesta a la Pregunta de investigación general, al ser capaz de desarrollar un modelo estratégico para diagnosticar la Comunicación Corporativa orientada a mejorar la Fidelización al Cliente de la empresa *Sanver*, sucursal Cholula, considerando las perspectivas teóricas de Capriotti (2009) y Chiesa (2005).

A partir de esta propuesta fue posible entender cuáles son los elementos que conforman la Comunicación Corporativa, la correlación que tiene con la Fidelización del Cliente, además de identificar los instrumentos que sirven para diagnosticar ambas variables.

Asimismo, se comprendió la importancia de la Comunicación como eje transversal por la que atraviesan toda la red de información y significados que se extienden por dentro y fuera de la organización, por lo que es importante que la empresa sea consistente en lo que dice, pero sobre

todo en lo que hace, a fin de lograr una Imagen Corporativa positiva que impulse la Fidelización del cliente.

Todo el conocimiento anterior representa los cimientos sobre los que se erige el Modelo Estratégico para Diagnosticar la Comunicación Corporativa orientado a Fidelizar los Clientes de la empresa Sanver, sucursal Cholula, que al aplicarse brindará los datos necesarios para esclarecer el estado actual de la organización en cuanto a su Imagen Corporativa y su nivel de Fidelización del Cliente. En otras palabras precisar: ¿dónde se encuentra?, ¿a dónde quiere llegar?, ¿con qué recursos cuenta para llegar a esa meta? y ¿qué le hace falta para llegar hasta ese destino?

Las respuestas a esas preguntas brindarán la pauta para abordar un futuro trabajo dedicado al desarrollo de dos etapas consecutivas correspondientes al diseño de una estrategia para gestionar la Comunicación Corporativa para mejorar la Fidelización del Cliente, seguida de la aplicación y medición de resultados. Con los que se pretende completar un modelo estratégico de intervención, que por su carácter homeostático, garantice una calibración estratégica continua de la carga informativa, relacional y simbólica, a fin de fortalecer los vínculos con sus stakeholders.

Es así como el presente trabajo logra aportar un modelo estratégico de diagnóstico que representa las bases de un proyecto integral, que no sólo busca brindar resultados óptimos a la organización en la que se aplique sino mantenerla preparada para afrontar, con éxito, todos los retos que enfrente su proceso relacional comercial, para que pueda trascender de atender su Comunicación Corporativa a dominarla y convertirse en una Corporación Comunicacional.

Anexos

Anexo 1: Check list para auditoria de Documentos Corporativos / Entrevista semiestructurada a empleados /

- Dimensión: Identidad Corporativa
- Subdimensión: Filosofía Corporativa
- Parte de la CC: Comunicación Interna
- Indicador: Cultura deseada y Aprovechamiento de medios de Comunicación Interna
- Objetivo(s) metodológico(s):
-
- 1. Determinar el desfase que existe entre la Cultura Corporativa deseada y la Cultura y Clima Corporativa actual
- 2. Establecer el nivel comunicacional que se desarrolla en la empresa.

Fuentes: Documentos Corporativos / Empleados y propietarios

| | ITEM: CULTURA DESEADA | Si | No | Observación |
|----|---|----|----|--------------|
| | Subsistema Filosófico | | | |
| 1 | ¿La empresa difunde su misión por escrito? | | | |
| 2 | ¿Establece qué es la empresa? | | | |
| 3 | ¿Establece qué hace? | | | |
| 4 | ¿Establece cómo lo hace? | | | |
| 5 | ¿Especifica las soluciones que brinda para necesidades de los clientes? | | | |
| 6 | ¿Especifica los productos y servicios que brinda? | | | |
| 7 | ¿Especifica los beneficios que ofrece a los clientes? | | | |
| 8 | ¿La empresa difunde su visión por escrito? | | | |
| 9 | ¿Establece lo que quiere llegar a ser? | | | |
| 10 | ¿La empresa difunde sus valores por escrito? | | | ¿Cuáles son? |

| | | | | |
|----|--|----------------|--|--|
| | | | | |
| 11 | ¿Qué medios utiliza la difusión de su Filosofía Corporativa? | Llenar tabla 2 | | |
| | Subsistemas Estructural | | | |
| 12 | ¿La empresa tiene a la vista su organigrama? | | | |
| 13 | ¿La empresa cuenta con objetivos y funciones específicas para sus empleados? | | | |
| 14 | ¿La empresa cuenta con normas de conducta para sus empleados? | | | |
| 15 | ¿La empresa tiene un código de vestimenta? | | | |
| 16 | ¿La empresa cuenta con un mapa de su distribución en tienda? | | | |
| | Subsistema Técnico | | | |
| 17 | ¿La empresa da a conocer su historia? | | | |
| 18 | ¿La empresa da a conocer su giro comercial? | | | |
| 19 | ¿Qué medios utiliza para la difusión de su historia y giro comercial? | | | |
| | Subsistema Administrativo | | | |
| 20 | ¿La empresa difunde sus objetivos comerciales? | | | |
| 21 | ¿La empresa evalúa el desempeño de sus asesores? | | | |
| 22 | ¿La empresa tiene identificado los perfiles de sus clientes? | | | |
| 23 | ¿La empresa conoce a sus competidores? | | | |

| | | | | |
|----|--|--|--|--|
| 24 | ¿La empresa conoce su ventaja diferencial? | | | |
| 25 | ¿La empresa cuenta con un plan de ventas? | | | |
| 26 | ¿La empresa cuenta con un plan de mercadotecnia? | | | |
| 27 | ¿La empresa cuenta con un plan de Atención al Cliente? | | | |
| 28 | ¿La empresa cuenta con mecanismos de Fidelización al Cliente? | | | |
| | Subsistema sicosocial | | | |
| 29 | ¿La empresa cuenta con un plan de Capacitación para empleados? | | | |
| 30 | ¿La empresa cuenta con un Plan de reconocimiento para sus empleados? | | | |
| 31 | ¿La empresa da a conocer los logros de sus empleados? | | | |
| 32 | ¿Qué medios utiliza para difundir los logros? | | | |
| 31 | ¿Qué beneficios extras otorga la empresa a empleados? | | | |
| 34 | ¿La empresa cuenta con un plan de Responsabilidad Social? | | | |
| | | | | |

Tabla 2: *Check list* de medios

| Medios internos | Difusión de la Filosofía Corporativa | Medios utilizados para la CI |
|----------------------------|---|-------------------------------------|
| 1. Blogs | | |
| 2. Buzón de sugerencias | | |
| 3. Chats internos | | |
| 4. Comunicados por escrito | | |
| 5. Emails | | |
| 6. Eventos sociales | | |

| | | |
|----------------------------|--|--|
| 7. Intranet | | |
| 8. Manual de bienvenida | | |
| 9. Redes sociales | | |
| 10. Reuniones | | |
| 11. Revistas | | |
| 12. Screensavers | | |
| 13. Tablón de anuncios. | | |
| 14. Teléfono | | |
| 15. Televisión Corporativa | | |
| 16. Videconferencias | | |
| 17. Otros: | | |
| | | |

Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos: Cuestionario a empleados /

- Dimensión: Identidad Corporativa
- Subdimensión: Cultura corporativa y Clima Corporativo
- Parte de la CC: Comunicación Interna
- Indicador: Desfase de la cultura deseada vs Perfil de la cultura actual / Tipo de Clima Organizacional y rendimiento laboral.
- Objetivo(s) metodológico(s):
-
- 1. Determinar el desfase que existe entre la Cultura Corporativa deseada y la Cultura y Clima Corporativa actual.
- 2. • Conocer los factores que intervienen positiva y negativamente en el rendimiento laboral.

Fuentes: Empleados

Filosofía y Cultura Corporativa

| Qué tanto consideras que la empresa cumple con los siguientes aspectos: | | | | | | |
|---|--|--------|-----------|------------|-------|-------|
| Sub Filosófico | Satisfacer las necesidades de los clientes | 1Total | 2Bastante | 3Aceptable | 4Poco | 5Nada |
| Sub Filosófico | Atención personalizada. | 1Total | 2Bastante | 3Aceptable | 4Poco | 5Nada |
| Sub Filosófico | Servicio integral y eficiente. | 1Total | 2Bastante | 3Aceptable | 4Poco | 5Nada |
| Sub Filosófico | Ambiente laboral estable. | 1Total | 2Bastante | 3Aceptable | 4Poco | 5Nada |
| Sub Filosófico | Desarrollo de personal. | 1Total | 2Bastante | 3Aceptable | 4Poco | 5Nada |
| Sub Filosófico | Trabajo en equipo. | 1Total | 2Bastante | 3Aceptable | 4Poco | 5Nada |
| Sub Filosófico | Alta calidad de productos | 1Total | 2Bastante | 3Aceptable | 4Poco | 5Nada |
| Sub Filosófico | Variedad de productos | 1Total | 2Bastante | 3Aceptable | 4Poco | 5Nada |
| Sub Filosófico | Se preocupa por innovar | 1Total | 2Bastante | 3Aceptable | 4Poco | 5Nada |

| | | | | | | | | |
|--|---|--------|-----------|------------|-------|-------|--|--|
| | | | | | | | | |
| Sub Administrativo | Se preocupa más por vender que por disminuir sus costos | 1Total | 2Bastante | 3Aceptable | 4Poco | 5Nada | | |
| Sub estructural | Fomenta el liderazgo | 1Total | 2Bastante | 3Aceptable | 4Poco | 5Nada | | |
| Sub estructural | Confía en sus personal | 1Total | 2Bastante | 3Aceptable | 4Poco | 5Nada | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Califica tu conocimiento respecto a la siguiente información: | | | | | | | | |
| Sub Filosófico | Misión Corporativa | 1Total | 2Bastante | 3Aceptable | 4Poco | 5Nada | | |
| Sub Filosófico | Visión Corporativa | 1Total | 2Bastante | 3Aceptable | 4Poco | 5Nada | | |
| Sub Filosófico | Valores de la empresa | 1Total | 2Bastante | 3Aceptable | 4Poco | 5Nada | | |
| Sub Administrativo | Política de calidad | 1Total | 2Bastante | 3Aceptable | 4Poco | 5Nada | | |
| Sub Administrativo | Misión de tu puesto | 1Total | 2Bastante | 3Aceptable | 4Poco | 5Nada | | |
| Sub estructural | Funciones del puesto | 1Total | 2Bastante | 3Aceptable | 4Poco | 5Nada | | |
| Sub estructural | Normas laborales | 1Total | 2Bastante | 3Aceptable | 4Poco | 5Nada | | |
| Sub estructural | Política de ventas | 1Total | 2Bastante | 3Aceptable | 4Poco | 5Nada | | |
| Sub Administrativo | Línea de productos (categorías) | 1Total | 2Bastante | 3Aceptable | 4Poco | 5Nada | | |

Clima corporativo

| Califica tu conocimiento respecto a la siguiente información: | | | | | |
|---|--------|-----------|------------|-------|-------|
| Le tengo confianza a mis compañeros de trabajo | 1Total | 2Bastante | 3Aceptable | 4Poco | 5Nada |
| | | | | | |
| Le tengo confianza a mi jefe | 1Total | 2Bastante | 3Aceptable | 4Poco | 5Nada |
| | | | | | |
| En mi trabajo hay compañerismo | 1Total | 2Bastante | 3Aceptable | 4Poco | 5Nada |
| | | | | | |
| En el área en la que trabajo se comparte la información | 1Total | 2Bastante | 3Aceptable | 4Poco | 5Nada |
| | | | | | |
| Tengo libertad para tomar decisiones | 1Total | 2Bastante | 3Aceptable | 4Poco | 5Nada |
| | | | | | |
| Mi jefe me motiva para superarme | 1Total | 2Bastante | 3Aceptable | 4Poco | 5Nada |
| | | | | | |
| En la empresa todos tratamos de hacer bien nuestro trabajo | 1Total | 2Bastante | 3Aceptable | 4Poco | 5Nada |
| | | | | | |
| En esta empresa todos queremos dar lo mejor de nosotros en el trabajo. (Mismas | 1Total | 2Bastante | 3Aceptable | 4Poco | 5Nada |
| | | | | | |

Anexo 3: Instrumentos de recolección de datos: Entrevista a Empleados /

- Dimensión: Identidad Corporativa
- Subdimensión: Cultura corporativa y Clima Corporativo
- Parte de la CC: Comunicación Interna
- Indicador: Desfase de la cultura deseada vs Perfil de la cultura actual / Tipo de Clima Organizacional y rendimiento laboral.
- Objetivo(s) metodológico(s):
-
- 1. Identificar el grado de comunicabilidad, utilidad, asumibilidad y credibilidad de la Filosofía Corporativa• Determinar el tipo de Clima Organizacional
Determinar el tipo de Clima Organizacional

Fuentes: Empleados

Fuente: Empleados / Instrumento: Entrevista semiestructurada

| | | | |
|---|----------|--|------------------|
| | | Nombre: | Cargo: |
| | | Edad: | |
| | | ITEM: CULTURA DESEADA | Respuesta |
| | | Subsistema Técnico | |
| 1 | Saberes | ¿Cómo llegaste a formar parte del equipo de Sanver Cholula? | |
| 2 | Saberes | ¿Ya conocías a que se dedicaba la empresa? | |
| 3 | Saberes | ¿Conoces su historia? (en caso afirmativo aplicar pregunta 4) | |
| 4 | Saberes | ¿Podrías platicarme sobre ella? | |
| 5 | Saberes | ¿Sabes dónde podrías s consultarla? | |
| | | Subsistema Filosófico | |
| 6 | Saberes/ | Sí tuvieras que explicarle a un cliente | |

| | | | |
|--------|--------------------|---|--|
| | Misión | potencial, que no conoce Sanver, Cholula, ¿cómo describirías empresa? (Saberes) | |
| 7 | Saberes/ Misión | ¿Qué necesidad(es) le dirías que podría satisfacer con el servicio de Sanver Cholula? | |
| 8 | Saberes/ Misión | ¿Qué beneficios le dirías que puede obtener como cliente de Sanver, Cholula? | |
| 9 | Saberes/ Visión | ¿Cuál consideras que sea la meta de la empresa a futuro? | |
| 1 0 | Saberes/ Visión | ¿Cuáles es el mayor reto(s) que debe superar para lograr esa meta? | |
| 1 1 | Saberes | ¿Cómo te sientes ante este reto? | |
| 1 2 | Saberes/ visión | ¿Consideras que se está haciendo lo necesario para llegar a esa meta? | |
| 1 3 | Saberes/ visión | ¿Cuáles son los esfuerzos que Sanver Cholula SÍ está realizando para llegar a esa meta? | |
| 1 4 | Saberes/ visión | ¿Cuáles son los esfuerzos que Sanver Cholula NO está realizando para llegar a esa meta? | |

| | | | |
|--------------------------------|---|--|--|
| 1 5 | Saberes/ funciones y objetivo del puesto | ¿Qué podrías aportar, desde tu labor, para conseguir esa meta? | |
| 1 6 | Saberes/ visión | ¿Cómo visualizas a la empresa en 3 años? | |
| 1 7 | Expectativas | ¿Te gustaría formar parte del futuro de la empresa? | |
| 1 8 | Saberes/ Valores | ¿Cuáles son los valores que destacan a Sanver Cholula? | |
| 1 9 | Saberes/ Valores propios | ¿Cuáles son los valores con los que coincides? | |
| 2 0 | Saberes | ¿Existe algún documento en dónde esté establecido todo o parte de la información anterior? | |
| 2 1 | Saberes | ¿Dónde se puede consultar esa información? | |
| Subsistemas Estructural | | | |
| 2 2 | Saberes / | ¿Cuál es el mayor reto que representa tu puesto? | |
| 2 3 | Creencias | ¿Cómo te hace sentir ese reto? | |
| 2 4 | Saberes | ¿Quién es la persona de la empresa a la que acudes cuando necesitas apoyo? | |

| | | | |
|----------------------------------|------------------------------------|---|--|
| 2 5 | Necesidades | En caso de que él o ella no te lo resuelven, sabes con quién acudir. | |
| Subsistema Administrativo | | | |
| 2 6 | Necesidades | ¿Qué necesitas de la empresa para cumplir con tu objetivo? | |
| 2 7 | Saberes | ¿Cómo evalúa tu desempeño la empresa? | |
| 2 8 | Saberes Sistemas de control | ¿Cómo te retroalimenta? | |
| 2 9 | Creencias | ¿Consideras que ha contribuido a mejorar tus conocimientos? | |
| 3 0 | Creencias / Sistemas de control | ¿Consideras que existe alguna otra forma en la que te sea más fácil aprender? | |
| 3 1 | Saberes / Macrosistema | ¿Quiénes son los principales competidores de Sanver, Cholula? | |
| 3 2 | Saberes / Ventaja competitiva | ¿Qué diferencia a Sanver, Cholula de sus principales competidores? | |
| 3 3 | Valores/ Creencias | ¿Por qué crees que los clientes deban preferir a Sanver, Cholula? | |
| 3 4 | Saberes | ¿Cuentas con algún proceso para atender al cliente? | |
| 3 | Saberes | ¿Cuentan con algún proceso para | |

| | | | |
|--------|--|---|--|
| 5 | | seguimiento posventa? | |
| | | Subsistema sicosocial | |
| 3 6 | Valores / Intereses y expectativas | ¿Qué te interesaría lograr personalmente en la empresa? | |
| 3 7 | Interés / Creencias | ¿Qué significa para ti trabajar en Sanver, Cholula? | |
| 3 8 | Creencias | ¿Qué significa para ti la actividad que realizas? | |
| 3 9 | Creencias | ¿Sientes que se valora tu esfuerzo en la empresa? ¿Por qué? | |
| 4 0 | Creencias | ¿Cómo afecta esto en tu desempeño diario? | |
| 4 1 | Saberes | ¿Describe a tu equipo de trabajo? | |
| 4 2 | Saberes | ¿Cómo se comunican? | |
| 4 3 | Saberes | ¿Cuál fue el último problema de comunicación? ¿Por qué? | |
| 4 4 | Saberes | ¿Se suelen suscitar rumores que afectan el desempeño laboral? | |
| 4 5 | Saberes | ¿Cuál fue el último? | |
| 4 | | ¿Cómo podría mejorar la | |

| | | | |
|---|--|--|--|
| 6 | | comunicación con tu equipo de trabajo? | |
|---|--|--|--|

*Las celdas en amarillo corresponden a los reactivos orientados a la Matriz Sociocultural.

Anexo 4: Instrumentos de recolección de datos: Encuesta a empleados y propietarios

- Dimensión: Identidad Corporativa
- Subdimensión: Análisis del entorno
- Parte de la CC: Comunicación Interna y Externa
- Indicador: Factores macrosistémicos
- Objetivo(s) metodológico(s):
-
- 1. Detectar los factores del entorno con mayor repercusión en la relación con el cliente

Evalúa cada factor del entorno de acuerdo a una escala en la que la calificación más cercana a uno la consideraría una oportunidad, mientras una calificación más cercana a 7 la consideraría como una amenaza.

Una vez evaluada la pregunta una, contesta la pregunta 2 o 3 según corresponda:

Nivel Educativo:

Zona con nivel educativo más alto del estado:

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
|---|-------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---------------------------|
| 1 | Oportunidad (ir a pregunta 2) | | | | | | | | Amenaza (Ir a pregunta 3) |
| 2 | Se aprovecha | | | | | | | | Se desaprovecha |
| 3 | Preparado | | | | | | | | Vulnerable |

Alto número de escuelas privadas en la zona:

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
|---|-------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---------------------------|
| 1 | Oportunidad (ir a pregunta 2) | | | | | | | | Amenaza (Ir a pregunta 3) |

| | | | | | | | | | |
|---|--------------|--|--|--|--|--|--|--|-----------------|
| 2 | Se aprovecha | | | | | | | | Se desaprovecha |
| 3 | Preparado | | | | | | | | Vulnerable |

Factor Económico:

Alto número de personas económicamente activas:

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
|---|-------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---------------------------|
| 1 | Oportunidad (ir a pregunta 2) | | | | | | | | Amenaza (Ir a pregunta 3) |
| 2 | Se aprovecha | | | | | | | | Se desaprovecha |
| 3 | Preparado | | | | | | | | Vulnerable |

Zona laboral con el más alto nivel remunerativo del estado:

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
|---|-------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---------------------------|
| 1 | Oportunidad (ir a pregunta 2) | | | | | | | | Amenaza (Ir a pregunta 3) |
| 2 | Se aprovecha | | | | | | | | Se desaprovecha |
| 3 | Preparado | | | | | | | | Vulnerable |

Tecnológico:

Alto porcentaje de penetración digital:

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
|---|-------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---------------------------|
| 1 | Oportunidad (ir a pregunta 2) | | | | | | | | Amenaza (Ir a pregunta 3) |
| 2 | Se aprovecha | | | | | | | | Se desaprovecha |
| 3 | Preparado | | | | | | | | Vulnerable |

Demográfico:

Zona residencial con alto porcentaje de ocupación:

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
|---|-------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---------------------------|
| 1 | Oportunidad (ir a pregunta 2) | | | | | | | | Amenaza (Ir a pregunta 3) |

Anexo 5: Instrumentos de recolección de datos: Encuesta a empleados

- Dimensión: Identidad Corporativa
- Subdimensión: Análisis de públicos
- Parte de la CC: Comunicación Interna y Externa
- Indicador: Jerarquización de públicos
- Objetivo(s) metodológico(s):
-
- 1. Identificar los públicos claves de la organización

Infraseestructura de públicos:

1. ¿Cuáles son los públicos con los que tiene contacto Sanver, sucursal Cholula?

| ✓ | Públicos | Observaciones |
|---|-----------------------------|---------------|
| | Proveedores | |
| | Competencia | |
| | Propietarios | |
| | Autoridades estatales | |
| | Medios de Comunicación | |
| | Líderes de opinión | |
| | Usuarios de Portal web | |
| | Usuarios de Redes Sociales | |
| | Empleados | |
| | Familiares de los empleados | |
| | Bancos | |
| | Gobiernos | |
| | Otros: | |

| | | |
|-------------------------------|--|---|
| | Trabajo/Ocupación | |
| | Ingresos | 3 mil-5 mil/5 mil – 10 mil/ 10 mil -15 mil/ 15 mil – 20 mil / Más de 20 mil |
| Características psicográficas | Personalidad | Trabajador/Ejecutivo/Gruñón/Amigable/Seri@/Extrovertido/ |
| | Valores | Orientado a principios / Orientado a recursos |
| | Estilo de vida | Tradicional/Innovador |
| Hábitos de consumo | Influencias para comprar en Sanver, sucursal Cholula | Familia/Amigos/Compañeros de trabajo/medios/Redes sociales |
| | Consumo de medios | Periódico/ Folletería/ Espectaculares/Televisión/Radio/Perifoneo/Motores de búsqueda/Rede Sociales. |
| | Buscadores activos o pasivos de información | |
| | Lugar de compra | |
| | Que necesita de Sanver, sucursal Cholula | |

4.
n
c
u
e
s
t
a
p
a
r
a
d
e
f
i
n
i
r
C
l
i
e
n
t
e
s
P
o
t
e
n
c
i
a
l
e
s
:

| | ITEM: CULTURA DESEADA | Si | No | Observación |
|---|--|----|----|-------------|
| | ¿Quiénes son los prospectos que han detectado que pueden ser posibles compradores, pero aún no consiguen atraerlos? | | | |
| 1 | ¿Las escuelas privadas de la zona compran en Sanver, sucursal Cholula? | | | ¿Cuáles? |
| 2 | | | | |

| | | | | |
|---|--|--|--|----------|
| 3 | ¿El equipo de mantenimiento de los edificios corporativos compran en Sanver, sucursal Cholula? | | | ¿Cuáles? |
| 4 | ¿Cuáles son los especialistas (carrera u oficios) que frecuentan Sanver, sucursal Cholula? | | | |
| 5 | ¿Hay personas que les preguntan por un producto que vieron por internet? | | | ¿Cuáles? |
| 6 | ¿Los habitantes de las zonas residenciales compran en Sanver, sucursal Cholula? | | | |
| 7 | ¿Los oficinistas compran en Sanver, sucursal Cholula? | | | |

5. Encuesta para definir clientes: Menciona 5 nombres de clientes frecuentes

| |
|----|
| 1. |
| 2. |
| 3. |
| 4. |
| 5. |

6. Encuesta para definir socioamigos: Menciona 5 nombre de clientes que sabes que recomiendan comprar en Sanver, sucursal Cholula

| |
|----|
| 1. |
| 2. |
| 3. |
| 4. |
| 5. |

Anexo 6: Instrumentos de recolección de datos: Entrevista a Clientes

Potenciales

- Dimensión: Identidad Corporativa / Posicionamiento / Imagen / atraer
- Subdimensión: Notoriedad / Perfil de la Imagen Corporativa / Vinculación con la problemática
- Parte de la CC: Comunicación Interna y Externa
- Indicador: Nivel y calidad de la Notoriedad / Atributos de la imagen / Saberes, intereses, necesidades y expectativas.
- Objetivo(s) metodológico(s):
 1. Establacer el grado de conocimiento que tienen los clientes de la organización.
 2. Conocer los atributos de imagen corporativa que los públicos claves asocian con la organización vs la competencia.
 3. Identificar los rasgos principales de la lógica de funcionamiento de los clientes

Notoriedad espontanea:

1. Menciona 5 tiendas de ferretería que te vengan a la mente:

| | Nombre de tienda o negocio: |
|----------|------------------------------------|
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |
| 4 | |
| 5 | |

Notoriedad asistida:

2. Escribe el nombre de la ferretería a la que corresponde las siguientes imágenes:

4. Sanver, sucursal Cholula
5. Home Depot

1. Fix
2. Tudogar
3. El Talismán

Nombre de la empresa:



Nombre de la empresa:



Nombre de la empresa:



Nombre de la empresa:



| | | | | | | | | | |
|--------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Sanver, sucursal Cholula | | | | | | | | | |
| Home Depot | | | | | | | | | |
| Fix | | | | | | | | | |
| Tudogar | | | | | | | | | |
| El Talismán | | | | | | | | | |

5.- Matriz sociocultural

| | | |
|--|--|--|
| | | |
| | <p>Saberes: ¿Qué te viene a la mente cuando escuchas la palabra ferretería?</p> | |
| | <p>Intereses: ¿Qué te gusta de una ferretería?</p> | |

| | | |
|--|--|--|
| | Necesidades: ¿Usualmente cuál es la razón por la que acudes a una ferretería? | |
| | Expectativas: ¿Cómo sería tu ferretería o servicio de ferretería ideal? | |

Anexo 7: Instrumentos de recolección de datos: Entrevista compradores

- Dimensión: Identidad Corporativa / Posicionamiento / Imagen / Reputación / Atraer / Vender
- Subdimensión: Notoriedad / Perfil de la Imagen Corporativa / Vinculación con la problemática / Proceso de ventas
- Parte de la CC: Comunicación Interna y Externa
- Indicador: Nivel y calidad de la Notoriedad / Atributos de la imagen / Saberes, intereses, necesidades y expectativas./ Frecuencia de compra
- Objetivo(s) metodológico(s):
 1. Establacer el grado de conocimiento que tienen los clientes de la organización.
 2. Conocer los atributos de imagen corporativa que los públicos claves asocian con la organización vs la competencia.
 3. Identificar los rasgos principales de la lógica de funcionamiento de los clientes
 4. Conocer los rasgos de personalidad que se asocia con la marca vs los de la competencia
 5. Hallar los momentos de la verdad en el proceso de ventas.

Notoriedad espontanea:

3. Menciona 5 tiendas de ferretería que te vengan a la mente:

| | Nombre de tienda o negocio: |
|----------|------------------------------------|
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |
| 4 | |
| 5 | |

Notoriedad asistida:

4. Escribe el nombre de la ferretería a la que corresponde las siguientes imágenes:

1. Sanver, sucursal Cholula
2. Home Depot
3. Fix
4. Tudogar

El Talismán Nombre de la empresa:



Nombre de la empresa:



Nombre de la empresa:



Nombre de la empresa:



Nombre de la empresa:



3.- De acuerdo al orden en el que reconoció las anteriores ferreterías, enumérelas del 1 al 5 (deje en blanco las que no pudo reconocer):

| Orden de reconocimiento | Empresa |
|-------------------------|--------------------------|
| | Sanver, sucursal Cholula |
| | Home Depot |
| | Fix |
| | Tudogar |
| | El Talismán |

Amplitud de la Notoriedad:

4.- En caso de que haya reconocido a la empresa Sanver, sucursal Cholula, mencione que tipo de productos puede encontrar en esta ferretería:

| | Productos |
|---|-----------|
| 1 | |
| 2 | |

| | |
|---|--------|
| 3 | |
| 4 | |
| 5 | |
| 6 | Otros: |

Profundidad de la Notoriedad:

5.- De acuerdo a su respuesta anterior, mencione las diferentes presentaciones que puede encontrar de esos productos:

| | Productos |
|---|------------------|
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |
| 4 | |
| 5 | |
| 6 | Otros: |

Atributos actuales:

6.- ¿Cuál de los siguientes atributos relacionas con Sanver, sucursal Cholula?

| | |
|--|---|
| | Comprometido con la Satisfacción al Cliente |
| | Tiene atención personalizada |
| | Servició al cliente eficiente |
| | Empleados amables |
| | Se nota el trabajo en equipo |
| | Alta calidad de productos |
| | Variedad de Productos |
| | Precios bajos |
| | Venta de marcas líderes |
| | Otros: |

Atributos básicos y secundarios:

7.- De los que seleccionaste y/o mencionaste en la pregunta anterior ¿Cuáles consideras que son los más importantes?

8.- ¿Qué atributos consideras que debería tener Sanver, sucursal Cholula?

9.- ¿Cuál(es) atributos, de los mencionados en la pregunta 6, también los encuentras en la competencia? (agrega otros si crees que es necesario)

| | Empresa | Atributos |
|---|--------------------|-----------|
| 1 | Home Depot | |
| 2 | Fix | |
| 3 | Tudogar | |
| 4 | El Talismán | |

10.- Que atributos encuentras en la competencia que no tiene Sanver, sucursal Cholula?

| | Empresa | Atributos |
|---|--------------------|-----------|
| 1 | Home Depot | |
| 2 | Fix | |
| 3 | Tudogar | |
| 4 | El Talismán | |

11.- Marque con una cruz en que medios has visto publicidad de las siguientes empresas:

| Empresa | TV | Radio | Prensa | Espectaculares | Vallas publicitarias | Perifoneo | Internet | Redes sociales | Otro |
|--------------------------|----|-------|--------|----------------|----------------------|-----------|----------|----------------|------|
| Sanver, sucursal Cholula | | | | | | | | | |
| Home Depot | | | | | | | | | |
| Fix | | | | | | | | | |
| Tudogar | | | | | | | | | |
| El Talismán | | | | | | | | | |

5.- Matriz sociocultural

| | | |
|--|--|--|
| | | |
| | <p>Saberes: ¿Qué te viene a la mente cuando escuchas la palabra ferretería?</p> | |

| | | |
|--|--|--|
| | | |
| | Intereses: ¿Qué te gusta de una ferretería? | |
| | Necesidades: ¿Usualmente cuál es la razón por la que acudes a una ferretería? | |
| | Expectativas: ¿Cómo sería tu ferretería o servicio de ferretería ideal? | |

Anexo 7: Instrumentos de recolección de datos: Entrevista compradores

- Dimensión: Identidad Corporativa / Posicionamiento / Imagen / Reputación / Atraer / Vender/ Fidelizar
- Subdimensión: Notoriedad / Perfil de la Imagen Corporativa / Vinculación con la problemática / Proceso de ventas / Nivel de Satisfacción / Recomendación.
- Parte de la CC: Comunicación Interna y Externa
- Indicador: Nivel y calidad de la Notoriedad / Atributos de la imagen / rasgos de la personalidad / Saberes, intereses, necesidades y expectativas./ Frecuencia de compra / Calidad del servicio de ventas / Frecuencia de compra / Nivel de recomendación
- Objetivo(s) metodológico(s):
 1. Establacer el grado de conocimiento que tienen los clientes de la organización.
 2. Conocer los atributos de imagen corporativa que los públicos claves asocian con la organización vs la competencia.
 3. Conocer los rasgos de personalidad que se asocia con la marca vs los de la competencia.
 4. Identificar los rasgos principales de la lógica de funcionamiento de los clientes.
 5. Conocer los rasgos de personalidad que se asocia con la marca vs los de la competencia.
 6. Hallar los momentos de la verdad en el proceso de ventas.
 7. Conocer el desfase entre la Satisfacción al cliente actual vs la deseada.
 8. Determinar el porcentaje actual de clientes fieles.

Notoriedad espontanea:

5. Menciona 5 tiendas de ferretería que te vengan a la mente:

| | Nombre de tienda o negocio: |
|----------|------------------------------------|
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |
| 4 | |
| 5 | |

Notoriedad asistida:

1. Escribe el nombre de la ferretería a la que corresponde las siguientes imágenes:

3. Sanver, sucursal Cholula
4. Home Depot
5. Fix

1. Tudogar
2. El Talismán

Nombre de la empresa:



Nombre de la empresa:



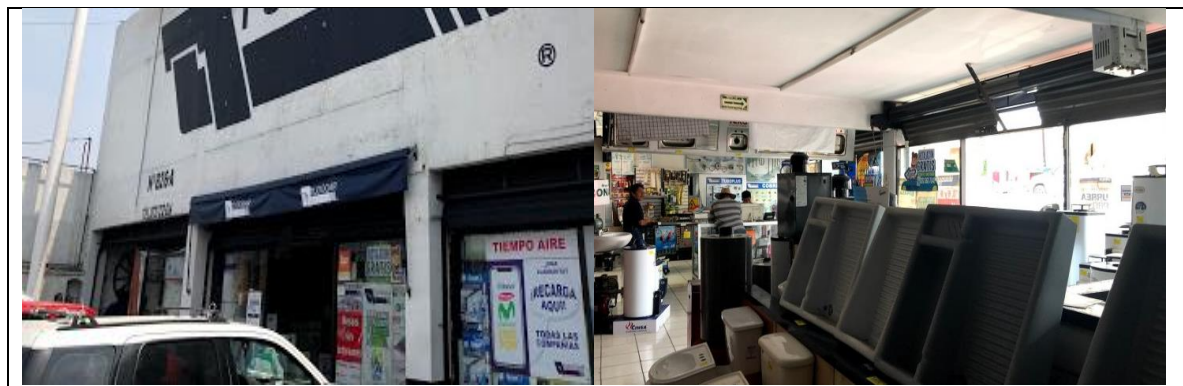
Nombre de la empresa:



Nombre de la empresa:



Nombre de la empresa:



3.- De acuerdo al orden en el que reconoció las anteriores ferreterías, enumérelas del 1 al 5 (deje en blanco las que no pudo reconocer):

| Orden de reconocimiento | Empresa |
|-------------------------|---------------------------------|
| | Sanver, sucursal Cholula |
| | Home Depot |
| | Fix |
| | Tudogar |
| | El Talismán |

Amplitud de la Notoriedad:

4.- En caso de que haya reconocido a la empresa *Sanver*, sucursal Cholula, mencione que tipo de productos puede encontrar en esta ferretería:

| | Productos |
|---|------------------|
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |

| | |
|---|--------|
| 4 | |
| 5 | |
| 6 | Otros: |

Profundidad de la Notoriedad:

5.- De acuerdo a su respuesta anterior, mencione las diferentes presentaciones que puede encontrar de esos productos:

| | Productos |
|---|------------------|
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |
| 4 | |
| 5 | |
| 6 | Otros: |

Atributos actuales:

6.- ¿Cuál de los siguientes atributos relacionas con *Sanver*, sucursal Cholula?

| | |
|--|-------------------------------------|
| | Comprometido con la Satisfacción al |
|--|-------------------------------------|

| | |
|--|-------------------------------|
| | Cliente |
| | Tiene atención personalizada |
| | Servició al cliente eficiente |
| | Empleados amables |
| | Se nota el trabajo en equipo |
| | Alta calidad de productos |
| | Variedad de Productos |
| | Precios bajos |
| | Venta de marcas líderes |
| | Otros: |

Atributos básicos y secundarios:

7.- De los que seleccionaste y/o mencionaste en la pregunta anterior ¿Cuáles consideras que son los más importantes?

| | | | | | | | | | |
|--------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Sanver, sucursal Cholula | | | | | | | | | |
| Home Depot | | | | | | | | | |
| Fix | | | | | | | | | |
| Tudogar | | | | | | | | | |
| El Talismán | | | | | | | | | |

5.- Matriz sociocultural

| | | |
|--|---|--|
| | | |
| | Saberes: ¿Qué te viene a la mente cuando escuchas la palabra ferretería? | |
| | Intereses: ¿Qué te gusta de una ferretería? | |

| | | |
|--|--|--|
| | | |
| | Necesidades: ¿Usualmente cuál es la razón por la que acudes a una ferretería? | |
| | Expectativas: ¿Cómo sería tu ferretería o servicio de ferretería ideal? | |

Satisfacción del cliente:

Califique el servicio que le brinda la tienda *Sanver*, sucursal Cholula; con base en una escala del 1 al 7, en la que “1” representa estar en “Total desacuerdo” y “7” estar en “total acuerdo”.

| 1.-Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de confiabilidad | | | | | | | | |
|--|--|------------------|---|---|---------------|---|---|---|
| | | Total desacuerdo | | | Total acuerdo | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | Cuando <i>Sanver</i> , sucursal Cholula promete hacer algo en un tiempo determinado, lo cumple | | | | | | | |
| 2 | Cuando Ud. Comparte su situación o problemática al personal de la tienda; la empresa <i>Sanver</i> , sucursal Cholula, muestra sincero interés por resolverlo. | | | | | | | |
| 3 | <i>Sanver</i> , sucursal Cholula desempeña el servicio de manera correcta a la primera vez | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---------------------|---|---|---|------------------|---|---|--|
| 4 | <i>Sanver</i> , sucursal Cholula proporciona sus servicios en la oportunidad en que promete hacerlo | | | | | | | | |
| 5 | <i>Sanver</i> , sucursal Cholula mantiene informados a los clientes sobre el momento en que se van a desempeñar los servicios | | | | | | | | |
| 2.-Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de responsabilidad | | | | | | | | | |
| | | Total desacuerdo | | | | Total acuerdo | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 1 | Los empleados <i>Sanver</i> , sucursal Cholula le brindan el servicio con prontitud | | | | | | | | |
| 2 | Los empleados de <i>Sanver</i> , sucursal Cholula siempre se muestran dispuestos a ayudar a los clientes | | | | | | | | |
| 3 | Los empleados de la <i>Sanver</i> , sucursal Cholula nunca están demasiado ocupados como para no atender a un cliente | | | | | | | | |
| 3.- Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de seguridad | | | | | | | | | |
| | | Total desacuerdo | | | | Total acuerdo | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 1 | El comportamiento de los empleados de la <i>Sanver</i> , sucursal Cholula le inspira confianza | | | | | | | | |
| 2 | Se siente seguro al realizar sus compras en <i>Sanver</i> , sucursal Cholula | | | | | | | | |
| 3 | Los empleados de <i>Sanver</i> , sucursal Cholula lo tratan siempre con cortesía | | | | | | | | |
| 4 | Los empleados de <i>Sanver</i> , sucursal Cholula cuentan con el conocimiento para responder sus consultas | | | | | | | | |
| 4.- Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de empatía | | | | | | | | | |
| | | Total desacuerdo | | | | Total acuerdo | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 1 | <i>Sanver</i> , sucursal Cholula cuenta con empleados que le brindan atención personal | | | | | | | | |
| 3 | <i>Sanver</i> , sucursal Cholula se preocupa de cuidar los intereses de sus clientes | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|--|--|-----------------|---|---|---|---------------|---|---|--|--|
| 4 | Los empleados de <i>Sanver</i> , sucursal Cholula entienden sus necesidades específicas | | | | | | | | | |
| 5.-Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de bienes tangibles | | | | | | | | | | |
| | | Total desacuero | | | | Total acuerdo | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| 1 | La apariencia de los equipos de <i>Sanver</i> , sucursal Cholula es moderna | | | | | | | | | |
| 2 | Las instalaciones físicas de la <i>Sanver</i> , sucursal Cholula son visualmente atractivas | | | | | | | | | |
| 3 | La presentación de los empleados de <i>Sanver</i> , sucursal Cholula es óptima | | | | | | | | | |
| 4 | Los materiales asociados con el servicio (como folletos o catálogos) <i>Sanver</i> , sucursal Cholula son visualmente atractivos | | | | | | | | | |
| 5 | Los horarios de actividades de <i>Sanver</i> , sucursal Cholula son convenientes | | | | | | | | | |

Mapa de experiencias del cliente:

Califique su experiencia de compra dentro de la tienda *Sanver*, sucursal Cholula; con base en una escala del 1 al 10, en la que “1” representa la experiencia “más negativa” y “10” estar la “experiencia más positiva”.

| | | | | | | |
|-------------------------|-------------------------------|------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Entrada al local | Recepción del personal | Búsqueda del producto | Asesoría personalizada | Información sobre promociones | Pago del producto | Entrega del producto |
|-------------------------|-------------------------------|------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|--------------------------|-----------------------------|

| | | | | | | | | | |
|----------------------|----|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Experiencia positiva | 10 | | | | | | | | |
| | 9 | | | | | | | | |
| | 8 | | | | | | | | |
| | 7 | | | | | | | | |
| | 6 | | | | | | | | |
| Experiencia negativa | 5 | | | | | | | | |
| | 4 | | | | | | | | |
| | 3 | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | |
| | 1 | | | | | | | | |

NPS

En una escala del 0 al 10, siendo 0 “nunca lo recomendaría” y 10 “lo recomendaría altamente”,
¿recomendarías *Sanver*, sucursal Cholula a tus familiares y amigos?

| Nunca lo recomendaría | | | | | Ampliamente recomendado | | | | |
|-----------------------|---|---|---|---|-------------------------|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Índice de Tablas

Tabla 1: Registro de Descripción de Puestos.

| | Gerente de sucursal | Jefe de Almacén | Jefe de Tienda | Asesores | Cajero | Auxiliar administrativo | Auxiliar de almacén |
|------------------|---|---|--|---|--|---|--|
| Misión | Establecer estrategias de ventas de acuerdo a la sucursal asignada. Motivar, supervisar, ejecutar y coordinar las estrategias para cumplir con los objetivos establecidos, | Eficientar la recepción de mercancía para garantizar la mínima merma. | Incentivar, liderar, preparar, supervisar y apoyar a los asesores de ventas en el desarrollo de sus actividades. | Asegurar la satisfacción al cliente con la mejor atención y asesoría a través de la venta personalizada en piso de tienda. | Captar el efectivo de las ventas realizadas, al cobrar las facturas o notas | Llevar el control administrativo y contable de la unidad de negocio, revisando y comprobando cada uno de los movimientos que se realizan. | Recibir y acomodar las mercancías. |
| Funciones | -Elaborar plan estratégico. Elaborar pronóstico de ventas con base en historial. -Elaborar el presupuesto de ventas. Monitorear la aplicación de ventas. -Monitorear labor del personal. Evaluar al equipo de trabajo. -Preparar juntas semanales, Autorizar descuentos especiales. -Coordinar eventos especiales. -Revisar informes y | -Revisar el material. Supervisar la entrada y salida de material. -Planificar la distribución y clasificación de productos en el almacén. -Analiza el listado de material. -Analiza los inventarios. -Verifica que se use el equipo de seguridad. | -Dar seguimiento a los objetivos, concursos, metas y procesos de venta. -Dominar y conocer todas las políticas y procesos de ventas. -Contar con habilidades de liderazgo y comunicación vertical y horizontal. -Entrevista y selección de nuevos candidatos. -Elaborar plan de trabajo semanal. -Auditar periódicamente los pedidos. - Retroalimentar | -Conocer y dominar las políticas y procesos de ventas. -Atender a los clientes en piso de ventas. -Dar a conocer las promociones. -Mantener llenos y limpios los anaqueles. -Reportar faltantes y ventas muertas. | -Cobrar facturas y notas. -Capturar en el sistema los cobros recibidos. -Realizar corte de caja todos los días a las 18 horas. -Entregar el efectivo al gerente. -Entregar papelería de cobro a Crédito y Cobranza. -Controlar el fondo fijo de caja. | -Recibir y revisar la documentación de la unidad de negocio. -Verificar entradas y salidas de almacén. -Recibir y verificar volantes de aclaraciones y notas de crédito. -Elaborar relación de facturas de pago. -Elaborar póliza de cheques. -Elaborar reportes de entradas, salidas, notas de crédito, honorarios, entre otros. -Control de | -Recibir y revisar el material que entra y sale del almacén. -Acomodar y clasificar los productos. -Realizar inventario. |

| | | | | | | | |
|--|-----------|--|--|--|--|-----------------------------------|--|
| | reportes. | | a la gerencia sobre las necesidades e inquietudes del mercado. | | | nómina. -Verificar remisiones. | |
|--|-----------|--|--|--|--|-----------------------------------|--|

Tabla 2.- Sanver, 2008. Registro de Descripción de Puestos.

| | Gerente de sucursal | Jefe de Almacén | Jefe de Tienda | Asesores | Cajero | Auxiliar administrativo | Auxiliar de almacén |
|--|--|---|---|--|---|--|---|
| Conocimientos, habilidades y preparación académica. | <p>Mercadotecnia, Administración y Motivación.</p> <p>Facilidad de palabra, negociador, manejo de conflictos, técnicas de ventas, analítico, y facilitador de conocimiento.</p> <p>LAE, Mercadólogo, Ing. Industrial o CP.</p> | <p>Operaciones matemáticas, nivel técnico de contabilidad, administración, capacidad lógica, conocimientos relacionados con el giro de la empresa.</p> <p>Administrativas, facilidad de palabra, negociador, liderazgo, gestor y analítico.</p> <p>Bachillerato o carrera trunca en Rama Económica.</p> | <p>Mercadotecnia, Administración y Motivación.</p> <p>-Comunicación horizontal y vertical, negociador, manejo de conflictos, organización, trabajo en equipo, liderazgo, conocimientos del SGC, técnicas de venta, atención al cliente, enfocado a objetivos.</p> <p>-LAE, Mercadólogo, Ing. Industrial o CP.</p> | <p>Administración y ventas.</p> <p>-Facilidad de palabra, analítico, Atención al Cliente, proactivo, enfocado a objetivos.</p> <p>Bachillerato o carrera trunca en Rama Económica.</p> | <p>Conocimientos básicos de contabilidad, computación y administración.</p> <p>Capacidad lógica, matemáticas, mecanografía y archivo.</p> <p>Bachillerato o carrera trunca.</p> | <p>Contabilidad, administración, computación, habilidad matemática.</p> <p>Matemáticas contables y administrativas.</p> <p>Bachillerato o carrera trunca en áreas comerciales.</p> | <p>Operaciones matemáticas, capacidad lógica, conocimientos relacionados con el giro de la empresa.</p> <p>Conocimientos administrativos, proactivo y analítico.</p> <p>Bachillerato.</p> |

Tabla 3.- Sanver, 2008. Plan Estratégico de Sanver.

| | |
|----------------------|---|
| Plan de ventas | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Política de ventas.</i> • <i>Análisis de resultados de asesores.</i> • <i>Conocimiento de la competencia.</i> • <i>Conocimiento de los clientes.</i> • <i>Crecimiento del mercado.</i> |
| Mercadotecnia | <ul style="list-style-type: none"> • Mercado meta. • Ventajas Diferenciales. • Posicionamiento. • Línea de productos. • Comunicación. • Promociones. • Benchmarking. • Mecanismos de relación con el cliente. |
| Plan de operaciones. | <ul style="list-style-type: none"> • Plan de distribución de mercancía en tienda (lay outs) • Plan de Atención al Cliente. • Plan de entrega de productos. • Plan de recepción de productos. • Plan de cobranza. • Plan de compras. |
| Plan de RRHH | <ul style="list-style-type: none"> • Plan de reclutamiento, selección y contratación de personal. • Plan de capacitación. • Plan de evaluación de desempeño. • Plan de compensaciones. • Plan de asistencia social. |
| Plan de calidad | <ul style="list-style-type: none"> • Plan de sistemas. • Plan de Mantenimiento a infraestructura, |

Tabla 4: INEGI, 2014 Estratificación de los establecimientos

**Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación
30 de diciembre de 2002**

Cuadro 3

| Tamaño | Sector | | |
|-----------------|--|--------------------|--------------------|
| | Clasificación según el número de empleados | | |
| | Industria | Comercio | Servicios |
| Micro empresa | de 0 a 10 | de 0 a 10 | de 0 a 10 |
| Pequeña empresa | de 11 a 50 | de 11 a 30 | de 11 a 50 |
| Mediana empresa | de 51 a 250 | de 31 a 100 | de 51 a 100 |
| Gran empresa | de 251 en adelante | de 101 en adelante | de 101 en adelante |

Tabla 5.- Cuadro de “Nivel de influencia” y “Control de la información”

| Público | Nivel de influencia | Control de la información | |
|--------------------------------------|---------------------|---------------------------|----|
| | | Jerarquización | |
| Clientes | 5 | 5 | 25 |
| Proveedores | 3 | 2 | 6 |
| Competencia | 3 | 1 | 3 |
| Propietarios | 2 | 3 | 6 |
| Autoridades locales | 1 | 1 | 1 |
| Medios de comunicación | 5 | 1 | 5 |
| Usuarios del Portal Web | 2 | 3 | 6 |
| Usuarios de Redes Sociales | 2 | 3 | 9 |
| Empleados | 5 | 5 | 25 |
| Familiares y amigos de los empleados | 5 | 2 | 10 |
| Bancos | 1 | 1 | 1 |
| Expertos | 5 | 3 | 15 |

Tabla 6.- Clasificación de públicos estratégicos de la empresa Sanver sucursal Cholula

| Público | Tipología |
|--------------------------------------|------------------------|
| Cientes | Clave |
| Proveedores | Secundario Informado |
| Competencia | Apático |
| Propietarios | Secundario Informado |
| Autoridades locales | Apático |
| Medios de comunicación | Secundario Influyente |
| Usuarios del Portal Web | Secundario Influyente |
| Usuarios de Redes Sociales | Secundario influyente |
| Empleados | Clave |
| Familiares y amigos de los empleados | Secundario Influyente |
| Bancos | Apático |
| Expertos | Secundario informativo |

Tabla 7.- Clasificación de públicos estratégicos con asignación de roles

| | Públicos Capriott (2009) | Posibles contactos. Chiesa (2013) |
|----|---------------------------------|--|
| 1 | Cientes | Potenciales |
| | Cientes | Compradores |
| | Cientes | Cientes |
| | Cientes | Socio-amiga |
| | Públicos Capriott (2009) | Roles. Massoni (2013) |
| 2 | Proveedores | |
| 3 | Competencia | |
| 4 | Propietarios | Los que dirigen |
| 5 | Propietarios | Los que invierten |
| 6 | Autoridades locales | |
| 7 | Medios de comunicación | |
| 8 | Usuarios del Portal Web | |
| 9 | Usuarios de Redes Sociales | |
| 12 | Empleados | Los que atienden |
| 13 | Empleados | Los que administran |
| 14 | Empleados | Los que motivan |

| | | |
|----|--------------------------------------|--|
| 15 | Familiares y amigos de los empleados | |
| 16 | Bancos | |
| 17 | Expertos | |

Tabla 8.- Elementos seleccionados para el estudio de la Comunicación Corporativa

| Macrosistema | Suprasistema | Sistema empresa |
|---|--|---|
| <p>Recursos Naturales</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La región 4 es uno de los ocho que más contaminan del estado. <p>Educacional</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 8/10 personas con estudios igual o menores al nivel medio superior. ▪ 263 escuelas. <p>Económico</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Menor actividad agropecuario ▪ Alta actividad comercial y del sector apicultor ▪ 26 Hoteles ▪ 75% de personas económicamente activas o dedicadas a labores del hogar. ▪ 5to lugar en parque vehicular en circulación. <p>Legal</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Normativa para colocación de anuncios. ▪ NOM-035 <p>Tecnológico</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alto porcentaje de penetración digital. <p>Demográfico</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 91% casas. ▪ 7% departamentos. ▪ 62% tres cuartos más. <p>Sociológico</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 1.8 techos con material de tierra. | <p>Públicos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Clientes potenciales ▪ Compradores. ▪ Clientes ▪ Socioamigos ▪ Empleados que atienden. ▪ Empleados que administran. ▪ Empleados que motivan. ▪ Expertos <p>Secundarios influyentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Usuarios Web. ▪ Usuarios redes sociales ▪ Familiares y amigos de empleados. ▪ Medios de comunicación. <p>Secundarios informados</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Propietarios que dirigen ▪ Propietarios que invierten ▪ Proveedores | <p>Subsistema Filosófico</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacción al cliente. ▪ Progreso ▪ Compromiso. ▪ Honestidad. ▪ Pertenencia. ▪ Generosidad. ▪ Responsabilidad. ▪ Perseverancia. ▪ Creatividad. ▪ Solidaridad. ▪ Innovación. ▪ Confianza. <p>Subsistema Estructural</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organigrama ▪ Descripciones de puesto ▪ Manual de procedimientos. ▪ Manual corporativo <p>Subsistema técnico</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Atención al cliente ▪ Mercadotecnia ▪ Técnicas de venta <p>Subsistema sicosocial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento (el empleado del mes o la mejor campaña). • Cumpleaños. • Bonos • Vacaciones • en eventos. • Comedor corporativo. • Festividades religiosas. <p>Subsistema Administrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento del índice de satisfacción al cliente. |

Tabla 9.- Definiciones de Comunicación Interna

| Autor | Definición | Enfoque /Dimensión |
|------------------------------|---|--|
| Capriotti, 1999 | La comunicación interna está formada por toda la comunicación con las personas que integran la organización, por medio fundamentalmente de programas de comunicación y difusión de información interna. | <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque de instrumento. |
| | El Objetivo fundamental de este tipo de comunicación es lograr la aceptación e integración de los empleados a los fines globales de la organización. En ella se incluirían actividades tales como: revista de la empresa, comunicación personalizada, buzón de sugerencias, tablón de anuncios, círculos de iniciativa, intranets, etc | <ul style="list-style-type: none"> • Dimensión Lineal. |
| / | La Comunicación Interna, dentro de la disciplina de la Comunicación Corporativa, es aquella que trabaja en la concepción y desarrollo de la cultura corporativa de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque de procesos. • Dimensión Interactiva. |
| Castro, 2007 | | |
| Cuervo, 2009 | La comunicación interna es la forma de relación entre personas que comparten un mismo entorno laboral y cultural, se puede decir que los factores que influyen y afectan esas relaciones involucran básicamente a tres actores: las personas, la empresa y el entorno. Ningún Plan de Comunicación interna puede ser efectivo si no contempla la interrelación propia y especial de estos factores que se dan en forma única y particular en cada organización. | <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque de procesos. • Dimensión interactiva. |
| Álvarez y Lesta, 2011 | La comunicación interna se ha convertido en un elemento dinamizador y de soporte de las estrategias de cualquier organización. Es el corazón de la coordinación de tareas y de la canalización de esfuerzos y recursos hacia los objetivos que se persiguen. Además, permite reafirmar la propia identidad y transmitir el conjunto de valores | <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque de Estrategia. • Dimensión dinámica. |

compartidos por los miembros de la organización.

| | | |
|--------------------|--|---|
| Tessi, 2012 | <p>Comprende la dinámica de saber claramente lo que quiere transmitir y lo que no debe transmitir, de manera que pueda ser un desarrollo estratégico para mantener las organizaciones estables, así como toda la información que circula a diario.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque de Estrategia. • Dimensión dinámica. |
|--------------------|--|---|

Tabla 10: Cuadro comparativo de rangos de la comunicación en las organizaciones

| Niveles de gestión comunicativa de Nosik | Dimensiones de la comunicación de Massoni |
|--|--|
| <p>Nivel Líneal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en fuentes o emisores. • Énfasis en producción y transmisión de mensajes. • Receptor sin identidad propia: un destino. • Orientación mecanicista. • Criterio de éxito: calidad en la información. | <p>Dimensión informativa:</p> <p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Linealidad • Segmentación. • Verticalidad. • Comunicación operativa. • Centrado en el registro de cómo opera el dato. <p>Aporta a la transferencia.</p> |

Dimensión ideológica:

Nivel Dinámico:

- Énfasis en receptores
 - Énfasis en la interpretación de mensajes.
 - Receptor selectivo y parte de una red compleja de influencias sociales.
 - Orientación dinámica, complejidad interactiva.
 - **Criterio de éxito: acuerdo entre las partes.**
- Participación
 - Discurso y reproducción ideológica.
 - Interacción con otros.
 - **Aporta al empoderamiento.**
- Dimensión interaccional:**
- Sensibilización
 - Campo de las motivaciones.
 -
 - Segmentación e interacción de los sujetos.
 - **Aporta a la motivación “darse cuenta”**

Nivel Productivo:

- Dimensión sociocultural:**
- Énfasis en sistemas donde se intercambia la información.
 - Énfasis en el uso inteligente de mensajes: cumplir con el propósito del sistema.
 - Receptor como referente de necesidades y expectativas de información: detonador del proceso productivo.
 - Orientación sistémica.
 - **Criterio de éxito: Cumplimiento del propósito y reinención del sistema.**
- Encuentro sociocultural.
 - Heterogeneidad.
 - Multiplicidad.
 - Comunicación como articulación de la diversidad.
 - **Pone en marcha transformaciones.**
 - **Incluye a las tres dimensiones anteriores.**

Tabla 11: Cuadro comparativo de conceptos relacionados con la Fidelización al Cliente

| Fidelización | Satisfacción | Retención | Lealtad | Programas de lealtad |
|--|--|---|--|--|
| Fidelizar al cliente es el objetivo final que tienes que perseguir siempre: iniciar una relación duradera, no limitarte sólo a una venta.(C. Chiesa, 2013, p. s/p) | Satisfacer, es el paso previo a una posible fidelización del cliente, a pesar de no ofrecer ninguna garantía a priori de que nuestro cliente repetirá. Es una condición necesaria, pero no suficiente. (C. Chiesa, 2013, p. s/p) | La retención de clientes no implica la existencia previa de una actitud especialmente favorable hacia la empresa, sino únicamente se trata de impedir que los clientes dejen de comprar a la compañía mediante determinadas acciones que permitan su retención.(Hartmann et al., 2002, p. 104) | La lealtad constituye una actitud positiva hacia la organización, generada a través de un proceso de evaluación interna por parte del consumidor.(Hartmann et al., 2002, p. 105) | Los programas de fidelización de clientes son considerados “herramientas utilizadas para conocer mejor al cliente y conseguir vincularlo a la marca.(González, 2009, p. 26) |
| La fidelidad entraña la existencia previa de una actitud positiva hacia el producto o servicio de la empresa, seguido de un comportamiento de compra leal hacia la misma (Cisneros y Molina, 1996), citado por (Hartmann et al., 2002, p. 105) | Clientes satisfechos tienen mayor probabilidad de convertirse clientes fieles, y clientes fieles tienen mayor probabilidad de dar a la empresa una participación mayor en su preferencia (Kotler y Armstrong, 2004) citado por (Flores, 2011, p. 42) | La retención de clientes consiste en mantener una cartera de clientes actuales por medio de incentivos, premios y satisfacciones por el consumo del producto del servicio, y comprende la reducción de la tasa de abandono de clientes. Barquero (2006), citado por (Mendoza y Vilela, 2014, p. 35) | El simple grado de repetición de compra de un individuo respecto a una marca (Martín y Barroso, 1999). (Hartmann et al., 2002, p. 105) | Un programa de fidelización consiste en una herramienta que ofrece incentivos, permite identificar a los clientes más rentables y mantener su lealtad e incrementar las ventas. (Peña et al., 2014, p. 90) |
| Las estrategias de fidelización de clientes consisten en identificar a los clientes que | La satisfacción del cliente es una variable clave considerada en la formación | Es un indicador de la Fidelización del Cliente, el cual está relacionado | | |

generan mayores beneficios de comportamientos de con el sentimiento de para conservarlos y aumentar lealtad, y se define como el satisfacción del cliente su consumo lo que genere sentimiento del cliente de con el producto o mayores beneficios para la que el consumo aporta servicio, e impacta empresa. Estas estrategias resultados placenteros frente positivamente en el tratan de crear relaciones más a insatisfactorios, una comportamiento del estrechas con un plazo comparación entre cliente. (Peña et al., largo.(A. M. A. Rodríguez y expectativas y 2014, p. 90) Ramírez, 2018, p. 23) resultados.(Peña et al., 2014, p. 90)

La fidelización de clientes está muy vinculada con las ideas de calidad y servicio, ya que mediante su combinación se genera un círculo virtuoso en el que la satisfacción crea fidelidad, la fidelidad produce nuevas ventas a un menor coste, y, por tanto, aumenta la rentabilidad de la empresa. (Cobo y González, 2007, p. 555)

Vicuña (2001) afirma que la fidelización de clientes es un proceso que se desarrolla a lo largo del tiempo, este proceso empieza por gestionar el valor percibido por el cliente para conseguir su satisfacción y lealtad.(Mendoza y Vilela, 2014, p. 33)

Mediante la solidez de una relación comercial se consigue un cliente fiel, que realizará

más transacciones comerciales con nuestra empresa incluso teniendo ofertas más interesantes de la competencia. Nuestra estrategia de fidelización se convierte entonces en una ventaja diferencial frente a la competencia. (D. Pérez y Pérez, 2006b, p. 16)

Tabla 12: Constructos de Emisión y Recepción de la Imagen

| | <i>Imagen</i> |
|--------------------------------|---|
| Constructo de Emisión | Herramienta para influir sobre los públicos |
| Constructo de Recepción | Asociaciones en la mente de los públicos |

Tabla 13. – Dimensiones de la Comunicación Corporativa y la Fidelización del Cliente

| Variable | Dimensiones |
|--------------------------|-----------------------------|
| Comunicación Corporativa | Identidad Corporativa |
| | Posicionamiento Corporativo |
| | Imagen Corporativa |
| | Reputación Corporativa |
| Fidelización del Cliente | Atraer |
| | Vender |
| | Satisfacer |
| | Fidelizar |

Tabla 14. Universo de documentos revisados para integrar la propuesta metodológica del Modelo estratégico para diagnosticar la Comunicación Corporativa orientada a mejorar la Fidelización del Cliente de la empresa Sanver, sucursal Cholula

| Dimensión de referencia | Título del documento | Autor | Tipo de documento | Establece métodos para diagnosticar la subdimensión | Aportación(es) | |
|-------------------------|---|---|---|---|----------------|--|
| 1 | Identidad Corporativa / Posicionamiento | Branding Corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa | Paul Capriotti (2009) | Libro | Sí | 1. Análisis del Perfil de la cultura deseada vs estado de la Cultura Actual 2. Análisis de públicos 3. Estudio de la notoriedad corporativa 4. Atributos de la imagen |
| 2 | Identidad Corporativa / Imagen y Reputación | Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica | Apolo, Diego Baez, Valerie Pauker, Lizeth Pasquel, Gabriela (2017) | Artículo científico | Sí | Propuesta para medir la reputación corporativa en empresas de comunicación |
| 3 | Identidad Corporativa | Aproximación conceptual a la comunicación corporativa: retos y propuestas | Ulloa, Cesar Apolo, Diego Villalobos, Juan (2015) | Artículo científico | No | |
| 4 | Identidad Corporativa | Enfoque de Sistemas y de Contingencias | Kast, Freemont E. Rosenzweig, James E. | Libro | Sí | Enfoque de Sistemas y de Contingencias |
| 5 | Identidad Corporativa | Comunicación Estratégica I | Scheinsohn, Daniel (2009) | Libro | Sí | Modelo de Comunicación Estratégica |
| 6 | Identidad Corporativa | Metodologías de la comunicación estratégica: Del inventa | Massoni Sandra (2013) | Libro | Sí | Versión Técnica de la Comunicación |
| 7 | Identidad Corporativa / Imagen | Entrevista con Joan Costa: Reflexiones sobre la comunicación corporativa | Carbone, Giancarlo (2006) | Artículo científico | No | |
| 8 | Identidad Corporativa | El Auge De La Comunicación Corporativa | Castro, Benito (2007) | Libro | No | |
| 9 | Identidad Corporativa / Imagen | NTE: Repensando la estrategia desde la comunicación | Amaia Aribas, Raúl Herrera Echenique y Rafael Alberto Pérez | Libro | No | |
| 10 | Identidad Corporativa | Los procesos del PGC de Nosnik: herramienta útil en el análisis de problemas de comunicación interna | Castro Adame Fernando (2013) | Artículo científico | Sí | Plan General de Comunicación Nosnik (2003) |
| 11 | Identidad Corporativa | Comunicación Interna en la Práctica: Siete premisas para la comunicación en el trabajo | Tessi Manuel (2012) | Libro | No | |
| 12 | Identidad Corporativa | ¿Qué significa trabajar aquí? | J. Erickson Tamara y Gratton Lynda (2007) | Artículo científico | No | |
| 13 | Identidad Corporativa | Canales para la comunicación interna corporativa | E School (2017) | Página Web | Sí | Lista de medios para la comunicación interna |
| 14 | Identidad Corporativa | Estudio de Clima Organizacional en la Cooperativa de ahorro y crédito CACPE Zamora Ltda | Marquez, Jaramillo Diana Cruskaya (2017) | Tesis | Sí | Evaluación del Clima Organizacional y el rendimiento laboral |
| 15 | Identidad | Rituales de consumo y su relación con la construcción de identidad personal y social | Lerma Cruz Carmen Elisa (2016) | Artículo científico | No | |
| 16 | Posicionamiento / Posicionamiento | Marketing De Relaciones Como Una Estrategia De Diferenciación En La Fidelización Del Cliente En Las Entidades Financieras Localizadas En Puno | Flores, Mamani Emilio (2011) | Artículo científico | No | |
| 17 | Posicionamiento / Imagen | Análisis del impacto de las estrategias de marketing para la fidelización de clientes en las microempresas | Rodríguez, Alarcon María Alexandra Ramirez, Merchan Luis Antonio (2018) | Tesis | No | |
| 18 | Posicionamiento | Estrategia de mercadeo relacional para fidelizar y retener a los afiliados nacionales de la cámara colobiana de a construcción | Martínez, Andrea Johana (2007) | Tesis | No | |
| 19 | Imagen | Una estrategia de éxito a corto plazo Conducta Corporativa Acción Comunicativa | Capriotti, Paul (1999) | Artículo científico | No | |
| 20 | Imagen | Indicadores de gestión en el plan de comunicaciones | López, Zuluaga Oscar Fernando (N/E) | Artículo científico | Sí | Tablero de indicadores para la gestión del plan de comunicaciones |

| | | | | | | |
|----|---|--|---|---------------------|----|---|
| 21 | Imagen | Imagen Corporativa | Ibañez, Gustavo (2000) | Libro | No | |
| 22 | Reputación | Resumen del estudio de Dimensiones de la personalidad de la marca en México | Goñi, Torres & Aguilera (2013), basados en Aaker (1997) | Artículo científico | Sí | Dimensiones, facetas y características de la marca |
| 23 | Reputación | Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. | Fernando, Arango (2009) | Revista académica | No | |
| 24 | Reputación | La medición de la reputación empresarial: problemática y propuesta | Martínez León, I. M. Olmedo Cifuentes, I. (2009) | Artículo científico | Sí | Propuesta de medida de la reputación empresarial Reputación |
| 25 | Reputación | Modelos de personalidad de marca (2016) | Escobar Farrán Manuel, Mateluna Sánchez Camila y Araya Castillo Luis | Artículo científico | Sí | Modelo de personalidad de marca |
| 26 | Reputación | Fundamentos de la reputación mediática | Capriotti, Paul (2015) | Artículo científico | Sí | Principios básicos de la reputación mediática |
| 27 | Reputación | La dimensión mediática de la reputación corporativa, su gestión y evaluación. | Marco, Crespo Elisa Visiedo, Claverol Rosa (2019) | Artículo científico | Sí | Visibilidad de marca en medios masivos |
| 28 | Atraer / Vender / Retener y Fidelizar | Orientación al Valor del Cliente y las Nuevas Métricas de Marketing . Revisión y Análisis | Maureen Valenzuela Leslier, García de Madariaga Jesús y Francisca Blasco María (2007) | Artículo científico | No | |
| 29 | Atraer / Vender / Retener y Fidelizar | La Fidelización de los Clientes. Técnicas CRM. Las nuevas aplicaciones del Marketing Moderno | Pérez, David Pérez, Martínez de Ubago Isabel (2006) | Libro | Sí | Tipos de clientes |
| 30 | Atraer / Vender / Retener y Fidelizar | Vender es mucho más | Chiesa, De Negri Cosimo (2013) | Libro | Sí | Seis fases de la venta / Cuatro categorías de posibles contactos |
| 31 | Vender | Personalidad, experiencias e imagen de marcas en el sector retail | Rodríguez, Carolina (2013) | Tesis | Sí | Emociones y Situaciones de Consumo |
| 32 | Vender | Abriendo paso al Marketing de Experiencias: Un modelo para guiar a empresas que quieran apostar por experiencias sensoriales y de relación | Cristina, Chacobo Araiz (2014) | Tesis | Sí | Mapa Blueprint y Mapa de experiencias |
| 33 | Satisfacción del Cliente | La Satisfacción del Cliente | Thompson, Ivan (N/E) | Artículo científico | Sí | Fórmula para Determinar el Nivel de Satisfacción del Cliente |
| 34 | Satisfacción del Cliente | Escala Multidimensional SERVQUAL | Castillo, Morales Eduardo (2005) | Artículo científico | Sí | Evaluación de las expectativas de calidad de servicios vs Evaluación de las percepciones sobre calidad de servicios |
| 35 | Satisfacción del Cliente | La evaluación de la calidad en el servicio: caso de estudio " Restaurant Familiar Los Fresnos " | Lopez, Artemiza Solis, Maria de Lourdes (2014) | Artículo científico | Sí | Módulo Dineserv |
| 36 | Fidelización del Cliente | Las implicaciones estratégicas del marketing relacional: fidelización y mercados ampliados | Cobo, Quesada Benjamín Francisco González, Ruiz Ladislao (2007) | Artículo Científico | No | |
| 37 | Fidelización del Cliente | Impacto de un modelo de sistema CRM en la fidelización de los clientes de la Distribuidora Ferrerera Sonny L S.A.C de la ciudad de Trujillo en el año 2014 | Mendoza, Quijada Marylyn Myshell Vilela, Goicochea Yesnaya Sarai(2014) | Tesis | No | |
| 38 | Fidelización del Cliente | Importancia de fidelizar a los clientes | Guiltinam Schoell (2011) | Artículo Científico | No | |
| 39 | Fidelización del Cliente / Posicionamiento / Reputación | Customer Experience, Net Emotional Value and Net Promoter Score on Muslim Middle Class Women in Medan | Helmi, Syafrizal Rini, Endang Sulistyta Muda, Iskandar (2017) | Artículo científico | Sí | Net Promote Score |

Tabla 15. Muestra de documentos revisados para integrar la propuesta metodológica del Modelo estratégico para diagnosticar la Comunicacional Corporativa orientado a mejorar la Fidelización del Cliente de la empresa Sanver, sucursal Cholula

| Variable | Dimensiones | Subdimensiones | Objetivos metodológicos | Indicadores | Base metodológica |
|--------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|---|---|--|
| Comunicación Corporativa | Identidad Corporativa | Filosofía Corporativa | Identificar el desfase que existe entre la Cultura Corporativa deseada y la Cultura y Clima Coporativa actual | Desfase de la cultura deseada vs Perfil de la cultura actual | Kast & Rosenzweig (1990) / Capriotti (2009) |
| | | Cultura Corporativa | | | |
| | | Clima organizacional | 1. Evaluar el nivel de aprovechamiento de los medios de comunicación interna. 2. Determinar el tipo de Clima Organizacional 3. Conocer los factores que intervienen positiva y negativamente en el rendimiento laboral. | Aprovechamiento de medios de comunicación interna / Tipo de Clima Organizacional y rendimiento laboral. | Marquez (2017) / ESchool |
| | | Análisis de públicos | Identificar los públicos claves de la organización | Jerarquización | Capriotti (2009) |
| | | Análisis del entorno | Detectar los factores del entorno con mayor repercusión en la relación con el cliente | Factores macrosistémicos | Scheinsohn (2009) |
| | Posicionamiento Corporativo | Estudio de la Notoriedad Corporativa | Establacer el grado de conocimiento que tienen los clientes de la organización | Nivel y Calidad de la notoriedad. | Capriotti (2009) |
| | Imagen Corporativa | Peril de la imagen corporativa | Conocer los atributos que los públicos claves asocian con el perfil de la organización vs la competencia | Atributos de la Imagen | Capriotti (2009) |
| | Reputación Corporativa | Personalidad de la marca | Conocer los rasgos de personalidad que se asocia con la marca vs los de la competencia | Rasgos de personalidad | Goñi, Torres & Aguilera (2013), basados en Aeker (1997) |
| Fidelización del Cliente | Atraer | Presencia en medios | Detectar la presencia y valoración en medios vs la competencia | Visibilidad y notoriedad | Capriotti (2015) / Marco, Crespo Elisa Visiedo, Claverol Rosa (2019) |
| | | Vinculación con la problemática | Identificar los factores socioculturales que inciden en públicos claves | Saberes, intereses, necesidades y expectativas | Massoni (2013) |
| | Vender | Experiencia de compra | Hallar los momentos de la verdad en la experiencia de compra | Percepción de la experiencia de compras | Temkin (2010, p. 2) |
| | Satisfacer | CRM | Identificar los diferentes tipos de clientes en la base de datos de la empresa | Frecuencia de compra | Chiesa (2013) |
| | | Nivel de Satisfacción | Conocer el desfase entre la Satisfacción al cliente actual vs la deseada | Calidad del servicio | Castillo, Morales Eduardo (2005) |
| | Fidelizar | Recomendación | Determinar el porcentaje actual de clientes fieles (socioamigos) | Nivel de recomendación | Netpromotescore (Helmi, Rini, & Muda 2017) |

Tabla 16. Medios y canales para la comunicación interna corporativa

| Medios internos | Medios y canales para la Comunicación Interna. |
|----------------------------|--|
| 1. Blogs | |
| 2. Buzón de sugerencias | |
| 3. Chats internos | |
| 4. Comunicados por escrito | |
| 5. Emails | |
| 6. Eventos sociales | |
| 7. Intranet | |
| 8. Manual de bienvenida | |
| 9. Redes sociales | |
| 10. Reuniones | |
| 11. Revistas | |
| 12. Screensavers | |
| 13. Tablón de anuncios. | |
| 14. Teléfono | |
| 15. Televisión Corporativa | |

Tabla 17. Conceptos y componentes del Clima Organizacional

| Item | Concepto | Componentes |
|--------------------|---|--|
| Liderazgo | Robbins (2009) define al liderazgo como “la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas.” | Comunicación, confianza, respeto, apoyo, guía, <i>feedback</i> , reconocimiento. |
| Toma de decisiones | <i>Grennwood</i> afirma que la toma de decisiones para la administración equivale esencialmente a la resolución | Centralización, participación independencia, claridad |

| | | |
|----------------------------|--|--|
| | <p>de problemas empresariales.</p> <p>Los diagnósticos de problemas, las búsquedas y las evaluaciones de alternativas y la elección final de una decisión, constituyen las etapas básicas en el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas</p> | |
| Satisfacción laboral | <p>Wright Davis (2003) señalan que la satisfacción laboral “representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben”</p> | <p>Autorrealización, remuneración, incentivos, motivación, ambiente de trabajo (espacio físico).</p> |
| Relaciones interpersonales | <p>Tomando la definición de Fernando Toro (1992), las relaciones interpersonales son el “grado en que los empleados se ayudan entre sí</p> | <p>Confianza y apoyo o individualismo y mala comunicación. Son compañeros o amigos.</p> |

| | | |
|------------------------|---|--|
| | y sus relaciones son respetuosos y consideradas” | |
| Sentido de pertenencia | El “grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa, Compromiso con sus objetivos y programas” | Compromiso con el trabajo individual al cumplimiento de las metas organizacionales, identificación con la organización, percepción compartida con la sociedad. |

Tabla 18. Tablero de parámetros para valoración de la reputación mediática

| Ubicación | Forma de aparición | Género periodístico | Dirección por temas |
|--|--|--|---|
| Portada-5 <ul style="list-style-type: none"> • Contraportada +4 • Centrales+3 • Página impar o derecha+2 • Página par o izquierda+1 | <ul style="list-style-type: none"> • Textos dedicados íntegramente a la organización +6 • Fotos dedicados a la organización-+6 • Textos dedicados a otros temas con un párrafo o más dedicados a la organización-+3 • Textos dedicados a otros temas con referencias a la organización-+2. • Textos dedicados a otro tema con referencias a la organización-+2. • Fotografías de la organización sin | <ul style="list-style-type: none"> • Noticia-1 • Reportaje informativo-+1 • Breve+1 • Foto-noticia-+1 • Reportaje de citas- Entrevistas+1 • Reportaje en profundidad+2 • Entrevista en profundidad+2 • Crónica+2 • Columna de opinión+3 • Editorial+3 • Artículo de opinión+3 | <ul style="list-style-type: none"> • Cuando aparezcan adjetivos superlativos o en grado de calificación máxima de carácter positivo+3 • Cuando aparezcan adjetivos calificativos o comparativos de igualdad de carácter positivo +2 • Cuando los adverbios, verbos o la estructura de la frase le otorguen un matiz positivo +1 • Cuando la frase sea neutra +0 • Cuando aparezcan adjetivos calificativos o |

| | | | |
|--|--------------------------|--|--|
| | referencia en el texto+1 | | comparativos de igualdad de carácter Negativo-2 <ul style="list-style-type: none">• Cuando aparezcan adjetivos superlativos o en grado de calificación máxima de carácter positivo-3 |
|--|--------------------------|--|--|

Tabla 19. Tablero de Instrumentos Metodológicos.

| Problema | Variable | Definición | Dimensión | Subdimensión | Objetivos metodológicos | Indicadores | Escalas | Herramienta | Fuente | Parte de la CC |
|--|---|---|-------------------------------------|---|---|--|---|---|---------------------------------|----------------------|
| ¿Cómo desarrollar un modelo orientado a gestionar la Comunicación Corporativa para mejorar la Fidelización del Cliente de la empresa Sanver, sucursal Cholulá? | Comunicación Corporativa | La Gestión de la Comunicación Corporativa es la intervención estratégica de la Comunicación Corporativa, con la finalidad de orientarla a favor de los objetivos trazados por la organización, sin perder de vista los posibles escenarios que podrían suscitarse en el camino. | Identidad Corporativa | 1.-Filosofía Corp/Cultura Corp | Determinar el desfase que existe entre la Cultura Corporativa deseada y la Cultura y Clima Coporativa actual | Desfase de la cultura deseada vs Perfil de la cultura actual | Difusión Misión vs Conocimiento de la Misión | Auditoria y entrevista semiestructurada | Documentos internos y empleados | Comunicación Interna |
| | | | | | | | Difusión de la Visión vs Conocimiento de la Visión | | | |
| | | | | | | | Difusión de Valores vs conocimiento de Valores | | | |
| | | | | | | | Difusión Política de calidad vs Política de Calidad | | | |
| | | | | | | | Difusión de la Misión por puesto vs Conocimiento de la Misión de Puesto | | | |
| | | | | | | | Difusión de Normas vs Conocimiento de normas | | | |
| | | | | | | | Difusión de las funciones vs conocimiento de las funciones | | | |
| | | | | | | | Difusión de objetivos contra vs conocimiento de objetivos | | | |
| | | | | Difusión de Política de ventas vs conocimiento de política de ventas | | | | | | |
| | | | | Difusión de Línea de productos vs Conocimiento de línea de productos | | | | | | |
| | | | | 2.-Clima | Evaluar el nivel de aprovechamiento de los medios de comunicación interna • Determinar el tipo de Clima Organizacional • Conocer los factores que intervienen positiva y negativamente en el rendimiento laboral. | Tipo de Clima Organizacional y rendimiento laboral. | Comunicable | Cuestionario | Empleados | |
| | | | | | | | Util | | | |
| | | | | 3.- Análisis de Públicos | Identificar los públicos claves de la organización | Jerarquización de públicos | Asombrable | Check List | Empleados | |
| Ceñible | | | | | | | | | | |
| 4.- Análisis del Entorno | Detectar los factores del entorno con mayor repercusión en la relación con el cliente | Factores macrosistémicos | Canales de comunicación interna | Encuesta | Propietario y empleados | | | | | |
| | | | Liderazgo | | | | | | | |
| | | | Toma de decisiones | | | | | | | |
| | | | Satisfacción laboral | | | | | | | |
| | | | Relaciones interpersonales | | | | | | | |
| | | | Sentido de pertenencia | | | | | | | |
| | | | Públicos Clave | | | | | | | |
| | | | Públicos secundarios | | | | | | | |
| | | | Públicos terciarios | | | | | | | |
| | | | Educacional | | | | | | | |
| 5.- Estudio de la Notoriedad Corporativa | Establecer el grado de conocimiento que tienen los clientes de la organización | Nivel de Notoriedad | Político | Entrevista | Clientes potenciales / compradores / Clientes / Socio amigo y expertos | | | | | |
| | | | Económico | | | | | | | |
| 6.- Perfil de la Imagen Corporativa | Conocer los atributos de Imagen corporativa que los públicos claves asocian con la organización vs la competencia | Atributos de Imagen | Legal | Test de Fotoproblema | Clientes potenciales / compradores / Clientes / Socio amigo / Familiares y amigos / Usuarios de RRSS y Web | | | | | |
| | | | Cultural | | | | | | | |
| | | | Científico | | | | | | | |
| | | | Tecnológico | | | | | | | |
| | | | Demográficos | | | | | | | |
| | | | Sociológicos | | | | | | | |
| | | | Recursos naturales | | | | | | | |
| | | | Notoriedad espontánea | | | | | | | |
| | | | Notoriedad asistida | | | | | | | |
| | | | Nivel de notoriedad total | | | | | | | |
| | | | Amplitud de la notoriedad | | | | | | | |
| | | | Profundidad de la notoriedad | | | | | | | |
| 7.- Personalidad de la marca | Conocer los rasgos de personalidad que se asocia con la marca vs los de la competencia | Rasgos de personalidad | Básicos | Cuestionario | Clientes potenciales / compradores / Clientes / Socio amigo / Familiares y amigos / Usuarios de RRSS y Web | | | | | |
| | | | Secundarios | | | | | | | |
| | | | Sinceridad | | | | | | | |
| | | | Emocionalidad | | | | | | | |
| | | | Competencia | | | | | | | |
| | | | Softización | | | | | | | |
| | | | Rudeza | | | | | | | |
| | | | Espontaneidad | | | | | | | |
| | | | Calidad de la Notoriedad | | | Entrevista | Empleados y propietarios | | | |
| | | | Calidad de la Notoriedad | | | | | | | |
| ¿Cómo desarrollar un modelo orientado a gestionar la Comunicación Corporativa para mejorar la Fidelización del Cliente de la empresa Sanver, sucursal Cholulá? | Fidelización del Cliente | La Fidelización del Cliente es el resultado de un proceso estratégico que busca consolidar un vínculo afectivo con el cliente, a partir de una propuesta de valor difícil de reemplazar, que permita la construcción de una relación estrecha, duradera y retributable para ambas partes. | Atraer | 8.- Presencia en medios | Detectar la presencia y valoración en medios vs la competencia | Número de medios utilizados | Lista de medios utilizados | Check List | Empleados y propietarios | Comunicación Externa |
| | | | | | | Visibilidad y Notoriedad | Frecuencia mensual | Monitoreo | Medios de Comunicación y RRSS | |
| | | | | | | Valoración | Valoración | | | |
| | | | 9.- Vinculación con la problemática | Identificar los rasgos principales de la lógica de funcionamiento de los clientes | Saber | Conocimiento del problema | Entrevista semiestructurada | Clientes potenciales / compradores / Clientes / Socio amigo y expertos / Usuarios de RRSS y Web | | |
| | | | | | | Intereses | | | | |
| | | | 10.- Procesos de ventas | Hallar los momentos de la verdad en el proceso de ventas | Experiencia de compra | Conocer necesidades | Auditoria | Ctes /Socioamigo | | |
| | | | | | | Necesidades | | | | |
| | | | | | | Expectativas | | | | |
| | | | | | | Descubrir expectativas | | | | |
| | | | | | | Prepara venta | | | | |
| | | | | | | Contacto | | | | |
| | | | 11.- CRM | Identificar los diferentes tipos de clientes en la base de datos de la empresa | Frecuencia de compra | Presentación de la oferta | Análisis estadístico | Ctes /Socioamigo | | |
| | | | | | | Negociación | | | | |
| 12.- Nivel de satisfacción | Conocer el desfase entre la Satisfacción al cliente actual vs la deseada | Calidad en el servicio | Cierre / No Cierre | Cuestionario | Ctes /Socioamigo | | | | | |
| | | | Seguimiento de la venta | | | | | | | |
| | | | Clientes potenciales | | | | | | | |
| | | | Compradores | | | | | | | |
| | | | Clientes | | | | | | | |
| 13.- Recomendación | Determinar el porcentaje actual de clientes fieles | Identificación/Netpromotescore | Sociamigo | Cuestionario | Clientes / socioamigo / Familiares y amigos | | | | | |
| | | | Confiable | | | | | | | |
| | | | Responsabilidad | | | | | | | |
| | | | Seguridad | | | | | | | |
| | | | Empatía | | | | | | | |
| | | | Bienes materiales | | | | | | | |
| | | | Nivel de recomendación | | | | | | | |

Sistema empresa
 Suprasistema
 Macrosistema

Índice de Figuras

Figura 1: Formato de la Encuesta de Satisfacción al cliente utilizado por la empresa

Encuesta de satisfacción al cliente

Nombre: _____ Teléfono _____

Sus comentarios son la base de nuestras mejoras, ayúdenos a continuar este camino para seguir brindándole el servicio que usted se merece. Le pedimos conteste honesta y objetivamente las siguientes preguntas:

| | Excelente | Bueno | Regular | Deficiente | Pesimo |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| La atención del Asesor de Ventas fue: (Amable, atento, empático, puntual, etc.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Los precios son: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | SI | NO | | | |
| Le ofrecieron alguna promoción | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| Encontró todo lo que buscaba: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| Recomendarías comprar en Más Ferreterías: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ¿Por qué? | | |
| Observaciones: | | | | | |

Figura 2: Árbol de problemas del caso Sanver SA de CV.

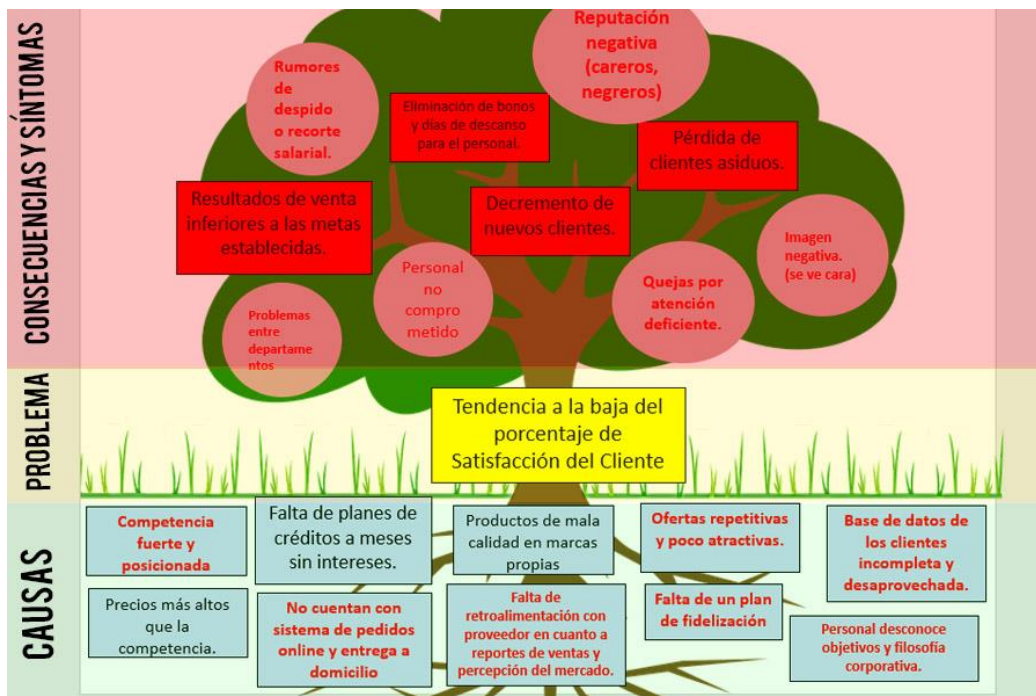


Figura 3.- Método ICA

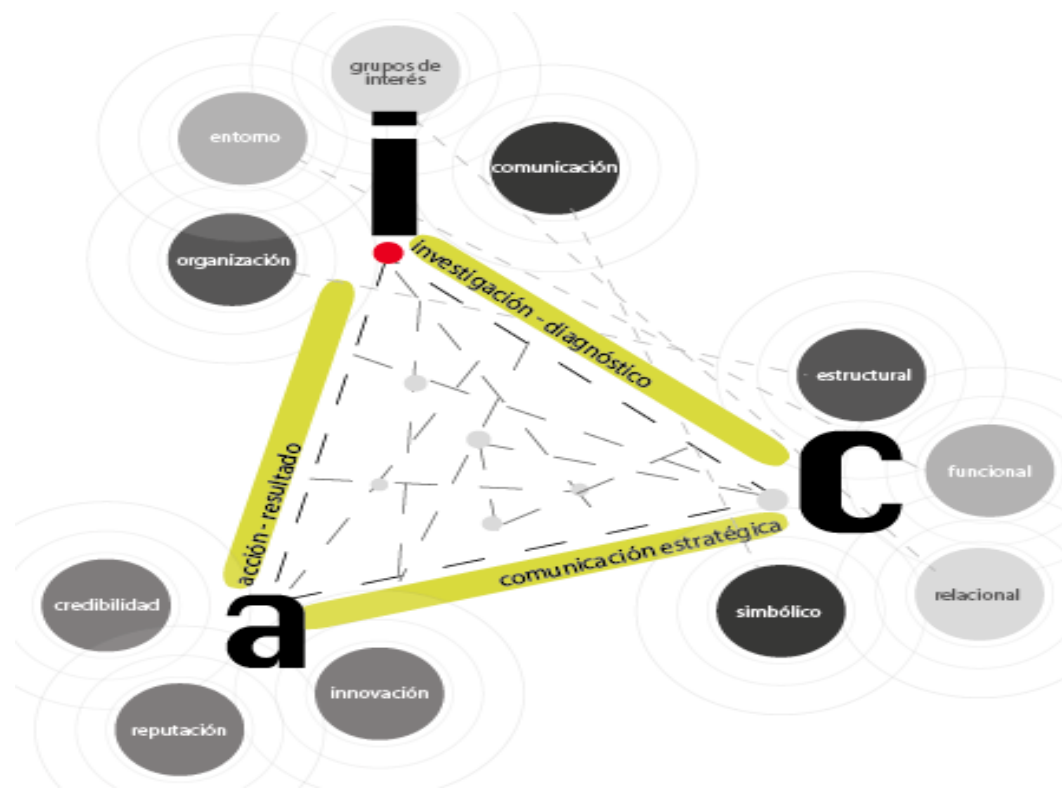


Figura 4. –Modelo de Comunicación Estratégica



Figura 5.- Sistema empresa (Organización)



Figura 6. –El sistema de organización

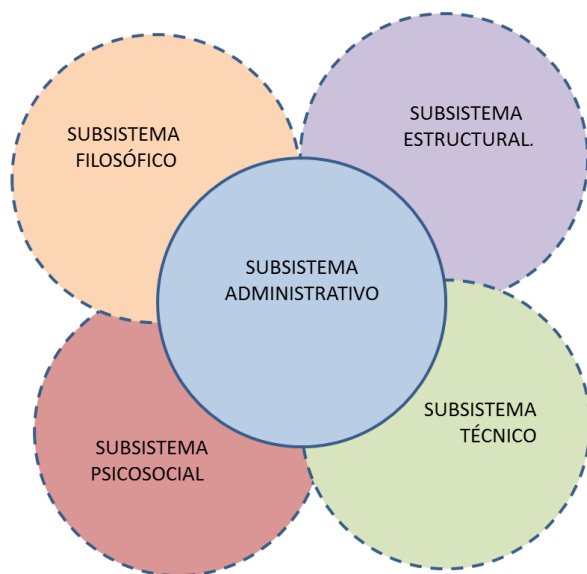


Figura 7. -Sanver, 2017. Organigrama de Sanver sucursal Cholula



Figura 8. –El sistema de organización adaptado al “sistema empresa” de Sanver sucursal Cholula

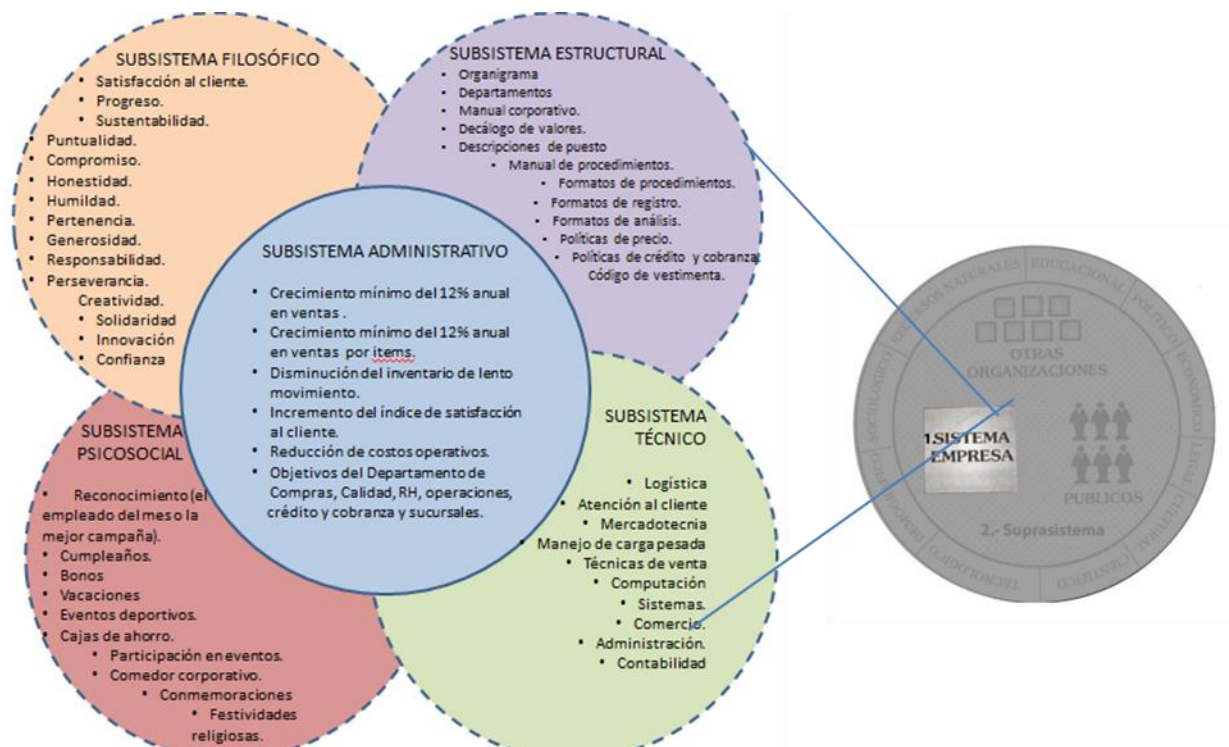


Figura 9.- Macrosistema (Entorno)

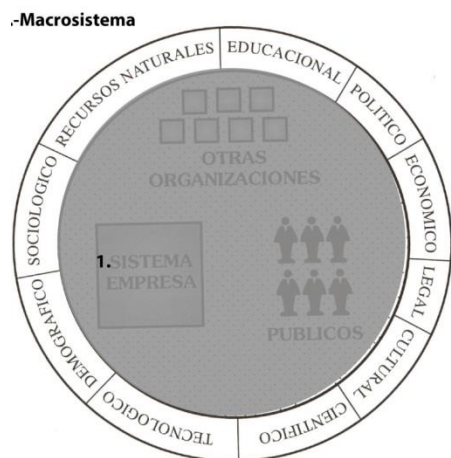
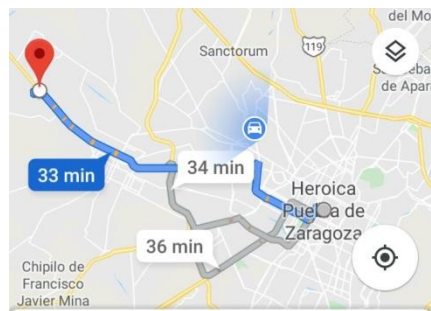


Figura 10. – Distancia ente Distribuciones Sanver, sucursal Cholula y la zona conurbada de Angelópolis



33 min (19 km)

La ruta más rápida debido al estado del tráfico

Figura 11. –Modelo estratégico para abordar la Comunicación Estratégica con “sistema empresa” y “macrosistema”

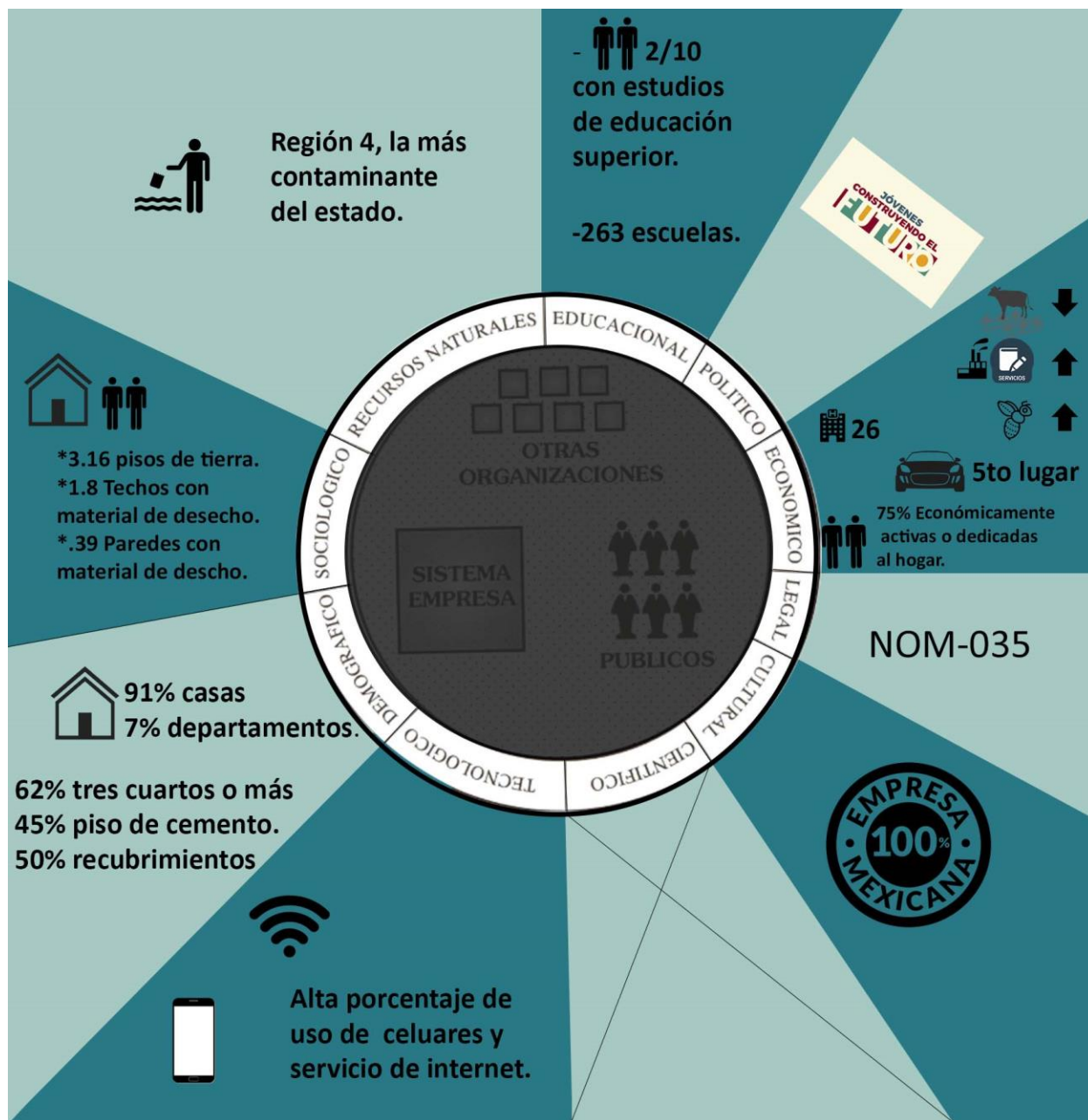


Figura 12.- Suprasistema (Grupos de interés)



Figura 13. –Tres partes del “Análisis de públicos”

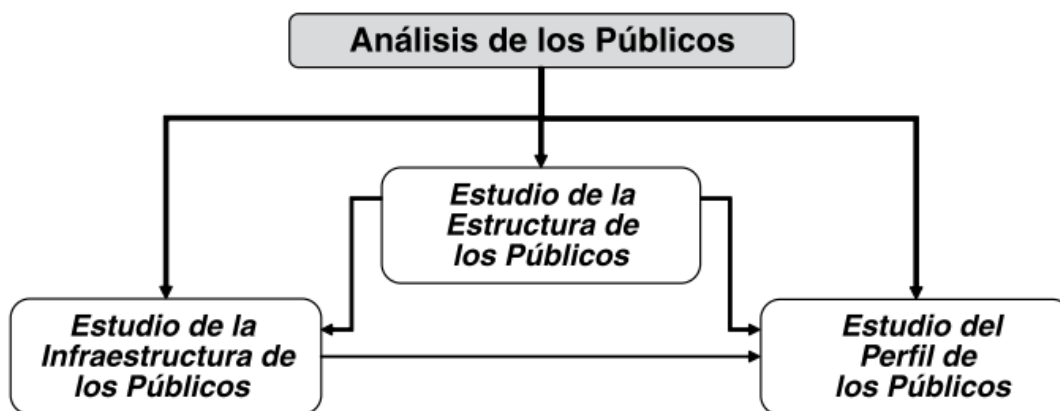


Figura 14.- Mapa de públicos de la empresa Sanver sucursal Angelópolis.

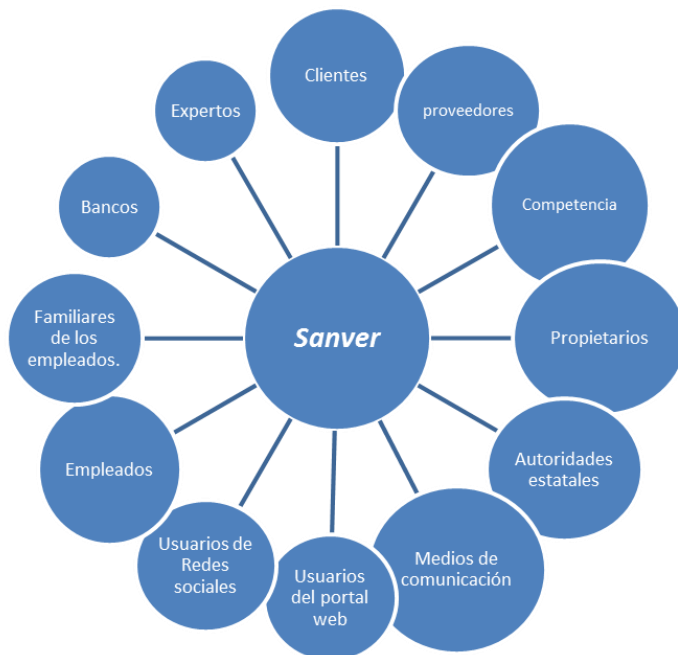


Figura 15.- Cuadro de “ponderación del Nivel de influencia” y “Control de la información”

| | | Nivel de Influencia | | | | |
|----------------------------------|----------|------------------------------------|------|-----------------------------------|------|----------|
| | | Muy Bajo | Bajo | Medio | Alto | Muy alto |
| Control de la información | Muy Bajo | Apáticos | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Bajo | | | Influentes / no Informados | | |
| | | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| | Medio | | | | | |
| | | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| Alto | | Informados / No Influyentes | | | | |
| | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 | |
| Muy alto | | | | | | |
| | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | |
| | | | | Prioritarios | | |

Figura 17. – Modelo del contexto Comunicacional Corporativo con elementos seleccionados del “sistema empresa”, “Suprasistema” y “macrosistema” para el estudio de la Comunicación Corporativa orientado a mejorar la Fidelización del Cliente.

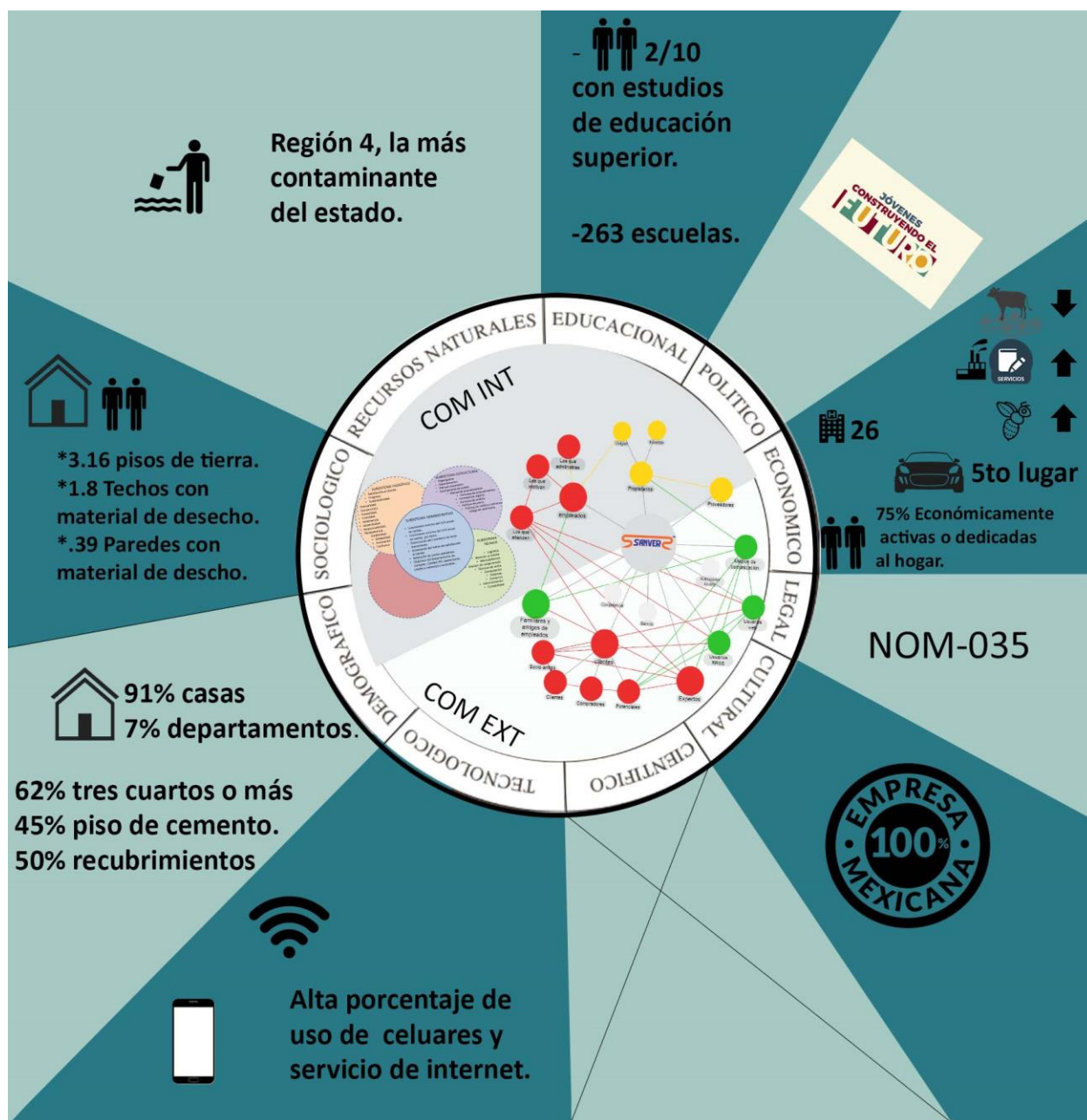


Figura 18.-Modelo de Comunicación Estratégica con representación de la semiosis comunicativa.

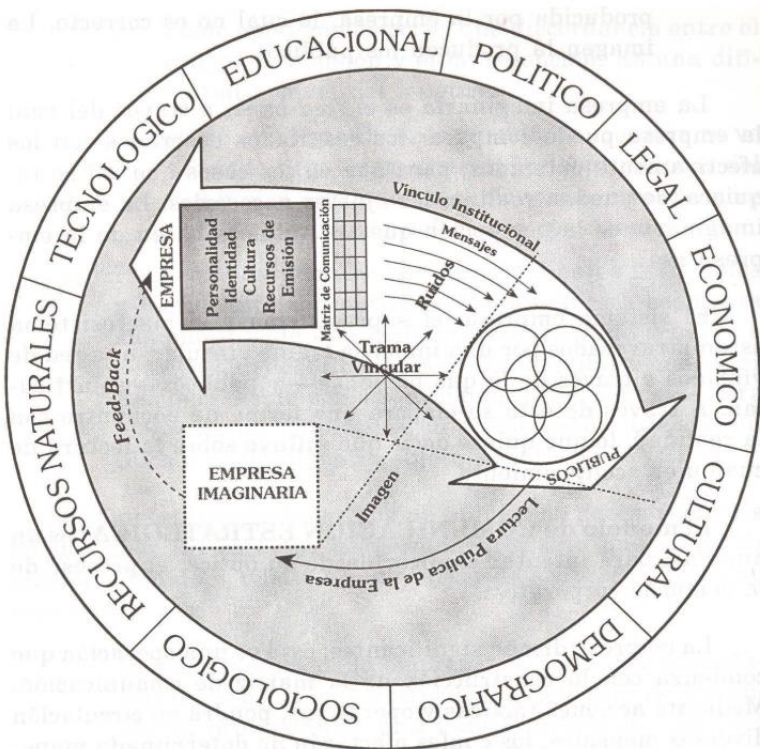


Figura 19.-Proceso comercial relacional de C. Chiesa

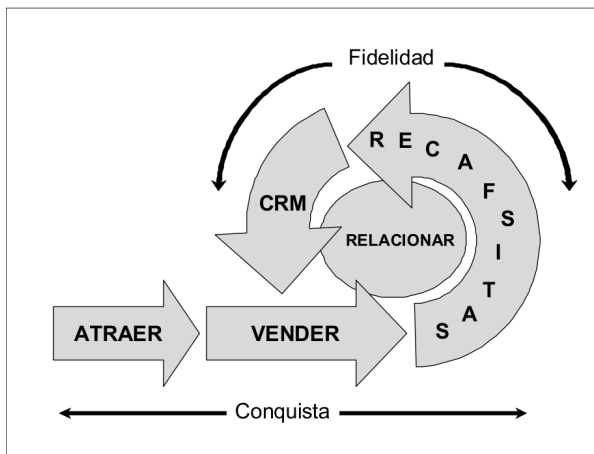


Figura 20.-Correlación entre Constructo de Emisión de la Imagen y el paso “Atraer” del Proceso Comercial Relacional

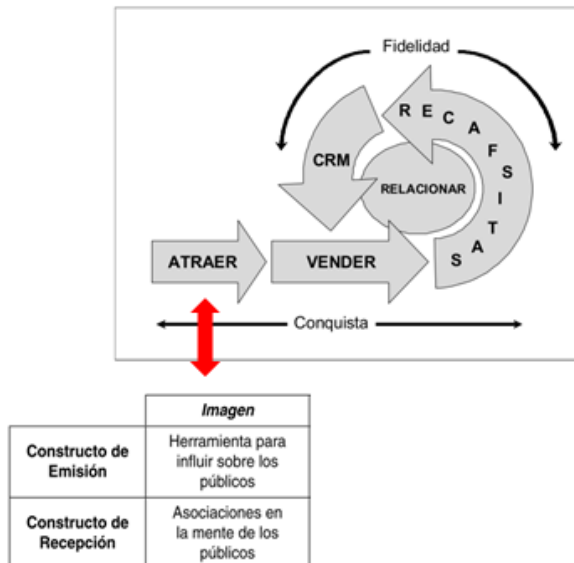


Figura 21.-Correlación entre Constructo de Emisión de la Imagen, Posicionamiento y los pasos “Atraer” y “Vender” del Proceso Comercial Relacional.

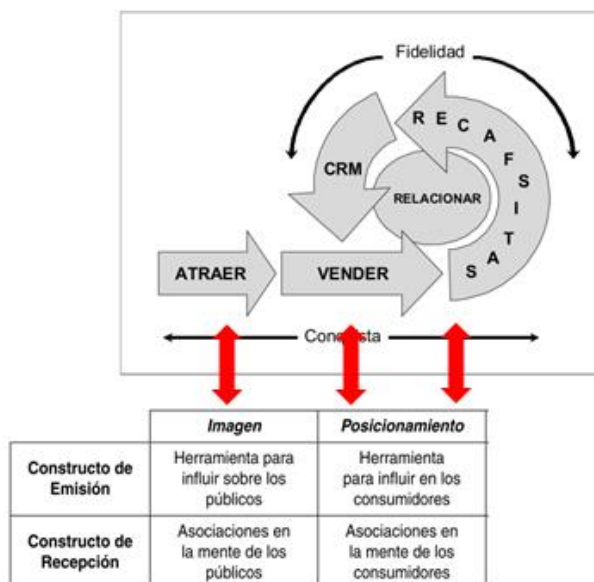


Figura 22.-Correlación entre Constructo de Emisión de la Imagen, Posicionamiento y Reputación, con los pasos correspondientes al Proceso Comercial Relacional

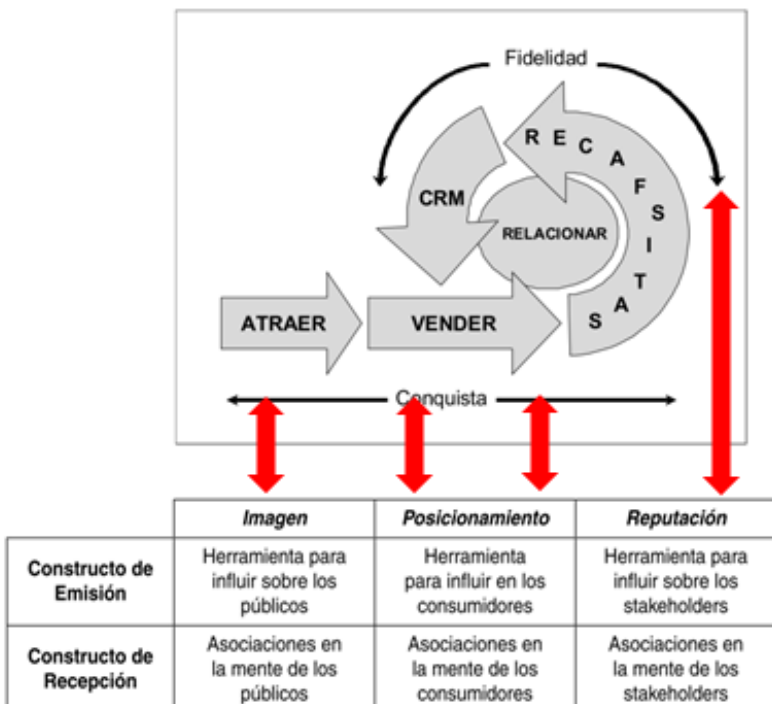


Figura 23.-Modelo estratégico para diagnosticar la correlación de la Comunicación Corporativa y el proceso de Fidelización al Cliente

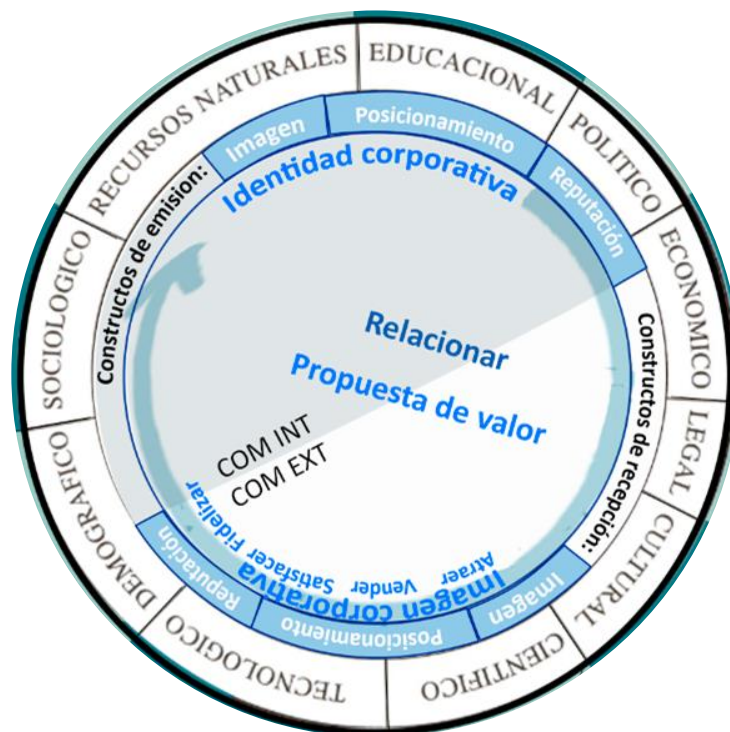


Figura 24. Modelo estratégico para abordar la Comunicación Corporativa orientado a mejorar la Fidelización del Cliente.

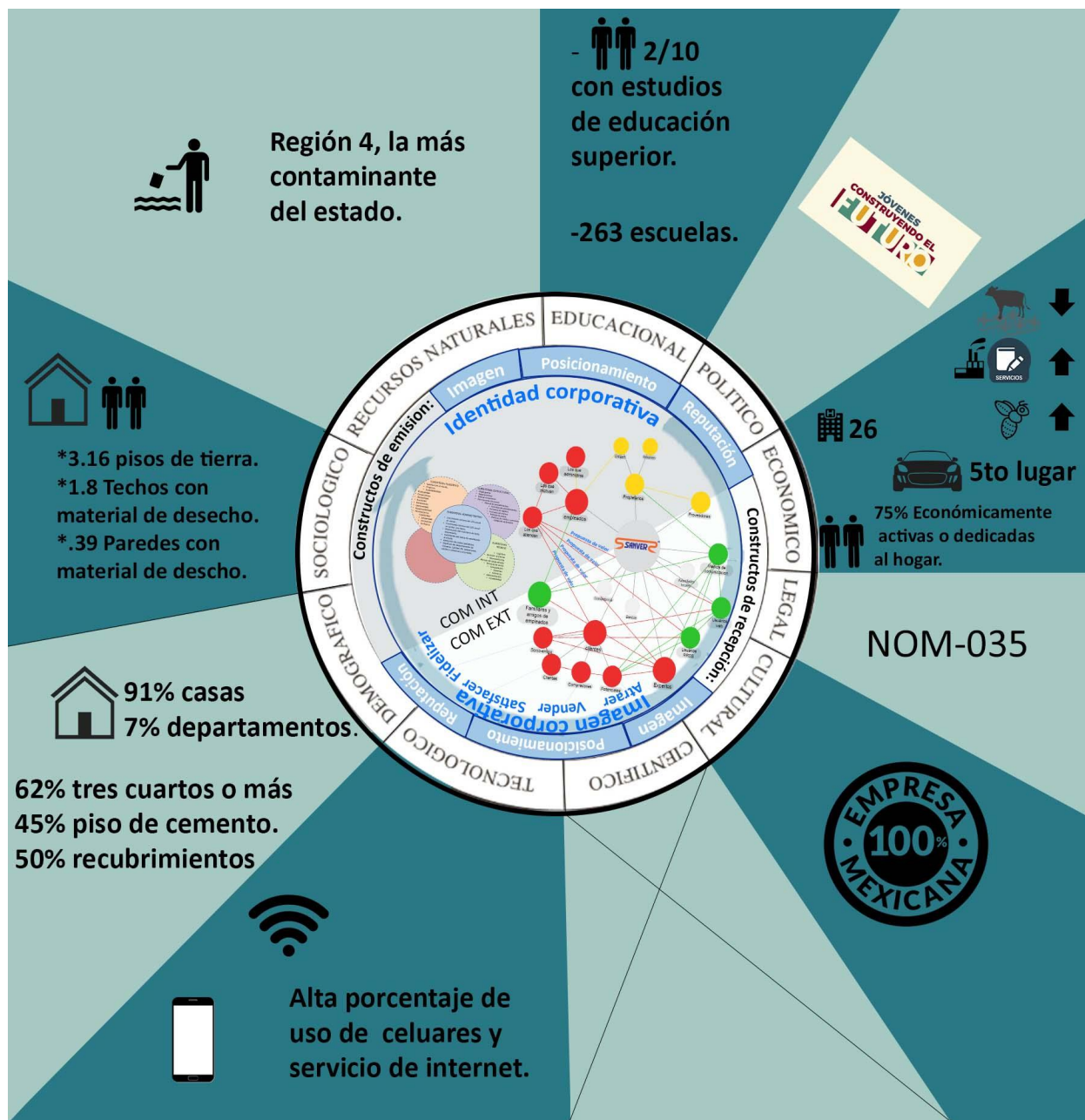
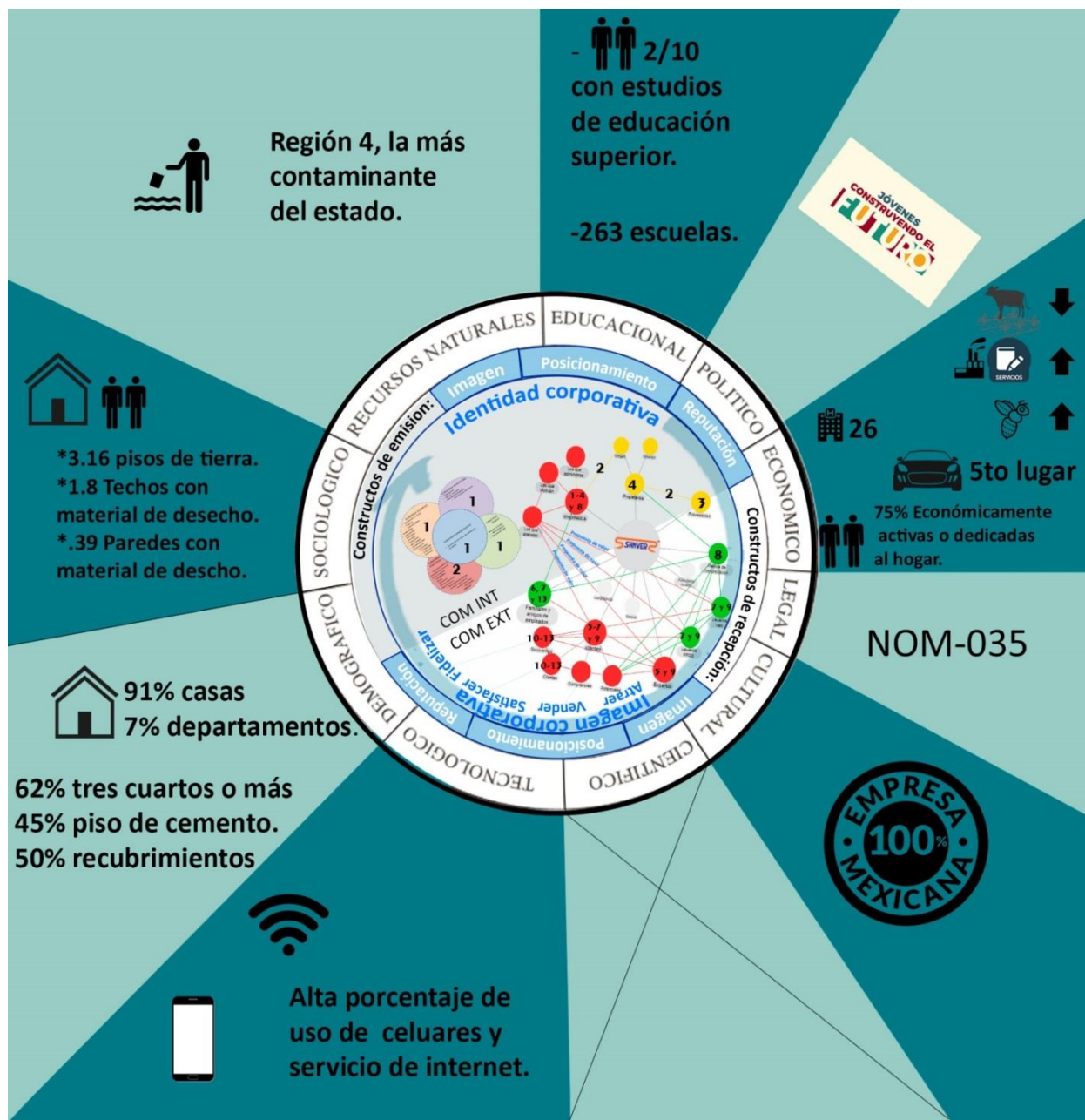
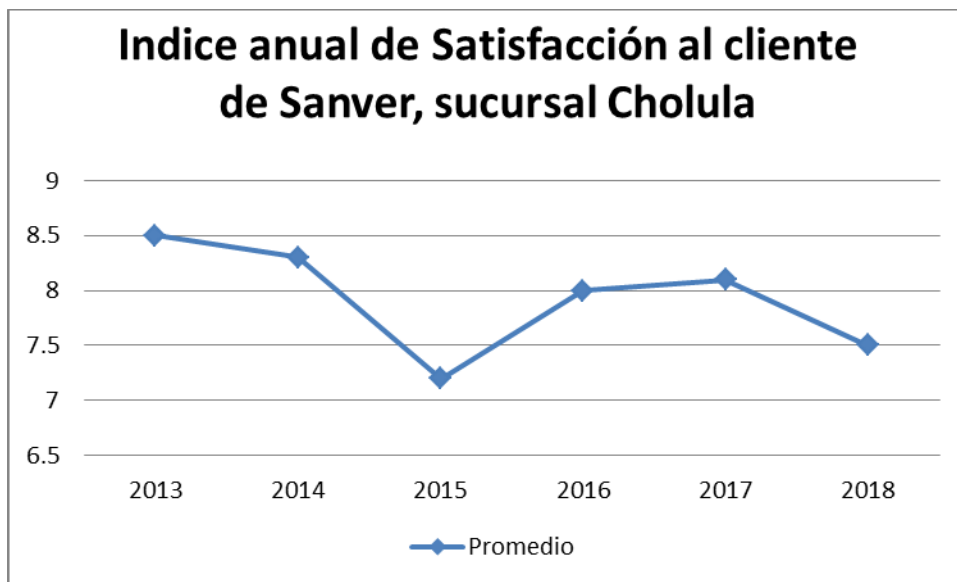


Figura 25. Modelo estratégico para diagnosticar la Comunicación Corporativa orientado a mejorar la Fidelización del Cliente.

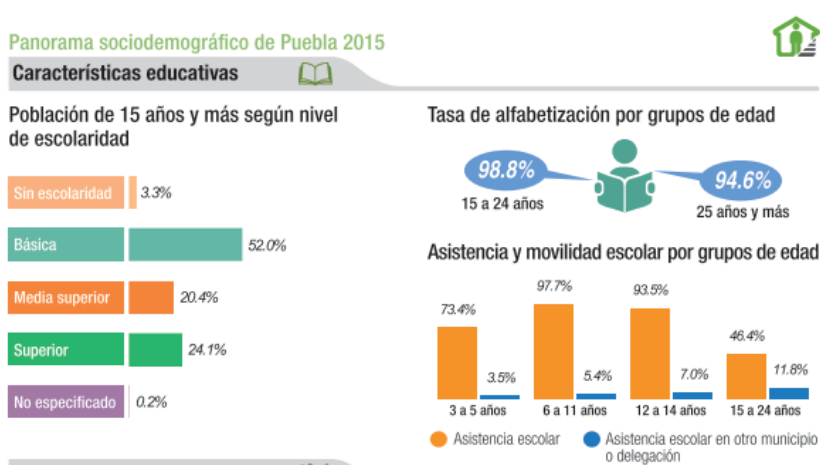


Índice de gráficas

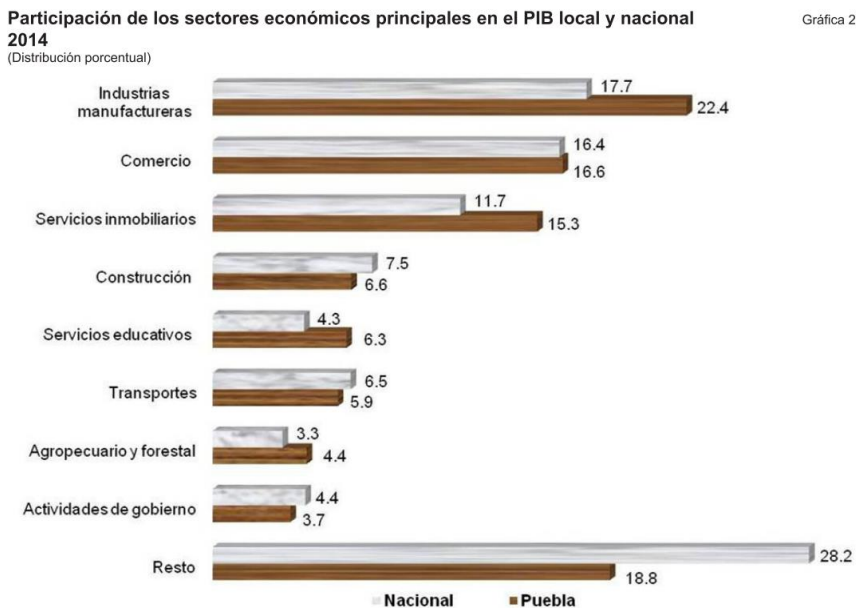
Gráfica 1. - Sanver 2018. Reporte anual de resultados de la Encuesta de Satisfacción al Cliente



Gráfica 2.- Características educativas del municipio de San Pedro Cholula.

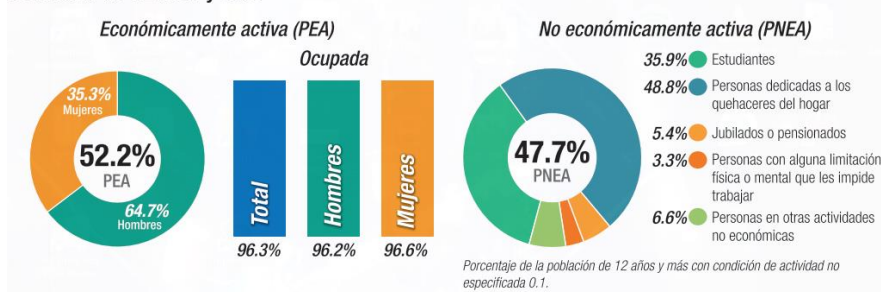


Gráfica 3.- INEGI, 2014. Participación de los sectores económicos principales en el PIB local y nacional



Gráfica 4. – INEGI Panorama sociodemográfico de Puebla 2015

Población de 12 años y más

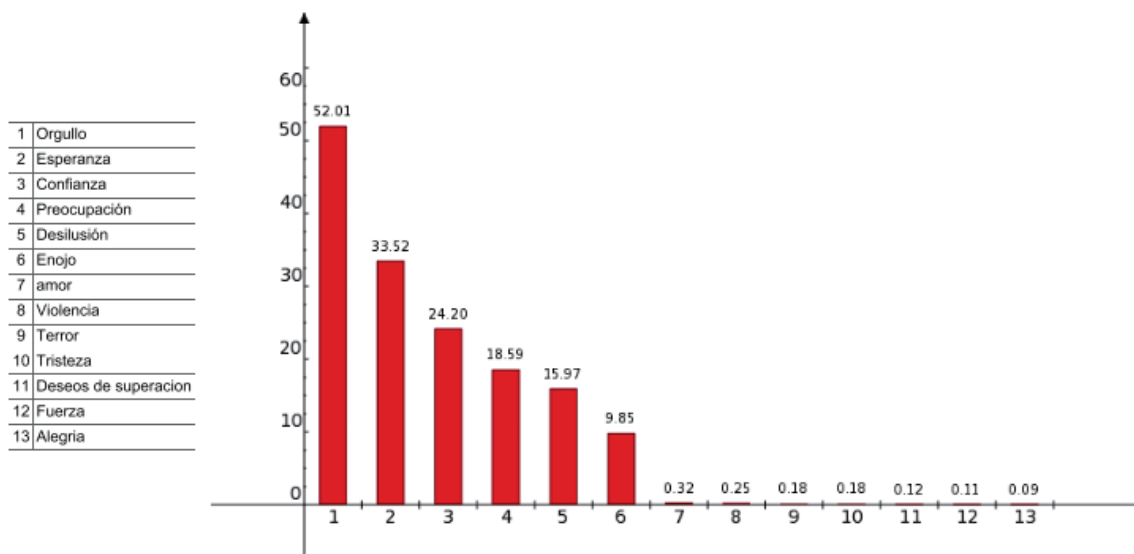


Gráfica 5. – INEGI, 2013. Remuneraciones promedio por persona remunerada y Unidades económicas, personal ocupado y producción total por región



Gráfica 6.- Encuesta Nacional de Hábitos, Prácticas y Consumos Culturales-Valores

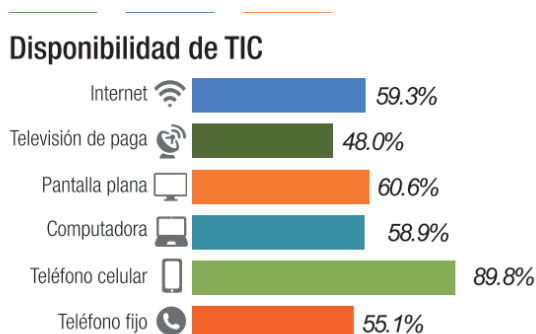
158) ¿Cuál de las siguientes emociones refleja mejor lo que siente por México? (Respuesta múltiple, no suma 100%)



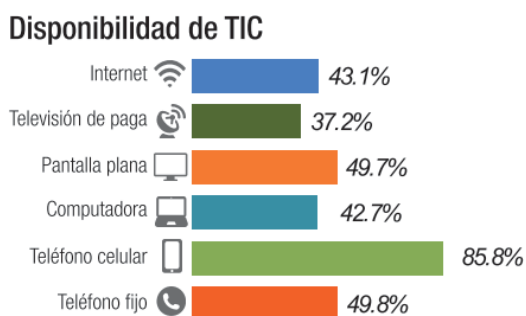
Gráfica 7. – INEGI Panorama sociodemográfico de Puebla 2015-San Pedro Cholula



Gráfica 8. – INEGI Panorama sociodemográfico de Puebla 2015-San Pedro Cholula



Gráfica 9 – INEGI Panorama sociodemográfico de Puebla 2015-Anegelopólis



Gráfica 10. – INEGI Panorama sociodemográfico de Puebla 2015

140 San Pedro Cholula

Composición por edad y sexo



Población total*

129 032 Representa el 2.1% de la población estatal.

Relación hombres-mujeres

90.8 Existen 90 hombres por cada 100 mujeres.

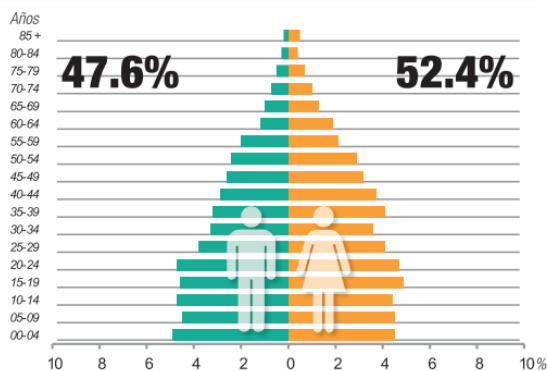
Edad mediana

27 La mitad de la población tiene 27 años o menos.

Razón de dependencia por edad

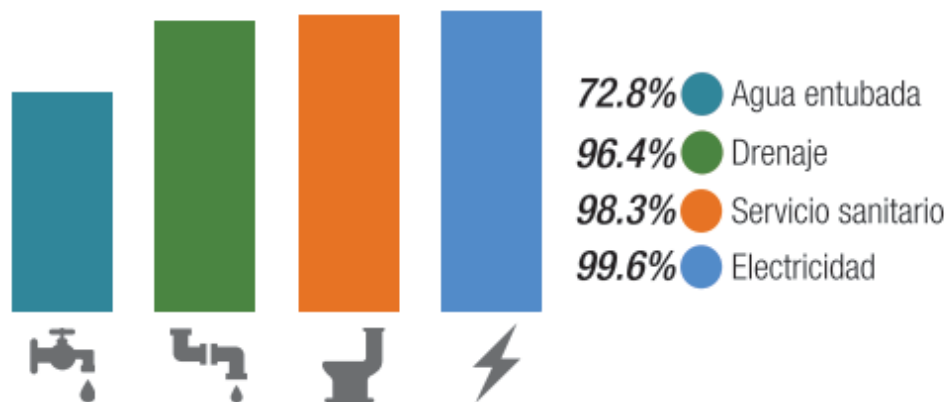
51.7 Existen 51 personas en edad de dependencia por cada 100 en edad productiva.

*En viviendas particulares habitadas



Gráfica 11.- INEGI, 2015. Panorama sociodemográfico de Puebla 2015

Disponibilidad de servicios en la vivienda



Referencias

- Abraham Nosnik. (n.d.). *Comunicadores y Organizaciones . Planeación y gestión efectiva de su desempeño .*
- Adame, F. C. (2013). Los procesos del PGC de Nosnik : herramienta útil en el análisis de problemas de comunicación interna Nosnik ' s GCP processes : a useful tool for analyzing internal communication problems Os processos do PGC de Nosnik : ferramenta útil na análise de prob, 130–143.
- Adobe, D. index. (2012). *The ROI from Marketing to Existing Online Customers The ROI from Marketing to Existing Online Customers.* Retrieved from http://success.adobe.com/assets/en/downloads/whitepaper/13926.digital_index_loyal_shoppers_report.pdf
- Álvarez, A. (2010). La evaluación en Comunicación Desarrollo histórico y principales antecedentes, 1–19. Retrieved from http://www.revistalatinacs.org/10SLCS/actas_2010/alejandro_cordoba.pdf
- Álvarez, M. (2013). *Cuadro de Mando Retail: Los indicadores clave de los comercios altamente efectivos.* Profit.
- Apolo, D, y Pauker, L. (2017). Gestión de Comunicación Corporativa : consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica, 521–539. <https://doi.org/10.4185/RLCS>
- Apolo, Diego, Baez, V., Pauker, L., y Pasquel, G. (2017). Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica, 235–252. <https://doi.org/10.4185/RLCS>
- Arribas, A. (2017). Nueva Teoría Estratégica: Repensando la estrategia desde la comunicación. In U. de los Hemisferios (Ed.) (pp. 69–92). Retrieved from http://editorialrazonypalabra.org/pdf/estrategica/NTE_book.pdf
- Capriotti, P. (1998). La comunicación interna.
- Capriotti, P. (1999). Una estrategia de éxito a corto plazo Conducta Corporativa Acción Comunicativa. *Reporte CyD*, 30–33.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa.* (L. de la E. Mpresa, Ed.). Andros.
- Capriotti, P. (2015). *Fundamentos de la reputación mediática.*
- Carbone, G. (2006). Entrevista con Joan Costa: Reflexiones sobre la comunicación corporativa. *Contratexto*, 225–229.
- Castell, A. (2010). La orientación empresarial hacia el cliente en la Web 2 . 0, S/P. Retrieved from https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/15235/1/Araceli_Castelló_Martínez.pdf
- Castillo, M. E. (2005). Escala Multidimensional SERVQUAL. *The Effects of Brief Mindfulness Intervention on Acute Pain Experience: An Examination of Individual Difference*, 1, 1–12. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Castro, B. (2007a). *El auge de la comunicación Corporativa.* Creative Commons.
- Castro, B. (2007b). El Auge De La Comunicación Corporativa, 157. <https://doi.org/https://robertoigarza.files.wordpress.com/2008/11/lib-el-auge-de-la-comcorporativa-castro-2007.pdf>
- Chiavenato, I., Villamizar, G. A., y Aparicio, J. B. (1983a). *Administración de recursos humanos (Vol. 2).* McGraw-Hill. Retrieved from <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43099694/Chiavenato.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3AyExpires=1552997008ySignature=wRwU9BuBB>

- Axro7gMSi7cuSGN%2FCc%3Dyresponse-content-disposition=inline%3B
filename%3DAdministracion_de_recursos_humanos.
- Chiavenato, I., Villamizar, G. A., y Aparicio, J. B. (1983b). *Administración de recursos humanos* (Vol. 2). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill / Interamericana. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Chiesa, C. (2005). *CRM las cinco pirámides del marketing relacional: cómo atraer, vender, satisfacer y fidelizar clientes de forma rentable*.
- Chiesa, D. N. C. (2013). *Vender es mucho más*. Empresa Activa.
- Cisneros, N. G., Bravo, P. D., Rodríguez, V. M. M., y Pineda, L. G. (2012). LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA INTERCULTURAL DENTRO DEL MUNDO DIGITAL, 141–155.
- Cobo, Q. B. F., y González, R. L. (2007). Las implicaciones estratégicas del marketing relacional: fidelización y mercados ampliados. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 543. Retrieved from <https://www.rcumariacristina.com/wp-content/uploads/2010/12/H-FRANCISCO-BENJAMIN.pdf>
- CONACULTA. (2010). Encuesta Nacional de hábitos , prácticas y consumo culturales Puebla Conaculta.
- Cristina, C. A. (2014). Abriendo paso al Marketing de Experiencias: Un modelo para guiar a empresas que quieran apostar por experiencias sensoriales y de relación. *Zaguan.Unizar.Es*, 0–43. Retrieved from <http://zaguan.unizar.es/TAZ/EUCS/2014/14180/TAZ-TFG-2014-408.pdf>
- Cuervo, M. (2009). Cuaderno 28, 61–70.
- diryge. (2018). El reto de retener y fidelizar clientes en la pyme. Retrieved from <https://directivosygerentes.es/pymes/noticias-pymes/fidelizar-clientes-pyme>
- Djenderedjian, J. C. (2006). ESTRATEGIAS DE CAPTACIÓN Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES EN UN MEDIO COMPETITIVO. CRÉDITO, MONEDA Y COMERCIO RURAL EN EL SUR ENTRERRIANO A FINES DE LA COLONIA.
- Durán, P., Cisneros, N., Meléndez, V., y García, L. (2012). La Comunicación Estratégica en la Empresa Intercultural dentro del Mundo Digital, 141–155.
- Erickson, T., y Gratton, L. (2007). ¿Qué significa trabajar aquí?
- Escobar, F. M., Mateluna, S. C., y Araya, C. L. (2016). Modelos de personalidad de marca.
- Fernández Collado, C. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. Trillas.
- Fernando, A. (2009). Relaciones Públicas 2009. Radiografía: proyecciones y desafíos Paola. *Cuadernos Del Centro de Estudios En Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo.*, (28). Retrieved from http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/115_libro.pdf
- Ferré, T. J. M. (1997). *Investigación de Mercados Estratégica: cómo utilizar de forma inteligente la información de los estudios de mercado*.
- Flores, M. E. (2011). Marketing De Relaciones Como Una Estrategia De Diferenciación En La Fidelización Del Cliente En Las Entidades Financieras Localizadas En Puno. *Enero-Junio 2011*, 39–51.
- Formanchuk, A. (2006). Comunicación Interna , Externa e Imagen Corporativa: Nuevos Paradigmas para una Economía Global Por Alejandro Formanchuk, 11.
- Galindo, C. J. (2007). Sociología funcionalista y comunicología . El diálogo imposible en América Latina COMMUNICOLOGY : THE IMPOSSIBLE, (11), 161–182.

- Gallardo, A. (2002). *La Era de la incertidumbre, la organización y la teoría del caos*. (Gedisa, Ed.). Barcelona. Retrieved from [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Organizacion Cambiante/\[PD\] Documentos - La Era de la incertidumbre.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Organizacion_Cambiante/[PD] Documentos - La Era de la incertidumbre.pdf)
- GARCÍA, L. (2014). Son 8 los municipios que más contaminan en Puebla: Semarnat. Retrieved from <https://www.milenio.com/estados/son-8-los-municipios-que-mas-contaminan-en-puebla-semarnat>
- Garrido, F. J. (2002). Escuela Americana y Europea de Comunicación: Tendiendo puentes prácticos para la empresa. Francisco Javier Garrido MCA, MBA, Máster en Dirección General., 39–50. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5169766.pdf>
- Garrido, J. (2007a). *Comunicación Estratégica: Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. EDICIONES GESTION 2000.
- Garrido, J. (2007b). Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI. EDICIONES GESTION 2000.
- Gobernación, S. de. NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención (2019).
- Gobierno de México. (2018). Jóvenes Construyendo el Futuro. Retrieved from <https://jovenesconstruyendoelfuturo.stps.gob.mx/>
- Gómez, G. O. (2011). La condición comunicacional Desafíos latinoamericanos de la investigación de las interacciones en la sociedad red, 377–408.
- Goñi, N., Torres, E., y Aguilera, S. (2013). Dimensiones de la personalidad de la marca en México. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XIX(2), 213–225.
- González, E. (2007). La Teoría de los stakeholders: un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa, II, 205–224. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2471547.pdf>
- González, M. P. (2009). *Retención vs Fidelización vs Lealtad. Marketing y Ventas*.
- Guadalupe, J., Estrada, S., Cristóbal, I. J., Pupo, G., y Yadira, I. I. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral Climate and organizational culture: two essential components in the working productivity, 20(4), 67–75.
- Guiltinam, y Schoell. (2011). Importancia de fidelizar a los clientes. *TEC Empresarial*, 5(3), 29–35. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5761529.pdf>
- Halvorsrud, R., Kvale, K., y Følstad, A. (2016). Improving service quality through customer journey analysis. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(6), 840–867. <https://doi.org/10.1108/JSTP-05-2015-0111>
- Hartmann, P., Apaolaza, I. V., y Forcada, S. J. (2002). El efecto del posicionamiento en la lealtad del cliente: Un análisis empírico para el caso de Iberdrola. *Cuadernos de Gestion*, 2(2), 103–118.
- Helmi, S., Rini, E. S., y Muda, I. (2017). Customer Experience , Net Emotional Value and Net Promoter Score on Muslim Middle Class Women in Medan Customer Experience , Net Emotional Value and Net Promoter Score on Muslim Middle Class Women in Medan, (February 2019).
- Hernando, W., y Urrea, S. (2011). Pedagogía y Cibernética.
- Ibañez, G. (2000). *Imagen Corporativa*.
- INEGI. (2014a). *Censos económicos 2014 Puebla*. Retrieved from <http://www.ghbook.ir/index.php?name=فرهنگ و رسانه های ویدئو> http://www.ghbook.ir/index.php?option=com_dbookytask=readonlineybook_id=13650ypage=73ychkhashk=ED9C949

- 1B4yItemid=218ylang=faytmpl=component
- INEGI. (2014b). Estratificación de los establecimientos. Retrieved from http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf
- INEGI. (2015a). “ESTADÍSTICAS A PROPÓSITO DE DÍA DEL CARPINTERO (19 DE MARZO).
- INEGI. (2015b). Panorama sociodemográfico de Puebla 2015. Retrieved from http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/inter_censal/panorama/702825082314.pdf
- INEGI. (2015c). Panorama sociodemográfico de Puebla 2015.
- INEGI. (2016). Estructura económica de en síntesis Puebla. Retrieved from http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825086213.pdf
- INEGI. (2017). Anuario estadístico y geográfico de Puebla 2017. Retrieved from https://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF_Docs/PUE_ANUARIO_PDF.pdf
- INEGI. (2019). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas.
- Islas, O., y Gutiérrez, F. (2017). El estratecom. La exaptación del dircom en el imaginario de la Economía del Conocimiento. In *Nueva Teoría Estratégica Repensando la estrategia desde la comunicación* (pp. 230–243).
- Kast, F. E., y Rosenzweig, J. E. (1990). Enfoque de Sistemas y de Contingencias. México: MC Graw-Hill.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2007). *Marketing, Versión para Latinoamérica*. Pearson.
- Lerma, C. C. E. (n.d.). Rituales de consumo y su relación con la construcción de identidad personal y social. 2016.
- Leslier, M. V., García, de M. J., y Francisca, B. M. (2007). Orientación al Valor del Cliente y las Nuevas Métricas de Marketing . Revisión y Análisis.
- Lopez, A., y Solis, M. de L. (2014). La evaluación de la calidad en el servicio: caso de estudio “ Restaurant Familiar Los Fresnos .” *Acta Universitaria*, 24(3), 35–49.
- López, Z. O. F. (n.d.). Indicadores de gestión en el plan de comunicaciones, 1–9.
- Marco, C. E., y Visiedo, C. R. (2012). La dimensión mediática de la reputación corporativa, su gestión y evaluación., 66, 37–39.
- Marquez, J. D. C. (2017). *Estudio de Clima Organizacional en la Cooperativa de ahorro y crédito CACPE Zamora Ltda.*
- Martínez, A. J. (2018a). *Estrategia de Mercadeo relacional para fidelizar y retener a los afiliados nacionles de la cámara colombiana de la construcción*. Retrieved from <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/17817>
- Martínez, A. J. (2018b). *Estrategia de Mercadeo relacional para fidelizar y retener a los afiliados nacionles de la cámara colombiana de la construcción*.
- Martínez, A., y Nosnik, A. (1988). *Comunicación organizacional práctica*. México: Trillas.
- Martínez León, I. M., y Olmedo Cifuentes, I. (2009). La medición de la reputación empresarial: Problemática y propuesta. *Investigaciones Europeas de Direccion y Economia de La Empresa*, 15(2), 127–142. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60093-8](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60093-8)
- Más Ferreterías. (2015a). Retrieved February 14, 2019, from <http://masferreterias.com.mx/>
- Más Ferreterías, M. (2015b). Mas Ferreterías sucursales. Retrieved February 19, 2014, from <http://masferreterias.com.mx/sucursales/>
- Massoni, S. (2003). Preguntar con imágenes. Una investigación no esencialista de las

- identidades, la emergencia de las diferencias y la pluralidad cultural, 1–15.
- Massoni, S. (2011a). Comunicación estratégica: Matrices de datos EN LA Investigación enactiva, (1990).
- Massoni, S. (2011b). *Comunicación estratégica. Comunicación para la innovación*. Homo Sapiens.
- Massoni, S. (2013). *Metodologías de la comunicación estratégica. Del inventario al encuentro sociocultural*. Homo Sapiens.
- Maturana, H., y Dávila, X. (2008). Leyes sistémicas y metasistémicas.
- Mejía, C. A. (2003). La Propuesta De Valor. *Documentos Planning*, (76), 2–5.
- Mendoza, Q. M. M., y Vilela, G. Y. S. (2014). *Impacto de un modelo de sistema CRM en la fidelización de los clientes de la Distribuidora Ferretera Sonny L S.A.C de la ciudad de Trujillo en el año 2014*.
- Mesén, V. (2011). Fidelización de clientes : concepto y perspectiva contable, 5, 29–35. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3782851>
- Mesonero, M., y Alcaide, J. C. (2012). *Marketing industrial: cómo orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente*. ESIC.
- Monje, Á. C. A. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica*. Universidad Surcolombiana (NEIVA,). Retrieved from <http://carmonje.wikispaces.com/file/view/Monje+Carlos+Arturo+-+Guía+didáctica+Metodología+de+la+investigación.pdf>
- Morin, E. (1995). La complejidad y la empresa. In *La complejidad y la empresa* (pp. 121–131). Barcelona: Gedisa. Retrieved from <https://ecologia.unibague.edu.co/complejidad.pdf>
- Nosnik, A. (2012). *Teoría de la Comunicación Productiva: Exploraciones más allá de la retroalimentación*. Homo Sapiens.
- Nosnik, A. (2013). Teoría de la Comunicación Productiva: Exploraciones más allá de la retroalimentación. In H. Sapiens (Ed.) (Primera).
- Palma, J. (2018a). *Propuesta de mejora para la célula de atención inmediata tarjeta de crédito y libranza del Banco de Occidente*. Retrieved from <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/123456789/773/1/PalmaGonzalez-Jhennifer-2018.pdf>
- Palma, J. (2018b). *Propuesta de mejora para la célula de atención inmediata tarjeta de crédito y libranza del Banco de Occidente*.
- Parsons, T. (1966). El Sistema Social.
- Peña, E. S., Ramírez, R. Gl. S., y Osorio, G. J. C. (2014). Evaluación de una estrategia de fidelización de clientes con dinámica de sistemas Evaluation of a customer loyalty strategy with system dynamics, 14(100), 87–104.
- Pérez, D., y Pérez, I. (2006a). Clientes. Técnicas CRM. Las nuevas aplicaciones del Marketing Moderno. MBA.
- Pérez, D., y Pérez, M. de U. I. (2006b). *La Fidelización de los Clientes. Técnicas CRM. Las nuevas aplicaciones del Marketing Moderno*. Escuela de Negocios. Retrieved from http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:45104/componente45102.pdf
- Pérez, R. A. (2012). El estado del arte en la Comunicación Estratégica, (2), 121–196.
- Puebla, G. del E. de. Reglamento de Imagen Urbana de los Polígonos “Zona Monumental”, “Pueblo Mágico” y “Zonas Típicas”, del Municipio de San Andrés Cholula, Puebla (2015).
- Quintero, J., y Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico The Value Chain: A Strategic Thought Tool, 8(3), 377–389. Retrieved from

- <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/1282/1184>
- Redacción. (2018). La fidelización, clave para aumentar la rentabilidad de las empresas. Retrieved from <https://www.puromarketing.com/13/31357/fidelizacion-clave-para-aumentar-rentabilidad-empresas.html>
- Rodríguez, A. M. A., y Ramírez, M. L. A. (2018). *Análisis del impacto de las estrategias de marketing para la fidelización de clientes en las microempresas*. <https://doi.org/10.1590/s1809-98232013000400007>
- Rodríguez, C. (2013). Personalidad, experiencias e imagen de marcas en el sector retail, 7–16. Retrieved from http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2003/rodriguez_c/sources/rodriguez_c.pdf
- Rodríguez, G. D., y Valldeoriola, R. J. (2012). *Metodología de la investigación*. Tercer Milenio.
- Sampieri, H., Collado, F., y Lucio, B. (2004). Metodología de la Investigación. Retrieved from <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38911499/Sampieri.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1553393798&Signature=djXqq1ugcM5vvvXlIVH7J%2F1myEc%3Dyresponse-content-disposition=inline%3Bfilename%3DSampieri.pdf>
- Sánchez, M. L. (2005). Desarrollo de la comunicación externa en la empresa.
- Scheinsohn, D. (2009a). *Comunicación Estratégica*. Granica SA. Retrieved from [https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=yid=5RWTH9yGE2sC&oi=fnd&pg=PA4&dq=los+límites+existentes+entre+el+sistema+de+la+empresa,+suprasistema,+y+macrosistema,+son+permeables,+lo+que+evidencia+su+interrelación+y+afectación+mutua".+Han+de+ser+comprendido](https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=yid=5RWTH9yGE2sC&oi=fnd&pg=PA4&dq=los+límites+existentes+entre+el+sistema+de+la+empresa,+suprasistema,+y+macrosistema,+son+permeables,+lo+que+evidencia+su+interrelación+y+afectación+mutua)
- Scheinsohn, D. (2009b). *Comunicación Estratégica*. Granica SA.
- Scheinsohn, D. (2009c). *Comunicación Estratégica I* (pp. 1–10). Granica SA.
- School, E. B. (2017). No Title. Retrieved from <https://www.eae.es/actualidad/noticias/medios-y-canales-para-la-comunicacion-interna-corporativa>
- Silva, R. (2009). Características de los Sistemas en las Organizaciones. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159009.pdf>
- Temkin, B. D. (2010). Mapping The Customer Journey Best Practices For Using An Important Customer Experience Tool. *Forrester*, 20. Retrieved from http://crowdsynergy.wdfiles.com/local--files/customer-journey-mapping/mapping_customer_journey.pdf
- Tessi, M. (2012). *Comunicación Interna en la Práctica*. Gedisa.
- Thompson, I. (n.d.). La Satisfacción del Cliente.
- Ulloa, C., Apolo, D., y Villalobos, J. (2015). Aproximación conceptual a la comunicación corporativa: retos y propuestas. *Austral Comunicación*, 4(2), 287–301. <https://doi.org/10.26422/137>