

Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Ejercicio Profesional Supervisado

Diagnóstico y ejecución del plan de Comunicación interna para fortalecer el área comercial de la empresa Molinos Modernos.

Miguel Angel Melgar Guzmán

Licenciado en Ciencias de la Comunicación

Guatemala, octubre 2022

Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Ejercicio Profesional Supervisado



Diagnóstico y ejecución del plan de comunicación interna para fortalecer el área comercial de la empresa Molinos Modernos.

Comunicación

Presentado por:
creando futuro
Miguel Angel Melgar Guzmán

Previo a optar el título de:

Licenciado en Ciencias de la Comunicación

Asesor:

Licenciado Luis Fernando Lucero Vielman

Guatemala, octubre 2022

Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Director

Lic. César Augusto Paiz Fernández

Consejo Directivo

Representantes Docentes

M.A. Silvia Regina Miranda López

Dr. Marco Julio Ochoa España

Representantes Estudiantiles

José Guillermo Herrera López

Representante de Egresados

M.Sc. Ana Cecilia del Rosario Andrade de Fuentes

Secretario

M.A. Héctor Arnoldo Salvatierra

Comisión de EPS de Licenciatura

Coordinador

M.A Luis Arturo Pedroza Gaytán

Supervisoras

M.A. Evelin Hernández

M.A. Evelin Morazán Gaitán

Lcda. Krista María Ramírez

Lcda. Brenda Yanira Chacón Arévalo

Supervisores

M.A. Marvin Sarmientos Yuman

Lic. Luis Fernando Lucero

Lic. Mynor René Martínez

M.A Edgar Martínez

M.A Allan López



Guatemala, 21 de octubre de 2022

Estudiante de EPS de Licenciatura
Miguel Ángel Melgar Guzmán
Carné 201216828
Presente.

Para su conocimiento y efectos se hace constar que:

Luego de evaluado su trabajo académico impreso y de manera virtual titulado: **“Diagnóstico y ejecución del plan de comunicación interna para fortalecer el área comercial de la empresa Molinos Modernos”**, y de haber sustentado el examen privado y defensa de su proyecto de EPS, de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, se aprueba por unanimidad por parte del tribunal examinador.

Por tanto, se autoriza el trabajo final en el acta de cierre respectiva y su entrega de forma digital en un total de (6) ejemplares en CD's con el documento incluido en formato PDF, los cuales deberá entregar una copia a la Institución o Empresa donde realizó su EPS, un CD a la Biblioteca Central, una copia para su trámite de colegiado y el resto a la coordinación de EPS de Licenciatura para posteriormente ser entregados, Biblioteca Flavio Herrera y Secretaría de la ECC.

Sin más que hacer constar:

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



M.A Luis Arturo Pedroza Gaytán
Coordinador

Lic. Luis Fernando Lucero Vielman
Supervisor

Escuela de Ciencias de la Comunicación
Edificio M2, Ciudad Universitaria USAC
Zona 12, Ciudad de Guatemala, C.A.

www.comunicacion.usac.edu.gt

(502) 2418-8920





Guatemala, 8 de febrero 2022

EPSL-2022

María Fernanda de Leon Escobar
Jefe de Telemarketing
Molinos Modernos, S. A. (CMI)
Presente.

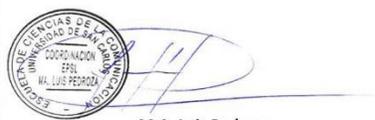
Reciba un cordial saludo por parte de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

A través de la presente se extiende la solicitud para autorizar el Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación del/la estudiante: **Miguel Angel Melgar Guzmán** con número de registro académico **201216828** y Carné **2425608140101** quién manifestó el deseo de realizar su práctica profesional en su prestigiosa institución y para tal efecto se requiere lo siguiente:

- a. Extender una carta de aceptación en papel membretado, firmado y sellado.
- b. Proporcionar apoyo al/la estudiante en lo referente a proveer información y autorización para actividades propias del programa.
- c. Asignar a un representante que labore en la empresa/institución como responsable directo del/la estudiante practicante.
- d. Brindar al estudiante la apertura que le permita desarrollar cada una de las fases del EPS de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación (Diagnóstico, Plan y Ejecución de un proyecto de comunicación).
- e. Autorizar que el/la estudiante incluya toda la información que se derive del presente Ejercicio Profesional Supervisado a través de un documento de informe final (IFEPS) el cual será publicado en las instancias que corresponde (Bibliotecas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Biblioteca de la Escuela de Ciencias de la Comunicación "Flavio Herrera", colegio de Humanidades, así como una copia interna en la Coordinación del EPS de Licenciatura).
- f. Autorizar que se supervise la práctica profesional por parte de los docentes supervisores.
- g. Garantizar, para el resguardo del/la estudiante, el cumplimiento de las normas sanitarias correspondientes a la actual pandemia covid-19.

Atentamente

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



M.A. Luis Pedroza

Coordinador EPS de Licenciatura

Cel. 42178224 / 55028866

Copia estudiante / supervisor

Escuela de Ciencias de la Comunicación
Edificio M2, Ciudad Universitaria USAC
Zona 12, Ciudad de Guatemala, C.A.

www.comunicacion.usac.edu.gt

(502) 2418-8920





Guatemala, 21 de febrero de 2022

M.A Luis Pedroza
Coordinador del Ejercicio Profesional Supervisado
de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimado M.A. Pedroza:

Esperando que se encuentre bien en sus labores diarias me dirijo a su persona, para confirmar la autorización al estudiante: **Miguel Angel Melgar Guzmán** quien se identifica con numero de DPI: **2425608140101** y número de carné universitario: **201216828** de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, para que pueda realizar el Ejercicio Profesional Supervisado (EPS) de la carrera de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, en el área comercial de la unidad de negocios de Molinos Modernos S. A. de la Corporación de Multiproyectos S. A.

Con esto culminara las horas de practica que comprenden el periodo de los meses de febrero a agosto del 2022.

Atentamente.

Rocio Figueroa de González
Jefe de Servicio al Cliente
Comercialización de Trigos Guatemala

MOLINOS MODERNOS, S. A.

Molinos Modernos, S. A. 33 calle 25-30, Zona 12 Guatemala, Guatemala, C.A. 09001
Tel. (502) 2277 1600 FAX. (502) 2277 1677



Para efectos legales, únicamente el autor es responsable del contenido del presente trabajo.



DEDICATORIA

A Dios:

Por ser el centro de mi vida, y quien me da el motivo de disfrutar y vivir cada etapa de mi existir.

A mi esposa Nancy de Melgar:

Gracias por cada momento que me has apoyado y ser mi ejemplo de constancia, determinación para alcanzar los proyectos que te propones. Desde que te conocí supe que Dios ha tenido gracia en ti, y con este logro que estamos realizando me compartiste tu gracia para alcanzarlo, es una meta de muchas que seguiremos cumpliendo juntos, te amo mi dulce amor.

A mi madre Ana Miriam Guzmán Cano:

Eres un ejemplo de lucha porque realizaste grandes esfuerzos para poder sacarnos adelante, muchos días te quedaste sin comer por darnos alimento para que no sufriéramos de hambre, ahora te dedico este logro como un pequeño agradecimiento de lo mucho que me das en la vida, te amo con todo mi corazón.

A mi padre Miguel Angel Melgar Estrada (QEPD):

Te agradezco porque aprendí de ti que el trabajo y luchar por los sueños tiene su recompensa, soy feliz cada vez que me dicen que me parezco a ti, porque eso me indica que soy un buen hombre en la vida, gracias por darme muchos momentos felices cuando estuviste a mi lado, y ahora que no estás en esta tierra sé que me iluminas desde el cielo y me das tu inteligencia para seguir logrando metas, te amo con toda mi vida viejo, siempre puros Rojos.

A mis hermanas:

Gracias porque me cuidan, apoyan y ayudan cuando lo necesito, nunca necesité un hermano varón para poder desahogarme con una persona, con ustedes comprendí que la palabra amor no se necesita decir para sentirse, son el ejemplo de que en la vida los hermanos son el amor más lindo que existe.

A mis familias, Melgar y Guzmán:

Me siento feliz de que comparto ADN de personas honestas, trabajadoras y bendecidas por Dios, gracias por brindarme su tiempo y comprensión.



AGRADECIMIENTOS

A la Gloriosa Universidad de San Carlos de Guatemala:

Por ser el hogar que me dio la oportunidad de formarme como profesional.

A la Escuela de Ciencias de La Comunicación:

Por inculcarme conocimiento, tiempo y dedicación para poder ser un comunicador que orgullosamente puede decir que es parte de esta gloriosa escuela.

A Molinos Modernos S, A (CMI):

Por ser la institución que proporcionó la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos académicamente. En especial a Rocío Figueroa por ser la persona que me brindó su apoyo, tiempo y orientación en la ejecución del proyecto.

Al Programa de Ejercicio Profesional Supervisado -EPS-:

Por ser mentores que dan la milla extra para sus estudiantes, brindando conocimiento y apoyo en cada momento que lo necesitamos.

A mi asesor de EPS Lic. Luis Fernando Lucero:

Por confiar en mí y ser un guía que no limitó su tiempo, dedicación y conocimiento cuando lo necesité, agradezco a Dios por poner a un catedrático que vela porque su estudiante salga preparado en todo momento.

A mi madrina de Graduación:

Mi esposa M. A. Nancy de Melgar, porque Dios te puso en mi camino y ahora me das la oportunidad de poderme apoyar en terminar una meta más, te amo.

A mis amigos y compañeros:

A mis amigos de la infancia y de mi carrera estudiantil por ser una luz que estuvieron apoyándome siempre. A mis compañeros que a lo largo de curso en cada nivel académico apoyaron a que siguiera creciendo en conocimiento.



Índice

Índice de tablas	x
Índice de figuras	xi
Introducción.....	xii
Antecedentes.....	xiii
Justificación	xiv
Capítulo 1	1
Diagnóstico de Comunicación.....	1
1.1. La Institución.....	1
1.2. Perfil Institucional	1
1.3. Ubicación geográfica.....	1
1.4. Origen e Historia	2
1.5. Integración y Alianzas Estratégicas.....	3
1.6. Departamentos o dependencias de la institución.....	3
1.7. Organigrama de la Empresa	5
1.8. Misión.....	5
1.9. Visión	5
1.10. Objetivos institucionales.....	5
1.11. Público Objetivo	6
1.12. Diagnóstico	6
1.12.1. Pregunta de investigación.....	6
1.12.2. Objetivo General	6
1.12.3. Objetivos específicos.....	7



1.13.	Metodología	7
1.13.1.	Descripción del método.....	7
1.13.2.	Técnicas e instrumentos de recolección	8
1.13.2.1.	La observación	9
1.13.2.2.	Grupo focal.....	10
1.13.2.3.	La encuesta.....	11
1.13.2.4.	La muestra	11
1.13.3.	Interpretación de los resultados.....	12
1.14.	FODA comunicacional	22
1.15.	Problemas detectados.....	23
1.16.	Planteamiento del problema comunicacional	24
1.17.	Indicadores de éxito	24
1.18.	Límites y alcances de la investigación.....	25
1.18.1.	Límites de la investigación.....	25
1.18.2.	Alcances de la investigación	25
1.19.	Cronograma del diagnóstico	26
1.20.	Proyecto a desarrollar	26
Capítulo 2	27
2.1.	Plan de comunicación.....	27
2.2.	Elementos comunicacionales.....	27
2.2.1.	Comunicación Organizacional.....	28
2.2.2.	Comunicación externa	29
2.2.3.	Comunicación interna	30
2.2.4.	Comunicación de crisis	31



2.3. Objetivos de la Estrategia	32
2.4. Estrategia	32
2.5. Actividades o Acciones de la estrategia	34
2.5.1. Propuesta 1. Manual de comunicación interna	35
2.5.2. Propuesta 2. Capacitaciones.....	36
2.6. Público objetivo.....	37
2.7. Mensaje clave	38
2.8. Indicadores de las acciones.....	38
2.9. Recurso Humano	39
2.10. Financiamiento y presupuesto	39
2.10.1. Financiamiento.....	39
2.11. Presupuesto	40
2.12. Beneficiarios	40
2.13. Áreas Geográficas de Acción.....	40
2.14. Cronograma del plan de comunicación	42
Capítulo 3	43
3. Informe de ejecución	43
3.1. Manual de comunicación interna.....	43
3.2. Capacitaciones	44
3.3. Cronograma General.....	46
Conclusiones.....	xv
Recomendaciones	xvi
Referencias Bibliográficas.....	xvii
Anexos	xviii



Índice de tablas

Tabla 1. Observaciones realizadas en el traslado de información hacia el área comercial	10
Tabla 2. ¿Cómo se maneja la comunicación interna en el área comercial?	20
Tabla 3. Problemas detectados	24
Tabla 4. Cronograma del diagnóstico.....	26
Tabla 5. Comunicación externa	30
Tabla 6. Comunicación interna.....	31
Tabla 7. Objetivos de la comunicación en crisis	31
Tabla 8. Capítulos.....	35
Tabla 9. Propuesta 1. Manual de comunicación interna.....	36
Tabla 10. Propuesta 2. Capacitaciones	37
Tabla 11. Recurso Humano	39
Tabla 12. Presupuesto.....	40
Tabla 13. Cuadro operativo de la estrategia	41
Tabla 14. Cronograma del plan de comunicación	42
Tabla 15. Cronograma del diagnóstico.....	46
Tabla 16. Cronograma de ejecución de actividades del plan de comunicación	47
Tabla 17. Cronograma general de actividades EPS 2022.....	48



Índice de figuras

Figura 1. Logotipos institucionales.....	1
Figura 2. Mapa de ubicación.....	2
Figura 3. Organigrama actual Molinos Modernos, S. A.....	5
Figura 4. Edad.....	12
Figura 5. Cargo en la empresa.....	13
Figura 6. Tiempo de laborar en CMI MM.....	14
Figura 7. Recepción de la información de cambios de precios y logística, entre otros.....	15
Figura 8. Recepción en tiempo oportuno de la información.....	16
Figura 9. Calificación del flujo de comunicación recibida.....	17
Figura 10. Claridad de la información recibida en primera instancia.....	18
Figura 11. Dudas sobre con quien avocarse sobre información.....	19
Figura 12. Tabla de elementos FODA.....	23
Figura 13. FODA del proyecto.....	23
Figura 14. Elementos y proceso de la comunicación.....	28
Figura 15. Elementos y proceso de la comunicación organizacional.....	29
Figura 16. Portada del manual de comunicación interna para el área comercial de Molinos Modernos. S, A.....	44
Figura 17. Capacitación sobre uso de manual comunicación interna.....	45



Introducción

Como parte del ejercicio profesional supervisado (EPS) de la Escuela de Ciencias de la Comunicación (ECC) de la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC), en el presente documento de investigación tendrán la visibilidad de cómo se desarrolló el proyecto desde su inicio hasta llegar a la ejecución del plan de comunicación interna, esto se ejecutó con base en la comunicación interna del área comercial de Molinos Modernos, S. A.

Para iniciar este proyecto de investigación fue necesario realizar observaciones en reuniones comerciales, elaborar un diagnóstico que ayude a conocer cuál es el rol de la comunicación interna del área comercial, en qué estado se encuentra, y en que se puede aportar para lograr un mejor traslado de información.

En consecuencia, se llevó a cabo el diagnóstico referido, con el modelo de investigación descriptivo, se utilizó un enfoque mixto, se llevaron a cabo encuestas y observaciones en reuniones virtuales. Lo anterior, debido al contexto de la pandemia COVID-19, en la que Molinos Modernos, S. A. implementó restricciones por el distanciamiento social, por lo que todas las herramientas usadas en el diagnóstico fueron utilizadas de manera virtual.

Para efectuar la planificación fue necesario tener una reunión con el jefe de servicio al cliente, presentando los hallazgos obtenidos, por lo que como parte del proyecto se propuso la elaboración de un manual de procesos de comunicación interna, adicional una capacitación del uso del manual referido y seguimiento respectivo.

Este tipo de proyectos son fuentes que aportan a poner en práctica el conocimiento del profesional comunicador adquirido en la etapa estudiantil, a su vez ayudan a establecer un proceso que será funcional para la institución que permitió implementar la estrategia de comunicación interna y dejar un proyecto que pueda colaborar a ser guía de soluciones a problemas de comunicación organizacional en otras instituciones.



Antecedentes

El presente diagnóstico relacionado con la comunicación interna se realizó en el área comercial de CMI Molinos Modernos, S. A., ubicado en la zona 12 de Guatemala.

La empresa específicamente en el área investigada tiene una población de 40 colaboradores que llevan a cabo distintas funciones de acuerdo con los objetivos organizacionales de la misma.

No se localizó algún trabajo de investigación previo, relacionado con el tema de la problemática de la comunicación interna descendente en esta área, por lo que se considera de gran importancia este diagnóstico y proyecto a elaborar, para mejorar este tema de gran relevancia que aportará mejoras a las funciones y procesos que cada uno de los colaboradores lleva a cabo.



Justificación

Este diagnóstico y ejecución forma parte del programa de Ejercicio Profesional Supervisado de la Licenciatura de la Escuela de Ciencias de la Comunicación (ECC) de la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC), para optar al título de la licenciatura.

La importancia del presente diagnóstico es relevante porque es la raíz de todo proyecto a investigar, por tal motivo ejecutarlo paso a paso nos lleva a un resultado que sirve de parámetro que sirve para aplicar y ejecutar una estrategia comunicacional adecuada para la organización. Si está bien estructurado con el método adecuado apoyará a un resultado positivo que funcionará para herramientas en el proceso, desarrollo y finalización del proyecto.

En el caso del área comercial de Molinos Modernos, S. A. el diagnóstico pretende desarrollar un proyecto acorde a la necesidad de comunicación interna, que a su vez impacte con la comunicación externa. Los principales beneficiarios son los colaboradores del área referida y clientes.



Capítulo 1

Diagnóstico de Comunicación

1.1. La Institución

El presente diagnóstico se llevó a cabo en el área comercial de la Corporación Multi Inversiones (CMI) unidad de negocio Molinos Modernos, S. A. Guatemala.

Figura 1. Logotipos institucionales



Fuente: CMI (2022)

1.2. Perfil Institucional

Empresa del sector privado dedicada a la comercialización a nivel centroamericano, el caribe y el sur de México, de harinas derivadas del maíz y el trigo. Parte de su visión es proveer materias primas de alta calidad y rendimiento dirigido a industrias, distribuidores, mayoristas y minoristas que se dedican a utilizarlas como parte de sus procesos de producción, venta o consumo.

Desde sus inicios en el año de 1920 en San Cristóbal, Totonicapán (Guatemala) a la actualidad, continúa creciendo y dando sostenibilidad económica al país por medio de las inversiones que realiza, promoviendo la confianza y estrechando relaciones entre sus colaboradores, clientes y proveedores.

1.3. Ubicación geográfica

El área comercial de Molinos Modernos, S. A. se encuentra ubicada en la Calzada Atanasio Tzul 33 calle 25-30 zona 12 ciudad Guatemala. Adicionalmente cuenta con diferentes centros de distribución ubicados estratégicamente en los departamentos de Guatemala (Mixco), Zacapa (Teculután), Retalhuleu y un Molino anexo en el departamento de Quetzaltenango, que llevan a cabo el reparto de los productos al país.



Figura 2. Mapa de ubicación



Fuente: *Google Maps*, marzo 2022.

1.4. Origen e Historia

1920: con una pequeña tienda ubicada en San Cristóbal, Totonicapán, Guatemala se inician las raíces de CMI Molinos Modernos, S. A.

1930: el Molino Excelsior fue fundado en 1936, que actualmente es una Unidad de Negocios de la corporación. (CMI, CMI, 2020)

1960: en 1963 Inicio de operaciones de Molinos Modernos, S.A., se instala en la capital donde se encuentra el mayor mercado para el consumo de harina. En su crecimiento empresarial, Molinos Modernos, S.A. compra el Molino Cuatro Aspas. En 1964 se inician operaciones avícolas en Guatemala.

1970: incursionan en la industria de restaurantes con la marca Pollo Campero. En la misma década expanden la industria avícola y restaurantera a nivel centroamericano.

1980: comienzan a posicionarse en el desarrollo de proyectos de urbanización y vivienda, centros comerciales y complejos de oficinas en varias áreas de Guatemala.

1990: se adquieren las empresas de pasta y galletas que eran clientes de Molinos Modernos, S.A. en 1994 se une la planta de INHSA donde se produce la marca reconocida Gold Medal.

2000: inicia la expansión de la cadena de restaurantes Pollo Campero a Estados Unidos, Asia y Europa, comienzan a invertir en una nueva unidad de negocio de energía de la corporación.

2010-2020: se adquiere empresa dedicada a la producción de harinas de trigo en el sur de México. Participan en telecomunicaciones en Nicaragua y Panamá, y en el ámbito hotelero comienzan a



establecer el primer hotel de 5 estrellas en el departamento de Quetzaltenango, Guatemala. En el año 2021 CMI coloca US\$700 millones de bonos verdes en la banca de Nueva York, siendo la primera empresa guatemalteca y latinoamericana en realizar esta acción. (CMI, CMI, 2021)

1.5. Integración y Alianzas Estratégicas

Molinos Modernos, S. A. forma parte de diferentes unidades de negocio que conforman la Corporación de Multi Inversiones en estas divisiones se encuentran:

- Unidad Energética.
- Unidad de Multiproyectos.
- Unidad de Alimentos y consumos.

La unidad de alimentos y consumos se conforma por las siguientes empresas según (CMI, CMI, 2020) son:

- “Molinos Modernos, S. A.
- Alimentos y consumos
- Industria Pecuaria
- Restaurantes”

Como alianzas estratégicas cuenta con distribuidores y mayoristas aliados en cada región del territorio guatemalteco, que venden exclusivamente las marcas de Molinos Modernos, S. A. la logística de distribución que se utiliza es a través de empresas de transporte ajenas a la corporación.

1.6. Departamentos o dependencias de la institución

Molinos Modernos, S. A. cuenta con una estructura organizacional que se desglosa de la siguiente forma:

- Dirección Comercial: dirige los planes de acción, seguimiento y cumplimiento de estos, de acuerdo con la integración de la unidad de alimentos y consumos. Asimismo, administra cinco áreas que conforman Molinos Modernos, S. A. las cuales son:



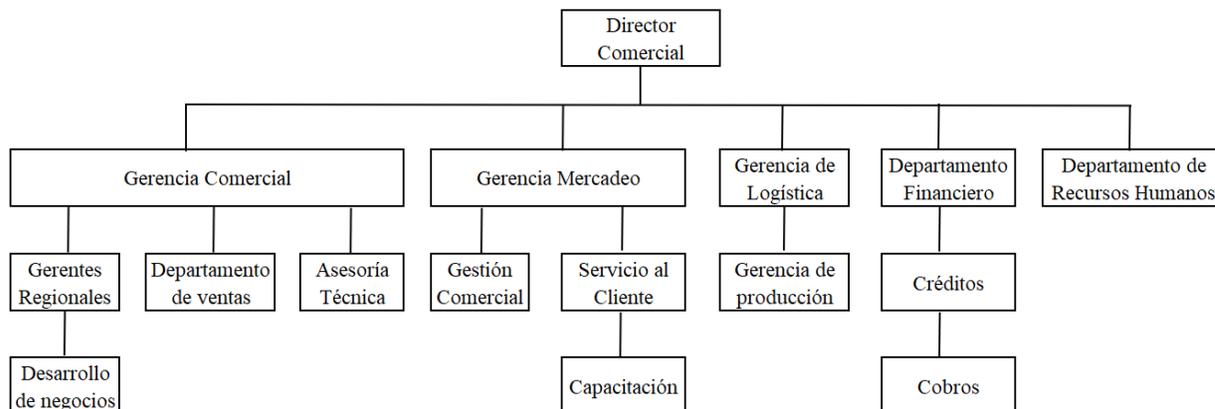
- **Gerencia Comercial:** está compuesta por un gerente comercial que propone la gestión de planes de negocio y cumplimiento de metas, dentro del equipo que tiene a su cargo se encuentran gerentes regionales que aportan a que el negocio de venta y distribución se mantenga acorde a los resultados, por su parte ellos tienen a su cargo desarrolladores de negocios cuya atribución principal es mantener vínculos estrechos con los canales de clientes de las industrias, distribuidores y minoristas, para que cumplan sus objetivos de compra, crecimiento de sus negocios y expansión del portafolio de productos. La función principal del área de ventas es realizar transacciones y comercialización del portafolio de productos. El área de asesoría técnica ejecuta pruebas de calidad y desarrollo del catálogo de productos en las áreas de producción de clientes minoristas o clientes terciarios que consumen con los distribuidores aliados.
- **Gerencia de Mercadeo:** la función específica es generar estrategias para el desarrollo y expansión de la marca a través de planes de negocio, fijaciones de precio para mantener la rentabilidad del negocio. Cuenta con área de servicio al cliente para atender dudas o consultas directas y un área de capacitación para clientes potenciales o existentes que buscan incursionar en nuevas técnicas de producción o desarrollo de sus negocios.
- **Gerencia de Logística y Producción:** el departamento de producción se dedica a mantener los niveles de producción de cada producto del portafolio, acorde a la planificación de la demanda del cumplimiento de metas en ventas a corto, mediano y largo plazo. Asimismo, también tiene a su cargo el departamento de logística que tiene como atribución la planificación de la distribución de los diferentes productos hacia los clientes de cada canal por medio de las empresas de reparto.
- **Departamento Financiero:** es el encargado de mantener las cuentas crediticias de ingresos y egresos estables para que el negocio de venta, distribución y cobro sea funcional y rentable para la unidad de negocio.
- **Departamento de Recursos Humanos:** sus asignaciones son la contratación de colaboradores, culminación de contratos de los colaboradores, velar que el colaborador esté realizando la atribución asignada y seguimiento de pago de nóminas.



1.7. Organigrama de la Empresa

A continuación, se detalla el organigrama de Molinos Modernos, S. A.:

Figura 3. Organigrama actual Molinos Modernos, S. A.



Fuente: elaboración de organigrama interno.

1.8. Misión

Ser el líder en negocios de la cadena de valor del trigo con participación en harinas de maíz y aprovechando negocios complementarios, en Centroamérica, Caribe y sur de México, dentro de un marco de responsabilidad social empresarial que mejore la calidad de vida de nuestros colaboradores y cumpla con las expectativas de nuestros accionistas. (Molinos Modernos, 2022)

1.9. Visión

Innovar y desarrollar negocios de la cadena de valor del trigo y del maíz que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, apoyados en el fortalecimiento de nuestras marcas y la comercialización de productos, mejorando continuamente la eficiencia y calidad de nuestros procesos, productos y servicios. (Molinos Modernos, 2022)

1.10. Objetivos institucionales

- Desarrollar soluciones nutricionales de calidad que generen valor a nuestros clientes y proveen bienestar a las familias hoy y siempre.



- Dar soluciones y resultados a nuestros clientes, garantizando altos niveles de servicio y eficiencia en nuestras operaciones integradas.
- Producir y desarrollar marcas líderes en los mercados donde estamos presentes. (B4B, 2021)

1.11. Público Objetivo

Como parte de la estructura de comunicación organizacional de Molinos Modernos, S. A., el proyecto está enfocado a los 40 colaboradores que conforman el área comercial, dentro de esta área se encuentran gerentes de canal, desarrolladores comerciales, vendedores y desarrolladores técnicos.

1.12. Diagnóstico

(Díaz, 2008) indica que “el diagnóstico es la identificación de la naturaleza o esencia de una situación o problema y de la causa posible o probable del mismo, es el análisis de la naturaleza de algo” (p. 11).

Asimismo, resalta que “es el resultado final o temporal de la tendencia del comportamiento del objeto de estudio que deseamos conocer, en un determinado contexto-espacio-tiempo, a través de sus funciones y principios que lo caracterizan como tal. La explicitación y presentación del diagnóstico en un documento no es sólo descriptiva, sino que también es explicativa y pronosticativa” (p. 13).

1.12.1. Pregunta de investigación

¿Qué factores afectan la comunicación descendente en el área comercial de Molinos Modernos, S. A.?

1.12.2. Objetivo General

Identificar los diferentes procesos que se realizan para que se transmita un flujo de comunicación interna en la empresa Molinos Modernos, S. A., de febrero a abril 2022.



1.12.3. Objetivos específicos

- Analizar los procesos de comunicación interna.
- Definir cuáles son los medios de comunicación interna que se utilizan en la actualidad.
- Determinar cuáles son los inconvenientes principales que han surgido por falta de una correcta comunicación interna.
- Medir la efectividad de comunicación interna en las áreas operativas y administrativas.

1.13. Metodología

(Sampieri, 2014) describe que “la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p. 4).

1.13.1. Descripción del método

Como parte del proceso de investigación existen dos tipos de enfoques cuantitativo y cualitativo, los cuales se pueden utilizar según el problema que se presenta, los cuales se detallan a continuación:

- **Enfoque Cuantitativo:** utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías. Representa un conjunto de procesos secuenciales y probatorios. El orden es riguroso y parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones (Sampieri, 2014, p. 4).
- **Enfoque Cualitativo:** utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. También se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la



recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas (Sampieri, 2014, p. 7).

Según lo descrito anteriormente, para esta investigación tiene un enfoque mixto el cual se define como:

Un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Sampieri, 2014, p. 534).

Tipos de investigación según su alcance:

- **Método Explorativo:** busca enfatizar los semblantes fundamentales de un problema determinado y hallar procesos correctos para iniciar una investigación. Es funcional utilizar este método porque apertura resultados, hace más simple iniciar el proceso de investigación y tener argumentos válidos de comprobación.
- **Método Descriptivo:** su orientación va enfocada al hallazgo de problemáticas por medio de la descripción correcta de actividades, procesos o personas. Desglosa datos relevantes, detallados y característicos del suceso a tratar.
- **Método Explicativo:** enfocado a la respuesta de las causas del evento y fenómenos físicos o de la sociedad, en qué ambiente sucede y brinda variables de la causalidad.

1.13.2. Técnicas e instrumentos de recolección

(Bayardo, 2000) indica que “es especialmente importante que se utilice técnicas e instrumentos de medición apropiados, adecuadamente diseñados, de alta validez y confiabilidad, que garanticen al máximo posible que la medición obtenida refleja fielmente la habilidad, aptitud, destreza, etc., que pretende medir” (p. 35).

Agrega que “...No es posible disponer de instrumentos de medición que puedan percibir en toda complejidad el grado en que una variable está presente en un fenómeno humano o social, el



investigador intenta diseñar instrumentos haciéndolos sujetos de cuidadoso análisis antes, durante y después de su aplicación para acercarse lo más posible a la obtención de lo que sería una medición válida y confiable de las variables en estudio”. (p. 35).

Las técnicas del enfoque cuantitativo son: las encuestas, censos y el análisis cuantitativo de datos existentes; y como instrumento utiliza el cuestionario.

Las técnicas del enfoque cualitativo son: la observación, entrevistas, grupo focal, documentación y el análisis de contenido; y como instrumentos utilizados están las bitácoras/diario de campo, guía de entrevistas, guía de preguntas, fichas, guía de análisis.

1.13.2.1. La observación

(Bayardo, 2000) “Para el investigador, la observación de los fenómenos y de las acciones de los individuos que le permitirá obtener datos en forma objetiva y sistemática e incorporarlos a la información ya recabada por otros medios” (p. 60).

Adicional indica que “requiere de una serie de previsiones y cuidados durante todo el proceso, pues de lo contrario se corre el riesgo de que la información recabada por este medio sea sólo una serie de apreciaciones subjetivas y poco confiables en las que se exprese más de lo observado” (p. 60).

(Arias, 2012) refiere que la observación puede ser:

- a) “Observación simple o no participante: es la que se realiza cuando el investigador observa de manera neutral sin involucrarse en el medio o realidad en la que se realiza el estudio.
- b) Observación participante: en este caso el investigador pasa a formar parte de la comunidad o medio donde se desarrolla el estudio.

Así mismo, la observación también se clasifica en:

- Observación libre o no estructurada:



Es la que no se ejecuta en una función de un objetivo, pero sin una guía prediseñada que especifique cada uno de los aspectos que deben ser observados.

- Observación estructurada:

Es aquella que además de realizarse en correspondencia con unos objetivos, utiliza una guía diseñada previamente, en la que se especifican los elementos que serán observados” (p. 60).

La observación se aplicó durante los meses de febrero y marzo 2022, se verificó cómo la información se despliega a los equipos comerciales por parte del área de mercadeo, en tiempo y forma sobre temas influyen en sus asignaciones laborales.

Tabla 1. Observaciones realizadas en el traslado de información hacia el área comercial

Observaciones
<ul style="list-style-type: none">• En el inicio de cada reunión no se designa a la persona que realizará el despliegue de la información al equipo comercial.• No se realiza minuta de reunión sobre despliegue de información al equipo comercial.• No existe un flujo de procesos escrito para despliegue de comunicación interna.• No hay un responsable sobre el traslado de la información descendente al equipo comercial.

Fuente: elaboración propia.

1.13.2.2. Grupo focal

Para (Cerdá, 2002) “consiste en una entrevista grupal dirigida por un moderador a través de un guion de temas o de entrevista. Se busca la interacción entre los participantes como método para generar información. El grupo focal lo constituyen un número limitado de personas: entre 4 y 10 participantes, un moderador y, si es posible, un observador. A través de él se consigue información en profundidad sobre lo que las personas opinan y hacen, explorando los porqués y los cómo de sus opiniones y acciones. No se obtienen cifras ni datos que nos permitan medir aspecto alguno. Se trabaja con la información que se expresa en los discursos y conversaciones de los grupos” (p. 104).



Para la elaboración del presente diagnóstico no se realizó grupo focal, debido a las restricciones de reuniones presenciales de Molinos Modernos, S. A. por COVID-19.

1.13.2.3. La encuesta

Según (Arias, 2012) la encuesta se define “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular” (p. 72).

La encuesta puede manejarse de dos maneras:

- **Encuesta oral:** se basa en una serie de preguntas realizadas de forma presencial o bien por medio telefónico, son cuestionamientos cerrados donde se buscan respuestas concretas del encuestado, ya que el tiempo para su ejecución es breve. (Arias, 2012)
- **Encuesta escrita:** como su nombre lo indica se puede realizar de forma escrita o digital, para este tipo de encuesta no es necesaria la intervención del encuestador sobre el encuestado. (Arias, 2012)

Para la encuesta se utilizó el instrumento de encuesta escrita, trasladado a los colaboradores de forma digital a través de la herramienta *Google Forms*.

1.13.2.4. La muestra

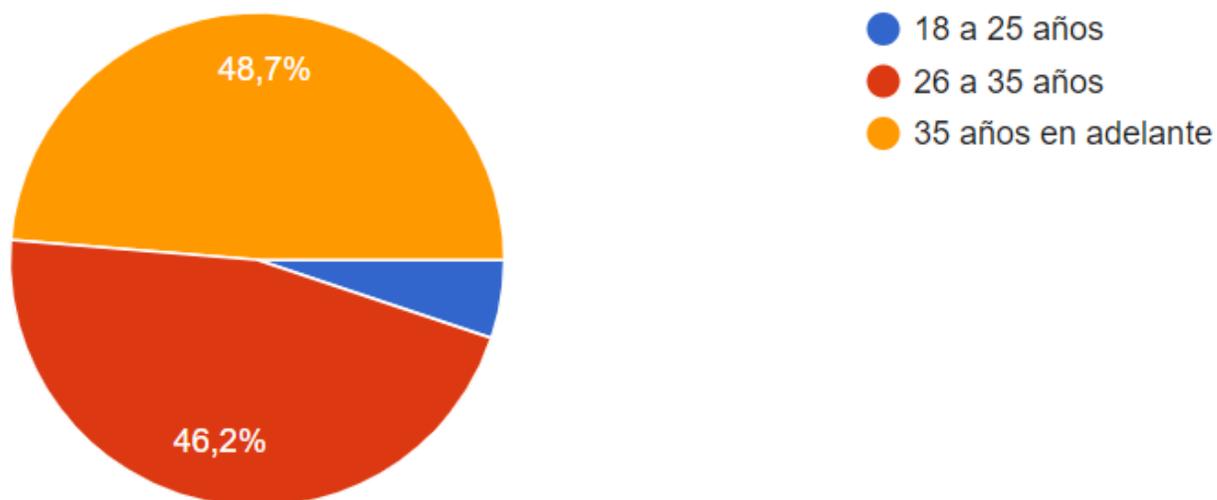
“La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible. En ese sentido una muestra es aquella que por su tamaño y características similares a las del conjunto, permite hacer inferencias o generalizar los resultados al resto de la población con un margen de error conocido” (Arias, 2012, p. 83).

Las encuestas se llevaron a cabo de acuerdo con la población de estudio de los colaboradores del área comercial, que asciende a 41 personas, aplicando la fórmula finita, con un 62.27% de nivel de confianza y un 3% de nivel de error estimado, se determinó una muestra de 39 encuestas.



1.13.3. Interpretación de los resultados

Figura 4. Edad



Respuesta	Cantidad	Porcentaje
35 años en adelante	19	48.70%
26 a 35 años	18	46.2%
18 a 25 años	2	5.1%
Total	39	100%

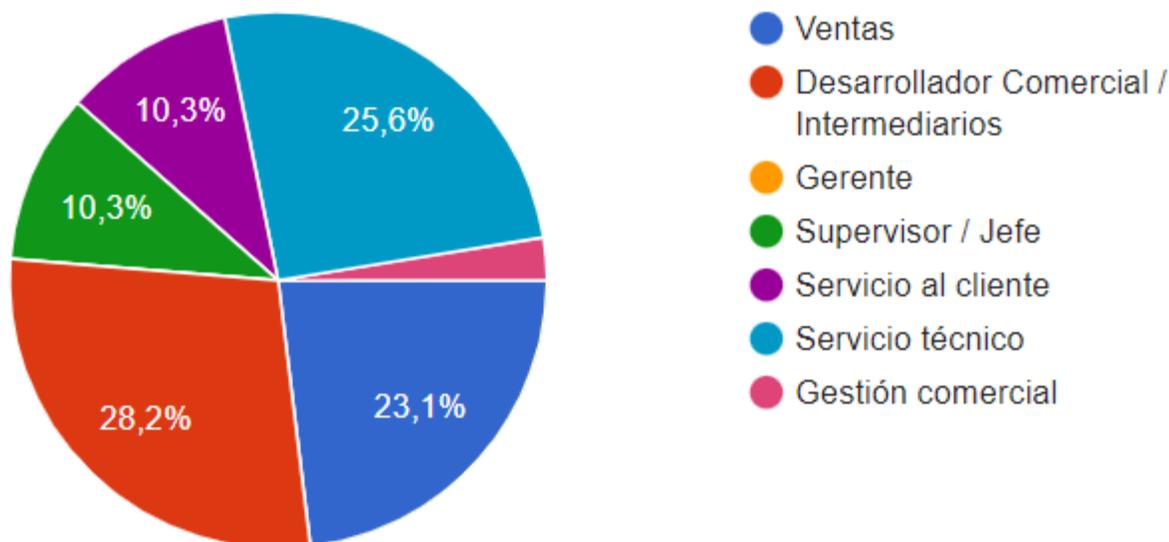
Fuente: elaboración propia.

De la muestra de 39 personas encuestadas en el área comercial de Molinos Modernos S.A. se observa que el 48.7% de ellas tiene una edad que están en el rango de 35 años en adelante, 46.2% en el rango de 26 a 35 años, y 5.1% de 18 a 25 años.

Al respecto, se observa que la mayoría de los colaboradores que participaron en la encuesta se encuentran en la etapa de juventud adultez, por ende, se refleja una mayor experiencia en su trayectoria laboral.



Figura 5. Cargo en la empresa



Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Desarrollador Comercial / Intermediarios	11	28.20%
Servicio técnico	10	25.6%
Ventas	9	23.10%
Supervisor/ Jefe	4	10.30%
Servicio al cliente	4	10.30%
Gestión comercial	1	2.5%
Gerente	0	0.00%
Total	39	100.0%

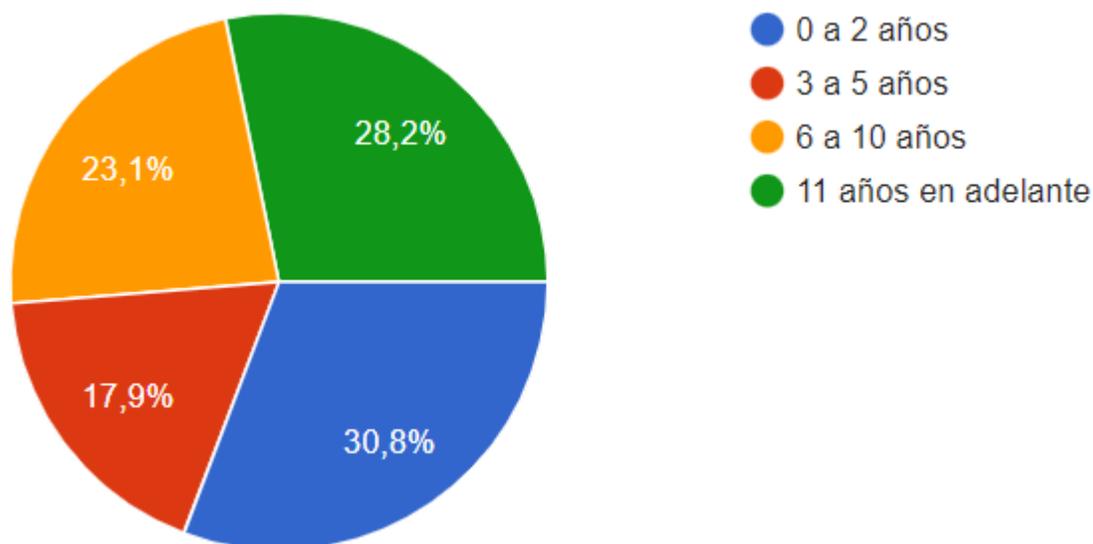
Fuente: elaboración propia.

De la muestra de 39 personas encuestadas en el área comercial de Molinos Modernos S.A. 28.20% de ellas tiene el cargo de Desarrollador Comercial / Intermediarios, 25.6% de Servicio Técnico, 23.10% en el rango de Ventas, Supervisor / jefe 10.30%, Servicio al cliente 10.30%, Gestión comercial 2.5% y Gerente no se obtuvo respuesta.

Adicionalmente se refleja que de los encuestados el 77% (Desarrollador, Servicio Técnico y Ventas), forman parte del área operativa y son el canal principal de comunicación con los clientes según segmentación respectiva que consumen el catálogo de productos de Molinos Modernos, S. A.



Figura 6. Tiempo de laborar en CMI MM



Respuesta	Cantidad	Porcentaje
0 a 2 años	12	30.80%
11 años en adelante	11	28.2%
6 a 10 años	9	23.1%
3 a 5 años	7	17.9%
Total	39	100%

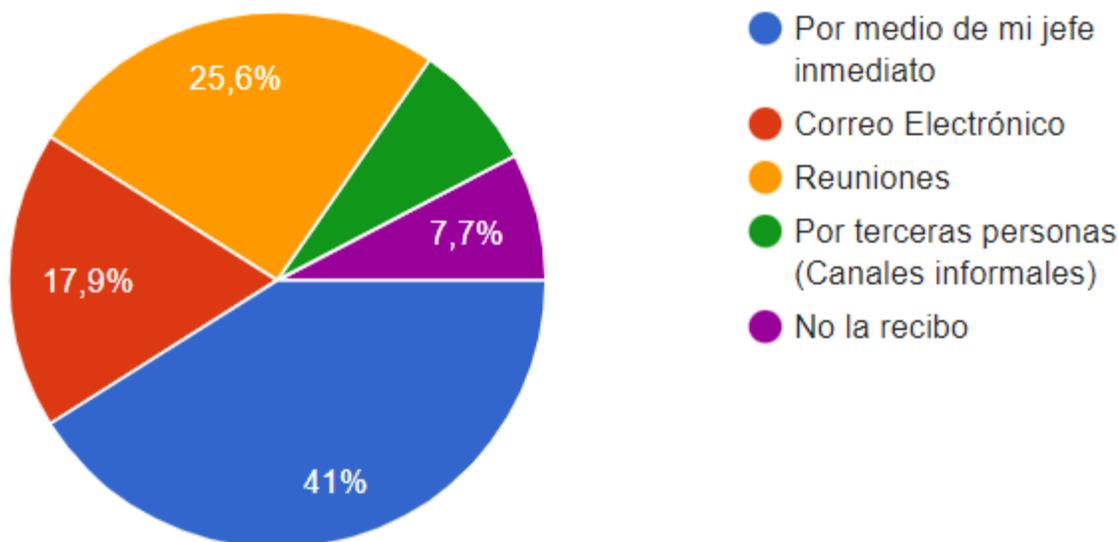
Fuente: elaboración propia.

De la muestra de 39 personas encuestadas en el área comercial de Molinos Modernos, S. A. el 30.80% de los colaboradores tiene 0 a 2 años de laborando en la corporación, el 28.2% tiene 11 años en adelante, el 23.1% tiene de 6 a 10 años y de 3 a 5 años representan el 17.9%.

Como se observa el 51.3% de los colaboradores que tiene 6 años en adelante cuentan con una trayectoria laboral estable en Molinos Modernos, S. A. en el caso del 30.8% que tiene de 0 a 2 años se debe a que 10 colaboradores del área de televenta (ventas) iniciaron a laborar en el 2020.



Figura 7. Recepción de la información de cambios de precios y logística, entre otros



Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Por medio de mi jefe	16	41.00%
Reuniones	10	25.6%
Correo electrónico	7	17.9%
Por terceras personas (canales informales)	3	7.7%
No la recibo	3	7.7%
Total	39	100%

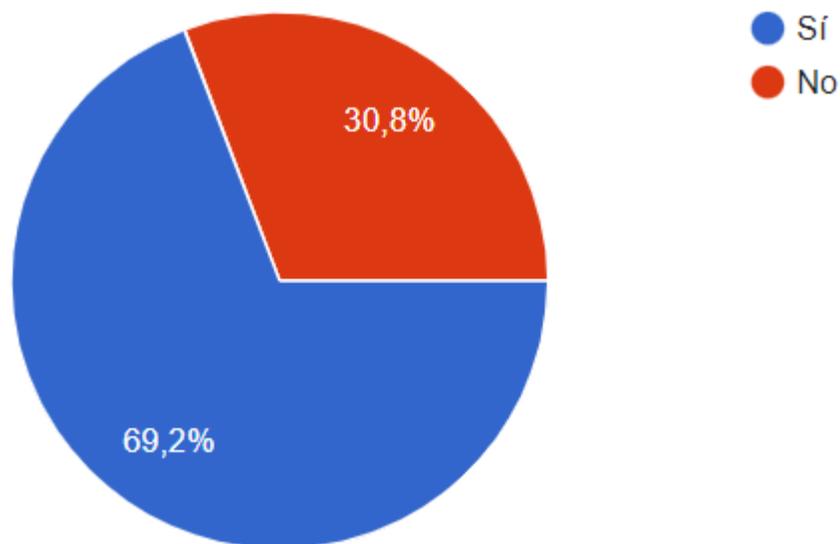
Fuente: elaboración propia.

Se observa que, de la muestra de 39 personas encuestadas en el área comercial de Molinos Modernos, S. A. el 41% de ellas recibe la información por medio del jefe inmediato, el 25.6% por medio de reuniones, el 17.9% la reciben vía correo electrónico, el 7.7% la recibe por medio de canales informales de igual forma y el 7.7% que no la recibe.

Cabe indicar que el 15.4% de los encuestados no están recibiendo la información de manera adecuada, esto puede repercutir a brindar una información no completa o incorrecta a los clientes, por otra parte, el 17.9% la recibe por medio de correo electrónico lo cual puede reflejar que no todos los colaboradores verifican sus correos electrónicos de manera oportuna.



Figura 8. Recepción en tiempo oportuno de la información



Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	27	69.20%
No	12	30.8%
Total	39	100%

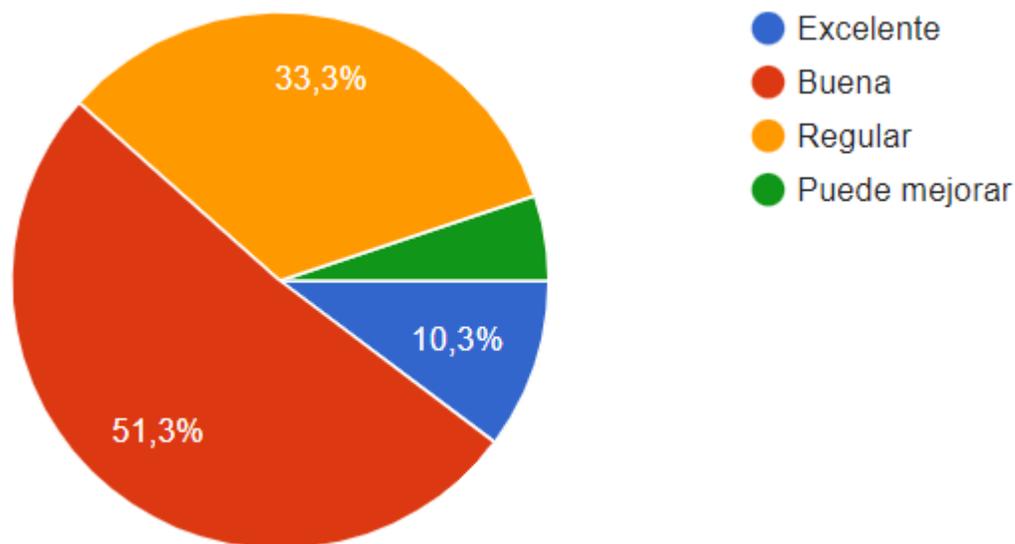
Fuente: elaboración propia.

De la muestra de 39 personas encuestadas en el área comercial de Molinos Modernos, S. A. el 69.20% recibe en tiempo oportuno la información que utiliza para la ejecución de sus funciones y el 30.8% no la recibe en tiempo.

En estas respuestas se refleja que existe un margen del 30.8% para cerrar la brecha al 100%, para que los colaboradores puedan tener la información en tiempo, cabe mencionar que si el personal operativo recibe la información en tiempo podrían prepararse para las futuras consultas que los clientes puedan expresar y brindar una información más completa y clara.



Figura 9. Calificación del flujo de comunicación recibida



Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Buena	20	51.30%
Regular	13	33.30%
Excelente	4	10.30%
Puede mejorar	2	5.1%
Total	39	100%

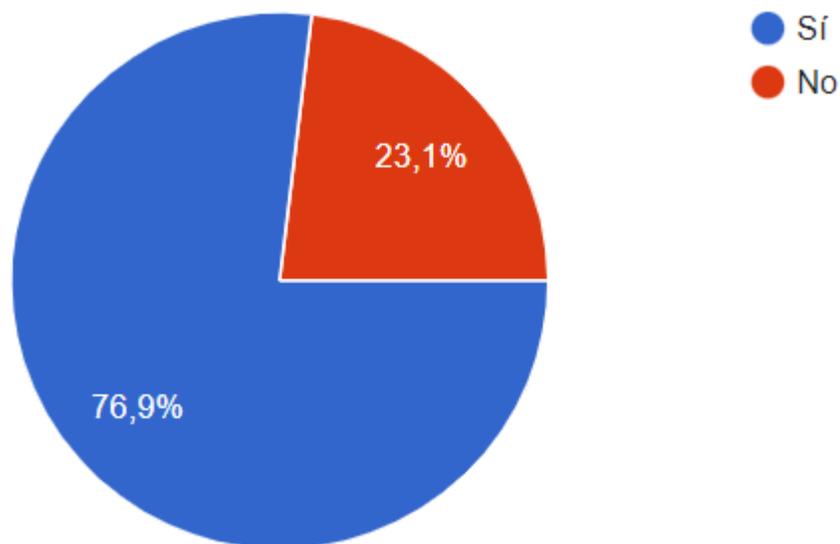
Fuente: elaboración propia.

De la muestra de 39 personas encuestadas en el área comercial de Molinos Modernos, S. A. el 51.30% califican de buena el flujo de información, seguido del 33.30% que indicaron que era regular, un 10.30% que era excelente y el 5.1% que puede mejorar.

El análisis de esta respuesta refleja que más del 50% de la información que se brinda es clara y la minoría un 5.1% indicaron que puede mejorar, estos resultados muestran que la información puede no estar llegando por los canales correctos y en tiempo adecuado o bien pueden realizarse estrategias para lograr que la información se traslade de manera excelente.



Figura 10. Claridad de la información recibida en primera instancia



Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	30	76.90%
No	9	23.10%
Total	39	100%

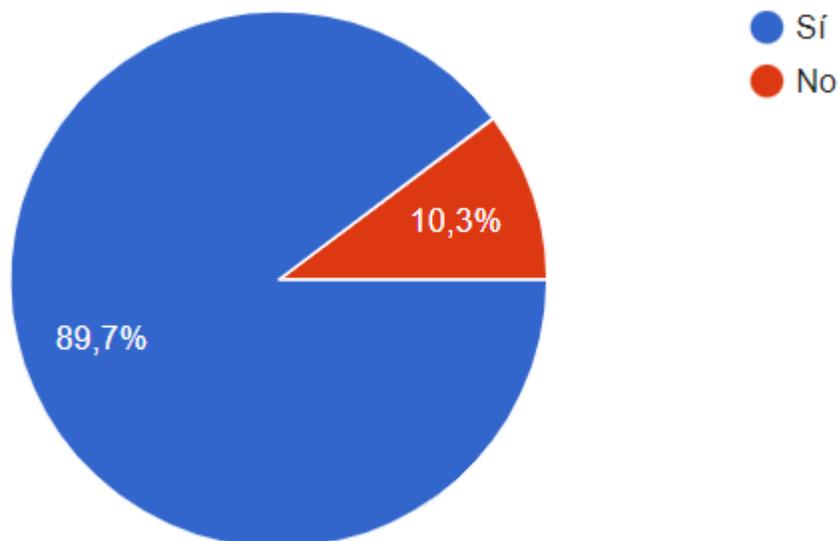
Fuente: elaboración propia.

De la muestra de 39 personas encuestadas en el área comercial de Molinos Modernos, S. A. el 76.90% de los colaboradores indicaron que si queda clara la información en primera instancia y el 23.10% indicaron que no queda clara.

Los colaboradores en su mayoría han contestado que tienen clara la información, pero según los comentarios hay colaboradores que no les llega en tiempo y se quedan con dudas adicionales y no se resuelven de forma inmediata.



Figura 11. Dudas sobre con quien avocarse sobre información



Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	35	89.70%
No	4	10.30%
Total	39	100%

Fuente: elaboración propia.

De la muestra de 39 personas encuestadas en el área comercial de Molinos Modernos, S. A. el 89.70% indicaron que si tiene claro con quien avocarse y el 10.30% que no tiene la claridad de que vías pueden utilizar para resolver sus dudas.

La mayoría de los colaboradores saben con quién dirigirse cuando tienen una duda, sin embargo, no existe una área o persona encargada de la información para resolver las dudas que surjan posteriormente.



Tabla 2. ¿Cómo se maneja la comunicación interna en el área comercial?

Comentarios

- Que adicional a la comunicación verbal se brinde por medio de un comunicado ya que es más formal y quedará mucho más clara.
- Recibimos información justo en los cambios y verifican los cambios hasta que ya lo aplicamos.
- Mejorar.
- Que nos puedan apoyar comunicando cualquier cambio con tiempo para evitar inconvenientes en sistema o atrasos con pedidos.
- Hay muchos procesos que los han cambiado y no dan la información clara de cuál va a ser el nuevo proceso. Al momento de cambio de precios hay muchas variaciones entre sistemas.
- Desordenada, y en cuestión de sistema no son cargados los precios correctamente, después las carteras quedan descuadradas.
- Con créditos a la fecha no se tiene claridad en procesos, hay muchos clientes que aún no cuentan con crédito y en su momento fue trasladada papelería.
- Considero que por la carga laboral que hay, no logran informarnos correctamente.
- Creo que debería convocarse a una reunión para poder conocer los diferentes cambios de precios, promociones etc. Y luego dejar registrado por uk correo.
- Ninguno
- Todo bien
- Siempre hay campos en que mejorar, a veces fluye la información a buena velocidad y otras veces cuesta un poco, ha pasado que alguna información se ha comunicado a televentas y no a los desarrolladores, y nos enteramos gracias a ellas.
- No.
- En lo personal me parece como está ya que mi jefe inmediato me saca de alguna duda que tenga.
- Ser más específicos.



Comentarios

- Debemos generar sesiones pequeñas de información relevante para todo el equipo.
- La información no es muy fluida.
- En mi área, todo comunicado sobre información de suma importancia es por medio de grupos de WhatsApp.
- Pienso que no es al 100%, tienen que mejorar aún más la comunicación, porque a veces nos enteramos de ciertos cambios por el cliente.
- Se maneja por distintas vías, teléfono, correo reuniones.
- Hay comunicación que si llega al correo hay otras que no me llegan y a otros compañeros de la misma área si les llegó el correo y viceversa.
- De forma directa.
- Todo claro.
- Ninguna.
- Necesitamos realizar reuniones para aclarar dudas con todo el equipo.
- La información está bien como se traslada, pero a veces llega muy tarde para explicar al cliente.
- Necesitamos tener la información escrita para poder explicarle al cliente y no que la den a un día de hacer el cambio.
- El traslado de información debe ser más claro.
- Tomar en cuenta que tenemos que estar preparados para tener la información y respuestas a los clientes.
- Buscar un canal de comunicación interna mejor ya que además que no quieren que lleguemos a las oficinas es difícil enterarse de los cambios.
- No siempre nos enteramos completamente la información le consultamos a televenta porque tienen más claridad de que hay que decirles a los clientes.
- Me gustaría tener reuniones sobre nuevos planes con todos los desarrolladores de Guatemala.
- Todo claro.



Comentarios

- Buen día me parece muy bien, aunque si se hace de manera email sería bueno ayuda a mantener la información y poder consultar en cualquier momento.
- Incluir a todos los interesados en la información no solo el departamento.
- Me parece muy bien, aunque si se hace de manera email sería bueno ayuda a mantener la información y poder consultar en cualquier momento.
- No hay un área con quién avocarse, si tengo una duda.
- Que todas las áreas tengan la misma información ya que en ocasiones tienen distinta.
- Que las actualizaciones sean de forma general y que se implemente un canal de información general como tener una intranet de información de productos precios presentaciones y beneficios.

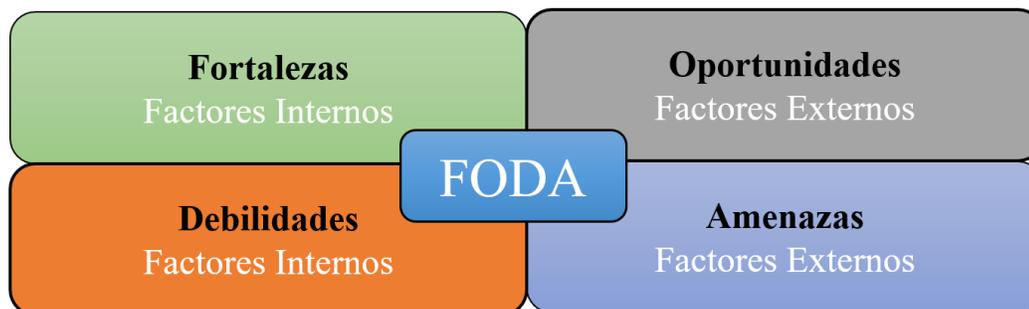
Fuente: elaboración propia.

Según las opiniones recibidas se considera importante la mejora de la comunicación interna en el área comercial, a través de la elaboración de un manual de proceso de comunicación interna, adicionando inducción y capacitación sobre el uso y aplicación del manual referido.

1.14. FODA comunicacional

Es una herramienta comunicacional que sirve para detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en una persona, institución, o grupo de trabajo, brindan factores internos y externos que pueden evidenciar o aportar según sea el caso, la ventaja de esta herramienta es que con ella se puede realizar proyectos estratégicos, aunque es un método empírico ya que nos proporciona datos genéricos, es de alto alcance y de uso relevante para la elaboración de planes de acción para el proyecto a realizar.

Figura 12. Tabla de elementos FODA



Fuente: interpretación de resultados FODA

Se realizó un análisis utilizando la herramienta de FODA con base en el diagnóstico y encuestas realizadas en el área comercial, el cual se describe a continuación:

Figura 13. FODA del proyecto



Fuente: elaboración propia.

1.15. Problemas detectados

En el proceso de diagnóstico se detectaron problemas en la comunicación interna del área comercial de Molinos Modernos, S. A. que desglosan a continuación:



Tabla 3. Problemas detectados

Hallazgos
<ul style="list-style-type: none">• No hay un flujo en el traslado de comunicación descendente.• El equipo comercial mantiene una información incompleta.• No hay un área o persona donde el equipo comercial pueda aclarar dudas.• Se han recibido quejas de clientes por no tener la información correcta.• Existen reprocesos de comunicación con el cliente, donde devuelve la llamada al equipo de ventas para aclarar sus dudas.• El tiempo para estas consultas delimita al área de ventas para terminar los objetivos diarios de indicadores de gestión.

Fuente: elaboración propia.

1.16. Planteamiento del problema comunicacional

Según (Arias, 2012) “el planteamiento del problema consiste en describir de manera amplia la situación objeto de estudio, ubicándola en un contexto que permita comprender su origen, relaciones e incógnitas por responder” (p. 41).

¿Qué factores afectan la comunicación interna en el área comercial de Molinos Modernos, S. A.?

1.17. Indicadores de éxito

Los indicadores de éxito son importantes para poder clasificar los recursos con los que se cuenta y los que posiblemente se puedan necesitar. Se tiene que considerar que los indicadores deben ser factibles, veraces, gestionables, medibles y confiables, para que sean herramientas útiles en el desarrollo del proyecto. A continuación, se desglosan los recursos a utilizar en el proyecto:

a) Recurso humano:

- Supervisores y coordinadores del Ejercicio Profesional Supervisado (EPS), de la Escuela de Ciencias de Comunicación (ECC) de la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC).
- Los colaboradores de servicio al cliente (SAC).



- Área de gestión comercial.
 - Gerentes, comercial y regionales.
 - Colaboradores del área comercial.
- b) Recursos materiales:
- Equipo de cómputo para reuniones virtuales.
 - Celulares.
 - Internet.
 - Correo electrónico.
 - Salas de reuniones.
- c) Recurso económico:
- Para la elaboración de este proyecto no se utilizarán materiales físicos que generen gastos financieros, ya que será realizado de forma digital.

1.18. Límites y alcances de la investigación

1.18.1. Límites de la investigación

Debido a las restricciones por COVID-19 de reuniones presenciales en Molinos Modernos, S. A. no es posible realizarlas, el cambio de estructura en el organigrama generó un atraso que impacta en el desarrollo de esta investigación.

1.18.2. Alcances de la investigación

El proyecto de comunicación interno va enfocado en los colaboradores del área comercial, donde también se involucran dentro del proceso a colaboradores de SAC y Gestión Comercial, se realizará un manual de proceso de comunicación interna, adicionando inducción y capacitación sobre el uso y aplicación del manual referido.



1.19. Cronograma del diagnóstico

Tabla 4. Cronograma del diagnóstico

No.	Actividad Descripción	Meses														
		Febrero				Marzo				Abril						
		Semanas	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S5	
1	Observaciones realizadas sobre los procesos de comunicación interna.															
2	Elaboración de encuestas.															
3	Llenado de encuestas.															
4	Recolección de datos.															
5	Análisis de datos.															
6	Reunión sobre datos obtenidos.															
7	Plan de acción del proyecto: Propuesta de manual de flujo de comunicación interna.															
8	Presentación de Propuesta a jefe SAC.															
9	Autorización de jefe SAC para ejecutar el proyecto sobre los problemas detectados.															

Fuente: elaboración propia.

1.20. Proyecto a desarrollar

Diagnóstico y ejecución del plan de comunicación interna para fortalecer el área comercial de la empresa Molinos Modernos, S. A.



Capítulo 2

Plan estratégico de Comunicación

2.1. Plan de comunicación

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

Es un documento que especifica lo siguiente:

- Análisis de la situación y la generación de diagnóstico de comunicación.
- Objetivos de la comunicación.
- Públicos asociados a dichos objetivos de comunicación.
- Mensajes que han de transmitirse a los públicos identificados.
- Canales, medios, acciones, actividades o tácticas que deben implementarse para transmitir los mensajes a los públicos identificados, con el fin de lograr los objetivos propuestos.
- Cronogramas, presupuesto e indicadores.

2.2. Elementos comunicacionales

(Ongallo, 2007) resalta que la comunicación es un proceso de transmisión por parte de un emisor, a través de un medio, de estímulos sensoriales con contenido explícito o implícito, a un receptor, con el fin de informar, motivar o influir sobre el mismo.

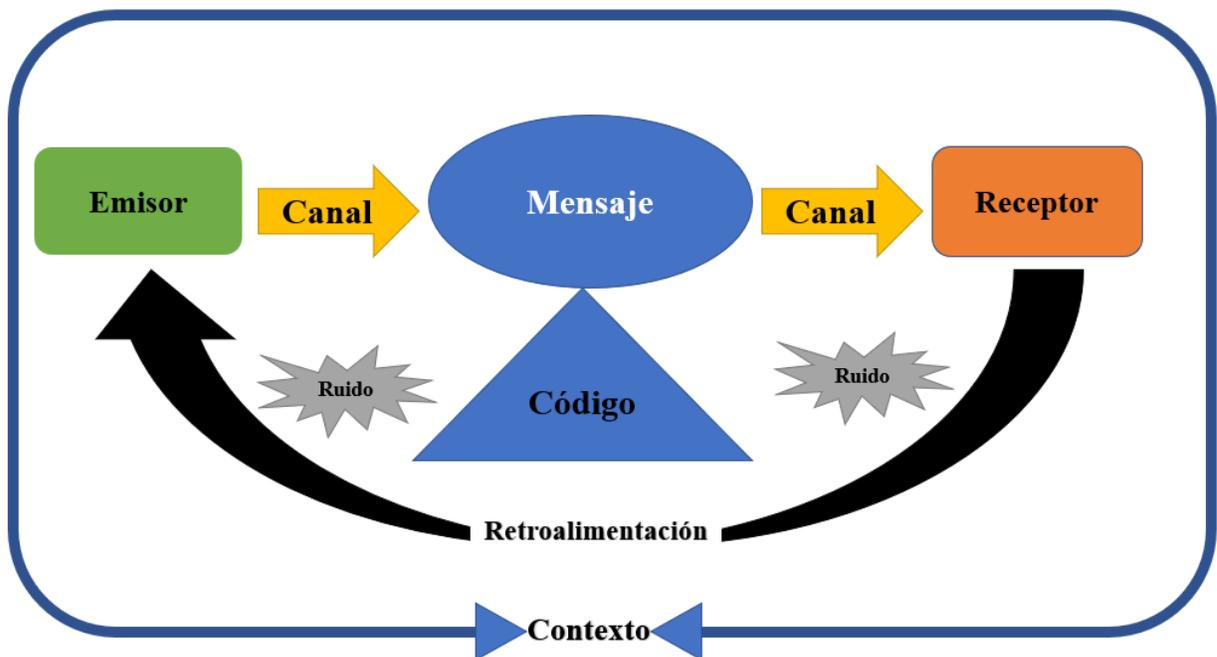
Adicionalmente, la comunicación es una herramienta para poder transmitir mensajes, para ello existen elementos que intervienen para que este proceso pueda llevarse a cabo, dentro de ellos se encuentran:

- **Emisor:** sujeto que emite la información.
- **Receptor:** sujeto que recibe la información.
- **Mensaje:** lo que se desea o intenta transmitir, verbal o no verbalmente.



- **Canal:** medio por donde se traslada la comunicación.
- **Código:** es el lenguaje que se utiliza para brindar el mensaje.
- **Retroalimentación:** indicador que valida por medio de la respuesta del receptor, que el proceso de comunicación se dé.
- **Contexto:** el entorno donde y por qué se da el proceso de comunicación.
- **Ruido:** elemento que afecta a que el proceso de comunicación sea claro.

Figura 14. Elementos y proceso de la comunicación



Fuente: elaboración propia.

2.2.1. Comunicación Organizacional

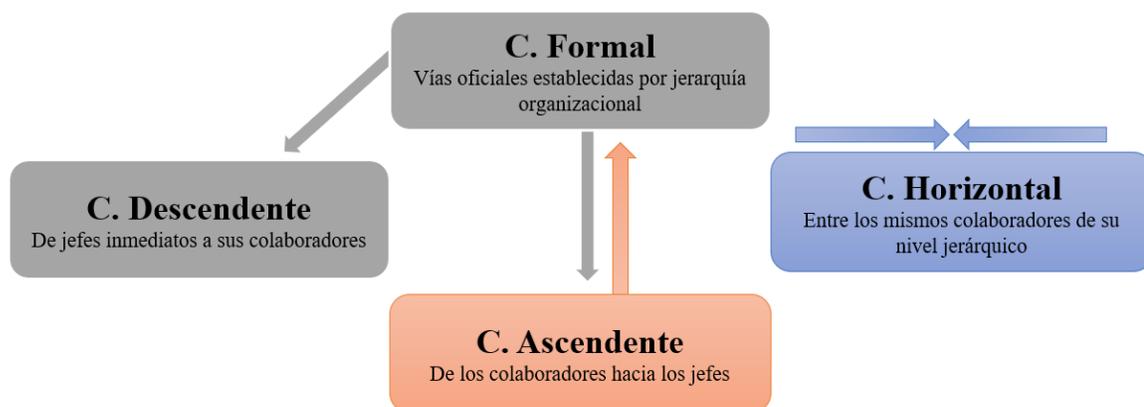
Para (Ramos Reyes, Paredes Sandoval, Teran Andrade, & Lema Lliguicota, 2017) la comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones). (p. 05).



Establecen que es una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad, nos permite conocer al recurso humano y evaluar su desempeño y productividad, a través de entrevistas y recorridos por las diversas áreas de trabajo. (p. 29).

En la comunicación organizacional existen redes formales, los mensajes circulan de manera descendente, ascendente u horizontal. Los mensajes que fluyen de manera descendente o ascendente cuando se emplea el principio escalar de autoridad o jerarquía, y a través de la organización cuando se aplica el principio funcional de la clasificación del trabajo. (p. 26).

Figura 15. Elementos y proceso de la comunicación organizacional



Fuente: elaboración propia.

2.2.2. Comunicación externa

(Bic Galicia, 2017) resaltan que la comunicación externa se podría también llamar comunicación comercial pura, como toda comunicación contribuye a crear una imagen de la empresa, pero su objetivo en concreto es actuar sobre la imagen y posibilidad de venta de las marcas que crea la empresa.



La dimensión de la comunicación externa incluye las siguientes sub-áreas: el *marketing*, la promoción -como una de las variables del *marketing*- y el medio donde se realiza esta comunicación, en este caso abordaremos la publicidad en Internet. (p. 43).

Tabla 5. Comunicación externa

Comunicación externa
<ul style="list-style-type: none">• Acceso en redes digitales para conocer el tipo de empresa y su historia.• Brindar información sobre los productos que comercializa.• Mostrar confianza a las personas interesadas en conocer los productos.• Ubicación de la compañía.• Promociones y precios.• Contactos de la empresa para resolver dudas o brindar sugerencias.

Fuente: elaboración propia.

2.2.3. Comunicación interna

(Bic Galicia, 2017) indica que se centra en el capital humano. Es un proceso comunicacional donde se integran los directores, gerentes, personal operativo y otros miembros de una organización con todos los niveles de trabajadores/las de la misma.

El principal objetivo de la comunicación interna es implicar en el proyecto empresarial a todos los miembros de la organización. Se trata de crear un clima de trabajo cordial y de confianza, lo que conllevará menos conflictos, menos absentismo laboral... en una palabra, que todos y cada uno de los que forman parte de la organización trabajen más a gusto y se sientan implicados y motivados en el proyecto empresarial, de manera que sus objetivos y los de la empresa estén interrelacionados.

El proceso de comunicación interna no debe entenderse como un proceso en una única dirección, sino que es la participación de ambas partes la que conseguirá satisfacer las necesidades de ambas y crear un buen clima. Es así muy importante el *feedback* o retroalimentación que se produzca por ambas partes en la comunicación interna. (p. 50).



Tabla 6. Comunicación interna

Comunicación interna
<ul style="list-style-type: none">• Definir las necesidades de comunicación interna y las herramientas necesaria• Captar los flujos de información y generar comunicación.• Dotar a la empresa de un sistema de información y gestión del conocimiento.• Proponer iniciativas que estimulen al personal.• Colaborar con las áreas de recursos humanos y formación.• Reforzar la cultura organizacional.

Fuente: (Bic Galicia, 2017).

2.2.4. Comunicación de crisis

(Bic Galicia, 2017) establece que la comunicación de crisis pretende prever los posibles daños que pueden surgir en las empresas y anticipar soluciones al mal ocasionado. Una vez ocurrida la crisis, la comunicación de crisis y los responsables de ella, son las personas encargadas de su gestión. El fin último de la comunicación de crisis es defender la imagen de la empresa ante sus públicos objetivos y la opinión pública. (p. 52).

Tabla 7. Objetivos de la comunicación en crisis

Comunicación en crisis
<ul style="list-style-type: none">• Designación de un comité de crisis.• Elaboración de un manual de crisis.• Diseño de la estrategia y puesta en marcha de actuaciones concretas durante la crisis.• Elaboración de comunicados.• Seguimiento y atención a los medios en la crisis y la postcrisis.

Fuente: (Bic Galicia, 2017).



2.3. Objetivos de la Estrategia

Objetivo General:

Fortalecer el proceso de comunicación interna, en el área comercial de Molinos Modernos, S. A.

Objetivos Específicos:

- a) Optimizar procesos de comunicación interna en el área comercial de Molinos Modernos, S.A.
- b) Promover la correcta ejecución de la comunicación descendente y ascendente.
- c) Divulgar los lineamientos por medio de capacitaciones del correcto uso de la comunicación interna.

2.4. Estrategia

Para (Garrido, 2004) Se define como un plan o pauta que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente, para el autor la estrategia será una guía teórica que incide en la puesta en práctica de acciones, entorno a un objetivo determinado por la compañía. (p. 82).

Se puede considerar entonces como un proceso planificado que es intentado y a la vez como un proceso naciente que se define como emergente, es decir, un proceso de permanente reconstrucción y adaptación (concepto de *Track business*) que considerará las nuevas variables que incidan en la conducción de la empresa. (p. 83).

Las aplicaciones del concepto de estrategia varían conforme a las necesidades de distintas épocas, realidades sociales, mercados y empresas, lo que tiene su explicación en que las definiciones y desarrollo de sus más diversas perspectivas son llevadas a la práctica de modo diario y distintas direcciones por administrativos, directivos y expertos. Se pueden observar algunos elementos comunes en las concepciones generales de la estrategia, señalados por (Majluf & Hax, 1996), en los que se han basado para alcanzar un mayor alcance de su esclarecimiento desde un prisma comunicacional:



- a) La estrategia será un patrón de decisiones: este modelo o patrón debe ser coherente en todos los niveles de la firma, debiendo además tender a reunir y aunar los esfuerzos de modo integrado. Por lo demás el análisis de los patrones de conducta comunicacional de la empresa ofrece un rico potencial para el diseño de las acciones futuras, donde podemos encontrar métodos específicamente pensados para la comunicación empresarial que han demostrado ser útiles y orientadores.
- b) El elemento de determinación de objetivos a largo plazo: es propio de la dimensión estratégica y a su vez del estado de la imagen en las organizaciones ya que es un fenómeno pensado para ciclos prolongados por parte de la naturaleza de permanencia de la empresa.
- c) La estrategia se convierte además en un selector de negocios de la organización: cuando la estrategia actúa generando una manera selectiva de comportamientos en la organización, está generando una distinción o diferenciación de la compañía y en su modo de operar que impregnará las visiones de sus miembros y que trascenderá a un solo ser social.
- d) La búsqueda para lograr una ventaja sostenible a largo plazo, respondiendo a sus posibilidades y a las señales del entorno: la necesidad de pensar la comunicación de la empresa a largo plazo, ya que debería integrar los distintos recursos comunicables y sostenibles de la organización buscando rescatar y a su vez los principales, a partir de los que estructurará un programa de identidad e imagen que permitan diferenciar a la compañía en la sociedad y presentar sus atributos reconocibles por clientes por mayor tiempo.
- e) La estrategia está orientada hacia la definición de posibilidades de rentabilidad de propuesta: la comunicación de la empresa debe estar indiscutiblemente orientada hacia su rentabilidad.
(p. 85).

Con base en los resultados del diagnóstico y el análisis FODA que fueron realizados en la fase de diagnóstico nos refleja el resultado de elaborar un plan de estrategia de comunicación interna que aportará a que el flujo de información sea más claro, este plan constará de la elaboración de un manual de comunicación interna enfocado en los procesos de ejecución de reuniones y traslado de información que es útil para los colaboradores que tienen contacto directo con los clientes. Adicionalmente se llevarán a cabo capacitaciones para fomentar el uso correcto de la comunicación interna por medio del manual.



En el proceso de diagnóstico se llevó a cabo una evaluación de índole descriptiva con un enfoque mixto, las técnicas usadas fue la observación, recolección de datos a través de encuestas donde se reflejó la situación actual de comunicación interna que se maneja en el área comercial de Molinos Modernos, S. A.

Con la herramienta del FODA se reflejaron debilidades como la falta de estructura de comunicación organizacional, donde no se utilizan los medios de comunicación existentes y no hay un área interna para consultas; en las oportunidades se observó que cuentan con departamentos que pueden hacerse cargo de la comunicación interna, al usar como fortalezas los valores corporativos REIR (responsabilidad, excelencia, integridad y respeto), que son implementados por el equipo comercial; y entre las amenazas se detectó principalmente la falta de información clara que tienen los colaboradores que se contactan directamente con los clientes y por consecuente en ocasiones brindan información incompleta.

El manual y capacitación se llevarán a cabo por el estudiante del Ejercicio Profesional Supervisado (EPS), los cuales serán de forma digital derivado de restricciones de reuniones por COVID-19, este manual se colocará en un *SharePoint* (Plataforma de colaboración empresarial), donde cada colaborador tendrá la posibilidad de consultarlo de forma virtual para esclarecer alguna duda o consulta sobre el traslado de información adecuada.

2.5. Actividades o Acciones de la estrategia

Según (Libeart, 2006) aunque suele confundirse con el plan de comunicación, el plan de acción constituye únicamente el plan de ejecución de este. Incluye las acciones que deberán llevarse a cabo en un periodo determinado o en cuanto a un tema preciso. (p. 63).

Con los resultados reflejados en el diagnóstico elaborado en el área comercial de Molinos Modernos, S. A., se identificó que es necesario contar con un manual de comunicación interna y proporcionar capacitaciones sobre el uso de este y seguimiento de resultados sobre el proceso, para



esto las acciones que se llevarán a cabo para alcanzar la estrategia tendrán diferentes pasos los cuales detallan a continuación:

2.5.1. Propuesta 1. Manual de comunicación interna

En la actualidad el área comercial no cuenta con procesos de comunicación interna establecidos, es decir que cuando se realiza una reunión sobre cambio de estrategias comerciales o noticias que se tiene que trasladar a los clientes por medio de los colaboradores con relación directa. Al respecto se refleja la necesidad de contar con un manual de comunicación interna que aporte a tener procesos de reuniones y despliegue de información efectiva, oportuna y eficiente.

Para llevar a cabo este manual fue necesario contar con la participación del equipo de jefaturas y colaboradores que a través de encuestas brindaron comentarios que expresaron la falta de claridad en recibir la información. Para la revisión y aprobación del manual de comunicación interna será enviado a la jefa de servicio al cliente Rocío Figueroa de González. Posteriormente el contenido de este se enviará a la litografía para el diseño, diagramación e impresión correspondiente.

La forma, el diseño y la diagramación se realizarán en *Adobe Photoshop* e *Adobe Illustrator* y después de su impresión se trasladará nuevamente a la jefa de servicio al cliente para la aprobación final y a su vez se solicitará la autorización para cargarlo digitalmente al *Sharepoint* y se gestionará la entrega de una copia al director general, gerente comercial, gestión comercial y servicio al cliente.

Este manual estará dividido por capítulos los cuales se detallan a continuación:

Tabla 8. Capítulos

Capítulo 1	Identidad corporativa fomentados en los valores institucionales REIR.
Capítulo 2	Presentación, objetivos, definiciones y aspectos generales.
Capítulo 3	Plan para la comunicación descendente.
Capítulo 4	Plan para la comunicación ascendente.
Capítulo 5	Plan para la comunicación horizontal.
Capítulo 6	Consejos.



Tabla 9. Propuesta 1. Manual de comunicación interna

Actividad	Elaboración de manual de comunicación interna para el área comercial de Molinos Modernos, S. A.
Área de oportunidad	Falta de procesos establecidos de comunicación interna.
Propuesta	Tener manual de comunicación interna.
Objetivo de la comunicación	Impulsar los canales y formas de realizar la comunicación interna de manera correcta.
Tipo de mensaje	Informativo y educativo.
Público objetivo	Colaboradores del área comercial de Molinos Modernos, S. A.
Canal de comunicación	Digital e impreso

Fuente: elaboración propia.

2.5.2. Propuesta 2. Capacitaciones

Para la ejecución del manual es importante ejecutar capacitaciones de cómo se debe aplicar, estas actividades servirán para despejar dudas o consultas que puedan presentarse de manera inicial y como el manual puede ser una herramienta para manejar los canales adecuados de comunicación.

Estas capacitaciones se impartirán en dos fases la primera al gerente comercial y gerentes regionales; y la segunda se realizará con jefaturas y colaboradores del área comercial, debido a las restricciones de reuniones presenciales por COVID-19 con las que cuenta Molinos Modernos, S. A. serán de manera virtual vía plataforma de *Microsoft Teams*.

Los materiales que se utilizarán para las capacitaciones serán audiovisuales, por medio de presentación en *Microsoft PowerPoint*, donde se presentará de forma general el diagnóstico y el objetivo del porque es importante contar con un manual de comunicación interna, posteriormente se trasladará la presentación oficial del mismo.



La persona que impartirá las capacitaciones será el estudiante del Ejercicio Profesional Supervisado (EPS) de la Escuela de Ciencias de la Comunicación (ECC) de la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC). Cabe indicar que durante el evento habrá un espacio para resolver dudas o consultas de los colaboradores.

Tabla 10. Propuesta 2. Capacitaciones

Estrategia	Capacitación sobre aplicación del Manual de Comunicación Interna
Área de oportunidad	Falta de procesos de comunicación interna.
Solución	Ejecutar capacitación sobre contenidos y uso del manual de comunicación interna.
Objetivo de la comunicación	Reforzar la comunicación interna, promoviendo interacción dentro del equipo comercial.
Tipo de mensaje	Informativo, inductivo y educativo.
Público objetivo	Colaboradores del área comercial de Molinos Modernos, S. A.
Canal de comunicación	Virtual, Audiovisual.

Fuente: elaboración propia.

2.6. Público objetivo

Este proyecto está enfocado a los colaboradores del área comercial de Molinos Modernos, S. A.

- Gerentes
- Jefes
- Desarrolladores comerciales
- Asesores técnicos
- Ventas (televenta)
- Gestión comercial
- Servicio al cliente



2.7. Mensaje clave

¡Juntos somos más fuertes!

2.8. Indicadores de las acciones

Los indicadores son la forma para medir desempeños de procesos y proyectos, sus resultados nos ayudan a mostrar el progreso o tendencia que se tiene en un periodo determinado. Para este proyecto los indicadores ayudarán a medir el avance desde el inicio de la estrategia de comunicación.

Se realizarán encuestas similares a la etapa de diagnóstico con parámetros de medición que permitirán conocer la percepción y resultados de comunicación interna posterior al despliegue y capacitación del manual de comunicación interna.

- Ejecución de encuesta para identificar evolución de comunicación interna.
- Análisis y comparativo de encuestas fase de diagnóstico y desarrollo de nueva estructura de comunicación interna.
- Cambios en la percepción de una mejora en traslado de información.

Para llevar a cabo el seguimiento de los indicadores es necesario la utilización de instrumentos que aporten al desarrollo de las acciones, los cuales son:

- Equipo de computo
- Programa *Adobe Photoshop*
- Programa *Adobe Illustrator*
- Plataforma *Google Forms*
- Plataforma de reuniones *Microsoft Teams*
- Programa *Microsoft Office*



2.9. Recurso Humano

Tabla 11. Recurso Humano

Puesto	Personal	Actividad
Jefatura de Servicio al Cliente	Rocío Figueroa	Desarrollo, seguimiento y aprobación del proyecto desde su inicio. Brinda información del modelo de comunicación interna antes de la ejecución del proyecto.
Diseñador Gráfico	Personal litográfico	Diseño, diagramación e impresión del Manual de Comunicación Interna.
Colaboradores del área comercial de Molinos Modernos, S. A.	39 colaboradores	Participaron activamente, jefes, áreas de desarrolladores comerciales, ventas y asesores técnicos, servicio al cliente en el diagnóstico realizado.
Estudiante de EPS de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación	Miguel Melgar	Desarrollo de diagnóstico, elaboración, implementación y capacitador del Manual de Comunicación Interna del Área Comercial de Molinos Modernos, S. A.
Coordinador del EPS de Licenciatura 2022, de la ECC USAC	Luis Pedroza	Asesoría y seguimiento durante todo el proceso de EPS 2022
Supervisor del EPS de Licenciatura 2022, de la ECC USAC	Fernando Lucero	Asesoría y seguimiento durante todo el proceso de EPS 2022

Fuente: elaboración propia.

2.10. Financiamiento y presupuesto

2.10.1. Financiamiento

Para la elaboración de este proyecto el financiamiento fue costado por el estudiante del Ejercicio Profesional Supervisado (EPS). Debido a que el área comercial de Molinos Modernos, S.A. aportó con la autorización de la ejecución del diagnóstico y elaboración del manual de comunicación interna. A continuación, se detalla el presupuesto:



2.11. Presupuesto

El presupuesto de este proyecto se designa a la entrega de cuatro manuales para dirección general, gerencia comercial, gestión comercial y jefatura de servicio al cliente.

Tabla 12. Presupuesto

Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
1	Diseño y elaboración del manual	Q400.00	Q400.00
5	Impresión del manual	Q250.00	Q1,250.00
1	Hojas de impresión de pruebas de manual	Q35.00	Q35.00
45	Certificado de participación	Q10.00	Q450.00
	Total, aproximado		Q2,135.00

Fuente: elaboración propia.

2.12. Beneficiarios

Los beneficiarios principales del proyecto son los colaboradores del área comercial de Molinos Modernos, S. A., gerentes, jefes, áreas de desarrolladores comerciales, ventas, asesores técnicos, gestión comercial y servicio al cliente, los cuales tendrán un manual de comunicación interna.

Como beneficiarios indirectos están los clientes que tendrán una información clara cuando sea de importancia hacia ellos, las áreas de créditos, cobros y logística que obtendrán la información en tiempo oportuno, la elaboración de este proyecto será de beneficio para futuros estudiantes que tengan la oportunidad de realizar el Ejercicio Profesional Supervisado en temas de comunicación interna.

2.13. Áreas Geográficas de Acción

Este proyecto del Manual de Comunicación Interna en el Área Comercial de Molinos Modernos, S. A. se ejecutará en las oficinas centrales de Molinos Modernos, S. A. ubicadas en la 33 calle 25-30 zona 12 Ciudad de Guatemala, Guatemala.



Tabla 13. Cuadro operativo de la estrategia

Actividad	Objetivos	Recurso Humano	Beneficiarios	Ubicación Geográfica	Presupuesto	Fecha para ejecutar
Manual de comunicación interna para el área comercial de Molinos Modernos, S. A.	Contribuir a establecer procesos de comunicación interna en el área comercial de Molinos Modernos S.A.	Estudiante de EPS – ECC - USAC			Q 1,685.00	Junio, 2022
	Promover la correcta aplicación de la comunicación interna.	Jefatura de Servicio al Cliente				
Diseño, diagramación e impresión del Manual de Comunicación Interna.	Brindar un material que sea de calidad y brinde una perspectiva amigable del uso correcto de los procesos de comunicación interna.	Diseñador Gráfico	<ul style="list-style-type: none"> • Gerentes • Jefes • Desarrolladores comerciales • Asesores técnicos • Ventas (televenta) • Gestión comercial • Servicio al cliente 	Molinos Modernos, S. A. Calzada Atanasio Tzul 33 calle 25-30 zona 12 ciudad Guatemala.		Julio, 2022
Capacitaciones	Establecer lineamientos a través de capacitaciones del correcto uso de la comunicación interna.	Colaboradores del área comercial de Molinos Modernos, S. A.			Q 450.00	Julio / Agosto, 2022
	Desarrollar el uso correcto de los canales adecuados de comunicación interna.	Estudiante de EPS – ECC - USAC				

Fuente. elaboración propia.



2.14. Cronograma del plan de comunicación

Tabla 14. Cronograma del plan de comunicación

No.	Actividad Descripción	Meses																
		Junio				Julio				Agosto				Septiembre				
		Semanas	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1	Entrevistas específicas para recolección de datos.	■																
2	Clasificación y orden de información recolectada.		■															
3	Creación de borrador de contenido.			■	■													
4	Verificación de la propuesta de manual de comunicación interna.				■													
5	Aprobación de manual de comunicación interna.				■													
6	Diseño y diagramación del manual de comunicación interna.					■												
7	Impresión del manual de comunicación interna.						■											
8	Entrega de manual de comunicación interna.						■											
9	Programación de fecha para capacitación del uso del manual de comunicación interna.						■											
10	Capacitación del uso del manual de comunicación interna.							■										
11	Correcciones del manual según actividad realizada.								■									
12	Encuesta sobre actividad a realizada.									■								
13	Encuesta para identificar cambios y observaciones .										■							
14	Encuesta a los colaboradores para identificar comportamientos de cambio.											■						
15	Comienza Fase 3 del proyecto.												■	■				

Fuente. elaboración propia.



Capítulo 3

Ejecución del plan de Comunicación

3. Informe de ejecución

A continuación, se detalla las actividades necesarias y aprobadas para la ejecución del proyecto de comunicación interna para el área comercial de Molinos Modernos, S. A.

3.1. Manual de comunicación interna

Con el diagnóstico realizado se detectó la importancia de contar con un manual de comunicación interna en el área comercial, derivado a que los canales de comunicación no estaban claros para los colaboradores y no había un material de apoyo para saber con quién dirigirse cuando se tiene una duda o consulta.

- Objetivo de la actividad: establecer lineamientos aprobados por las autoridades, para fortalecer el proceso de comunicación interna en el área comercial de Molinos Modernos, S. A.
- Medio utilizado: el manual se trasladó de forma digital a través de correo electrónico y físicamente a las autoridades y colaboradores.
- Presupuesto de la actividad: se utilizó en presupuesto de Q1,685.00
- Resultados obtenidos: se notó una mejora en la manejo y traslado de información interna y se ha utilizado el modelo de comunicación descendente acorde al manual por consecuente los canales de comunicación están siendo cada vez más claros para poder trasladar información bidireccional.
- Evidencia del material: como parte del proyecto se elaboró el manual de comunicación interna en el área comercial de Molinos Modernos, S. A. se presenta la portada y el manual puede ser observado en los anexos y en el siguiente enlace:

https://drive.google.com/file/d/11tXeWiW5Ne3Vy-JMOHUmUedgx_i9wvrC/view?usp=sharing



Figura 16. Portada del manual de comunicación interna para el área comercial de Molinos Modernos. S, A.



Fuente: elaboración propia.

3.2. Capacitaciones

La importancia de realizar capacitaciones sobre el uso del manual y como se debe manejar la comunicación interna fue fundamental para que los colaboradores que forman parte del área comercial comprendieran la forma correcta de como trasladar información de forma ascendente y como recibirla o trasladar de forma descendente.

- Objetivo de la actividad: trasladar información general y aplicación correcta del manual de comunicación interna en el área comercial de Molinos Modernos, S. A.
- Medio utilizado: presentación proyectada a través de reuniones por medio de la plataforma digital *Microsoft Teams*.
- Presupuesto de la actividad: se utilizó en presupuesto de Q450.00



- Resultados obtenidos: las capacitaciones fueron bien recibidas por los participantes (Gerentes, supervisores y fuerza de venta), teniendo aceptación positiva y compromiso de los colaboradores con base en los temas impartidos del uso correcto de la comunicación interna, y como puede el manual ser una guía de con quien avocarse cuando tenga una duda o consulta específica o necesiten realizar un traslado de información descendente, ascendente y horizontal.
- Evidencia del material: como parte de las capacitaciones impartidas a continuación se presenta la siguiente captura de pantalla:

Figura 17. Capacitación sobre uso de manual comunicación interna.



Fuente: elaboración propia.



3.3. Cronograma General

Tabla 15. Cronograma del diagnóstico (febrero a abril de 2022).

No.	Actividad Descripción	Meses															
		Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1	Observaciones realizadas sobre los procesos de comunicación interna.	■	■	■	■												
2	Elaboración de encuestas.					■	■										
3	Llenado de encuestas.						■	■									
4	Recolección de datos.							■	■	■	■						
5	Análisis de datos.								■	■	■						
6	Reuniones sobre datos obtenidos.									■	■						
6	Elaboración del plan de acción del proyecto: Propuesta de manual de flujo de comunicación interna.									■	■	■	■	■	■		
7	Revisión de propuesta plan de acción del proyecto: Propuesta de manual de flujo de comunicación interna.													■	■	■	
8	Presentación de Propuesta a jefe SAC.															■	■
9	Autorización de jefe SAC para ejecutar el proyecto sobre los problemas detectados.																■

Fuente: elaboración propia.



Tabla 16. Cronograma de ejecución de actividades del plan de comunicación (junio a septiembre de 2022).

No.	Actividad Descripción	Meses																
		Semanas	Junio				Julio				Agosto				Septiembre			
			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1	Entrevistas específicas para recolección de datos.	■																
2	Clasificación y orden de información recolectada.		■															
3	Creación de borrador de contenido.			■	■													
4	Verificación de la propuesta de manual de comunicación interna.				■													
5	Aprobación de manual de comunicación interna.				■													
6	Diseño y diagramación del manual de comunicación interna.					■												
7	Impresión del manual de comunicación interna.						■											
8	Entrega de manual de comunicación interna.						■											
9	Programación de fecha para capacitación del uso del manual de comunicación interna.						■											
10	Capacitación del uso del manual de comunicación interna.							■										
11	Correcciones del manual según actividad realizada.								■									
12	Encuesta sobre actividad a realizada.									■								
13	Encuesta para identificar cambios y observaciones .										■							
14	Encuesta a los colaboradores para identificar comportamientos de cambio.											■						
15	Comienza Fase 3 del proyecto.												■	■				
16	Elaboración de informe de ejecución del manual de comunicación interna.													■	■	■		
17	Entrega de Informe de ejecución del manual de comunicación interna.														■	■	■	
18	Elaboración de informe de ejecución de capacitaciones.															■	■	
19	Entrega de Informe de ejecución de capacitaciones.																■	

Fuente. elaboración propia.



Conclusiones

- El diagnóstico surgió de la necesidad de analizar cómo se encuentra la comunicación interna del área comercial de Molinos Modernos, S. A.
- La comunicación interna no era eficiente en su totalidad en los diferentes departamentos del área comercial.
- Se confirmó que en los hallazgos los colaboradores del área comercial no utilizaban los canales adecuados de comunicación interna.
- Fue necesario llevar a cabo reuniones con el jefe de servicio al cliente para impulsar procesos estandarizados para el buen uso de la comunicación interna.
- Se determinó que era necesario para el área comercial contar con un manual de comunicación interna y reforzar con capacitaciones a los colaboradores sobre el uso de este.
- Se recibió de forma positiva la explicación acerca del manual comunicación interna, por parte de los gerentes y colaboradores del área comercial.
- La creación del manual comunicación interna contribuye en la correcta ejecución de la comunicación interna en sus distintos niveles jerárquicos y de forma sistematizada.



Recomendaciones

Al haber ejecutado el plan de comunicación trazado para la elaboración del proyecto, se sugiere lo descrito a continuación:

A la empresa:

- a) Designar un responsable que verifique, traslade y mantenga informado a las partes, si se cumplen los procesos del manual de comunicación interna dentro del área comercial de Molinos Modernos, S. A.
- b) Verificar por medio de diagnósticos si existen nuevos problemas de comunicación interna y mediante este manual poder buscar posibles soluciones.
- c) Ejecutar inspecciones en el proceso de comunicación interna y obtener hallazgos si se cumple con la correcta ejecución.
- d) Realizar actualizaciones al manual de comunicación interna, con base en los hallazgos o nuevos procesos identificados según su necesidad de impacto y priorización.
- e) Incluir en la cronología de inducción a nuevos colaboradores, una capacitación sobre el modelo de comunicación interna del área comercial según el manual.
- f) Dejar un registro sobre el estado de la comunicación interna por medio de encuestas digitales contestadas por los colaboradores.
- g) Promover la apertura de sugerencias de los colaboradores para mejorar el proceso de comunicación interna.
- h) Inculcar a través de los valores institucionales REIR, la correcta ejecución de la comunicación interna en el área comercial de Molinos Modernos, S. A.



Referencias Bibliográficas

- Arias, F. G. (2012). El proyecto de investigación. En F. G. Arias, *El proyecto de investigación* (págs. 69-70). Caracas Venezuela: EPISTEME, C.A.
- B4B, C. (2021). *CMI*. Obtenido de <https://cmi.co/es/agrupaciones-de-negocio/cmi-alimentos/b4b>
- Bayardo, G. M. (2000). *Introducción a la metodología de la investigación educativa II*. Ciudad de México: Editorial Progreso, S.A, de C. V.
- Cerdá, P. R. (2002). Paso a paso en el diseño de un estudio mediante grupos focales. *Aten Primaria* , 104.
- CMI. (2020). *CMI*. Obtenido de <https://cmi.co/es/quienes-somos/historia>
- CMI. (2020). *CMI*. Obtenido de <https://cmi.co/es/agrupaciones-de-negocio/cmi-alimentos>
- CMI. (01 de 10 de 2021). *CMI*. Obtenido de Aniversario100: <https://aniversario100.cmi.co/revista-latin-finance-reconoce-a-corporacion-multi-inversiones-por-la-colocacion-de-us-700-millones-en-bonos-verdes/>
- Díaz Quiñónez, J. (2008). *Diseño de un programa de mantenimiento predictivo para motores eléctricos con base en monitoreo de temperatura y vibración*. Guatemala.
- Díaz, Y. A. (2008). Forma de hacer un diagnóstico. *TEORÍA Y PRAXIS INVESTIGATIVA*, 11-13.
- Molinos Modernos, S. A. (2022). *Molinos Modernos GT*. Obtenido de <https://www.molinosmodernosgt.com/#productos>
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*. México : McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.



Anexos

Anexo 1. Guía de observación.

Guía de observación

Elaborado por: Miguel Angel Melgar Guzmán

Nombre de la institución: Molinos Modernos, S. A.

Fechas de observación: 05 al 22 de febrero 2022

Identidad o Cultura Corporativa:

Variable por observar	Si	No	Notas
Plan estratégico empresarial o corporativo	X		
Misión	X		
Visión	X		
Objetivos institucionales o corporativos	X		
Valores y principios	X		
Filosofía	X		
Organigrama		X	

Identidad Visual

Variable por observar	Si	No	Notas
Logotipo	X		
Marca	X		
Colores institucionales definidos y visibles en sus publicaciones	X		



Slogan	X		
---------------	---	--	--

Gestión de la comunicación:

Variable por observar	Si	No	Notas
Plan estratégico de comunicación		X	
Departamento de Comunicación		X	
Departamento de RRHH	X		

Gestión de la comunicación Interna

Variable por observar	Si	No	Notas
Flujos de la información: <ul style="list-style-type: none"> • Descendente • Ascendente • Horizontal • Formal 	X X X X		
Medios y canales internos formales: <ul style="list-style-type: none"> • Correo institucional • Intranet • Red social interna • Reuniones virtuales a través de plataformas • Reuniones presenciales • Circulares/oficios • Grupos de mensajería instantáneas 	X X X X X X X	X	



<ul style="list-style-type: none"> • Boletines informativos • Buzón interno para sugerencias • Revistas internas • Carteleras informativas • Teléfono PBX, celulares • Otros 	<p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p>		
Comunicación informal		x	
Rumores			

Variable por observar	Si	No	Notas
Ruidos y Barreras Ambientales	x	x	
Psicológicos	x		
Administrativos		x	
Tecnológicos/físicos		x	



Clima laboral o clima organizacional

Variable por observar	Si	No	Notas
Sentido de pertenencia	x		
Cultura de la calidad	x		
Participación y trabajo en equipo	x		
Manejo del rumor		x	
Promoción de la cultura organizacional	x		
Estabilidad laboral	x		
Servicios salud integral	x		
Protocolo Covid19	x		
Beneficios adicionales a ley	x		
Seguridad Industrial	x		
Capacitaciones	x		
Políticas de desarrollo laboral	x		
Incentivos económicos /premios y reconocimientos por logro de objetivos	x		
Celebraciones internas	x		
Política de puertas abiertas	x		



Ambientes de trabajos adecuados	x		
Vestuario institucional	x		

Ámbito de Comunicación Externa

Variable por observar	Si	No	Notas
Campanas de comunicación a través de medios masivos (radios, prensa, tv, internet, revistas especializadas)		x	
Medios y canales	x		
Página Web	x		
Redes sociales	x		
Revistas digitales		x	
Canal de TV		x	
Radio en línea o programas de radio		x	
Blogs informativos		x	
Campana de Relaciones Públicas		x	
Campanas de comunicación a través de medios alternativos:			
• Congresos		x	
• Simposios		x	
• Patrocinios		x	
• Ferias		x	
• activaciones BTL		x	



		X	
Otros:		X	

Ámbito de Responsabilidad Social Empresarial

Variable por observar	Si	No	Notas
Estrategias de responsabilidad social empresarial	X		
Patrocinios	X		
Donaciones	X		
Alianzas con sector social y educativo, ambiental, cultural	X		

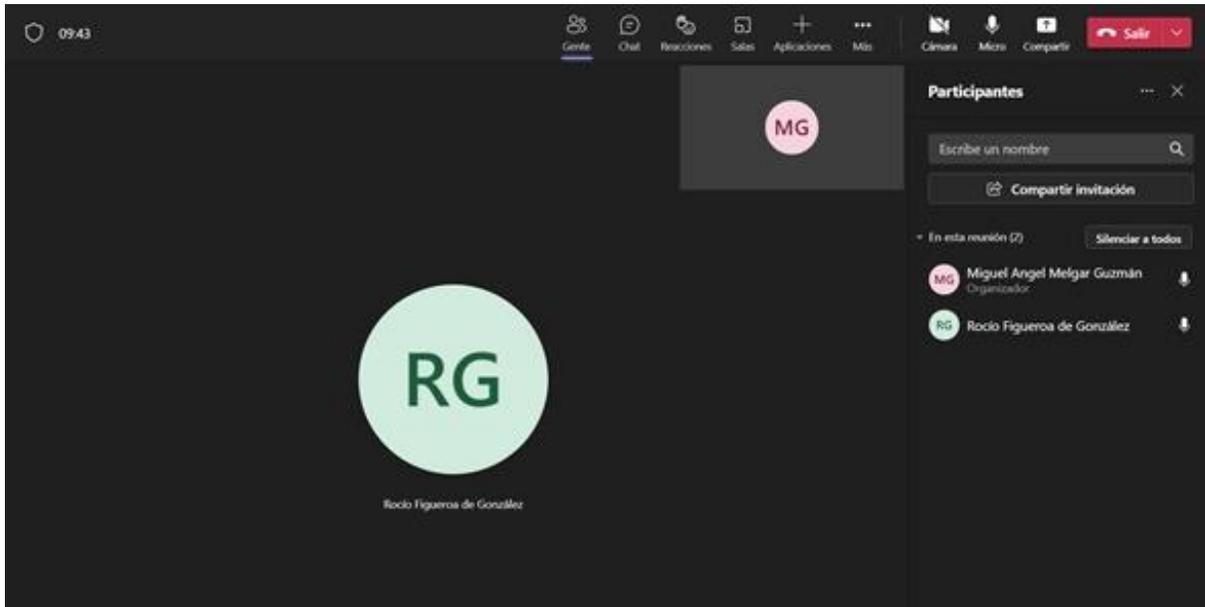
Manejo de Crisis

Variable por observar	Si	No	Notas
Estrategia para manejo de crisis		X	
Manual de Crisis		X	
Otros			

Fuente. Elaboración propia.



Anexo 2. Reunión de elaboración de diagnóstico.



Anexo 3. Reunión de observación.





Anexo 4. Encuesta dirigida a los colaboradores del área comercial.



Diagnóstico de Comunicación

Buen día equipo,

Solicitando su apoyo en responder las preguntas que se presentan a continuación, su participación en la respuesta es anónima, lo que se busca es utilizar su conocimiento para detectar oportunidades de mejora en la comunicación interna.

Gracias por su colaboración

Edad *

18 a 25 años

26 a 35 años

35 años en adelante

¿Cuál es su cargo en la empresa? *

Ventas

Desarrollador Comercial / Intermediarios

Gerente

Supervisor / Jefe

Servicio al cliente

Servicio técnico

Gestión comercial

¿Cuánto tiempo lleva laborando en CMI MM? *

0 a 2 años

3 a 5 años

6 a 10 años

11 años en adelante

¿Cómo recibe la información de cambios en precios, cambios de logística, temas de créditos, que se tienen que trasladar a los clientes? *

Por medio de mi jefe inmediato

Correo Electrónico

Reuniones

Por terceras personas (Canales informales)

No la recibo

¿Recibe en tiempo oportuno la información que necesita para realizar sus funciones? *

Sí

No

¿Queda clara la información cuando la recibe en primera instancia? *

Sí

No

¿Cuando tiene duda sobre la información tiene claro con quien avocarse? *

Sí

No

Algún comentario que quisiera brindar de ¿Como se maneja la comunicación interna en el área comercial? *

Tu respuesta



Anexo 5. Reunión sobre el uso correcto del manual corporativo CMI.

Mezclas de color

MANUAL DE MARCA

Color	Hex	Nombre	Tipología
Pantone 144 C	#F18A00	Naranja primario	Primario
Bright Orange	#EE7124	Naranja secundario	Secundario
Pantone 425 C	#53575A	Gris primario	Primario
Pantone Cool Gray C	#98989A	Gris secundario	Secundario

Degradé compuesto

Degradé escala grises

El logo de Corporación Multi Inversiones CMI está compuesto por un degradé de colores naranjas y un gris grafito. Los colores están detallados con su mezcla de color para poder ser utilizados en medios impresos (CMYK), digitales (RGB) y para uso web (#). Por otro lado el uso del degradé gris es para uso de piezas a escala de grises.

©MI 2022. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS. INFORMACIÓN CONFIDENCIAL, PARA USO EXCLUSIVO DE CORPORACIÓN MULTI INVERSIONES - V01-30JUNIO2022

Participantes

- En esta reunión (4) Silenciar a todos
- MG Miguel Angel Melgar Guzmán (Organizador)
- AR Angel Oseas Ajcabul Raxhon
- GR Gabriel Roldan
- MA Marcela Ambrosio (Externo)
- Otros invitados (1)
- HA Haroldo Norberto Contreras Alvizures (Sin respuesta)

Anexo 6. Revisión del manual de comunicación interna.

Manual de Comunicación Interna

Área comercial Molinos Modernos, S. A.

cmí
B4B

Participantes

- Alejandro Caste...
- GR Gabriel Roldan
- MG



Anexo 7. Manual de comunicación interna para el área comercial de Molinos Modernos, S. A.



CONTENIDO

1.	Introducción.....	3
2.	Nuevos valores.....	4
1.	Somos CMI.....	5
2.	Nuestros valores REIR.....	6
3.	Objetivos y definiciones	7
1.	Definiciones.....	8
2.	Objetivo.....	9
3.	Objetivos de la comunicación interna.....	10
4.	Clases de comunicación organizacional.....	11
4.	Comunicación descendente.....	12
1.	Boletín Informativo.....	13
2.	Reuniones.....	14
1.	Tipos de reuniones.....	15
5.	Comunicación ascendente.....	20
1.	Feedback	21
2.	CMI te escucha.....	22
6.	Comunicación horizontal.....	23
1.	Servicio de atención al cliente.....	24
7.	Consejos	26

¡JUNTOS somos más fuertes!





Introducción

Este manual de comunicación interna tiene como función principal ser una herramienta que promueva diferentes estrategias a utilizar en el área comercial de Molinos Modernos, S. A. para mejorar y fortalecer los procesos de comunicación interna. El contenido está conformado por el objetivo, grupo objetivo a quien va dirigido y la metodología de implementación cuando sea necesario aplicarse. Adicionalmente, se detallan consideraciones que pueden ser de aporte al manejar diferentes canales de comunicación interna.

somos cmi

Capítulo 1

Nuestros Valores

¡JUNTOS somos más fuertes!



cmi
B4B



SOMOS CMI

Somos una corporación familiar multilatina con más de 100 años generando valor económico, social y ambiental en las comunidades donde operamos, ofreciendo excelencia y calidad en nuestros productos, servicios y proyectos. Integrada por más de 40 mil colaboradores, con presencia en más de 16 países, muchas de ellos ubicados en la región de Latinoamérica y Estados Unidos.

A través de nuestras Agrupaciones de Negocio; Alimentos y Capital, creamos un impacto sostenible en las comunidades donde tenemos presencia, ofreciendo excelencia y calidad en nuestros productos y servicios.

Los negocios de CMI incluyen, en las agrupaciones de CMI Alimentos, molinos de harina de trigo y maíz; producción de pastas y galletas; industria avícola, porcícola, procesadoras y fabricación de embutidos; alimentos balanceados para animales y mascotas; industria de restaurantes.

CMI capital incluye proyectos de generación de energía renovable; desarrollo de proyectos inmobiliarios y negocios de servicios financieros.

Teniendo un crecimiento desde nuestros inicios, fundamentado desde su raíz con el ejemplo de la vivencia de principios éticos y creciendo con el acompañamiento de colaboradores que reforzaron dichos principios, llegamos a convertirnos hoy en uno de los grupos empresariales más importantes de América Latina.



5

Nuestros Valores REIR



Responsabilidad

Cumplimos nuestros compromisos y respondemos por nuestros actos.



Excelencia

Buscamos ser mejores todos los días y en todo lo que hacemos.



Integridad

Somos congruentes con la cultura Somos CMI en todos los aspectos de la vida.



Respeto

Tratamos a los demás como queremos ser tratados.

6



SOMOS CMI

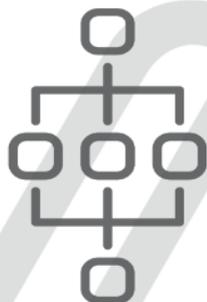


Capítulo 2

Definiciones

Objetivos

¡JUNTOS somos más fuertes!



Definiciones

Comunicación Organizacional

Es el conjunto de mensajes que interactúan entre los integrantes de una organización. Existen dos tipos de comunicación organizacional interna y externa.

Comunicación Interna

Se encarga de todos los procesos comunicativos e informativos dentro de la organización, contribuye a que todos los colaboradores sean participes para que la comunicación fluya de manera correcta y lograr los objetivos trazados.

Para que lo anterior suceda, es necesario que los líderes del área comercial impulsen a los colaboradores a participar adecuadamente en el traslado de intercambio de información entre ambas partes. Así mismo los colaboradores deben tener la iniciativa de comunicar temas relevantes y aportar ideas que sean fundamentales para la organización.

8

SOMOS CMI



Objetivo

Optimizar los procesos de comunicación interna dentro del área comercial de Molinos Modernos, S. A., en los diferentes clases de información existentes tales como: ascendentes, descendentes y horizontales.

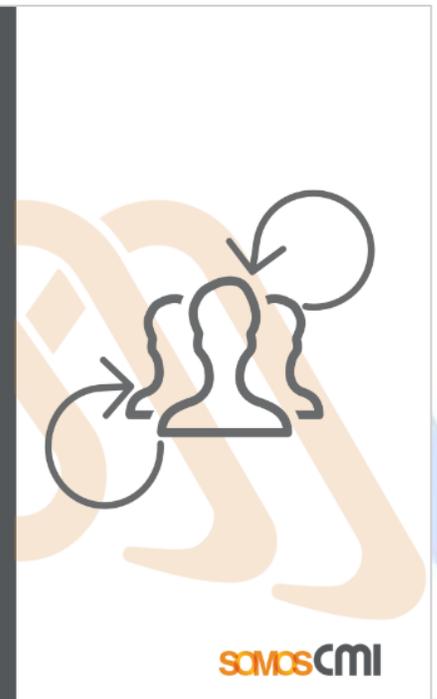
9

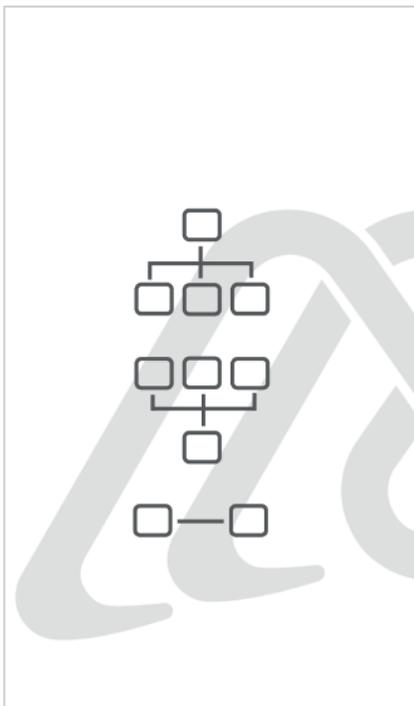


Objetivos de la comunicación interna

- 🌾 Establecer una comunicación fluida entre líderes y colaboradores, a través de canales adecuados entre los diferentes niveles de la organización.
- 🌾 Facilitar la interacción e intercambio de información entre los diferentes niveles y departamentos de la organización.
- 🌾 Implementar reuniones con fecha y horarios establecidos para el intercambio y traslado de información.
- 🌾 Estructurar los modelos de comunicación ascendente, descendente y horizontal, con líderes a cargo para el manejo y traslado de información según su relevancia.

10





Clases de comunicación organizacional

Comunicación descendente

Tiene como emisor a los líderes y de receptor a los colaboradores.

Comunicación ascendente

Tiene como emisor a los colaboradores y de receptor a los líderes.

Comunicación horizontal

Es la que se realiza entre el mismo nivel entre la organización de las distintas áreas de la organización.

11

SOMOS **cm**i

Capítulo 3

Comunicación descendente

¡**JUNTOS** somos más fuertes!

cmi
B4B



Boletín Informativo Portal CMI

Es una herramienta que contribuye a los líderes de todas las unidades de negocio (UEN), para informar temas relevantes, logros, planes y objetivos de la UEN que correspondan.

Público objetivo: Colaboradores de CMI.

Responsables:



- Manejo de información: Comunicación B4B CMI.
- Traslado de la información de la UEN: Trade Marketing.

Frecuencia:



- Publicación mensual.
- Traslado de información de la UEN: según la necesidad.

Aplicación: establecer reuniones periódicas entre Gerente comercial y Jefe de trade marketing, para definir que información se trasladará a los responsables del manejo de la información.



Reuniones

Las reuniones establecen un punto de encuentro entre los colaboradores de la UEN, en ellas se pueden tomar decisiones, resolver áreas de oportunidad o llegar a acuerdos, funcionan como herramientas de intercambio o traslado de información, y construcción de planes e ideas. Las reuniones facilitan la obtención de objetivos dentro de la organización.

Público objetivo: Colaboradores de CMI.

Responsables: Gerentes, jefes, coordinadores o supervisores designados en cada área de la UEN.

Frecuencia: Según programación previamente establecida pueden ser.

- Trimestrales
- Mensuales
- Semanales
- Diarias

Aplicación : Programar la reuniones con anticipación, dependiendo del tema que se quiera tratar es importante tener una persona designada que lleve una minuta, control del tiempo y cierre de acuerdos o seguimientos.



Tipos de reuniones

Las reuniones pueden ser de diferentes clases, frecuencia y durabilidad, estas se rigen según el tipo de tema que se quiera abordar, dentro de ellas existen:



Reunión trimestral de ventas

OBJETIVO

Revisar los resultados del trimestre, plan de acción de siguiente trimestre y reconocimiento del esfuerzo del equipo comercial por el logro de los objetivos de indicadores de gestión

GENERALIDADES

- Frecuencia: trimestral
- Duración: 2 horas
- Día y hora: según programación
- Forma: Presencial / Virtual

INVOLUCRADOS

- Director de Negocio
- Gerente País
- Gerentes Canal
- Fuerza de Ventas
- Áreas de soporte a ventas

HERRAMIENTAS

- Reporte de ventas al momento (Power BI)
- Información de mercado

PASO A PASO

1. Resultados de ventas del trimestre
2. Plan de acción para siguiente trimestre
3. Programa de reconocimiento de logro de resultados
4. Actividades de integración



SOMOS CMI

15



Reunión mensual de ventas

OBJETIVO

Orientación a los líderes de la fuerza de ventas para asegurar el cumplimiento de los objetivos empresariales, revisión del desempeño de los colaboradores directos y definición del compromiso del mes en curso para cumplir la cuota del trimestre.

GENERALIDADES

- Frecuencia: Mensual
- Duración: 3 horas
- Día y Hora: primera semana del mes, horario establecido
- Forma: Presencial y Virtual (según necesidad)

INVOLUCRADOS

- Director de negocio
- Gerente País (líder)
- Gerente de Canal
- Supervisores / Coordinadores

HERRAMIENTAS

- Pizarra de ventas (Power BI)
- Minuta de reunión

PASO A PASO

1. Revisión de tareas y puntos de minuta de reunión anterior
2. Discusión de resultados del mes cerrado por región:
 - Cumplimiento de objetivo de venta
 - Cumplimiento Indicadores de gestión (KPIs)
 - Planes trade marketing
 - Comunicados importantes
3. Discusión sobre tendencia, novedades e incidencias del mercado
4. Acuerdo del compromiso de venta para el mes en curso

SOMOS CMI

16



Reunión semanal de Excelencia comercial

OBJETIVO

Mostrar los avances semanales en la ejecución, procesos e indicadores de excelencia comercial.

GENERALIDADES

- Frecuencia: Semanal
- Duración: 2 horas
- Día y hora: Se establece por Directores y Gerentes
- Forma: presencial / virtual (según necesidad)

INVOLUCRADOS

- Director de negocio
- Gerente País (líder)
- Gerente de canal
- Supervisores / Coordinadores
- Áreas Soporte a ventas

HERRAMIENTAS

- Pizarra de ventas (Power BI)
- Minuta de reunión
- PMA
- Contactos de entrenamiento

PASO A PASO

De inicio se revisa la minuta de la reunión anterior y actualizan las tareas

Se debe presentar:

1. Cumplimiento de PMA
2. Resultados de contactos de entrenamiento
3. Indicadores de gestión



SOMOScmi

17



Reunión semanal por Gerencia

OBJETIVO

Abordar puntos esenciales e incidencias que involucran la gestión de ventas donde se busca alinear acciones con todo el equipo comercial.

GENERALIDADES

- Frecuencia: semanal
- Duración: a demanda
- Día y hora: según programación
- Forma: presencial / virtual (según geografía)

INVOLUCRADOS

- Gerente de Canal (líder)
- Supervisores / Coordinadores
- Fuerza de venta

HERRAMIENTAS

- Pizarra de ventas : KPIs y volumen (Power BI)
- Documentos de cobro (estatus crediticios, facturas pendientes, límites de crédito)
- Minuta de reunión

PASO A PASO

Se debe participar en todas las reuniones semanales, la participación depende de la agenda, se debe mostrar:

1. Indicadores de gestión (KPIs)
2. Logro de ventas
3. Situaciones críticas
4. Puntos varios
5. Seguimientos

SOMOScmi

18



Reunión diaria seguimiento de ventas

OBJETIVO

Revisar, entender y retroalimentar con respecto a la planificación del día, considerando los resultados acumulados hasta la fecha.

Para la fuerza de venta la participación es constante y es importante que tengan todos los documentos e información relevantes de los hallazgos del día anterior.

GENERALIDADES

- Frecuencia: Diaria
- Duración: 30 minutos
- Hora: A inicios de la jornada
- Forma: Presencial o virtual

INVOLUCRADOS

- Gerente de Canal (opcional)
- Supervisores / Coordinadores (líder)
- Fuerza de venta (líder)

HERRAMIENTAS

- Reporte de inventarios
- Documentos de cobro (estatus crediticios, facturas pendientes, límites de crédito)
- Pizarra de ventas (Power BI)
- Minuta de reunión

PASO A PASO

Revisión de resultados del día anterior y planificación del día:

1. Efectividad de visita (análisis de Motivos de no visita)
2. Efectividad de venta (análisis de Motivos de no venta)
3. Logro de Volumen: Harinas y Premezclas
4. Capacitaciones y comunicados para clientes (SAC, mercadeo, promociones vigentes, cambios de precio, inventarios, créditos y cobros)



SOMOS CMI

Capítulo 4

Comunicación ascendente

¡JUNTOS somos más fuertes!



B4B



Feedback

OBJETIVO

Poder dar una visibilidad a los colaboradores de como se encuentran a nivel individual de resultados cuantitativos y cualitativos.

Ayudar al colaborador a obtener y brindar una comunicación e información directa sobre temas relevantes que influyen en proyectos, toma de decisiones y traslado de información a clientes.

GENERALIDADES

- Frecuencia: semanal / quincenal
- Duración: 20 minutos
- Día y hora: según programación
- Forma: presencial / virtual

INVOLUCRADOS

- Líder directo
- Un colaborador de la fuerza de venta

HERRAMIENTAS

- Pizarra de ventas : KPIs y volumen (Power BI)
- Documentos para el traslado de información

PASO A PASO

Se debe programar reunión con frecuencia de periodicidad definida, en ella se pueden tocar temas como:

1. Aspectos cualitativos
2. Indicadores de gestión (KPIs)
3. Logro de ventas
4. Situaciones críticas
5. Puntos varios
6. Seguimientos

21

SOMOS CMI

CMI te escucha

¿Qué es?

"Una plataforma confidencial implementada por CMI y administrada por un tercero independiente (EY)* en donde empleados, clientes y proveedores pueden reportar denuncias relacionadas a conductas que no se apegan a nuestros valores REIR, violaciones a la legislación, regulaciones o políticas internas a través del canal telefónico, correo electrónico, pagina web dedicada, whatsapp y buzón de voz".

¿Cómo funciona?

Se registra y clasifica de manera confidencial los reportes realizados y luego los remite al Comité responsable para su evaluación. Dicho Comité, está integrado por colaboradores designados por CMI. A realizar un reporte, las personas pueden identificarse, lo que acelera el proceso de investigación. Sin embargo, también serán analizados los reportes anónimos que se reciban, los cuales serán respetados.

Se encuentra información sobre su uso en el siguiente enlace:



https://www.cmiteescucha.com/documentos/Gu%C3%ADa%20de%20Uso_CMI%20Escucha_ESPA%C3%91OL.pdf



22

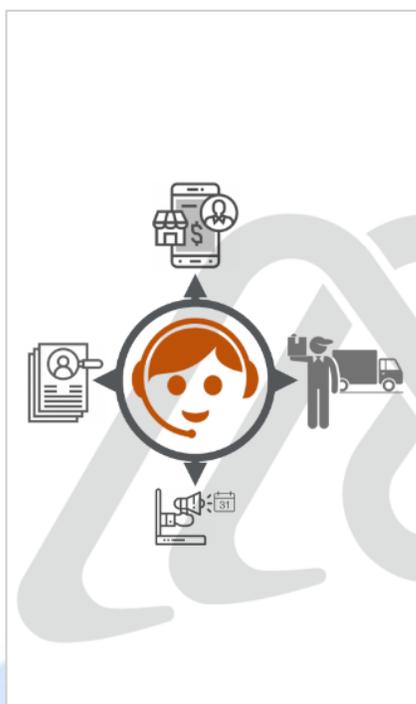
SOMOS CMI



Capítulo 5

Comunicación horizontal

¡JUNTOS somos más fuertes!



Servicio de atención al cliente (Interno y externo)

OBJETIVO

Centralizar en un departamento toda la información relevante de la organización donde los colaboradores y/o clientes puedan resolver las dudas o consultas que tengan.

GENERALIDADES

- Cliente y colaboradores:
 - Resolución de dudas o consultas sobre:
 - Precios
 - Productos
 - Logística
 - Promociones
 - Créditos y/o cobros
- Colaboradores:
 - Flujo de procesos internos
 - Conocimiento de encargados de departamentos de apoyo
 - Traslado de información a departamentos de apoyo

INVOLUCRADOS

- Coordinadores servicio al cliente

HERRAMIENTAS

- Manual de comunicación interna
- Consolidado Información actualizada de generalidades
- Línea de teléfono fijo
- Correo institucional
- Whatsapp business

PASO A PASO

Departamento de soporte para resolución de dudas o consultas de los colaboradores de las diferentes áreas de la organización y/o clientes.

24

SOMOS CMI



Capítulo 6

Consejos

¡JUNTOS somos más fuertes!



Consejos

- 🌾 Desarrollar la habilidad de comunicación entre gerentes, supervisores y fuerza de venta.
- 🌾 Promover el buen clima organizacional.
- 🌾 Identificar áreas de oportunidad en el manejo de la comunicación.
- 🌾 Promover la receptividad.
- 🌾 Capacitar a los colaboradores.
- 🌾 Mantener informados a los miembros de la compañía.
- 🌾 Aprovechar las herramientas comunicacionales.
- 🌾 Implementar tecnologías en la comunicación.

26

SOMOS CMI



Anexo 8. Capacitación sobre uso de manual comunicación interna.

Objetivos de la comunicación interna

- Establecer una comunicación fluida entre líderes y colaboradores, a través de canales adecuados entre los diferentes niveles de la organización.
- Facilitar la Interacción e Intercambio de Información entre los diferentes niveles y departamentos de la organización.
- Implementar reuniones con fecha y horarios establecidos para el Intercambio y traslado de información.
- Estructurar los modelos de comunicación ascendente, descendente y horizontal, con líderes a cargo para el manejo y traslado de información según su relevancia.

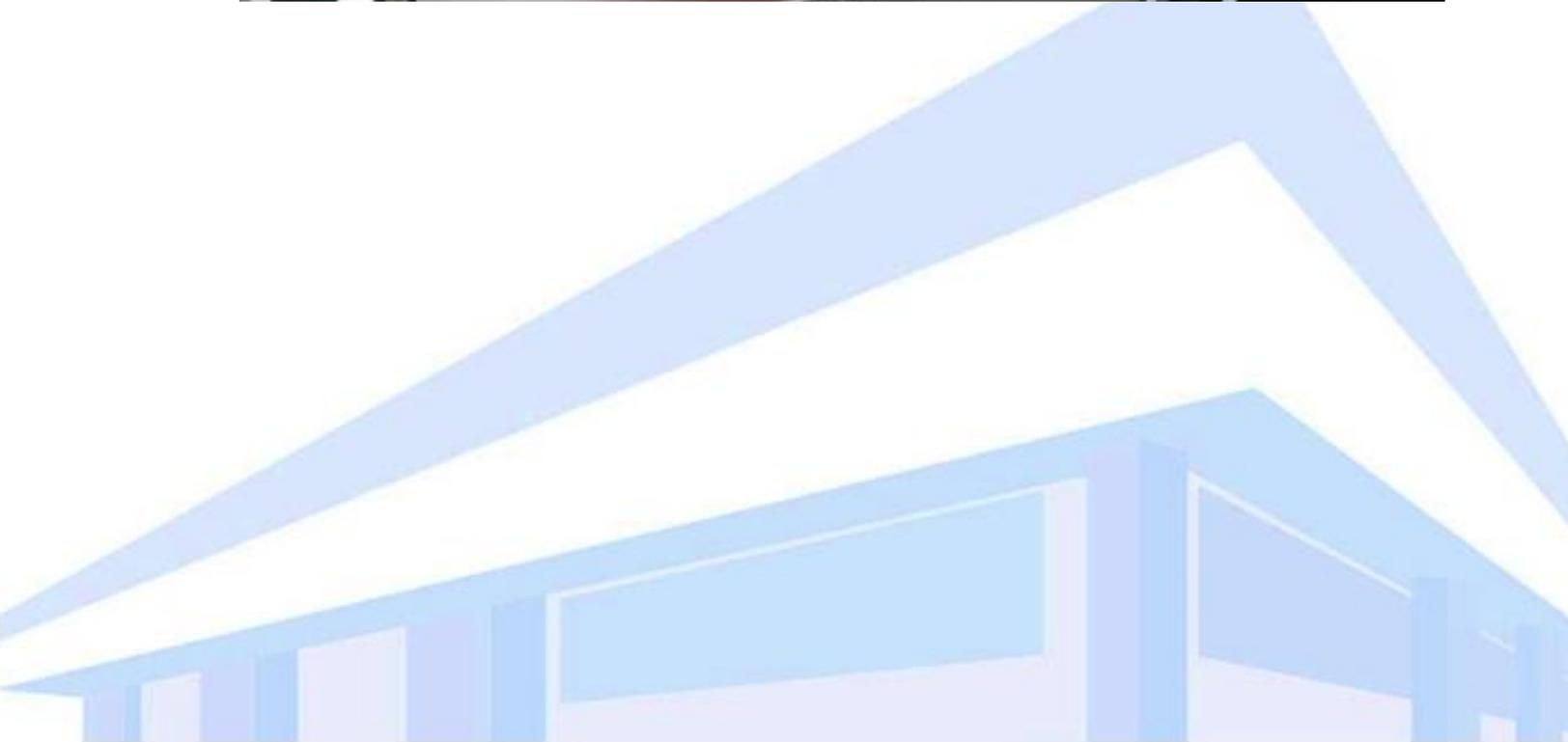
Participantes

- Miguel Angel Melgar Guzmán
- Andrea René Canté Estrada
- Bayron de la Cruz Boza
- Bionerji Estuardo Perez Franco
- Brenda Liliana Méndez Rodas
- Carlos Ivan Martinez
- Christian Alejandro Moya Agreda
- Cristian Estuardo Loyo Bautista
- Delmy Nineth Coronado Hernán...
- Dennis Yessenia De Paz Mejía
- Eddy Miguel Lima Guillen
- Ehptzram Analy Rivera Cajas
- Fernando Jose Ramirez Barrios
- Herberth Horacio Ramirez Fern...
- Hilicia Ester Sagastume Lopez

SAMOS CMI

Anexo 9. Capacitaciones sobre comunicación interna y externa apegado al manual.







Anexo 10. Material de apoyo para capacitaciones sobre comunicación interna y externa apegado al manual.

Como tener una buena Comunicación Y Tipos de clientes



cmi

¿Qué es Comunicación?

Es el PROCESO en el que el EMISOR y el RECEPTOR establecen una CONEXIÓN en un MOMENTO y ESPACIO determinados para TRANSMITIR, INTERCAMBIAR o COMPARTIR IDEAS, INFORMACIÓN o SIGNIFICADOS que sean COMPENSIBLES para ambos.



COMUNICACIÓN EFECTIVA

Es una habilidad como otra cualquiera y, por tanto, puede ser aprendida y entrenada de forma que juegue a nuestro favor y en pro de nuestros propósitos individuales y los del equipo a la hora de conseguir el éxito en los proyectos en los que nos embarquemos.

COMUNICACIÓN ASERTIVA

Es la habilidad de decir lo que pensamos desde el respeto a los demás. La opción más equilibrada y aceptada de comunicación y aquella que llevará a nuestro equipo a centrarse en los objetivos dejando de lado temas personales.



Stephen Covey

cmi



CARACTERÍSTICAS Y ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA

Es importante conocer el proceso de una comunicación efectiva y aplicarlos paso a paso para lograr alcanzar los objetivos individuales y comunes de la mejor manera.

DEFINE EL PROPÓSITO DEL MENSAJE

Antes de entablar cualquier comunicación, dedica un tiempo a identificar el porqué de la misma.

REALIZA UNA ESCUCHA ACTIVA

Tomamos nuestro tiempo para escuchar a nuestro compañero o compañera, respondemos con serenidad y, sobre todo, con todos los datos en nuestro poder, tendremos mayor control sobre la situación y nuestro interlocutor tomará conciencia de ello.



DESARROLLA UNA COMUNICACIÓN ASERTIVA

Para practicar una comunicación asertiva debes:

- Recordarte A Ti Mismo Que Eres Tan Importante Como Los Demás, Expresando Tus Sentimientos Y Opiniones.
- Hablar con respeto
- Respetar y no coartar la opinión de nuestros compañeros
- Aceptar las críticas reflexionando de manera serena sobre el punto de vista de los demás



SÉ BREVE Y CLARO EN TU EXPOSICIÓN

Si extiendes tus mensajes con adornos, y divagaciones la esencia del mismo se perderá por el camino y el impacto que quieras provocar en la otra persona se diluirá a medida que añadas palabras vacías.

Incluso puedes llegar a irritar a la otra persona.





OLVIDA LOS PREJUICIOS

Una de las claves para evitar los prejuicios es preguntar, siempre que te quede una duda sobre cualquier mensaje.

DA Y PIDE FEEDBACK

Es una de las estrategias que mejor resultado dan, pues utiliza la visión y experiencia del resto del equipo para mejorar el trabajo, multiplicando el conocimiento y ayudando a conseguir los objetivos con mayor facilidad.



UTILIZA EL FEEDBACK A TU FAVOR

Cuando recibas una crítica a tu forma de hacer alguna tarea, tómalo como una oportunidad de mejora y no como un ataque personal.

Lo primero te hará mejorar tu forma de ejecución de la tarea la próxima vez y lo segundo solo te llevará a conflictos que de ninguna manera te aportará un beneficio.



PONTE EN EL LUGAR DEL OTRO

Identifica por qué piensa de manera distinta a la tuya. ¿Cuál es su situación particular? ¿Qué hace que tenga esa definición tan diferente de la situación de la que tú tienes?

Las situaciones no son de una manera u otra, nada es blanco o negro. Todo depende de la perspectiva desde la que la mires, del paradigma de cada persona, de sus aprendizajes previos o experiencias.

COMUNICA LOS CAMBIOS IMPORTANTES EN TIEMPO

Si te encuentras en una situación que necesita ser de atención inmediata y puede afectar tu día, solicita apoyo y no brindes la información cuando puede ser demasiado tarde.

COMUNICA LOS AVANCES EN TIEMPO

Comunicar el comportamiento del mercado en el momento ayuda a realizar un plan de acción inmediato para lograr un resultado positivo.



Contacto de Avances/Cierre (A media jornada y al cierre de la jornada)	
Revisar y retroalimentar con respecto a los avances del día, tanto en ventas como en acciones comerciales e incidencias	
<ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia: Diaria • Duración: 5 minutos • Hora: (1) A media jornada y (2) al final de la jornada • Forma: uno a uno vía telefónica (Desarrollador comercial/Coordinador de Negocios llama a televendedor luego de avisar para que este disponible) 	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollador Comercial/Coordinador de Negocios (<u>líder</u>) • Televendedor (miembro fijo) 	
<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de ventas al momento (Power BI y SGR) • Documentos de cobro. • Información de mercado 	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Avances hasta el momento: <ul style="list-style-type: none"> ○ % de cumplimiento Objetivo de ventas ○ Pedidos realizados 2. Hallazgos en visitas/lamadas (en caso existan): <ul style="list-style-type: none"> ○ Oportunidades detectadas ○ Cobros ○ despachos. ○ solicitudes SAC 3. Incidencias de mercado (en caso existan): <ul style="list-style-type: none"> ○ Acciones de la competencia ○ Precios 	



Tipos de clientes



Arquetipos de Cliente | ¿Por qué conocer al Cliente?



Conocer al cliente permite identificar con mayor facilidad cualquier **oportunidad de desarrollo**, sin embargo, para que estas oportunidades se **puedan capitalizar** a través de planes de negocio es necesaria la **colaboración del cliente**.

Conocerlo, facilitará las **herramientas, criterios y argumentos** necesarios para lograr durante **la negociación**, que este acceda a implementar cualquier **plan de negocios propuesto**.

Arquetipos de Cliente | Características del Arquetipo



CLIENTE ROJO

Características:

- Dominante y emocional.
- Amigo de **discusiones**.
- Exige razones.
- Pertenece a la clase de eternos descontentos.

Como abordarlo:

- ✓ Déjelo hablar y escuche con paciencia.
- ✓ **Conserve la calma** y demuestre dinamismo
- ✓ Atienda sus reclamos.

Debes evitar:

- × **Discutir**.
- × Tomarte sus comentarios personales o como ofensas.

Arquetipos de Cliente | Características del Arquetipo



CLIENTE AZUL

Características:

- Racional, serio y organizado.
- Apenas contesta.
- Es pasivo y parece no entender.
- Puede ser **fímido y desconfiado**.

Como abordarlo:

- ✓ Demuestra interés.
- ✓ Da **argumentos racionales**.
- ✓ Encuentra respuestas afirmativas.
- ✓ Mantén el control de la conversación.

Debes evitar:

- × Alzar la voz y discutir.
- × Dar argumentos subjetivos.
- × **Interactuar demasiado**.

Arquetipos de Cliente | Características del Arquetipo



CLIENTE VERDE

Características:

- Indeciso e instintivo.
- Si no se orienta la charla puede no colaborar.
- **Le gusta socializar** y el contacto visual.

Como abordarlo:

- ✓ Escúchelo con simpatía pero mantenga el control enfocado al cierre del objetivo.
- ✓ **Da mucha información.**
- ✓ Da consejos acorde a sus necesidades.

Debes evitar:

- × No escucharlo.
- × **Mostrarte impaciente.**
- × Interrumpirlo.



CONCLUSIÓN

La comunicación es un factor muy importante para tener éxito y logro de resultados día a día y así construir la excelencia comercial trabajando en equipo.





Anexo 11. Plantilla para traslado de información sobre reuniones según manual de comunicación interna.

Reunión Comercial

Harinas GT

Temas: seguimiento de actividades, planes, propuestas, indicadores del área comercial.

Frecuencia: semanal
Día: lunes
Horario: 10:00 a 12:30
Ubicación: 3er Nivel, Sala Sol, MM Z.12

Área Comercial	Marketing	Gestión Comercial
Gerentes Comerciales Jefe Desarrollo Técnico Jefe H. Maíz Supervisor Televenta Analista comercial	Jefe Trade Marketing Bakery Solutions DC Bakery Solutions	OP Gestión Comercial Unidad Capacidades Comerciales Analista de excelencia operativa UCC
CEDECAP Jefe CEDECAP		

Modelo de reunión : Presencial/Virtual

Foro	Temas	Virtual Semana 1	Presencial Semana 2	Virtual Semana 3	Presencial Semana 4
# Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de negocio • Seguimientos de indicadores Comerciales • Temas varios, Minuta 	✓	✓	✓	✓
# Maíz			✓		
# Desarrollo Técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de ejecución de Servicio Técnica • Seguimiento de implementación de BKS 	✓			✓
# Bakery Solutions				✓	
# Trade Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de planes de negocio y estrategias TM 	✓		✓	
# CEDECAP	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de negocio • Clientes potenciales 			✓	
# Gestión Comercial					
# Excelencia Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización y seguimientos de herramientas y tableros comerciales 	✓			

www.somoscmi.com

Anexo 12. Modelo de ejecución de reuniones según manual de comunicación interna.

Reunión Comercial GT "Semana 1"

Nathaly Gabriela Friely Rodas
 Necesario Alejandro Castellanos Fernandez; Fernando Jose Ramirez Barrios; Rigoberto Ayala Guillen; Bayron de la Cruz Beza; Jose Carlos Ruiz Fuentes; Miguel Angel Melgar Guzmán; Ricardo René Chacón Arana;

Esta convocatoria de reunión se actualizó después de enviar el mensaje. Debe abrir una actualización posterior o el elemento del calendario.

Lunes, 3 de octubre de 2022 10:00-12:30 Reunión de Microsoft Teams

Tomar en cuenta que esta reunión se hará de forma Virtual.

Reunión Comercial

Harinas GT

Temas: seguimiento de actividades, planes, propuestas, indicadores del área comercial.

Frecuencia: semanal
Día: lunes
Horario: 10:00 a 12:30
Ubicación: 3er Nivel, Sala Sol, MM Z.12

Área Comercial	Marketing	Gestión Comercial
Gerentes Comerciales Jefe Desarrollo Técnico Jefe H. Maíz Supervisor Televenta Analista comercial	Jefe Trade Marketing Bakery Solutions DC Bakery Solutions	OP Gestión Comercial Unidad Capacidades Comerciales Analista de excelencia operativa UCC
CEDECAP Jefe CEDECAP		

Modelo de reunión : Presencial/Virtual

Foro	Temas	Virtual Semana 1	Presencial Semana 2	Virtual Semana 3	Presencial Semana 4
# Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de negocio • Seguimientos de indicadores Comerciales • Temas varios, Minuta 	✓	✓	✓	✓
# Maíz			✓		
# Desarrollo Técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de ejecución de Servicio Técnica • Seguimiento de implementación de BKS 	✓			✓
# Bakery Solutions				✓	
# Trade Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de planes de negocio y estrategias TM 	✓		✓	
# CEDECAP	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de negocio • Clientes potenciales 			✓	
# Gestión Comercial					
# Excelencia Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización y seguimientos de herramientas y tableros comerciales 	✓			

www.somoscmi.com

Saludos,



Anexo 13. Reunión de entrega de resultados fase de ejecución en el área comercial.

Consejos

- Desarrollar la habilidad de comunicación entre gerentes, superiores y fuerza de venta.
- Promover el buen clima organizacional.
- Identificar áreas de oportunidad en el manejo de la comunicación.
- Promover la receptividad.
- Capacitar a los colaboradores.
- Mantener informados a los miembros de la compañía.
- Aprovechar los herramientas comunicacionales.
- Implementar tecnologías en la comunicación.

salvos CMI



Anexo 14. Ficha de registro de horas de práctica.



Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
 Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura 2022



Registro de Horas de práctica

Nombre del Alumno (a): Miguel Angel Melgar Guzmán
No. Carné y DPI: 201216828 – 2425608140101
Jefe o Encargado (a): Rocío Figueroa de González
Institución o Empresa: Molinos Modernos. S. A.
Supervisor de EPSL: Licenciado Luis Fernando Lucero

Sem. No.	Fechas	MES	HORAS DE PRÁCTICA					Total, horas en la Semana	Actividades realizadas
			Lun.	Mar.	Mier.	Jue.	Vie.		
1	Del: 01 Al 04	febrero	3		2		3	8 hrs.	Observaciones realizadas sobre los procesos de comunicación interna.
2	Del: 07 Al 11		1	2	3	3	1	10 hrs.	
3	Del: 14 Al 18		3	2	3	2	1	11 hrs.	
4	Del: 21 Al 25		3	2	2	2	3	12 hrs.	
5	Del: 01 Al 04	marzo		3	3	3		9 hrs.	Elaboración de encuestas.
6	Del: 07 Al 11			3	3	3	2	11 hrs.	
7	Del: 14 Al 18			2	2	3	3	10 hrs.	Seguimiento de recolección de datos de las encuestas.
8	Del: 21 Al 25		2	3	2	3	2	12 hrs.	
9	Del: 28 Al 31		3	2	3	2	2	12 hrs.	
10	Del: 04 Al 08	abril	1	2	2	1		6 hrs.	Análisis de datos y reuniones sobre datos obtenidos.
11	Del: 18 Al 22		1	1	2	2	2	8 hrs.	
12	Del: 25 Al 29		1	2	2	2	2	9 hrs.	
13	Del: 02 Al 06	mayo		3	3	2	3	11 hrs.	Elaboración del plan de acción del proyecto: Propuesta de manual de comunicación interna.
14	Del: 09 Al 13		3	2	2	2	3	12 hrs.	

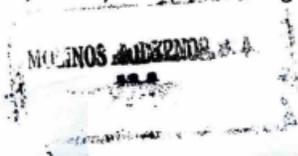


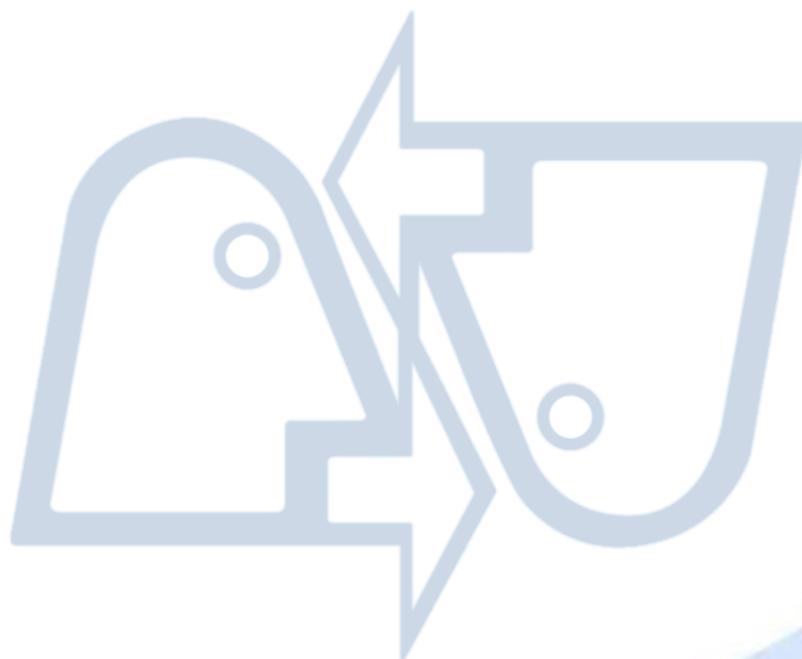
Sem. No.	Fechas	MES	HORAS DE PRÁCTICA					Total, horas en la Semana	Actividades realizadas
			Lun.	Mar.	Mier.	Jue.	Vie.		
15	Del: 16 Al 20		2	3	3	3	1	12 hrs.	Revisión de propuesta plan de acción: Propuesta de manual de flujo de comunicación interna, reuniones para aprobación y ejecución del proyecto.
16	Del: 23 Al 27		2	2	2	2	2	10 hrs.	
17	Del: 30 Al 31		3		2			5 hrs.	
18	Del: 01 Al 03	junio		4	2	2	2	10 hrs.	Entrevistas específicas para recolección de datos.
19	Del: 06 Al 10		4	4	1	1	2	12 hrs.	Clasificación y orden de información recolectada.
20	Del: 13 Al 17		3	2	2	2	3	12 hrs.	Creación de borrador de contenido y Aprobación de manual de comunicación interna.
21	Del: 20 Al 24		3	2	2	2	2	11 hrs.	
22	Del: 27 Al 30		2	2	2		2	8 hrs.	
23	Del: 04 Al 08	julio	2	1	1	2	3	9 hrs.	Diseño y diagramación del manual de comunicación interna. Entrega del manual de comunicación interna, capacitación del uso del manual de comunicación interna.
24	Del: 11 Al 15		3	3	3	3		12 hrs.	
25	Del: 18 Al 22		1	1	1	1	2	6 hrs.	
26	Del: 25 Al 29		4		4		4	12 hrs.	
27	Del: 01 Al 05	agosto	2	2	2	2	2	10 hrs.	Elaboración de encuesta sobre actividad a realizada.
28	Del: 08 Al 12		2	2	2	2	2	10 hrs.	Seguimiento de recolección de datos de las encuestas.
29	Del: 15 Al 19		2	2	2	2	2	10 hrs.	Elaboración y entrega de informe de ejecución del manual de comunicación interna y capacitaciones.
30	Del: 22 Al 26		2	2	2	2	2	10 hrs.	
TOTAL DE HORAS DE PRÁCTICA REGISTRADAS							300 hrs.		

Rocio Figueroa de Lonzalez

(f) *Rocio Figueroa de Lonzalez*
Nombre, firma y sello(a) o Encargado

(f) _____
Nombre Supervisor – Supervisor EPSL





Comunicación

creando futuro

