



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Maestría en Comunicación Organizacional



**Diagnóstico y Estrategia de Comunicación Organizacional
para &Café, S.A.**

Licda. María Beatriz González Mejicanos
Registro Académico 200820712

Guatemala, octubre de 2017

Universidad de San Carlos de Guatemala

Autoridades Centrales

Rector
Secretario General

Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo
Dr. Carlos Enrique Camey Rodas

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Consejo Directivo

M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García
Director

Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Lic. Mario Enrique Campos Trujillo
Representantes docentes

Pub. Anaite Machuca
Per. Mario Barrientos
Representantes estudiantiles

Lic. Jhonny Michael González Batres
Representante de egresados

M.Sc. Claudia Xiomara Molina Avalos
Secretaria

Consejo Académico de Postgrado

M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García
Director

Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Secretario

Tribunal Examinador

Dr. Gustavo Adolfo Bracamontes Cerón

Maestro Gustavo Adolfo Morán Portillo

Maestro Cesar Augusto Mendez Urizar



Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación



Guatemala, 19 de octubre de 2017
Orden de impresión
No.16-2017 GAMP/Machq

Estudiante
María Beatriz González Mejicanos
Registro Académico No. 200820712

Estimada Estudiante González:

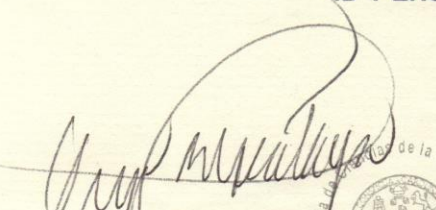
Nos complace informarle que con base a la autorización de informe final del Trabajo de Graduación por el Tribunal Examinador con el título **“DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA & CAFÉ, S.A.”**, se emite la orden de impresión.

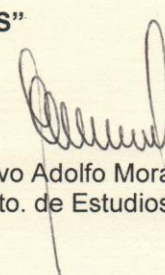
Apreciaremos que dos ejemplares impresos y un CD en formato PDF sean entregados en el departamento de Postgrado de esta unidad académica, ubicado en el Primer Piso del edificio Bienestar Estudiantil, un Trabajo de Graduación y un CD en formato PDF en la Biblioteca Flavio Herrera y un trabajo de graduación y un CD en formato PDF en la Biblioteca Central de esta Universidad.

Es para nosotros un orgullo contar con una profesional egresada de esta escuela como usted, que posee los conocimientos para desenvolverse en el campo de la comunicación organizacional.

Atentamente,

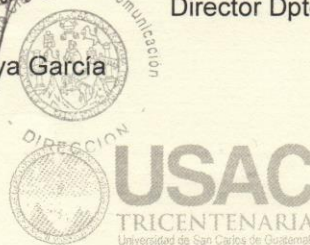
“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


MSc. Sergio Vinicio Morataya García
Director ECC


M.A. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Director Dpto. de Estudios de Postgrado



c.c. Archivo



“Por una Universidad de Educación Superior Pública y de Calidad”
OLIVERIO CASTAÑEDA DE LEÓN

Edificio M2, Ciudad Universitaria, zona 12 • Teléfono: (502) 2418-8920. Telefax: (502) 2418-9810
www.comunicacion.usac.edu.gt

Acto que dedico a:

Dios

Por ser la guía de mi camino, bendecirme en todo momento y permitirme alcanzar un éxito más en la vida.

Mis padres: Guillermo y Rosy

Por ser ejemplo de lucha y perseverancia, por los mejores consejos y por demostrarme día a día que con esfuerzo podemos cumplir nuestros sueños. Los amo.

Mis hermanos

Claudia, Willy, Wicho y Pamela por acompañar este viaje con risas, apoyo, paciencia y comprensión.

Mi amor

Miguel, gracias por permitirme vivir esta experiencia a tu lado, por ser la persona más especial que Dios pudo poner en mi vida, por llenarme de amor incondicional cada día y por tu apoyo en cada momento. Te amo con todas mis fuerzas. Gracias.

Mi familia

En especial tía Grace y tía Mimis por su cercanía, amor y apoyo en todo momento.

Mi persona

Lily, sin ti esto no sería posible. Gracias por compartir conmigo tantas experiencias, por regalarme tu amistad, por las risas que atesoro en mi corazón y por las aventuras que sé que vendrán más adelante. Te quiero muchísimo.

Mi grupo

Lily, Andrés y Lulu, compartir este viaje ha sido increíble. Gracias por tantas risas y momentos especiales y ante todo ese apoyo gigante que me brindaron en todo momento.

Mi familia &Café

Mi segundo hogar donde me hacen sentir como en casa y me han enseñado tanto. En especial a Juanda y José por hacer de mis días algo tan especial lleno de risas y experiencias extraordinarias.

Mi alma Mater

La Tricentenario Universidad de San Carlos de Guatemala, Grande entre las del mundo por todo el conocimiento adquirido y por brindarme las herramientas adecuadas para desenvolverme de forma profesional en el área de comunicación.

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

Índice

	Pag.
Resumen	I
Introducción.....	II
Capítulo I Diagnóstico Situacional.....	1
1.1 Ubicación geográfica.....	1
1.2 Naturaleza de la empresa.....	2
1.3 Líneas estratégicas.....	3
• Misión.....	3
• Visión	3
• Objetivo	3
• Principios.....	3
• Valores	3
• Estándares de servicio	3
1.4 Actores internos y externos	4
• Internos.....	4
• Externos.....	5
1.5 Perfil de los trabajadores	7
• Trabajadores administrativos	7
• Trabajadores en tiendas	7
Capítulo II Fundamentos Epistemológicos	9
Capítulo III Metodología Aplicada.....	14
3.1 Planteamiento del problema	14
3.2 Justificación.....	15
3.3 Objetivos	16
Objetivo general	16
Objetivos específicos.....	16
3.4 Marco metodológico	16
3.5 Población y muestra	17
Capítulo IV Diagnóstico de Comunicación.....	19
4.1 Diagnóstico de comunicación interna	19
4.2 Diagnóstico de comunicación externa.....	27
4.2.1 Mapa de públicos.....	27

	Pag.
4.2.2 Análisis de la identidad Corporativa	30
4.2.3 Análisis de la imagen corporativa	32
4.2.4 Comunicación en crisis.....	37
4.2.5 FODA	39
4.2.6 Análisis y pronóstico de la situación	39
4.2.7 Factores influyentes directos e indirectos.....	41
4.2.8 Árbol de problemas	44
4.2.9 Determinación de prioridades comunicacionales	45
4.2.10 Posibles soluciones.....	46
4.2.11 Funciones.....	47
4.2.12 Teorías de comunicación que respaldan las soluciones propuestas	47
Capítulo V Estrategia de Comunicación Organizacional	49
5.1 Justificación.....	49
5.2 Objetivos	50
5.2.1 Objetivo general	50
5.2.2 Objetivos específicos.....	50
5.3 Públicos objetivos	50
5.4 Propuesta	51
5.5 Matriz de coherencia	53
5.6 Plan de comunicación.....	55
5.7 Validación de la propuesta de solución.....	80
5.8 Cronograma de implementación de la propuesta	81
5.9 Plan de monitoreo y evaluación	82
5.10 Visión del futuro.....	82
Conclusiones.....	83
Referencias	84
Anexos.....	85
Anexo 1. Fotografía de Barista.....	85
Anexo 2. Página Web de &Café.....	85
Anexo 3. Página Web de Red Social Facebook.....	86
Anexo 4. Página Web de Red Social Instagram de &Café.....	86
Anexo 5. Página Web de Red Social Tweeter de &Café.....	87
Anexo 6. Cronograma de Actividades de Comunicación Interna y Externa.....	87
Anexo 7. Focus Group de & Café.....	88
Anexo 8. Carta de Solicitud para Autorización de Trabajo de Graduación.....	91
Anexo 8. Carta de Autorización de trábajo.....	92
Anexo 9. Carta de Validación de Producto.....	93

Índice de figuras

	Pag.
Figura No. 1, Organigrama.....	6
Figura No. 2, Logotipos	31
Figura No. 3, Foda.....	39
Figura No. 4, Arbol de Problemas.....	44
Figura No. 5, Puntos de Agenda.....	56
Figura No. 6, Perfil Comunicador Organizacional.....	58
Figura No. 7, Agenda	61
Figura No. 8, Manual de Identidad Corporativa	63
Figura No. 9, Manual de Redes Sociales.....	74
Figura No. 10, Propuesta de Relaciones Públicas	79

Índice de tablas

Tabla 1, Categoria de Analisis	20
Tabla 2, Comunicación Ascendente.....	21
Tabla 3, Comunicación Descendente	22
Tabla 4, Comunicación Horizontal	24
Tabla 5, Comunicación en Crisis	25
Tabla 6, Comunicación organizacional	26
Tabla 7, Propuesta de Soluciones de Comunicación Interna	51
Tabla 8, Propuesta de Soluciones de Comunicación Externa	52
Tabla 9, Matriz de Coherencia Comunicación Interna.....	53
Tabla 10, Matriz de Coherencia Comunicación Externa	54
Tabla 11, Propuesta Comunicación Interna Problema No. 1	55
Tabla 12, Propuesta Comunicación Interna Problema No. 2	57
Tabla 13, Propuesta Comunicación Interna Problema No. 3	60
Tabla 14, Propuesta Comunicación Interna Problema No. 4	62
Tabla 15, Propuesta Comunicación Externa Problema No. 1	73
Tabla 16, Calendario de Redes Sociales	77
Tabla 17, Secciones de Redes Sociales	77
Tabla 18, Propuesta Comunicación Externa Problema No. 2	78
Tabla 19, Validación de la Propuesta.....	80
Tabla 20, Cronograma de Implementación de Propuesta.....	81

Resumen

&Café es una cadena de *coffee shops* 100% guatemalteca que lleva 13 años en el mercado. Desde el 2004 se ha caracterizado por brindar un servicio excelente y productos a base de café guatemalteco de calidad de exportación.

La realización de un diagnóstico permite tener acceso a la situación comunicacional de la empresa. Se inicia con un diagnóstico situacional que permite determinar el contexto donde se desenvuelve la empresa. Se sustenta teóricamente por medio de fundamentos epistemológicos los temas a tratar. La metodología utilizada es la observación, entrevistas y focus group.

Por medio del análisis realizado se logró determinar que la empresa debe mejorar su comunicación interna y externa, ya que se cuentan con vacíos en los procesos comunicacionales que generan desinformación a nivel interno y no permiten alcanzar todos los públicos externos deseados. Se concluye que existen barreras comunicacionales que se deben atacar de forma inmediata, que es necesario abarcar más canales de comunicación externa para poder alcanzar más públicos y por último que los mensajes no están llegando a la totalidad de los públicos deseados.

En base a lo anterior se desarrolla una estrategia para poder brindar una solución a esos inconvenientes comunicacionales siempre enfocados en el objetivo principal de la empresa. Se propone la implementación de manuales, de agendas y ante todo brindarle la atención adecuada a la comunicación.

Introducción

Conocer la realidad de la institución es de vital importancia; tener este conocimiento sirve como punto de partida para desarrollar un plan de comunicación enfocado a las verdaderas necesidades comunicacionales de la empresa. El tener la información brinda un panorama general de la empresa que permitirá interpretar las dificultades o errores que se presenten en el proceso comunicacional. El diagnóstico es el primer escalón de un proceso de conocimiento profundo de la institución siempre apuntando a la búsqueda de la resolución de problemas.

Se busca tener un panorama claro acerca de la situación de la comunicación actual interna y externa de la empresa &Café. Se presenta el sustento teórico de la importancia del diagnóstico además las premisas de los autores relacionados al tema en cuestión. Desarrollar un plan con sustento teórico, es de vital importancia para respaldar el diagnóstico de comunicación y así más adelante poder contrastar la información recabada con la teoría y definir la situación real de la empresa.

Se realizó un diagnóstico cualitativo enfocado en brindar descripciones y análisis detallados acerca de la situación comunicacional de la empresa. Se utilizaron técnicas como la observación no participante y entrevistas, apoyados de instrumentos como la observación, entrevistas y focus group que permiten recabar la información necesaria.

Se proponen soluciones comunicacionales a la medida de la empresa, estas estrategias buscan brindar un apoyo en el área comunicacional y permitir realizar procesos comunicacionales de forma adecuada y con un fin específico.

Capítulo I

Diagnóstico situacional

1.1 Ubicación geográfica

Las oficinas centrales de &Café están ubicadas en la ciudad de Guatemala en la 24 calle 26-64 zona 12. Cuenta con 40 tiendas ubicadas en diferentes sectores del país:

1. &Café acific Oil
2. & Café Eskala
3. &Café Plaza Futeca
4. &Café bulevar San Cristóbal
5. &Café BAM
6. &Café Oakland Mall
7. &Café Los Próceres
8. &Café The Village
9. &Café Margaritas
10. &Café Prisa
11. &Café Design Center
12. &Café Terra Esperanza
13. &Café UFM
14. &Café Rambla 10
15. &Café Pacific Center
16. &Café Miraflores
17. &Café Aguilar Batres
18. &Café Las Charcas
19. &Café Plaza Los Cedros
20. &Café La Coruña
21. &Café Aeropuerto
22. &Café Capgemini
23. &Café Europlaza
24. &Café Plaza Bell
25. &Café Zona 15
26. &Café URL
27. &Café Plaza Varietá
28. &Café Pradera Concepción
29. &Café Puerta Parada
30. &Café Metroplaza
31. &Café Amatitlán Autoservicio
32. &Café Amatitlán kiosco
33. &Café Edificio Rivera Xela
34. &Café Vista Muxbal
35. &Café San Lucas
36. &Café Portales
37. &Café Portal Antigua
38. &Café JADES
39. &Café Sixtino
40. &Café Plaza Obelisco

1.2 Naturaleza de la empresa

&Café es una empresa 100% guatemalteca, dedicada a ofrecer a sus clientes productos de café de la más alta calidad con el mejor servicio. Con 40 tiendas en el país, &Café se ha convertido en una de los *coffee shops* más reconocidos del mercado.

A pesar de que el café es el principal producto del negocio, café no es lo único que se ofrece en las tiendas. Se ha desarrollado una amplia gama de productos y bebidas, como té, *smoothies*, bebidas de chocolate, entre otras. También cuentan con un amplio menú de productos alimenticios como pasteles, galletas y sándwiches.

&Café surgió de la exportadora de café Unicafé, debido a la necesidad que había hace más de 13 años por aumentar el precio del café, lo que planteaba un mal panorama tanto para los productores como para los exportadores. Si la empresa matriz quería aumentar el precio del café tenía que buscar alternativas, fue cuando se pensó en dos ejes centrales para la empresa: 1) había que diferenciarse de los demás exportadores ofertando cafés de alta calidad, ya sea porque fueran cafés con certificaciones o demostrando la responsabilidad social de ofrecer cafés a través de su precio más alto lograba que la producción fuera sostenible y 2) había que agregarle agua al café y venderlo por taza.

Sabían de varios ejemplos en el mundo de compañías que habían logrado el éxito fomentando el consumo internamente de su propia producción de café para no depender del mercado externo, tal como Brasil. Por estas razones se decidió crear una cadena de *coffee shops*. La idea de poder brindar al guatemalteco el mejor café de Guatemala fue aceptada muy bien por el público, esto sumado al concepto de incluir a jóvenes como parte del *staff* y desarrollar una cultura de servicio, siempre brindando productos de la más alta calidad, fue la receta del éxito para &Café.

Las oficinas centrales se encuentran en Guatemala y actualmente solamente se cuentan con tiendas en diferentes sectores del país y hace unos meses se lanzó la opción de franquicias para la región centroamericana.

1.3 Líneas estratégicas

- **Misión:** “Garantizar a nuestros clientes la mejor experiencia de café. Que despierte sus sentidos, enriquezca sus vidas y se armonice con el compromiso, orgullo y entrega de nuestro equipo de trabajo.”
- **Visión:** “Ser la cadena de *coffee shops* más exitosa de la región.”
- **Objetivo:** “Hacemos de tu día una gran experiencia &Café.”
- **Principios:**
 - Respeto: Valoro la dignidad de la persona.
 - Servicio: Atiendo con prontitud y excelencia las necesidades de la persona.
 - Planificación: Constantemente busco las oportunidades de aprender y crecer definiendo un plan de acción y ejecución para alcanzar nuestro objetivo.
 - Comunicación: Doy aviso con tiempo y claridad de la información que pueda influir en los demás.
 - Responsabilidad: Respondo a tiempo y con prontitud a las necesidades de la persona.
- **Valores:**
 - Sinceridad: Naturalidad al expresar la verdad.
 - Honradez: Actuar con rectitud al realizar mis actividades.
 - Lealtad: Responder con fidelidad, pasión y orgullo a &Café.
 - Acomedido: Servicial y disponible. Oficioso en todo momento.
- **Estándares de servicio:**
 - Actitud: Dispuesto a servir y sorprender.
 - Garantía: Asegurar el cumplimiento de nuestro servicio.
 - Barismo: El arte de hacer de nuestro trabajo un lugar excepcional para servir.
 - Experiencia: Trascender positivamente en la vida de las personas con nuestro servicio.

Para &Café es de suma importancia que toda la empresa forme parte de su cultura organizacional, que todos sean partícipes y que vivan día a día su filosofía, no solamente en el área de tiendas sino también en el área administrativa y que sea ejemplo para todos los jóvenes.

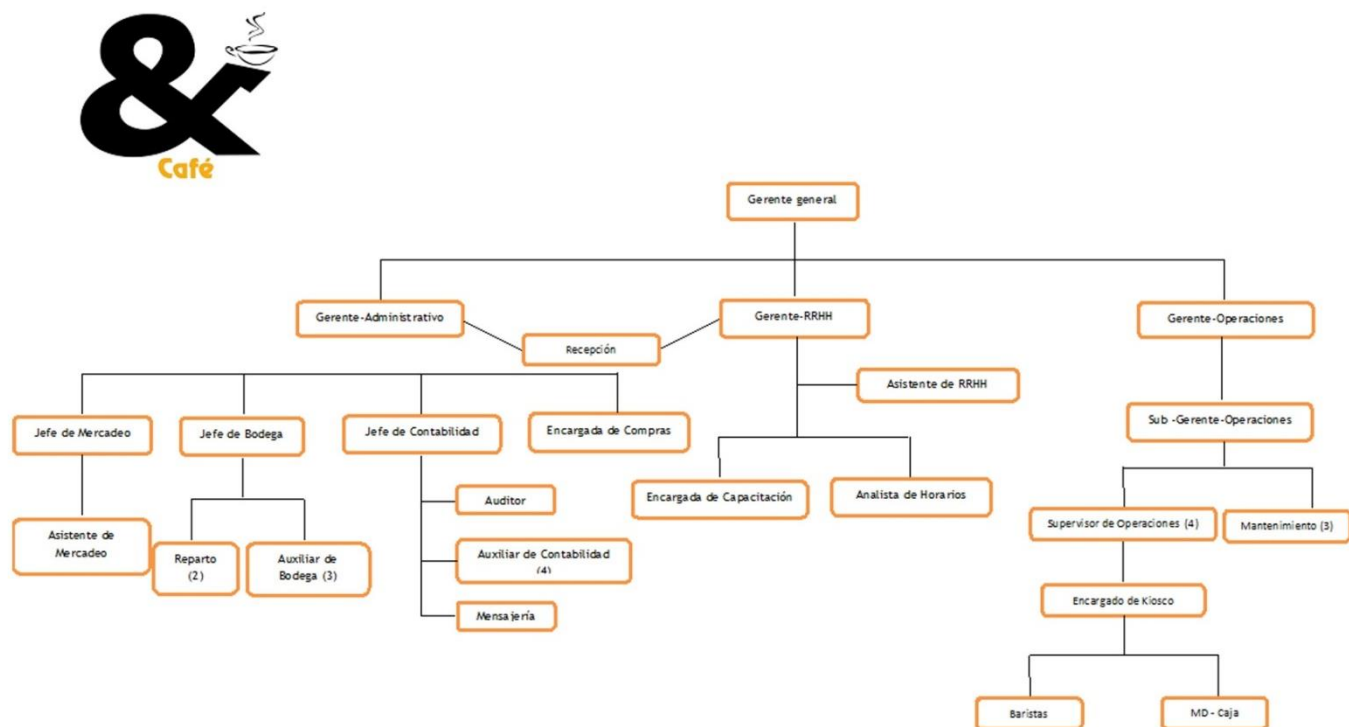
La forma de difundir esta cultura se realiza desde el inicio, con una capacitación para baristas con una duración de un mes, esta se divide en dos fases, la primera fase de 3 semanas de duración donde se enseña teoría acerca del café de Guatemala, procesos de elaboración de bebidas, talleres de capacitación de servicio donde en todos se unen los valores, principios y se enseñan las formas de vivir la misión y la visión. La segunda fase tiene duración de una semana y se realiza en tiendas, los jóvenes son enviados a tiendas para que vivan la experiencia laboral &Café. Al final de la capacitación se realiza una graduación donde se les invita a compartir su sueño y se realiza un compromiso entre ellos mismos e &Café donde ambos se comprometen a realizar todo lo posible por cumplir sus sueños.

1.4 Actores internos y externos

- **Internos:**
 - Gerente Administrativo
 - Gerente de Recursos Humanos
 - Gerente de Operaciones
 - Gerente de Mercadeo
 - Contador general
 - Encargada de compras
 - Asistente de planilla
 - Asistente de Recursos Humanos
 - Capacitador
 - Recepcionista
 - Encargado de Bodega
 - Gerente de Supervisión
 - Asistente de Publicidad

- Asistente de Mercadeo
 - Asistente de Diseño
 - Bodegueros
 - Encargada de Mantenimiento
 - Operadores de mantenimiento
 - Auxiliares de contabilidad
 - Financiero
 - Analista de horarios
 - Supervisores
 - Gerentes de tiendas
 - MDS de tienda
 - Baristas
 - Mensajero
 - Pilotos
-
- **Externos:**
 - Unicafé
 - Miembros de la Junta Directiva
 - Socios
 - Proveedores en el extranjero
 - *Outsourcing* sistemas operativos (STYP)
 - Proveedores nacionales
 - *Outsourcing* de servicio al cliente (cliente misterioso)
 - *Outsourcing* auditoría de tiendas
 - Empresa de fumigación

Figura No. 1 Organigrama



Fuente: Gerencia de Recursos Humanos - &Café, S.A.

El organigrama fue brindado por el departamento de Recursos Humanos. Actualmente no está actualizado ni es de conocimiento común, lo que en ocasiones genera confusión acerca de la distribución de los puestos y encargados de los departamentos o áreas.

En la realidad no se cumplen los niveles propuestos en el organigrama. El departamento de Recursos Humanos indica que se está trabajando en la elaboración del organigrama actualizado y que es uno de sus planes hacerlo de conocimiento en todas las áreas.

1.5 Perfil de los trabajadores

- **Trabajadores administrativos:** todo el personal encargado del área administrativa de la empresa; son quienes coordinan, ordenan y organizan cada una de las responsabilidades de sus respectivos departamentos o áreas. Tienen a su cargo la compra de insumos y materia prima, además de encargarse de la recolección y cuidado de los bienes obtenidos por la empresa. Gestiones administrativas del proceso comercial.
- **Trabajadores en tiendas:** Gerentes de tienda, son los encargados de velar porque todos los procesos dentro de la tienda se cumplan. Deben guiar al equipo y son quienes deben buscar soluciones si se presenta un inconveniente. Su turno siempre es por la tarde y son los encargados del cierre. Se encargan de comunicar la información de importancia que se les transmite por parte de la administración. MDS de tienda o manos derecha, su función es la de un subgerente, son los encargados de la apertura de la tienda y de apoyar al gerente con los procesos dentro de la tienda. Baristas, sus turnos varían en horario, son los encargados de apoyar en la elaboración de bebidas.

La contratación del recurso humano en &Café se centra en jóvenes entre 17 y 23 años, que estén estudiando sus últimos años de colegio o primeros años de universidad ofreciendo horarios que les permitan continuar con sus estudios y brindándoles la opción de turnos de tiempo completo, medio tiempo o solamente fines de semana.

&Café centra sus esfuerzos en que los jóvenes puedan cumplir sus sueños, apoyándolos y brindándoles la opción de poder obtener acceso a su primera experiencia laboral, inculcando valores que se aplican no solamente en el área laboral sino además en su vida personal. Se concentra en formar a los jóvenes en un ambiente juvenil y agradable donde ellos no se sientan abrumados sino más bien disfruten lo que hacen y aprendan lo que es el trabajo en equipo.

Para poder participar del proceso de selección de las plazas vacantes en &Café, los jóvenes pueden aplicar desde la página web en www.andcafe.com en la sección de artistas donde pueden completar el formulario y sus datos se ingresan a una base de datos donde el departamento de Recursos Humanos se encarga de realizar el debido proceso de selección. Además se brindan

otras alternativas para aplicar para que todos tengan acceso, otra opción es enviar el curriculum vitae por correo electrónico a equipocafe@andcafe.com, además de estar presentes en ferias del empleo y realización de open house donde todos los participantes tienen la opción de una entrevista al momento de presentarse.

El proceso de selección del personal administrativo se realiza de dos formas diferentes, cuando existe la necesidad de completar un puesto de trabajo se hace una evaluación dentro del personal de tiendas para verificar si hay alguien que cumple con los requerimientos y a la vez darle la oportunidad de crecimiento dentro de la misma. La siguiente opción es la búsqueda de la persona ideal para el puesto, apoyados por herramientas como bolsas laborales, ferias de empleos o publicación de la plaza en medios sociales.

Capítulo II

Fundamentos epistemológicos

Para Millar, “La comunicación puede concebirse como el proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamiento de todos los sistemas vivientes, individuos u organizaciones... La función indispensable de las personas y de las organizaciones, mediante la cual la organización u organismo se relaciona consigo mismo y su ambiente, relacionando sus partes y sus procesos internos unos con otros”. (2002, pág. 2968)

Es claro que somos seres sociales, que necesitamos comunicarnos, eso nos hace ser quienes somos, existimos porque nos comunicamos, ya sea de forma hablada, por medio de gestos, de forma intencional o no, aun cuando dejamos de comunicar, estamos comunicando algo. Todo esto nos ha llevado a evolucionar a progresar. Según Velásquez, (2008, pág. 14) “La historia de la sociedad es la historia de la comunicación entre los seres humanos. La sociedad nace como tal en el momento en que el humano adquiere la capacidad de comunicarse. La evolución de la ciencia, el arte, y en general, toda la cultura, es posible solo gracias a esta aptitud”.

Los conceptos anteriores nos demuestran por qué la comunicación es el centro o núcleo de toda organización, sin esta ninguna otra práctica sería posible. La comunicación está presente en todo, podría decirse que es algo así como las venas que recorren todo el cuerpo y se encargan de llevar la sangre a todo el cuerpo. La comunicación está presente en todos los departamentos de una empresa y permite que cada uno se interrelacione y puedan trabajar.

Y aunque somos conscientes que algunas formas de comunicación no siempre se dan por planificación o de manera formal, está siempre sucede en cada uno de los lugares de trabajo aunque los directivos de la empresa decidan no comunicar, de una alguna forma lo están haciendo.

Para Ongallo:

“...Las organizaciones tienen características que las distinguen de otros grupos humanos, formales o informales. Dichas características son: a) Formalidad, es decir que una organización tiene estructuras, objetivos, políticas, procedimientos y normas que le dan forma. b) Jerarquía, expresada tradicionalmente en forma de estructura piramidal. c) Tendencia a crecer, las organizaciones tienden a integrar en su seno a muchas personas; y d) Duración, las organizaciones permanecen en el tiempo por más de una generación.” (2007, pág. 40)

Entonces podemos observar que en el contexto de las organizaciones se produce un gran flujo de comunicación que debe ser controlado y manejado de forma adecuada para que responda a los intereses de la empresa, pero es de suma importancia que todas las personas sean partícipes de la misma y que apoyen el cumplimiento de estos intereses; que los hagan suyos y los vivan día a día, lo que le dará sentido a la labor de la empresa.

Para Rodríguez Ardura,

“...de una adecuada comunicación se derivan activos, como una buena imagen y reputación, que, aunque intangibles, tiene un enorme valor estratégico. De hecho, la comunicación ayuda a las empresas y organizaciones a mostrar lo que son, lo que pretenden y contribuye a construir tanto la imagen de la marca corporativa como la de los productos...” (2007, pag. 40)

Una correcta comunicación a nivel interno debe ser uno de los pilares de las empresas, ya que si existe una correcta comunicación se podrá transmitir la identidad de la empresa que generará una adecuada imagen percibida por el público externo y en el caso de una empresa siendo uno de sus principales objetivos el generar ventas, si la imagen percibida por los clientes no es la correcta se verá afectado en esto precisamente, las ventas.

La comunicación nos permite una amplia gama de posibilidades de interacción en los distintos escenarios que compartimos en la vida, en el campo social, empresarial, familiar, económico, político, cultural, académico, científico, etc., facilita el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. La comunicación en las organizaciones, entidades, empresas, negocios, permite la relación entre sus integrantes y de estos con el entorno, se puede dividir en comunicación interna y externa.

La comunicación interna para Ongallo, “...Surge como una herramienta de gestión... No como un elemento aislado en la gestión empresarial, sino que se enmarca en el seno de una organización cuya política de dirección está plenamente integrada”. (2007, pág. 77) Podemos verla entonces más como una filosofía de dirección en búsqueda de objetivos donde la persona que se encarga de la organización de que la misma busque la participación y la motivación. En casos específicos se puede decir que la comunicación interna busca informar el objetivo de la empresa, como herramienta para recolectar opiniones, sugerencias de parte de los miembros de la organización para poder enriquecer los procesos, además es muy importante para la coordinación entre los departamentos de la empresa, es decir sin comunicación no podríamos trabajar.

Actualmente hay algunas empresas que no logran definir cuáles son sus necesidades comunicativas y en la única ocasión que le ponen importancia es cuando se presenta una crisis es por eso de suma importancia establecer los canales de comunicación adecuados y de forma permanente, estos para que la comunicación pueda fluir de forma ascendente, descendente y horizontal. Estos siempre de forma formal y paralelo a ésta de manera informal, estos se complementan para generar una comunicación interna más completa, ya que aunque se desee, la comunicación formal en raras ocasiones brinda toda la información o todo el panorama. Es debido a esto la importancia que los canales formales de comunicación transmitan la máxima información que pueda influir en los diferentes equipos de trabajo. Entre más información formal y sustentada exista, menos rumores e información “clandestina”.

Los principales objetivos de la comunicación interna es lograr la coordinación, el cumplimiento de tareas y la búsqueda del desarrollo de la empresa, transmitiendo mensajes claros que les brinden a las personas un panorama completo que les permita conocer realmente lo que está sucediendo y el papel que cada uno desenvuelve en la misma.

Para Fernández y Fernández,

“La comunicación externa es el conjunto de mensajes con contenido informativo de la organización, dirigidos a mejorar o crear las relaciones con los diferentes públicos relacionados con la empresa, de tal manera que se proyecte una imagen favorable de la misma”. (2010, pág. 6)

Siempre se debe orientar informar acerca de los productos, la empresa o servicios y mejorar la imagen. Una herramienta de la que se vale la comunicación externa y que es vital son las Relaciones Públicas, donde se pueden definir las estrategias para poder gestionar la comunicación entre la organización y el público que se quiere dirigir, buscando siempre mejorar la imagen de la misma.

Según Alvarado (2017) “...Para tener una buena imagen en la empresa es muy importante contar con una estrategia de imagen pública que oriente a través del diagnóstico y la planificación estratégica, para la articulación congruente de los mensajes que se desean emitir institucionalmente”. Es por esto de suma importancia contar con una estrategia que rijan lo que se va a comunicar, una estrategia que debe responder interna como externamente, que se verá reflejada tanto en la identidad y en la imagen.

Podemos decir que la imagen es la comunicación orientada a generar percepciones lo que ayuda a la creación de significados por parte de la audiencia que quedarán grabados en la mente del público y lo que ellos buscarán es poder experimentar y corroborar si esto es cierto, lo que generará que la imagen, sea positiva o negativa, quede sellada en la mente de sus públicos. Es por esto que es sumamente necesario que lo que se comunica y lo que se ofrece estén alineados para

poder alcanzar el fin máximo, que es una buena reputación y presencia en la mente de las personas para que siempre sea la primera opción al pensar en sus productos o servicios.

Capítulo III

Metodología aplicada

3.1 Planteamiento del problema

A través del tiempo la comunicación tanto a nivel interno como externo ha ido tomando la importancia que merece, en la actualidad muchas empresas e instituciones reconocen la trascendencia que ambas significan en el cumplimiento del objetivo general de empresa aunque los esfuerzos por el reconocimiento de esta aún se encuentra lejos de donde debe estar.

La comunicación existe dentro de todas las empresas se busque o no. La correcta comunicación es necesaria para poder conocer, ya que si conocemos podremos establecer un objetivo y trabajar para poder alcanzarlo, además de poder hacer partícipes a todos del mismo. Si existe desinformación en la empresa se genera un estado de incertidumbre que se debe evitar.

Algo interesante es que planificada o no, la comunicación siempre está presente. Lo ideal es una comunicación formal y respaldada por la empresa, ya que en la ausencia de ésta se presentará la comunicación informal que puede generar rumores y mentiras creadas por la misma incertidumbre y/o desinformación.

Todos los humanos necesitamos comunicar, necesitamos poder expresarnos; por eso es de mucha importancia la existencia de canales de comunicación adecuados tanto internos como externos. Se debe impulsar la generación de canales de comunicación que no se limiten a la forma ascendente y descendente de siempre, canales dinámicos que incluyan a todos los sectores involucrados dentro de la empresa y fuera de la empresa. La comunicación externa es el reflejo de la comunicación y la situación interna de la empresa, es debido a esto que deben ir de la mano y detrás de ellas debe existir una adecuada planificación, con una mirada hacia el futuro.

Actualmente, en la empresa, aunque se cuentan con algunos canales de comunicación ya definidos, el uso no ha sido el adecuado y no se ha logrado alcanzar a comunicar a la totalidad del público interno como externo, esto hace que se pierda la identidad de la empresa y afecte la

imagen de la misma. Se presenta desinformación y rumores, además la falta de una estrategia clara y bien definida no permite alcanzar el objetivo de la empresa. Todo esto permite plantear, ¿Cuál es la situación actual de la comunicación organizacional interna y externa de la empresa &Café, S.A.?

3.2 Justificación

Desarrollar este plan es de suma importancia ya que permitirá a la empresa estudiada, poder tener acceso a una visión más amplia de la misma, esta podrá conocer donde se necesita realizar cambios, siempre en pro de una comunicación más efectiva, sin ruidos ni barreras y así evitar que se produzca la comunicación informal.

Es necesario promover el establecimiento de medios internos y externos de comunicación efectivos que respondan a las particulares necesidades de la empresa, para promover a la misma no solamente a clientes externos, sino también internos y a grupos de interés. Debe ser de conocimiento común que el establecimiento de un plan de comunicación apoya en el alcance de los objetivos generales de la empresa; ya que un plan elaborado estratégicamente permite conocer las debilidades y áreas a mejorar.

Andar con un vendaje en los ojos, sin conocer el estado real de la empresa puede ser perjudicial para la misma, ya que si no se conoce qué es lo que está mal, no se podrá trabajar en ello para solucionarlo. La incidencia que tiene una mala comunicación en la empresa puede provocar daño irreparable tanto a nivel interno como externo, en la identidad e imagen de esta.

3.3 Objetivos

Objetivo general

- Diagnosticar la comunicación interna y externa de la empresa &Café.

Objetivos específicos

- Analizar la comunicación interna de &Café.
- Identificar barreras de comunicación que impidan y deformen el mensaje y que obstaculicen el proceso comunicativo dentro de la empresa.
- Analizar la comunicación externa de &Café
- Analizar si el uso de los canales de comunicación interna y externa utilizados actualmente son los adecuados para la empresa.
- Establecer si los mensajes transmitidos están llegando a los públicos adecuados.

3.4 Marco metodológico

Este plan se fundamenta cualitativamente. Consiste en descripciones detalladas de la situación comunicacional de la empresa &Café. Se tomarán en cuenta eventos, interacciones, personas y comportamientos que son observables. Además se realizarán entrevistas semiestructuradas y exploratorias a personas claves dentro del proceso comunicacional a nivel interno de empresa, ya que se busca identificar aspectos relevantes para poder definir un plan de acción a futuro, las personas a entrevistar son:

- Gerente de Mercadeo
- Gerente de tienda
- Md de tienda
- Barista de tienda

Se decide entrevistar a estas 4 personas, debido a que cada una representa cada uno de los sectores en los que se divide la empresa, además porque se abarca opiniones y niveles de toda la empresa y se tiene representación de las partes a analizar.

Se desarrollan como instrumentos una guía de observación donde se podrá recabar información sin necesidad de tener un contacto directo con el sujeto de estudio y una guía de entrevista con la cual se pretende recolectar información por parte de los diferentes sectores que se analizarán en el diagnóstico. La observación se llevará a cabo en reuniones mensuales del personal, en horarios de trabajo y de los canales de comunicación que se manejan actualmente.

Para recolectar información acerca de la comunicación externa se realizará un *focus group* con clientes al azar que conozcan la empresa y puedan ser objetivos, durante esta sesión se pretende recolectar información clara y concreta de la imagen que se está percibiendo de la marca y para determinar si su forma de comunicar al exterior cumple con las necesidades de la empresa. Esta sesión ayudará a determinar si los canales utilizados son los adecuados. Debido a que el público de la empresa es muy amplio se busca alcanzar la mayor cantidad de personas, sin limitarse a las mismas, sino ante todo capaces de captar a nuevos usuarios.

3.5 Población y muestra

El diagnóstico se enfocará en dos públicos, se planea utilizar como fuente primaria en el diagnóstico de comunicación interna un representante de cada uno de los sectores de la empresa que brinden la información de primera mano. Se definió entrevistar al Gerente de Mercadeo quien se desenvuelve también como encargado de comunicación, quien representará al área administrativa, también a un gerente de tienda, MD de tienda y un barista, se decide un representante de cada puesto en el área de tiendas debido a que la información que llega a ellos se da de diferentes formas y se busca verificar y contrastar si todos los involucrados forman parte del proceso comunicativo, tanto a los que emiten la comunicación y a quienes la reciben y deberían de brindar respuestas.

Respecto a las fuentes primarias para obtener los datos de la comunicación externa, se decidió realizar un *focus group* con personas o clientes que tienen contacto con la marca, cada uno de los representantes será de cada uno de los sectores más grandes que consumen en la empresa. Estos han sido brindados por parte del departamento de mercadeo. Se pondrá en contacto con personas entre los 18 y 60 años, hombres y mujeres que consumen o han consumido algo de la marca o que alguna vez han tenido contacto con ella. Estudiantes o trabajadores. Se realizará la reunión con 5 personas para obtener de primera mano información de relevancia para la realización del diagnóstico. Además de complementar esta información con datos recolectados por medio de la observación

Para el análisis de los resultados de cada instrumento se realizará lo siguiente, las entrevistas se contrastarán para evaluar si la idea de la comunicación interna que tienen todos los sectores representados es consistente. Con el *focus group* se podrán analizar las respuestas directamente al obtenerlas de primera mano, estas irán contrastadas con la observación realizada. Se busca que con todos los resultados obtenidos se pueda obtener información del panorama real de la situación comunicacional en la empresa y pueda ser el punto de partida para futuras propuestas. Además se realizarán tablas donde se pueda contrastar la información recolectada por medio de las entrevistas realizadas y la observación.

Capítulo IV

Diagnóstico de comunicación

4.1 Diagnóstico de comunicación interna

Es de suma importancia la realización de un diagnóstico de comunicación organizacional a nivel interno como externo ya que este nos permitirá medir si la gestión de la comunicación dentro de la empresa se está dando de forma adecuada, además que permite medir la eficacia de los canales utilizados actualmente, evaluar la aplicación de nuevos canales y nos permitirá tener una visión sobre el estado real de las diferentes formas de comunicación que se llevan a cabo tanto a nivel interno como externo.

Una evaluación de la comunicación nos puede permitir reorientar o corregir las vías que se han tomado para la comunicación y saber si estas no son las adecuadas. Poder comprender el problema nos permite llegar en su momento a plantear la mejor solución. El diagnóstico es como una radiografía de la empresa, que nos muestra si la parte interior está mal y nos muestra que es exactamente lo que debemos curar.

Si la comunicación dentro de la empresa no fluye como debería se verá afectada en la consecución del o los objetivos generales de la empresa; ya que sin una adecuada comunicación la empresa sería como un cuerpo sin venas que se encarguen de la distribución de la sangre, sin esta acción vital para la sobrevivencia no podríamos existir, de la misma forma que una empresa sin comunicación. Algo notable de la comunicación organizacional es que está enlazada, es decir que la comunicación interna se verá reflejada en la externa y ésta en la imagen de la empresa y la imagen generará una reacción en su público lo cual permitirá el establecimiento de una reputación que a final de cuentas logrará mayores ventas de productos.

A continuación se presenta el diagnóstico de la comunicación organizacional interna de la empresa &Café, S.A. Para efectos de este estudio se generó una tabla con las categorías de análisis y los ítems evaluados por medio de la observación y las entrevistas realizadas.

TABLA 1	
CATEGORIAS DE ANÁLISIS	ÍTEMES EVALUADOS POR MEDIO DE OBSERVACIÓN Y ENTREVISTAS
1. Comunicación ascendente	- Existen canales de comunicación donde se pueda comunicar abiertamente con el área administrativa.
	- La empresa está abierta a una comunicación fluida con el personal de tiendas.
	- La administración conoce y resuelve los problemas del personal.
	- Se facilita la integración y la participación de los trabajadores.
	- Se hace partícipes a los trabajadores de la toma de decisiones.
	- Existe un ciclo continuo de comunicación por parte de personal de tiendas con personal administrativo.
	- Existen canales de comunicación creados por la empresa donde los trabajadores puedan expresar sus opiniones o comentarios.
	- Canales de comunicación ascendente.
	- Uso de los canales de comunicación.
	- Se la comunicación informal a nivel ascendente.
	- Existen espacios de participación.
	- Se da el seguimiento adecuado a la comunicación emitida por parte del personal de menor jerarquía.
	- Se presentan barreras de comunicación.
2. Comunicación descendente	- Se emite la comunicación por medios formales.
	- Existe una planificación de la comunicación.
	- Existe una clara jerarquía de comunicación.
	- La información que se transmite es clara.
	- La información transmitida llega a todas las personas.
	- Se le da la importancia necesaria a la planificación de la comunicación.
	- Canales de comunicación descendente.
	- Uso de los canales de comunicación.
	- Se da la comunicación informal a nivel descendente.
	- Se transmite la información clave de la empresa. (Misión, visión, objetivos, logros, etc.)
	- La información llega en un tiempo prudencial para la correcta ejecución de las labores.
- Se presentan barreras de comunicación.	
3. Comunicación horizontal	- Existe la comunicación horizontal.
	- Es de conocimiento general las jerarquías existentes dentro de la empresa.
	- Se da la comunicación informal a nivel horizontal.
4. Comunicación en crisis	- Existe un manual de crisis de comunicación interna.
	- Existe un manual de crisis de comunicación externa.
	- Existe una planificación para la comunicación de crisis.
5. Comunicación organizacional interna	- Se fomenta el clima organizacional.
	- Se fomenta la comunicación en toda la organización.

Fuente: Elaboración propia

Para una mejor interpretación de los datos recogidos se mostrarán los resultados obtenidos en tablas por cada una de las categorías. Se puntuará de 0 a 5, donde 5 es muy bien, 4 bien, 3 debe mejorar, 2 mal y 1 muy mal.

TABLA 2	
Comunicación ascendente	
	PUNTAJE
Guía de observación	3
Entrevistas	4

Fuente elaboración propia

Uno de los aspectos más relevantes arrojados es acerca de los canales de comunicación ascendentes, ya que según lo observado, estos no cumplen a cabalidad con su función. Actualmente el canal más utilizado para la comunicación formal e inmediata son los grupos de WhatsApp existentes con los gerentes y MDs. Por medio de estos se pueden realizar consultas, enviar datos o comunicar algún inconveniente en las tiendas.

Si un barista desea comunicarse con el área administrativa tiene dos opciones, hablar con el gerente y que sea este quien se encargue de ser su intermediario comunicando su mensaje o bien que se comunique vía telefónica con la persona específica de administración con quien desee hablar. Muchas veces por la facilidad de estar en la tienda los baristas recurren al gerente y es este quien comunica la información pero puede que omita partes importantes del mensaje original o que la versión inicial haya cambiado por completo, como un teléfono descompuesto, lo cual presenta una barrera de comunicación muy grande.

Otro de los medios para que se genere la comunicación ascendente es por medio de las reuniones mensuales de gerentes donde se reúnen con el equipo de administración para comunicar información de relevancia, de procesos, lanzamientos de nuevos productos, que además permite la participación de ellos y es una vía para darse a escuchar con temas de interés, de una forma directa.

No existe un canal específico donde se pueda generar una comunicación más fluida y directa con el personal de menor rango jerárquico, lo que puede provocar desinterés por parte de los baristas

hacia el área de administración, lo cual se verá reflejado en su desempeño dentro su área de trabajo y en la identificación con la empresa. Alguien que no se siente escuchado, ni tomado en cuenta no rendirá de igual forma que un trabajador satisfecho y realizado.

El problema principal de esta situación es que se están presentando barreras comunicativas en lo que respecta a la comunicación baristas-administración, mientras que la comunicación Gerentes o Mds de tienda-administración fluye de mejor manera al tener canales de comunicación más directos como los grupo de WhatsApp y reuniones periódicas. El inconveniente comunicacional es aún más marcado con los baristas de turnos de 12 horas en fines de semana ya que el tiempo que estos pasan en la tienda es bajo comparado con un turno completo que labora 44 horas semanales.

En general según lo observado se le colocan tres puntos a la comunicación ascendente ya que hay cuestiones de vital importancia que se deben mejorar, como el alcance de cada una de las comunicaciones que la administración emite ya que no está llegando a todos sus públicos internos por lo cual no se está generando una respuesta por parte de ellos. Los datos obtenidos por medio de las entrevistas se las puntea con un cuatro, ya que los sectores involucrados piensan que en general la comunicación fluye bien, lo cual contrasta con lo observado.

TABLA 3	
Comunicación descendente	
	PUNTAJE
Guía de observación	4
Entrevistas	3

Fuente elaboración propia

La comunicación descendente nos muestra según lo observado que se encuentra bien pero que aún le hace falta mejorar algún aspecto para poder estar muy bien, esto debido a que hace falta

que se realice una planificación acerca de qué se va a comunicar y cómo se va a comunicar. Como se menciona anteriormente la comunicación descendente se da de manera formal por medio de la emisión de comunicados oficiales en reuniones de Gerentes, memos, descriptores de nuevos productos y con directrices específicas en grupos de WhatsApp.

Uno de los aspectos negativos que los grupos de WhatsApp presentan es que solamente se cuenta con grupos con los encargados y MDs de tiendas y son ellos, de manera oral quienes se deben encargar de transmitir la información a su equipo, como nuevos procesos o cualquier tipo de comunicación emitida por parte de la administración, esto hace que muchas veces no se comparta la información a cabalidad, que se modifique el mensaje original, que se les olvide hacerlo o que quizás en ese momento no se encuentre todo el equipo al mismo tiempo.

En el caso de la planificación de la comunicación descendente se realiza para expresarse únicamente en las reuniones mensuales, más no se cuenta con una planificación estructurada a nivel general de la empresa. Esto es debido a no existe un encargado de comunicación oficial que se dedique a la creación de estrategias generales con lineamientos oficiales. Los canales de comunicación utilizados actualmente se ajustan mejor a la comunicación descendente ya que son creados y administrados por equipo de administración.

Otra barrera encontrada es el tiempo en que se emite la información, por ejemplo se tiene previsto sacar un producto de línea y en lugar de notificar a los encargados con el tiempo suficiente, se les indica hasta el último momento que deben hacerlo, muchas veces por los grupos de WhatsApp que en este caso no permiten la inmediatez que la situación merece, ya que puede que la persona no tenga el teléfono a la mano, lo haya olvidado o bien no tenga carga, lo cual presenta una barrera en la comunicación, que hace que se vea afectada la dinámica en las tiendas y que exista un atraso para otros departamentos. Según la información recolectada en las entrevistas, las personas de tiendas prefieren que algunas de las directrices de administración se hagan de forma directa por medio de una llamada telefónica, ya que está se hace en el momento y con más opción a plantear dudas si existieran por eso se le puntea con tres, mientras que según lo observado esta se da de mejor forma que la comunicación ascendente por lo cual se le asigna un cuatro.

TABLA 4	
Comunicación horizontal	
	PUNTAJE
Guía de observación	3
Entrevistas	2

Fuente elaboración propia

Uno de los puntos más relevantes en este apartado es que no existe un organigrama actualizado de la jerarquía de puestos dentro de la empresa lo cual genera que no se tenga claro, respecto al área administrativa, los niveles o distribución de cada uno de los puestos.

A nivel de tiendas sí se presenta la comunicación horizontal pero se da en su mayoría de manera informal, ya que muchos de los gerentes son amigos, lo que genera que muchas veces exista una conversación detrás de la información oficial brindada o bien se presenten chismes o rumores. Otro aspecto, es que por la misma amistad que se presenta muchas veces en lugar de comunicar cualquier inconveniente hacia la administración se busquen entre amigos para resolverlo y que por buscar soluciones sin un respaldo se comentan errores que al final terminarán afectando no solamente a la tienda que inicialmente tenía el problema sino que a todos los involucrados.

Se le dio un puntaje de tres en la observación ya que se debe mejorar la planificación comunicacional para que se busque minimizar cualquier tipo de rumor, chisme o bien buscar más confianza para comunicar hacia la administración. En las entrevistas se pudo observar que el personal en tiendas no tiene idea muchas veces de las responsabilidades de cada uno de los puestos administrativos y no ven la existencia de canales para fomentar la comunicación horizontal.

TABLA 5	
Comunicación en crisis	
	PUNTAJE
Guía de observación	1
Entrevistas	2

Fuente elaboración propia

Por medio de la entrevista con el Gerente de Mercadeo se obtuvo la información de que no existe una planificación para la comunicación en crisis tanto a nivel interno como externo, esto debido a factor tiempo. Se reconoce la necesidad de contar con las estrategias a llevar a cabo en caso de crisis pero que debido a que no existe el departamento de comunicación *per se* y que no hay un encargado de comunicación quien realice estas estrategias, esto se ha delegado.

El único protocolo de comunicación para la crisis existente actualmente es el que se da para responder casos de quejas por parte de los clientes en redes sociales, ya que existe una planificación de cómo abordar la situación y la forma en que se debe resolver el inconveniente.

Es de suma importancia contar con un manual de crisis que permita saber cómo abordar las crisis comunicacionales que puedan presentarse en un futuro y que además se realicen casos hipotéticos de crisis para que cada uno de los involucrados conozca cuál debe ser responsabilidad en caso de que se presentase una crisis. Además es de suma importancia la creación de un comité permanente de crisis que esté constantemente atento a cualquier situación que pudiera presentarse y que además pudiera convertirse en una crisis para abordarla con anterioridad y evitar llegar a un punto que genere daños permanentes.

TABLA 6	
Comunicación organizacional	
	PUNTAJE
Guía de observación	4
Entrevistas	3

Fuente elaboración propia

Se puede concluir que la situación de comunicación interna se encuentra en un estado aceptable pero que aún existen cuestiones que deben mejorarse para que todo fluya de la forma que debe. La comunicación interna es de importancia para la existencia de la empresa. Actualmente la forma de comunicar la información vital de empresa se realiza de forma directa durante la capacitación al momento del ingreso de cada una de las personas; esto es uno de los puntos más relevantes para la empresa, ya que desde un principio hacen partícipes a los jóvenes de su objetivo, misión, visión, principios, etc. y los invitan a vivir la cultura &Café no solamente en su área de trabajo sino también en su vida personal.

Parte de los valores de la empresa es que los jóvenes puedan cumplir sus sueños, haciendo un compromiso en donde ambas vías trabajarán para alcanzarlo. Por ser una empresa que brinda oportunidad laboral a personas jóvenes esta debe acoplarse al ritmo de vida de estos y comunicacionalmente hablando, adecuarse a sus medios y canales para poder alcanzarlos. Es debido a esto que la selección de los canales como WhatsApp desde cierta perspectiva puede ser adecuada si su uso es el correcto.

Planificar es de mucha importancia y llevar a cabo las estrategias planificadas, permitirá poder dar pasos agigantados para la empresa que se verán reflejados en la productividad y el ambiente laboral de sus trabajadores.

4.2 Diagnóstico de comunicación externa

4.2.1 Mapa de públicos

Los usuarios o en este caso los clientes de la empresa son muy variados esto debido a la naturaleza de la empresa como *coffee shop*; la empresa está expuesta a muchos y diversos grupos; principalmente, según datos proporcionados por el departamento de Mercadeo de la empresa, los clientes son personas de 18 años hasta 60 años, hombres y mujeres con poder adquisitivo, que van desde estudiantes universitarios hasta empresarios. El 60% de estas personas son mujeres.

Quienes más se benefician de los productos de la empresa son las personas que buscan consumir un café pero no se limita a esto, sino que el plus que le agrega la empresa a sus productos es la unión de estos con un servicio de excelencia, busca combinar productos de calidad con un excelente servicio. Los clientes buscan vivir una experiencia no solamente la acción de tomar cualquier café, son personas de cierto status los cuales desean excelencia pero que además tienen la necesidad de poder acceder a un lugar donde puedan sentirse cómodos y bienvenidos, o bien que estén en la búsqueda de un lugar para reunión ya sea por cuestiones personales o laborales.

Es claro que el sector de los *coffee shops* aumenta día con día y que la competencia tanto directa como indirecta es voraz, por eso se enfocan en brindar excelencia a sus clientes actuales y en futuros clientes que puedan tener. Para la empresa la mejor publicidad es la que tienen de clientes que han vivido la experiencia y que los recomiendan.

Las personas que se benefician de la empresa no son solamente a nivel externo, también lo son el personal que forma parte de la misma al poder obtener una oportunidad laboral sin necesidad de experiencia en el área y tener acceso aun cuando son estudiantes y muy jóvenes.

Por la naturaleza de la empresa analizada esta tiene relación con diversos públicos externos, a continuación se explican cada uno de ellos.

- Unicafe

Es la empresa exportadora de café de donde nace & Café, la empresa matriz por medio de la cual obtiene su principal producto, el café. En el caso de Unicafe, se encuentra ubicada en el mismo edificio donde están ubicadas las oficinas centrales de &Café. En este caso la comunicación que se da con esta es de forma más directa y personal, ya que se puede dar específicamente con la persona adecuada en cualquiera de sus departamentos.

- Proveedores nacionales

Debido al carácter de la empresa, necesita el apoyo de proveedores nacionales en distintas áreas para la obtención de materia prima y productos básicos para la elaboración de bebidas y productos para la venta. La relación que se da con estas por medio de cada uno de los departamentos, estos pueden ser departamento de compras, quien se relaciona con los proveedores de equipo, materias primas, productos y cualquier otro ítem que sea necesario para que la operación se lleve a cabo. El departamento de Mercadeo y Publicidad quienes tienen relación con las empresas encargadas de brindar servicios de impresión y decoración, el departamento de Recursos Humanos y su relación con empresas de verificación de datos de aplicantes o bien con las bolsas de empleo, etc.

Se cuenta con un protocolo para con las empresas proveedoras que todos los departamentos deben cumplir y que se da por medio de correo electrónico, vía telefónica y que siempre debe cumplir con ciertos requerimientos del sistema informático de manejo interno de la empresa. Cada uno de los departamentos cuenta con un jefe o encargado que debe estar enterado de todo lo referente a su departamento y quien además debe autorizar cualquier compra antes de que esta se realice por medio del sistema antes mencionado.

- Proveedores internacionales

Como con los proveedores nacionales, estos son de suma relevancia para que la empresa pueda funcionar y contar con el equipo y material adecuado. Dentro de los proveedores internacionales se puede encontrar a Bodum, Nuova Simonelli, Cappuccine, entre otras. Debido a que estas empresas se encuentran en el exterior la comunicación se lleva a cabo por medio de correo electrónico, vía telefónica o bien vía vídeo llamada por medio de internet.

El uso del internet como herramienta de comunicación es de vital importancia para mantener una comunicación constante que permita generar y lograr establecer una relación comercial entre ambas empresas y permitir que una enriquezca a la otra.

- *Outsourcing*

La opción de subcontratación es muy importante para la empresa ya que esta se da de varias formas y estas apoyan a que la empresa pueda funcionar de forma adecuada. Entre las empresas que brindan sus servicios están, STYP, SISCO PRO, VIJUSA, quienes brindan sus servicios de informática, contabilidad, auditoría, fumigación, entre otros. En el caso de estas empresas la comunicación es más planificada debido a que son servicios que se pueden dar de forma periódica o bien que se pueden necesitar de forma urgente. En este caso, el departamento encargado debe realizar la planificación necesaria de forma mensual o como sea necesario, compartirla vía correo electrónico con el encargado de la empresa de *outsourcing* y de ser necesario, solicitar las autorizaciones necesarias dependiendo del lugar o tienda donde se llevará a cabo. El correo electrónico y el teléfono son de vital importancia para llevar a cabo la comunicación en estos casos.

4.2.2 Análisis de la identidad Corporativa

La empresa &Café se caracteriza por la utilización de signos que le permiten ser identificada rápidamente, no solamente por sus públicos internos sino también externos, a continuación se realiza un análisis de sus principales signos:

El logotipo es uno de los principales signos de la empresa, y que de cierta forma le brinda una cara. El logotipo de &Café es una & de *ampersand*, que es una alternativa gráfica de la consonante Y. Cuenta con diferentes aplicaciones, sus colores son el negro y el blanco acompañado de color naranja. El color negro en este caso representa elegancia, formalidad y sensualidad. El color blanco representa la pureza y aporta paz y confort. Por último, el color naranja que representa la alegría, felicidad y vida.

El logotipo al ser una & de *ampersand*, tiene la forma o representa a un barista sirviendo una taza de café y simboliza el vínculo entre las personas y el café, junto con los colores negro por la elegancia, el blanco por la pureza y excelencia de sus productos, combinados con el naranja que representa a los jóvenes que trabajan en la empresa, quienes aportan la alegría, la felicidad y la vida de la empresa, y que sin estos, la misma no podría existir.

Este signo comunica la unión ente las personas y su producto principal, el café. Además de ser el elemento principal por medio del cual la empresa está presente en la mente de las personas. Este es la manifestación física de la imagen corporativa. Se encuentra presente en todas las tiendas, uniformes, papelería y campañas publicitarias.

Figura No. 2 Logotipos



Fuente: Departamento de Mercadeo y Publicidad &Café

El slogan de la empresa: El día es tuyo. Despierta. Nos indica la idea de que cada persona puede hacer con sus días lo que desee, es aspiracional, porque da la sensación de que se pueden alcanzar nuevas cosas día con día. La siguiente oración Despierta indica ya sea una interrupción en el sueño de alguien o bien hacer que surja algún recuerdo, un sentimiento, un deseo, una idea. Son acciones que las personas desean alcanzar. Lo que busca es generar en las personas un deseo de poder alcanzar lo que deseen, de tener lo que buscan y que pueden lograrlo por medio de lo que la empresa ofrece o que esto puede surgir después de despertar con un café.

Los colores de la empresa, negro, blanco y naranja o amarillo, están presentes no solamente en el logotipo, sino además en los uniformes (*ver anexo 1*) y paleta de colores de decoración y rotulación. Al ser parte de los uniformes se está transmitiendo un mensaje claro, que los jóvenes que los portan brindan alegría y vida, pero a la vez por medio de la elegancia y la capacidad. Estos colores están brindando un mensaje, están comunicando de forma subconsciente a las personas parte de su filosofía e intereses.

La labor de la empresa a través de los años siempre ha apuntado hacia construir una identidad sólida, teniendo clara la identidad que se quiere posicionar en la mente de las personas. Se han creado elementos de identidad con los cuales las personas se han logrado identificar con el pasar del tiempo.

Algo en lo que la empresa ha trabajado es en buscar generar una cohesión a nivel interno como externo. Es poder lograr posicionar a través de cuestiones visuales el reconocimiento de la empresa y a través de experiencias lograr una reputación. A nivel de función inmediata, se ha trabajado en lograr que los públicos logren memorizar sus elementos visuales y que reconozcan por ejemplo, las ubicaciones de las tiendas, su menú y hasta al personal, esto se logra directamente en los puntos de venta, por medio de la comunicación que tiene el personal con los clientes y también debido a cercanía de su área de trabajo o vivienda.

Desde el ingreso del personal se busca inculcarle la filosofía de servicio que profesa la empresa sin limitarse a nivel laboral sino que logre trascender a nivel personal y que esto se transmita en las experiencias que puedan vivir con los clientes y lograr no solamente la memorización de las personas sino además la reputación de ser el mejor lugar de café y de servicio, buscando lograr una reacción en los clientes, en este caso que vuelvan y consuman. La comunicación de la filosofía e identidad de la empresa se realiza por medio de capacitaciones enfocadas netamente en estos temas no solamente al inicio de la vida laboral dentro de la empresa sino además buscar que las personas no lo olviden o lo pierdan, es por eso que se debe reforzar cada cierto tiempo la filosofía, para que se siga viviendo y transmitiendo.

4.2.3 Análisis de la imagen corporativa

La imagen es la percepción que tienen los públicos de una empresa. La realidad corporativa nos brinda una percepción de si existe una correspondencia entre lo que la empresa transmite en realidad y lo que desea transmitir. En el caso de la empresa &Café, es creada debido a una necesidad que existió hace casi 13 años para los exportadores de café de la casa matriz al presentarse una caída en el mercado, es por eso que en su momento se decidió colocarle agua al café y venderlo de esa forma, desde ese fecha la empresa ha estado en constante crecimiento y se ha convertido en 40 tiendas hoy en día.

Desde un inicio la empresa ha ido construyendo su cultura corporativa la cual trata de inculcar a todo el personal de la empresa. Su misión es garantizar a los clientes la mejor experiencia de café, a través de un servicio extraordinario y productos de calidad. Desde el ingreso del personal a la empresa, desde el primer día la capacitación que se realiza empieza compartiendo cual es la misión y la visión de empresa y se les invita a vivir el día a día laboral siempre buscando alcanzar esta filosofía. Durante el resto de la capacitación el personal memoriza la misión, la visión, el objetivo, los principios y valores por los cuales se rige la empresa, todo esto acompañado de varias capacitaciones que buscan mostrar con ejemplos específicos cómo se puede llevar a cabo la filosofía y prepararlos para cuando lleguen a tiendas y que a través de su servicio extraordinario puedan transmitir toda esa preparación a los clientes. Después de realizar la capacitación el reforzamiento de la filosofía se brinda únicamente a los líderes de tienda en las reuniones mensuales.

La empresa busca lograr que el personal sea su mejor cara, que puedan representar lo que la empresa es y que lo vivan en su día a día, no solamente dentro de su lugar de trabajo sino también afuera del mismo también a nivel personal. El personal fuera de su lugar de trabajo se siente identificado con la empresa, al momento de portar el uniforme se suma a la familia y lo puede mencionar con orgullo. Al final del día la empresa desea sentirse parte de ellos para que ellos se sientan parte de la “familia”. Algo interesante es que el uniforme de la empresa tiene el logotipo en todas las prendas y el personal al dejar la tienda lo porta sin ningún problema.

Otro de los aspectos analizados es si el personal cumple con los principios y valores que maneja la empresa, entre ellos la honradez, el servicio, respeto, la actitud y la comunicación, pero esta última ante todo en su lugar de trabajo, al comunicar con tiempo y claridad la información que pueda influir en su equipo de trabajo. Esto se pudo comprobar por medio de la realización de un grupo focal por medio del cual las personas pudieron comentar acerca de que en alguna ocasión pudieron comprobar la honradez del personal al dejar olvidado algún objeto de valor y poder obtenerlo de vuelta gracias a los mismos.

Otro de los intereses de esta es lograr generar a nivel del país una mayor cultura de café, que las personas puedan tener acceso a un café de calidad de exportación en su país de producción, ya que aunque suene ambicioso, reconocen que en su mayoría el mejor café producido en el país se exporta y no consideran justo que no esté al alcance de las personas guatemaltecas. Además de la apreciación del mismo, buscan que más personas conozcan por medio de los baristas, los procesos y todo lo que ocurre detrás de una taza de café.

Uno de los aspectos más importantes para la empresa &Café y para la casa matriz Unicafe es el apoyo a las comunidades cafetaleras del país por medio de la Asociación Coffee Care por medio de la cual realizan su Responsabilidad Social, brindando donaciones para que se les pueda brindar capacitaciones a madres de familia, estudios a hijos de cortadores de café durante el tiempo de cosecha, becas estudiantiles durante el año y atención médica constante. Actualmente la empresa no comunica ninguno de los proyectos que realizan con Coffee Care por medio de ningún medio de comunicación externo.

Respecto la comunicación corporativa, la empresa transmite los mensajes que desea hacia sus públicos por medio de sus diferentes medios de comunicación externa, entre los cuales podemos encontrar los siguientes:

- Página web

La empresa cuenta con el dominio en internet www.andcafe.com (*ver anexo 2*) que funciona para informar acerca de sus productos, entre los cuales se encuentran bebidas, sándwiches y postres; además cuenta con secciones como “cooltura”, un espacio para Recursos Humanos donde las personas interesadas en aplicar para trabajo pueden completar un formulario y aplicar en línea, también un apartado que muestra sus productos promocionales y café por libra, a través de estos se amplía la información de cada producto y por último el área de franquicias. La empresa lanzó hace algunos meses la opción de venta de franquicias de la marca para el mercado centroamericano y del Caribe y por medio de este canal puede informar a los interesados todos los pasos que deben seguir para adquirir una franquicia y los requisitos que deben cumplir para acceder a una.

La página web de la empresa es el único medio utilizado para dar a conocer las franquicias y solamente fue acompañado por una publicación en una revista de la región por lo que se debe reforzar la comunicación de este tema y buscar la estrategia adecuada a nivel internacional. Otra información de relevancia que contiene la página es la ubicación y horario de cada una de las tiendas que existen actualmente. La página web tiene un diseño dinámico y muy visual apoyada no solamente por imágenes sino también por vídeos.

La página web es administrada por el departamento de Mercadeo y Publicidad de la empresa. En este momento existen diferentes apartados como el área de encuétranos, que debe actualizarse ya que contiene información de tiendas con las cuales la empresa ya no cuenta actualmente y que debieron retirarse hace algún tiempo. Algo interesante es que a pesar de ser uno de los medios más representativos de la empresa, esta no es el medio principal de comunicación externa con el que cuenta la empresa.

- Redes Sociales

La empresa posee cuentas en las principales redes sociales existentes como lo son Facebook (*ver anexo 3*) el cual es su medio principal de comunicación externa que cuenta con más 115,000 fans orgánicos, según lo informa el Gerente de Mercadeo, esto significa que la empresa no realizó ningún pago para la obtención de “me gusta” a la página. Como medio principal de comunicación de la empresa, este funciona como canal para estar en contacto con los clientes, escuchar quejas, comentarios y opiniones donde además se puede generar una respuesta pronta y directa.

Se cuenta con un protocolo de respuesta en caso de quejas por parte de los clientes ya sea por altercados con productos o con el servicio, la política es siempre solucionar el problema para el cliente, en el momento en que se recibe una queja por ese medio se le agradece a la persona por su tiempo, se ofrece una disculpa por el inconveniente y luego se ofrece una solución hasta que el cliente quede satisfecho.

La página también se utiliza para el reforzamiento de campañas publicitarias de bebidas o lanzamientos de nuevos productos, este tipo de comunicación se realiza por medio de pautas asignadas dependiendo de la duración de la campaña y de la importancia del producto. Además de pautas de productos, se realizan pautas para campañas de recursos humanos.

La estrategia de comunicación externa de lanzamientos de bebidas se apoya siempre con la publicación en redes sociales con el afán de comunicar a las personas las nuevas de la empresa y que puedan compartir la información o bien etiquetar a sus amigos en la misma y generar un mayor alcance de esta. Además de esto se utiliza la red social Facebook para publicar mensajes positivos con los cuales las personas puedan sentirse identificadas.

Otra de las principales redes sociales con la que cuenta la empresa es Instagram (*ver anexo 4*), por medio de la cual se refuerza el contenido publicado en Facebook. Actualmente se está utilizando la herramienta historia, donde se realizan publicaciones que no se desea que queden registradas en el perfil de forma permanente y que brindan la posibilidad de solamente estar disponibles para visualización durante 24 horas.

Una de las principales características de Instagram al ser una red social para imágenes, es el atractivo visual que puede brindar, lo que permite comunicar no solamente por medio de texto sino además apoyarse con la utilización de imágenes, formas y colores, lo que puede permitir mayor atractivo para las personas que lo observan.

Por último la empresa cuenta con un perfil en Twitter, (*ver anexo 5*) por medio del cual tiene la posibilidad de alcanzar a públicos más maduros y serios que también son consumidores de los productos. Uno de los atractivos de la red social es la emisión de mensajes con 140 caracteres o menos, por lo cual los mensajes deben ser claros y directos o sea más rápidos de leer. Actualmente esta es la red social que cuenta con menor cantidad de seguidores ya que actualmente la atención se centra en Facebook e Instagram. Todas las redes sociales anteriormente mencionadas son manejadas de forma interna por personal del departamento de

mercadeo y publicidad, esta decisión se tomó para poder dar solución de forma directa a cualquier inconveniente sin necesidad de intermediarios.

- Puntos de venta

Cada uno de los puntos de venta cuenta con medios que utiliza la empresa para dar a conocer a los clientes nuevos productos o bien productos que se desean vender aún más. Se cuenta con una caja promocional de 60x60cm donde siempre se coloca la bebida de temporada. Mupi publicitario de madera que cuenta con la opción de poder colocar una imagen en adhesivo de ambos lados, con estos se refuerza la imagen de la bebida de temporada y del otro lado siempre va colocado el café regional de temporada. Existen otros medios dependiendo de la tienda que se ajustan específicamente al espacio disponible de la misma y la estrategia es la misma que en los medios anteriores, el comunicar a los clientes los productos disponibles.

4.2.4 Comunicación en crisis

Como se menciona en el apartado de la comunicación interna, la empresa no cuenta con un plan de comunicación en crisis para la comunicación externa. En caso de que se presente una crisis, los medios disponibles por la empresa se utilizan con una acción de respuesta inmediata sin planificación previa, es decir se aborda la crisis sin contar con una estrategia previamente pensada y/o ya establecida que pueda brindar a la empresa una opción de abordar la crisis de mejor forma. Uno de los beneficios de contar con un plan para manejo de crisis es que se pueden establecer escenarios ficticios que podrían suceder en un futuro con la opción a realizar prácticas por medio del personal adecuado para el mismo, además de poder contar con una persona encargada y preparada en este ámbito. Actualmente el Gerente de Mercadeo realiza la labor de fungir como vocero de la empresa.

El único protocolo de manejo de crisis existente, debido a que es la situación que se presenta de forma más común, es el protocolo de respuesta establecido por el personal de mercadeo y publicidad para dar respuesta a quejas por parte de los clientes en redes sociales, este protocolo es manejado por dos personas del departamento y debido a que las redes sociales de la empresa son manejadas de forma interna, si en algún momento cualquiera de estas dos personas llega a faltar

por algún motivo y no se le brinda el seguimiento adecuado, una queja se podría convertir en una crisis más grande, esto debido al poder de “viralización” que actualmente permiten las redes sociales.

Debido a la magnitud de la empresa es adecuado contar con un plan de crisis que contenga estrategias para la solución de cualquier crisis que pueda surgir en cualquiera de los departamentos, realizar escenarios ficticios con pruebas de posibles soluciones, asignar un comité para la crisis que se encargue de realizar constantes sondeos de evaluación de posibles crisis y uno de los puntos más importantes, designar a una persona que funja como vocero de la empresa, que esté preparado en el área y que maneje información de relevancia de cada uno de los departamentos de la empresa para poder brindar siempre información detallada y certera de ser necesario.

4.2.5 FODA



Figura No. 3 FODA

Fuente: elaboración propia

4.2.6 Análisis y pronóstico de la situación

- Alternativas entre fortalezas y oportunidades

Actualmente la empresa tiene en su haber con diversos aspectos que la llevan a ser un clara competencia en el sector de los *coffee shops*, tiene también como ventaja manejo de medios externos, entre ellos sus medios sociales. Además el personal identificado con la empresa por lo cual realiza su trabajo de forma adecuada y ante todo vive la filosofía de la empresa y la aplica dentro de su área de trabajo. A ello se suman otras cuestiones positivas que vienen de afuera

como la creciente cultura del café, comunidad online y el interés que está despertando en públicos jóvenes el café, el escenario para el futuro parece prometedor, siempre que se mejoren situaciones que aún no están acabadas.

- Alternativas entre debilidades y oportunidades

Una de las principales debilidades de la empresa es no contar con una planificación en comunicación en caso de crisis ya que a pesar de contar con los medios adecuados si no se sabe lo que se va a comunicar y cómo se va a comunicar, tarde o temprano la empresa puede verse afectada al toparse con alguna situación que no haya previsto y no sepa afrontar. También el hecho de que exista un grupo de personal de la empresa que no conozca información de relevancia de procesos o formas de actuar delante de alguna situación puede verse en alguna posición desfavorable ya que estamos en una época donde está floreciendo la cultura del café y hay más y más personas que manejan el tema y buscan la excelencia en sus productos, en el caso de que alguien no lleve a cabo algo de la forma adecuada, el cliente podrá reclamarle y generar una situación de mayor escala. Otra de las debilidades es no estar presentes en todas las redes y medios sociales actuales, ya que aunque se tiene presencia en los principales, día a día surgen nuevas redes sociales de moda donde todas las personas con acceso están y si la empresa no se encuentra ahí, no podrá alcanzar nuevos públicos.

- Alternativas entre fortalezas y amenazas

Algo de lo cual la empresa se siente orgullosa es de tener un excelente personal, pero esto puede verse opacado debido a que la competencia conoce este aspecto y en ocasiones busca tener acceso al mismo, ya que para ellos un barista ya formado y con calidad de servicio al cliente puede ser muy costoso en tiempo y dinero, así que, qué mejor opción que conseguir a alguien ya capacitado. Otra alternativa es que a pesar de contar con varias ubicaciones, la competencia crece día a día en todos los lugares, eso quiere decir que a pesar de contar con tiendas en Xela o Antigua Guatemala, siempre existe competencia directa en el sector. Es uno de los objetivos de la empresa captar nuevos públicos, pero en la actualidad el mercado está presentando tendencias

desfavorables lo que muchas veces generará que las personas no gasten su dinero en gustos sino más bien en prioridades.

- Alternativas entre debilidades y amenazas

Lo interesante con los factores externos es que no se pueden controlar, la única que se puede realizar es una estrategia para minimizar o anular los resultados de alguna forma, sumado a esto las carencias que aunque no se deseen se presentan a nivel interno de la empresa, se debe enfocar la atención a mejorar estos aspectos para estar preparados para lo que viene de afuera.

El no adecuarse a todos los medios actuales deja una puerta para que la competencia lo haga y que logre captar público de interés para la empresa. Además no contar con un manual de crisis y que esta se presente como amenaza externa puede ocasionar daños irremediables para la empresa. Contar con un plan de comunicación adecuado y un correcto manejo de la comunicación puede minimizar cualquier daño o bien hasta evitarlo.

4.2.7 Factores influyentes directos e indirectos

Existen diferentes fuerzas que afectan o favorecen el desempeño de una empresa, entre ellas podemos encontrar las que ejercen una fuerza directa sobre la empresa como los proveedores sin los cuales sería imposible que la empresa pueda llevar a cabo sus labores y desarrollar sus productos, es decir la existencia de estos produce un efecto positivo y permite la existencia como la tal de la empresa, o bien sin la existencia de estos, la empresa no podría funcionar. El hecho de contar con productos y servicio de calidad al final del día comunica algo, comunica que la empresa se preocupa por la calidad, siendo esto de suma importancia para los consumidores.

Otra de las fuerzas o factores principales son los clientes en sí, quienes tienen en sus manos no solamente la capacidad de la compra y por ende el mantenimiento y ganancias de la empresa sino que además juegan un rol muy importante para la comunicación de la empresa como receptores en el proceso comunicativo de la misma al momento que la empresa emite algún mensaje o más importante aún, como emisores de mensajes, ya sean positivos o negativos de la misma, lo cual generará un reflejo positivo o bien negativo en las ventas, imagen y reputación. Es por eso que es

de suma importancia que la relación comunicativa con los clientes se lleve a cabo sin ruidos o barreras que puedan entorpecer el objetivo real principal de la empresa, las ventas.

El último factor que ejerce una fuerza directa sobre la empresa es la competencia, ya que por distintos factores, ésta tiene la capacidad de influir directamente en el quehacer de la empresa de diferentes formas; en el caso de la comunicación, el hecho que se comunique o bien se deje de comunicar está lanzando un mensaje, si la empresa genera una correcta y libre comunicación con sus consumidores, ya sea en caso de alguna queja, si a esta se le da el correcto seguimiento y solución, la persona se sentirá más cercana a la empresa, la recomendará y lo más importante, se sentirá escuchada. Si por cualquier aspecto, la empresa no está abierta a la comunicación, la competencia podría aprovechar esta desventaja para armarse paso y ganar consumidores que la otra empresa no esté cuidando o bien en el caso contrario. Conocer por medio de la comunicación externa a nuestra competencia es de suma importancia porque da una ventaja competitiva y permite ir un paso adelante.

Dentro de los factores indirectos que pueden afectar a la empresa se pueden encontrar los siguientes: las pautas culturales, en el caso de la creciente cultura de café en el país, estas afectan positivamente, ya que más personas conocen de producto y están en constante búsqueda de ciertas características, si se está al tanto de todo lo que está sucediendo se puede apuntar a aprovechar y cubrir esos aspectos específicos y que estén a favor de la empresa.

Otra de las fuerzas que puede afectar indirectamente a la empresa y que se puede aprovechar a favor de esta, es la tecnología; el constante crecimiento de opciones tecnológicas que existen es abismal, se debe apuntar a la correcta utilización de estas herramientas y darles un uso adecuado. Estas herramientas tecnológicas pueden brindar innumerables ventanas de comunicación para alcanzar innumerables públicos con los cuales aún no se tiene contacto. La correcta utilización de estas puede representar no solamente muchas ganancias y nuevas opciones de venta, sino además un canal directo para conocer qué es lo que desea la gente, cómo lo desea y poder trabajar para darle exactamente lo que buscan por medio de una conexión directa con nuestros públicos y posibles públicos meta. Un aspecto negativo acerca de la tecnología es que se puede dar la

viralización de contenido negativo que se puede presentar y que no se puede controlar y que puede afectar la imagen de la empresa.

4.2.8 Árbol de problemas

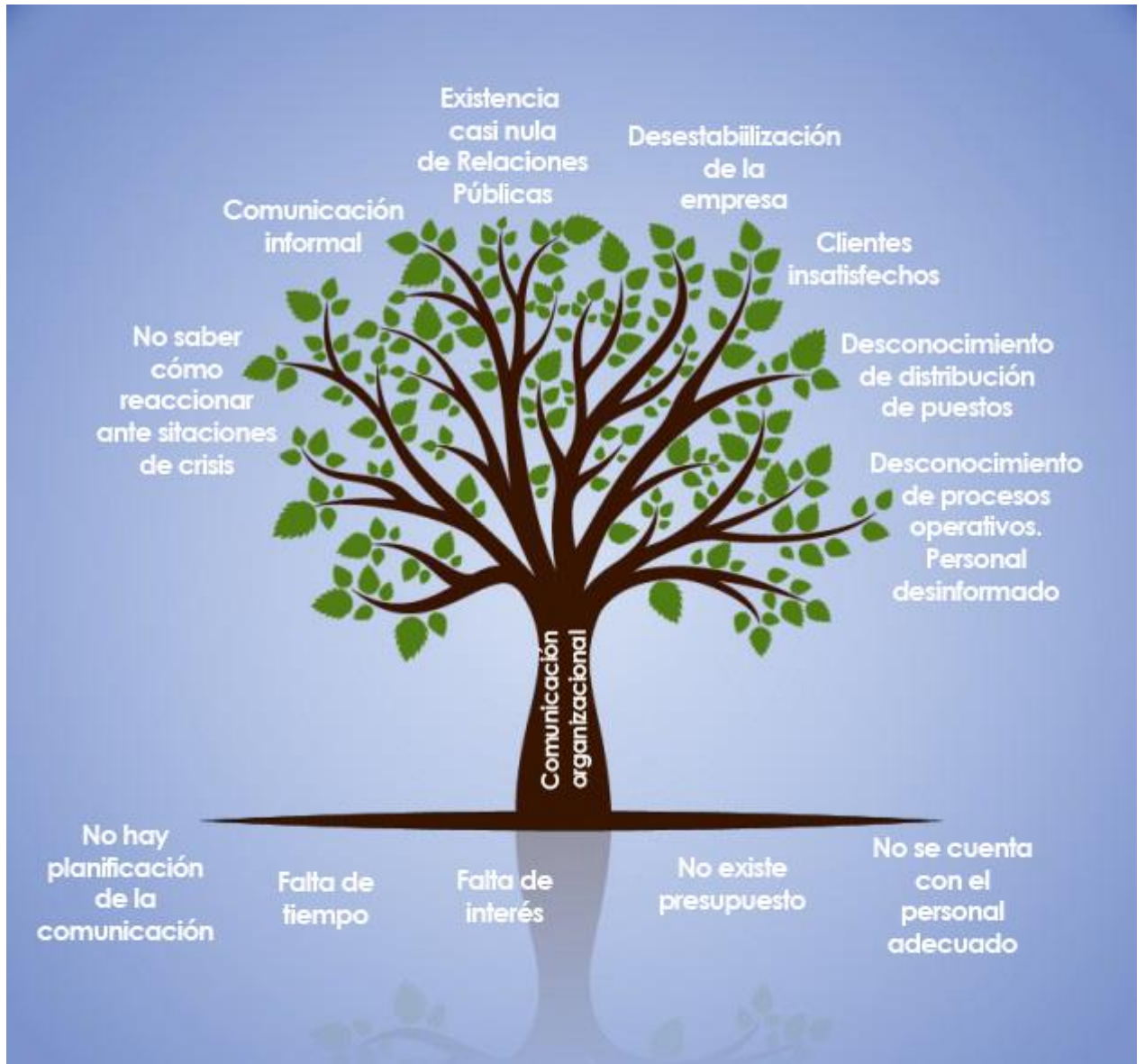


Figura No. 4

Fuente de elaboración propia

4.2.9 Determinación de prioridades comunicacionales

Gracias a la observación y a la participación de los miembros de la empresa se ha determinado que uno de los principales problemas que se presenta en la empresa es que no existe una planificación de comunicación tanto interna como externa. El hecho de la no existencia de planificación en comunicación puede afectar de forma interna como externa, esta situación abarca la inexistencia de un plan de crisis, impide que la comunicación llegue por completo a todos los sectores interesados, genera el surgimiento de la comunicación informal y no se le da la importancia que necesitan las Relaciones Públicas.

De alguna forma este problema abarca o bien influye sobre todos los demás ya que al tener este aspecto cubierto no solamente se pueden lograr mejoras a nivel de toda la empresa, sino además lograr soluciones a las diferentes problemáticas dentro de la misma. Las personas afectadas por este no se limitan solamente a los públicos internos, esto puede repercutir a niveles externos de la empresa. La situación comunicacional actualmente se ha manejado sobre la marcha, en cuanto se presenta una situación se busca una solución. No existe la posibilidad de contar con opciones o analizar posibles escenarios en los que se podría actuar.

No es que sea fácil solucionar el problema sino más bien es factible llevarlo a cabo. Se recomienda establecer las bases para la elaboración de un plan de crisis, de un manual de comunicación y definir un perfil para contratación de una persona que se encargue de todo lo relacionado con el tema, esta persona debe estar preparada en su área y tener conocimiento del manejo de la empresa. Mientras todo esto se lleva a cabo se propone establecer a un equipo de personas que establezcan un protocolo para comunicación en caso de situaciones menores. La idea es poder empezar a trabajar de forma inmediata y darle la importancia necesaria, así como también definir un presupuesto para este rubro ya que es una inversión importante, que rendirá frutos para la empresa.

4.2.10 Posibles soluciones

A partir de la determinación de las prioridades comunicacionales, se pueden establecer algunas propuestas de soluciones a la problemática. El principal problema es la no planificación de la comunicación, lo cual engloba varios elementos dentro de este, donde cada uno debería tener una solución a su medida. El problema principal conlleva como primer punto a qué información de importancia no llega a todos los públicos internos, se propone establecer un boletín por medio de correos electrónicos a las tiendas con la información transmitida para que todos los baristas, sin importar su turno puedan tener acceso. Esto permite que el mensaje se mantenga en la computadora de cada tienda a la cual todos acceden. Esta propuesta responde a que no todos los empleados se encuentran en grupos de WhatsApp o bien que no tienen acceso continuo a internet.

Otro de los aspectos que genera el no planificar la comunicación es el no estar preparados para cualquier situación de crisis que pueda surgir, así que la acción a implementar que se propone es la elaboración de un manual de crisis para la comunicación interna y para la comunicación externa, que plantee posibles escenarios de crisis y que vaya acompañado de la creación de un comité de crisis integrado por personal clave que pueda estar en constante vigilancia de posibles situaciones de crisis.

Cuando la comunicación formal constante no forma parte de una planificación puede generar el surgimiento de la comunicación informal, con versiones diferentes a la oficial, rumores que pueden distorsionar el mensaje original y verse afectados todos los departamentos. Se propone el establecimiento de una planificación formal, apoyada por parte de la administración, brindándole a esta un presupuesto y además con la contratación de personal adecuado y capacitado que pueda hacerse cargo.

No planificar es no asignar o brindar la importancia necesaria a situaciones que requieran un apoyo como lo son lanzamientos de nuevos productos y que estos no se queden solamente en los medios actuales sino que además se refuercen con estrategias de Relaciones Públicas y que se logra un mayor alcance para las diferentes campañas, Responsabilidad Social, información oficial, aperturas de tiendas, lanzamiento de franquicias, entre otros.

4.2.11 Funciones

Las funciones que se relacionan con las propuestas de soluciones anteriormente mencionadas son la función cooperativa, debido a que esta plantea que para la solución de cualquier problemática que se pueda presentar la comunicación es el elemento vital para buscar soluciones, la comunicación brinda una facilidad de toma de decisiones y genera una apertura para el intercambio de información siempre buscando la mejor decisión o la más acertada a la problemática, esto aplicado en cualquier nivel de complejidad que presente el problema.

La siguiente función relacionada a la propuesta de soluciones es la función referencial, la cual enfoca toda su atención en poder dar información que sea verídica y objetiva sobre algún tema o algún objeto siempre buscando apegarse a la verdad. Brindar siempre información formal y real sobre la situación de la empresa puede generar que es sus públicos se despierte un sentimiento de identidad, al saber que siempre se les está informando la verdad, se sienten parte de algo lo que los llevará a realizar de mejor forma sus labores.

Por último la función informativa no debe faltar en ningún momento ya que esta permite la transmisión de cualquier tipo de información como experiencias, hábitos, creencias, etc. Es decir que el emisor se encarga de brindar al receptor información nueva con la que podrá desenvolverse mejor en su trabajo y a la vez le permitirá enriquecer su acervo cultural.

4.2.12 Teorías de comunicación que respaldan las soluciones propuestas

Para Mora “Toda sociedad humana tiene un conjunto de necesidades y un conjunto de instituciones para satisfacerlas; la función de una institución social cualquiera, es satisfacer alguna o algunas de estas necesidades.” (2013) Según lo mencionado anteriormente se puede establecer que como miembros activos de la sociedad tendremos necesidades que deben ser satisfechas por medio de ciertas instituciones, en este caso, ajustado a la empresa lo podemos observar de dos perspectivas diferentes, la de la necesidad de la empresa como tal, con la necesidad final de recaudar bienes, dinero. También desde la perspectiva donde la empresa ocupa el papel de satisfacer las necesidades de los clientes no solamente al brindarles bebidas y

productos a base de café sino también al brindar cierto status al realizar la compra de sus productos.

Otro de los supuestos que menciona Mora respecto a la estructura social es que:

“La sociedad humana es un organismo interrelacionado, cuyos elementos forman una estructura donde cada uno de ellos, se afecta si alguno deja de funcionar. La interrelación se da entre los individuos dentro de instituciones que pueden desempeñar roles los unos con respecto de los otros. Las instituciones que engloban a los individuos también están interrelacionadas.” (2013)

Esto es vital respecto a las soluciones de la problemática presentada ya que nos muestra como todos tienen influencia sobre los demás, esto lo podemos ejemplificar dentro de la empresa en cómo puede afectar que algún mensaje no llegue a su público o bien que llegue de forma distorsionada y provoque que se vean afectados procesos y por ende exista una problemática que al final terminará afectando no solamente al equipo sino que podrá generar pérdidas económicas a la empresa. Sin esta interrelación la institución no podría existir, ya que esta se da de forma interna con los trabajadores-trabajadores y también trabajadores-clientes.

Por último, según Mora:

“...el funcionalismo queda como la corriente que nos servirá como base para el estudio de los medios masivos y su relación con la sociedad. Para poder comprender sus efectos, pero también ayudará en el estudio de los medios como institución de una manera detallada...” (2013)

Lo que nos indica que si se planifica el uso adecuado de los medios de comunicación utilizados por la empresa y se analiza la utilización de algunos más, estos generarán una reacción en quienes tengan acceso a ellos, que en el caso de ser positiva será cumplir el fin de las empresas comerciales, generar ventas y ganancias.

Capítulo V

Estrategia de Comunicación Organizacional

5.1 Justificación

La importancia de la realización de un plan que incluya estrategias para la solución de la problemática encontrada en la etapa del diagnóstico es vital, brindar el seguimiento adecuado y proponer soluciones a medida permitirá a la empresa avanzar en pro, no solamente de una mejor comunicación, sino que le permitirá encaminarse en el logro de sus objetivos principales.

Durante esta fase se busca proponer estrategias a medida, que permitan la mejora de procesos comunicacionales dentro y fuera de la empresa y que se vean reflejados en sus públicos internos como externos. Establecer una estrategia para el uso adecuado de los canales de comunicación interna permitirá generar no solamente una comunicación más fluida sino también que información de relevancia alcance a todo el público deseado, buscando reducir las barreras de comunicación.

La implementación de las estrategias es pertinente ya que estas buscan aportar soluciones como la planificación de la comunicación, que debe ser como la sangre en el cuerpo estando presente en todas partes y logrando conectar a cada individuo de forma directa o indirecta tiene relación con la empresa.

Actualmente la empresa acepta que la comunicación es importante pero aún no reconoce las oportunidades que el uso adecuado de la misma puede generar, no solamente en la mejora de la comunicación *per se* sino además que puede lograr pasos agigantados en la consecución de objetivos, mejora de procesos, lograr mayor orden, etc. La elaboración de este plan permite un avance en dirección positiva para la empresa en materia de comunicación.

5.2 Objetivos

5.2.1 Objetivo general

- Proponer estrategias para la solución de la problemática comunicativa organizacional a nivel interno y externo de la empresa &Café S.A.

5.2.2 Objetivos específicos

- Generar medios de referencia para el manejo adecuado de la marca y los medio sociales.
- Proveer soluciones para la comunicación organizacional interna descendente.
- Integrar el trabajo de los departamentos del área administrativa proponiendo la participación activa de los mismos.

5.3 Públicos objetivos

Este plan incluye propuestas de solución a la problemática comunicativa encontrada en la empresa &Café por medio de la realización del diagnóstico de comunicación interna y externa. Cada una de las estrategias presentadas van dirigidas a un público específico sobre el cual se verán reflejados los resultados y además cada una de las personas que lo utilizarán.

El público objetivo a quien va dirigido el plan respecto a la comunicación interna es el personal de tiendas, que incluye gerentes, MD y baristas de diferentes horarios, así como también puede ser de beneficio para personal administrativo ya que permitirá una comunicación más abierta, ordenada y buscando que todos los públicos objetivos logren tener acceso a información de importancia transmitida de forma descendente.

El público externo a quien va dirigido no se limita únicamente a clientes actuales, los cuales van desde los 18 años hasta los 45, sino además posibles consumidores a futuro y cualquier persona que tenga el potencial de ser un cliente. Ya sean hombres o mujeres con poder adquisitivo, estudiantes o trabajadores con acceso las redes sociales de la empresa.

5.4 Propuesta

TABLA 7			
PROPUESTA DE SOLUCIONES COMUNICACIÓN INTERNA			
No.	Problema	Solución	Función
1	La comunicación emitida por parte del área administrativa no llega a todo el personal de tiendas.	Desarrollar estrategia para poder transmitir la información descendente de forma adecuada.	Informativa. Transmisión de información de relevancia para poder desempeñar el trabajo de forma adecuada y por medio de los procesos adecuados.
2	No existe la planificación de la comunicación por departamentos de la empresa.	Realizar un calendario de planificación que incluya a todos los departamentos de la empresa.	Cooperativa. Para solución de problemas.
3	No existe un encargado de comunicación	Contratación de personal adecuado para desempeñar la labor de comunicador.	Control. Para ejercer la autoridad y el control referente a la comunicación de la empresa.
4	No existe un manual de Identidad Corporativa	Implementación de un manual de identidad.	Permitirá futuras referencias no solamente a nivel interno de la empresa sino para referencias externas.

Fuente: Elaboración propia

TABLA 8**PROPUESTA DE SOLUCIONES COMUNICACIÓN EXTERNA**

No.	Problema	Solución	Función
1	Manejo de las redes sociales	Generar instrumentos que permitan generar el seguimiento adecuado a cada una de las redes sociales de la empresa.	Cognoscitiva. Para que se tenga conocimiento de la forma de proceder respecto a las redes sociales.
2	No se utilizan las Relaciones Públicas	Determinar un presupuesto para la ejecución de las Relaciones Públicas de la empresa.	Cognoscitiva. Brindar información para que replique al exterior y sea de conocimiento común.

Fuente: Elaboración propia

5.5 Matriz de coherencia

TABLA 9

MATRIZ DE COHERENCIA

Objetivo general: Proponer estrategias para solucionar problemas relacionados a la comunicación interna de la empresa & Café, S.A.

Objetivos específicos: Comunicación interna

- Establecer una agenda de reuniones mensuales entre supervisores de tienda y equipo de tienda. .
- Realización de un modelo de calendario trimestral para actividades de uso interno por departamentos.
- Establecer el desarrollo de reuniones quincenales con encargados por departamentos.
- Definir el perfil y funciones del encargado de comunicación.

COMUNICACIÓN INTERNA

Problema	Productos	Objetivos de comunicación	Tipo de mensaje	Público objetivo	Medio de difusión	Presupuesto
La comunicación emitida por parte del área administrativa no llega a todo el personal de tiendas.	- Agenda de reuniones para supervisores y personal de tiendas.	- Que la información transmitida por parte de administración logre llegar a todo el personal de tiendas.	Informativo y formativo	Personal de tiendas. (Gerentes, MD y Baristas)	Impreso y digital	Q.400.00
No existe la planificación de la comunicación por departamentos de la empresa.	- Modelo de calendario de actividades por departamento. - Modelo de agenda de reuniones administrativas quincenales.	- Generar un orden e inclusión de todos los departamentos buscando lograr los objetivos generales de la empresa.	Informativo	Personal administrativo.	Impreso y digital	Q.1000.00
No existe un encargado de comunicación.	- Desarrollar el perfil del comunicador para la empresa así como la definición de las funciones del mismo.	- Lograr el establecimiento del encargado de comunicación para que a futuro pueda establecerse un departamento.	Formativo	Departamento de Mercadeo y Publicidad que actualmente funciona como departamento de comunicación.	Digital e impreso	Q.8000.00
No existe un manual de Identidad Corporativa	- Manual de Identidad Corporativa.	- Promover la correcta utilización de todos los elementos de la marca y de la empresa.	Informativo y formativo	- Departamento de Publicidad y Mercadeo, como consluta de todos los departamentos y para referencias de utilización de la marca.	Impreso y digital	Q.5000.00

TOTAL: Q.14,400.00

Fuente: Elaboración propia

TABLA 10

MATRIZ DE COHERENCIA

Objetivo general: Proponer estrategias para solucionar problemas relacionados a la comunicación externa de la empresa & Café, S.A.

Objetivos específicos: Comunicación interna

- Establecer una agenda de reuniones mensuales entre supervisores de tienda y equipo de tienda. .
- Realización de un modelo de calendario trimestral para actividades de uso interno por departamentos.
- Establecer el desarrollo de reuniones quincenales con encargados por departamentos.
- Definir el perfil y funciones del encargado de comunicación.

COMUNICACIÓN EXTERNA

Problema	Productos	Objetivos de comunicación	Tipo de mensaje	Público objetivo	Medio de difusión	Presupuesto
Manejo de las redes sociales.	- Manual de redes sociales. - Calendario de redes sociales.	- Conocimiento de protocolos para el manejo adecuado de las redes sociales.	Informativo y formativo	- Encargados del manejo de redes sociales (departamento de Mercadeo y Publicidad)	Impreso y digital	Q.2000.00
No se utilizan las Relaciones Públicas.	- Calendario de Relaciones Públicas. (Ejemplo mensual)	- Promover por medio de las Relaciones Públicas a la empresa.	Informativo	- Departamento de Publicidad y Mercadeo y orientado para clientes, posibles clientes y público en general.	Digital	Q.5000.00 * Fee por mes.

TOTAL: Q.15,000.00

Fuente: Elaboración propia

5.6 Plan de comunicación

PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA

TABLA 11

Problema 1	La comunicación no alcanza a todo el público objetivo.
Estrategia	Establecer facilitadores que se encarguen de la difusión de los contenidos emitidos en las reuniones mensuales a todo el equipo de tiendas.
Táctica	Determinar los actores claves.
Objetivo de comunicación	Identificar a las personas que puedan intervenir en el establecimiento de una comunicación que logre alcanzar a todos los públicos.

Herramienta	Descripción	Objetivos	Colaboradores
Conformar reuniones mensuales en las tiendas	Los supervisores se encargarán de transmitir toda la información de relevancia emitida en las reuniones mensuales de gerentes a todo el equipo de sus tiendas designadas, en el horario que todo el equipo esté presente y encargarse del seguimiento de los temas mencionados.	Desarrollar seguimiento de la comunicación emitida en las reuniones y poder encargarse de forma personal que todos los equipos estén informados en su totalidad.	Supervisores de tienda, Gerentes de tienda, MD de tienda y baristas de todos los horarios.

Fuente: Elaboración propia

Debido a que el diagnóstico arrojó que la información transmitida por el área administrativa hacia tiendas no alcanza llegar a todo el personal, se plantea conformar reuniones mensuales para que los procesos dentro de la tienda no se vean afectados y se pueda alcanzar los objetivos deseados que son además de brindar un buen servicio y productos de calidad, generar más ventas.

La mecánica de esta propuesta es realizar reuniones mensuales dentro de las tiendas, guiadas por el supervisor de la tienda que permitan reforzar la comunicación descendente y que además logre un seguimiento que hasta el momento no se le ha dado a esto. Por medio de estas se logrará la confirmación de que toda la información llega a su destino y además resolver dudas que permitirán realizar un mejor trabajo, también se abre un espacio para que se puedan exponer sugerencias por parte de los baristas lo que también permite abrir un nuevo canal de comunicación ascendente.

Los elementos positivos que permitirá es crear un lazo más fuerte y directo con los baristas y los supervisores de tienda y su equipo de trabajo, además de que ellos se encargarán de estar actualizados con todos los temas administrativos y operativos, además de servir como enlace entre el área administrativa y las tiendas.

Para esta estrategia se propone como producto el establecimiento del modelo de agenda mensual que incluya todos los temas mencionados en la reunión de gerentes, espacio para dudas y sugerencias, un espacio para dar seguimiento de las personas que estuvieron presentes. Esta se transmitirá de forma digital e impresa, la forma impresa permitirá crear un archivo de seguimiento por cada tienda.

MES

TIENDA

REUNIÓN EN TIENDAS



PUNTOS DE AGENDA

DINÁMICA

1. RECURSOS HUMANOS

- Horarios día de la independencia.
- Firma de boletas de pago.
- No olvides dejar tu huella
- Piensa en tu futuro... ¡Preparate!

2. PROCESOS OPERATIVOS

- No olvides tus conversiones.
- Rotación de inventario.
- Manejo de libras de café.
- Evaluación en tiendas.
- Cómo usar el refill.
- Unidades de medida.
- Entradas por compra local.
- Confirmación de traslados.
- Depósitos de PROVAL.
- Pedidos a bodega.

3. LO NUEVO

- Nuevo pie de rellenito.
- Café regional la Libertad.
- Alianza Coffee Care-Wakami.
- Skittles Sour.
- Nuevo galletero.

SUGERENCIAS

DUDAS

SUPERVISOR

GERENTE

MD

BARISTAS

Figura No. 5 Puntos de Agenda

Fuente: Elaboración propia

TABLA 12

Problema 2	No hay un encargado de comunicación.
Estrategia	Demostrar la necesidad de contar con un encargado de comunicación.
Táctica	Definir el perfil y las funciones de un encargado de comunicación para la empresa.
Objetivo de comunicación	Lograr el reconocimiento de la importancia de un encargado de comunicación para la empresa.

Herramienta	Descripción	Objetivos	Colaboradores
Definir el perfil y las funciones de un encargado de comunicación.	Describir las capacidades y funciones que deberá cumplir el encargado de comunicación.	Lograr la contratación de una persona que se encargue de establecer los lineamientos de comunicación tanto interna como externa para la empresa.	Encargado de comunicación.

Fuente: Elaboración propia

Como se ha demostrado anteriormente durante el diagnóstico la empresa no cuenta con una persona encargada de la comunicación organizacional de la empresa, ni de forma interna o externa. Además no existe algún encargado de realizar una planificación para una comunicación inclusiva y en pro de los objetivos de la empresa.

Por medio de esta propuesta se pretende que la empresa reconozca no solamente la necesidad de la contratación de una persona para el área de comunicación sino que además reconozca la importancia de lo que una buena comunicación puede lograr. Por medio de esta, se pretende a futuro, lograr el establecimiento de todo un departamento de comunicación, esto debido a los pasos hacia el crecimiento nacional y la venta de franquicias internacionales en los que va la empresa.

Los aspectos positivos de esta propuesta es que con la contratación de la esta persona de logrará la implementación de planificación en materia de comunicación y el trabajo en conjunto junto con las cabezas de departamentos para poder cumplir a cabalidad el principio de comunicación sobre el cual trabaja la empresa.

Para esta estrategia se propone un perfil y funciones que debería cumplir el encargado de comunicación ajustadas a las necesidades particulares de &Café.

PERFIL COMUNICADOR ORGANIZACIONAL PARA &CAFÉ

1

Poco a poco se reconoce el valor fundamental de la comunicación y se hace indispensable contar con una persona para gestionar la misma. Realizar la contratación de un comunicador organizacional implica tener a una persona que velará por la imagen de marca, por el adoptar la filosofía de la empresa además de implementar las acciones de comunicación para poder gestionar este recurso tan importante.

El comunicador para la empresa &Café debe ser un profesional que esté en la capacidad de aplicar su conocimiento y experiencia a la gestión de una correcta comunicación para la empresa. Enfocando su conocimiento a la planificación, diseño y ejecución y evaluación de estrategias en pro de los objetivos generales de la empresa.

Esta persona debe junto con los encargados de cada departamento definir cual será la política de comunicación que deberá expresar por medio de un plan estratégico. Debe estar familiarizada o poseer un conocimiento profundo de los objetivos y filosofía de la empresa para orientar su estrategia en esa dirección. Deberá aportar soluciones a la problemática comunicativa organizacional tanto a nivel interno como externo.

Dentro de sus tareas estará, sin limitarse a, el diagnóstico e implementación de planes de acción, siempre con una visión integral del proceso comunicacional, asesoramiento, planificación y trabajar para evaluación de la calidad y el alcance de las iniciativas propuestas.

Dentro de sus capacidades deberá estar la emisión e interpretación de mensajes, dominio de teorías de comunicación, conocimiento profundo de los medios de comunicación y canales de comunicación establecidos actualmente además de la propuesta de nuevos, siempre manteniendo una constante actualización en estos dos, conocimiento del contexto de la empresa, debe poseer facilidad para el trabajo en equipo y disposición de integrarse a equipos multidisciplinarios.



Figura No. 6 Perfil Comunicador Organizacional



PERFIL COMUNICADOR ORGANIZACIONAL PARA &CAFÉ

Se responsabilidad principal es la de facilitar las interacciones entre todos los que conforman la empresa y el entorno en el cual se maneja, además de armonizar y apoyar en el acercamiento para la toma decisiones a los requerimientos de la empresa.

Debe crear un plan estratégico de comunicación organizacional, también recopilar, organizar y dar sentido a los mensajes que se difundirán a nivel interno y externo.

La persona para desempeñar este puesto debe ser egresado de Licenciatura en Comunicación, e ideal con una maestría en comunicación con énfasis específico en Comunicación Organizacional, profesionales de otras disciplinas con larga trayectoria en el campo que no tienen título de comunicadores pero cuya sólida experiencia los avala como profesionales competentes.

Por otra parte, para conocer y diagnosticar la situación de las comunicaciones es importante contar con conocimientos relacionados con la investigación social, ya sea para desarrollar de forma autónoma estudios organizacionales como para saber a quién recurrir y cómo plantear un proyecto de trabajo. Este saber colabora en el momento de interpretar los resultados de las acciones de comunicación realizadas.

2

Fuente: Elaboración propia

TABLA 13

Problema 3	Los departamentos no trabajan en conjunto.
Estrategia	Incentivar la participación de todos los departamentos administrativos en una planificación en conjunto en pro de los objetivos de la empresa.
Táctica	Diseñar un calendario y un modelo de agenda para establecer reuniones administrativas.
Objetivo de comunicación	Lograr el trabajo en equipo por departamentos para el desarrollo de una comunicación ordenada dentro de la empresa.

Herramienta	Descripción	Objetivos	Colaboradores
Modelo de agenda de reuniones quincenales de administración.	Se realiza el modelo de agenda a tratar que incluya temas de todos los departamentos para que se conozcan situaciones a mejorar y exista una comunicación constante entre departamentos.	Generar una comunicación entre todos los departamentos del área administrativa.	Encargados de cada departamento designados para las reuniones.

Fuente: Elaboración propia

En la actualidad el área administrativa está dividida por departamentos, cada uno de estos departamentos con labores diferentes pero que muchas veces afectan de alguna forma a otro. La situación que se presenta es que no existe una comunicación real entre cada uno de ellos y cada uno vela por el funcionamiento del mismo.

Basada en la información recolectada, se propone la implementación de reuniones administrativas cada 15 días, donde apoyadas de una agenda que funcionará como guía, se podrán establecer los planes que cada departamento tiene y en lugar de trabajar por aparte lograr integrar el trabajo y enfocarlo en la misma línea.

Es de suma importancia que en estas reuniones se encuentre el líder de cada departamento, que se traten temas concretos y se propongan soluciones a problemática no solamente de su departamento sino para que todos tengan conocimiento y participación activa del quehacer de los demás.

Reunión No.
 Año
 Fecha

**AGENDA
REUNIÓN
ADMINISTRATIVA**

Cualquier tipo de distribución, reproducción, comunicación, modificación parcial o total sin el consentimiento de la empresa &Café queda prohibido.

LUGAR

FECHA

HORA DE INICIO

HORA DE FIN

PERSONAL CONVOCADO

Gerente Administrativo Rolando Montenegro
 Gerente de Operaciones Alvaro Basterrechea
 Gerente de Mercadeo Juan Daniel Marroquín
 Gerente de Recursos Humanos Jennifer Santizo
 Encargado de compras Ingrid Orellana
 Encargado de bodega Victor López
 Asistente de Mercadeo Stefanie Saffie

OBJETIVO:

Puntos a tratar:

	PROBLEMA	DEPARTAMENTO	SOLUCIÓN	PERSONAL INVOLUCRADO
1				
2				
3				
4				
5				
6				
8				
9				
10				

Reunión anterior:

	PROBLEMA	DEPARTAMENTO	SE LOGRÓ ALCANZAR LA SOLUCIÓN
1			
2			
3			
4			
5			
6			
8			
9			
10			

Siguiente reunión
 Fecha
 Lugar
 Hora

Figura No. 7 Agenda

Fuente: Elaboración propia

TABLA 14

Problema 4	No existe un manual de Identidad Corporativa.
Estrategia	Manifiestar la importancia de la implementación adecuada de la marca.
Táctica	Definir los principales lineamientos de la empresa y dejarlos plasmados al alcance de todos los interesados.
Objetivo de comunicación	Permitir el establecimiento de un documento que permita el correcto uso de la marca.

Herramienta	Descripción	Objetivos	Colaboradores
Manual de Identidad Corporativa	Manual que describa los lineamientos para la correcta utilización de la marca de la empresa.	Permitir el establecimiento de un manual que sirva de guía al momento de utilizar la marca así como los lineamientos internos de la empresa.	Encargado de comunicación.

Fuente: Elaboración propia

La importancia de poseer un manual de Identidad Corporativa es muy grande, hoy en día no todas las empresas cuentan con uno y sin este no se conocerá la línea de identidad visual por las cuales debe registrarse una empresa y que además contenga todos los elementos de su imagen.

Sin las normas que se deben seguir para la utilización de los elementos visuales de la marca no se podrá proceder de forma adecuada y la forma en que debe aplicarse los signos que representan a la marca para que resulten coherentes y que garanticen una cohesión comunicativa y visual.

Es de suma importancia que la marca de la empresa sea reconocida y aceptada por muchas personas y es esto precisamente lo que brinda un manual de marca; pautas y un criterio de personalidad y carisma respaldado en un documento clave.



CONTENIDO

- Misión, visión y objetivos **01**
- Principios **02**
- Valores **03**
- Estándares de Servicio **04**
- Elementos de Identidad Corporativa **05**
- Logotipo, aplicaciones **06**
- Logotipo **07**
- Colores **08**
- Tipografía **09**
- Slogan **10**
- Libro de estilo **11**
- Uniforme **12**
- Papelería institucional **13,14,15**
- Artículos institucionales **16,17**

Figura No. 8 Manual de Identidad Corporativa

Fuente: Elaboración propia

El presente
MANUAL
de **IDENTIDAD**
CORPORATIVA
es una guía para todos
quienes usen, promuevan
e implementen la
marca



MISIÓN

Garantizar a nuestros clientes la mejor experiencia de café que despierte sus sentidos, enriquezca sus vidas y se armonice con el compromiso, entrega y orgullo de nuestro equipo de trabajo.

VISIÓN

Ser la cadena de coffee shops más exitosa de Guatemala y Centroamérica.

OBJETIVO

Hacemos de tu día una gran experiencia &Café.

1

Fuente: Elaboración propia

PRINCIPIOS

RESPECTO

Valoro la dignidad de la persona.

SERVICIO

Atiendo con prontitud y excelencia las necesidades de la persona.

PLANIFICACIÓN

Constantemente busco las oportunidades de aprender y crecer definiendo un plan de acción y ejecución para alcanzar nuestro objetivo.

COMUNICACIÓN

Doy aviso con tiempo y claridad de la información que pueda influir en los demás

RESPONSABILIDAD

Respondo con fidelidad a los principios haciendo y entregando todo de acuerdo a lo planificado.



VALORES

SINCERIDAD

Naturalidad al expresar la verdad.

HONRADEZ

Actuar con rectitud al realizar mis actividades.

LEALTAD

Responder con fidelidad, pasión y orgullo a &Café.

ACOMEDIDO

Servicial y disponible, oficioso en todo momento.



3

Fuente: Elaboración propia



PASIÓN POR SERVIR

ESTÁNDARES DE SERVICIO

ACTITUD
Dispuesto a servir y sorprender.

GARANTÍA
Asegurar el cumplimiento de nuestro servicio.

BARISMO
El arte de hacer de nuestro trabajo un lugar excepcional para servir.

EXPERIENCIA
Trascender positivamente en la vida de las personas con nuestro servicio.

4

ELEMENTOS
de **IDENTIDAD**
CORPORATIVA



5

Fuente: Elaboración propia

LOGOTIPO
Aplicaciones

Fue creado en 2004



Representa a un barista sirviendo café.




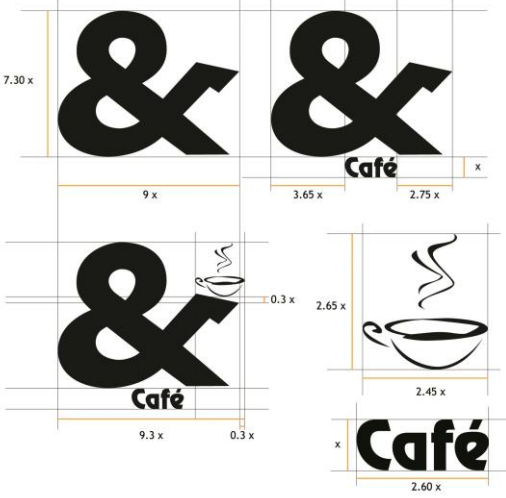
Simboliza el vínculo entre las personas y el café.



6

LOGOTIPO

La medida fue tomada en base a la altura de la letra "C" de la palabra café incluida en el logotipo.  x



7

Fuente: Elaboración propia

COLORES

PANTONE #137C
Composición Cuatricromía

CYAN	0%	R	240
MAGENTA	42%	G	162
AMARILLO	100%	B	26
NEGRO	0%		

PANTONE BLACK
Composición Cuatricromía

CYAN	100%	R	0
MAGENTA	100%	G	0
AMARILLO	100%	B	0
NEGRO	100%		



8

TIPOGRAFÍA

**A B C D E F G H I J K L M N
Ñ O P Q R S T U V W X Y Z**

**a b c d e f g h i j k l m n ñ o p
q r s t u v w x y z**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

Revue

A B C D E F G H I J K L M N Ñ O P
Q R S T U V W X Y Z

a b c d e f g h i j k l m n ñ o p q
r s t u v w x y z

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

Trebuchet MS

Regular
Italic
Bold
Bold Italic

A B C D E F G H I J K L M N Ñ O
P Q R S T U V W X Y Z

a b c d e f g h i j k l m n ñ o p
q r s t u v w x y z

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

Century Gothic

Regular
Italic
Bold
Bold Italic

9

Fuente: Elaboración propia



de LIBRO de ESTILO

11

UNIFORME

Gorra negra con logotipo impreso en la parte frontal. Las chicas utilizan el cabello con una cola alta.

Camisa o blusa a botones con cuello chino, color amarillo con una franja color negro en la parte delantera y en el cuello. Logotipo bordado en lado izquierdo y bandera de Guatemala bordada en la manga izquierda.

Botón BASE (Barista del Servicio Extraordinario), name tag, cinta del cuello con el logotipo impresa y marcador de color.

Blue jeans y mandil color negro a la altura del tobillo.

12

Fuente: Elaboración propia

**PAPELERÍA
INSTITUCIONAL**

HOJA
MEMBRETADA



**& Plaza
Bell** SELLO
Café

13

**PAPELERÍA
INSTITUCIONAL**

FIRMA CORREO
ELECTRÓNICO



Daniel Terraza
Gerente Administrativo
**El día es tuyo.
Despierta.**




&CARD

14

Fuente: Elaboración propia

PAPELERÍA INSTITUCIONAL

TARJETAS DE PRESENTACIÓN



& Cafe Sociedad Anónima
 24 CALLE 24-54 ZONA 12 GUATEMALA, GUATEMALA
 NIT: 3700341-7

FACTURA
 FACE-43-OFI-001
 22/06/2018 11:54
 179889-004

Nombre: _____
 Dirección: _____ Teléfono: _____ Email: _____
 Concepto: _____ Descripción: _____ Precio Unitario: _____ Total: _____

SUJETO A PAGOS TRIMESTRALES
 TOTAL SUJETOS: _____ Subtotal: _____ Total: _____

CAE: #B4364043077294489485A13195744D4137084A3754846C22048
Documento: Sistema Electrónico Seguro y Auténtico del 2010 (SESA) del 2010. De Fecha: 14 JUL 18 Hora: 09:13 AM. País: GT. Tipo: 01000. Operador: 40433333. Ver: 1000001

15

ARTÍCULOS INSTITUCIONALES

Fuente: Elaboración propia

DISEÑO VASOS



DISEÑO DE VASOS TÉRMICOS



16

ARTÍCULOS INSTITUCIONALES

DISEÑO MENÚS TIENDAS

ESPRESSO		BEBIDAS FRÍAS		INFUSION T	
ESPRESSARTE		CHILLERS		INFUSION T	
Espresso	12 15	Toffee Coffee	32 37	Orange Mint Mojito	19 20
Cortado	15 17	Chocolate Mint Frost	32 37	Green Tea Passion	19 20
Mocha / Mocha		White Chocolate Frost	32 37	Cheerful Citrus	19 20
Café Negro	17 20	Mocca Frost / Mocha Light	32 37	Blueberry Citrus	19 20
Latte	23 26	Vanilla Ice / Vanilla Latte	32 37	Orange Soda	19 20
Cappuccino	23 26	Air, Chai T	32 37	Wild Berry Hibiscus	19 20
Caramel Latte	26 29	Strawberry	32 37		
Chai T	26 31	Hot Coffee	32 37		
Chocolate Caramel	26 30	Iced Latte	32 37		
Chocolate Mint Latte	27 32				
Mocca / White Mocca	26 31				
KORINTETE		SMOOTHIES		ICED T	
Frutas	12 15	Superfruit	12 15	Moracaya / Jazmín / Frambuesa	20
Leche	15 17	Mango Fusion	12 15		
Yogurt	17 20	Strawberry Banana	12 15		
Chocolate	17 20	Apple Green T	12 15		
		Green T	12 15		

DISEÑO TAZAS Y VASOS PARA BEBIDAS FRÍAS



Fuente: Elaboración propia

TABLA 15

PROPUESTA DE COMUNICACIÓN EXTERNA

Problema 1	Manejo de las redes sociales.
Estrategia	Profundizar en el conocimiento del trabajo del manejo de las redes sociales de la empresa.
Táctica	Definir la forma adecuada del manejo de las redes sociales.
Objetivo de comunicación	Lograr el conocimiento de los protocolos de la empresa en medios sociales.

Herramienta	Descripción	Objetivos	Colaboradores
Manual de redes sociales	En este manual se incluirán los protocolos de la empresa para conocer el manejo de los medios sociales principales de la empresa.	Generar un medio de referencia para el adecuado manejo de las redes sociales para conocer como proceder en las mismas.	Encargados del departamento de Mercadeo y Publicidad.

Fuente: Elaboración propia

El manejo de redes sociales en la actualidad se realiza únicamente por dos personas, si ellos estuvieran ausentes la empresa no cuenta con alguien designado para el manejo ni cómo proceder en cuestión de imagen. Se propone un manual de manejo de redes sociales que se irá alimentando con forme las actualizaciones de las redes sociales y las necesidades de la empresa.

Se propone el establecimiento de una tercer persona que esté capacitada y preparada para la labor. Si el Gerente de Mercadeo y el asistente de Publicidad no se encuentran disponibles el encargado de diseño deberá tener conocimientos básicos del manejo de imagen y protocolos de respuesta en redes sociales, así como contraseñas y correos con los que se maneja la empresa.

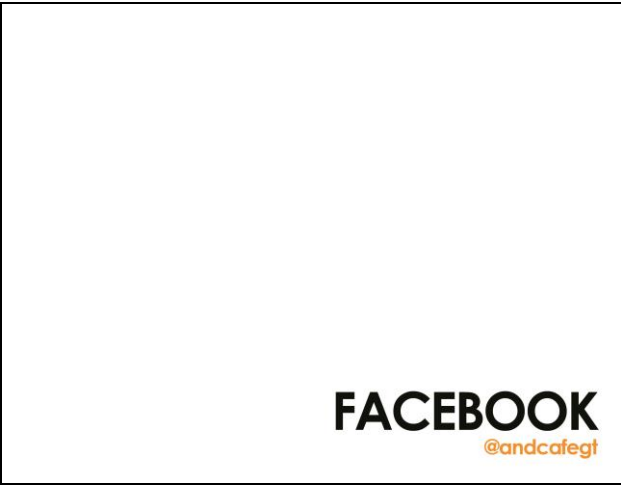
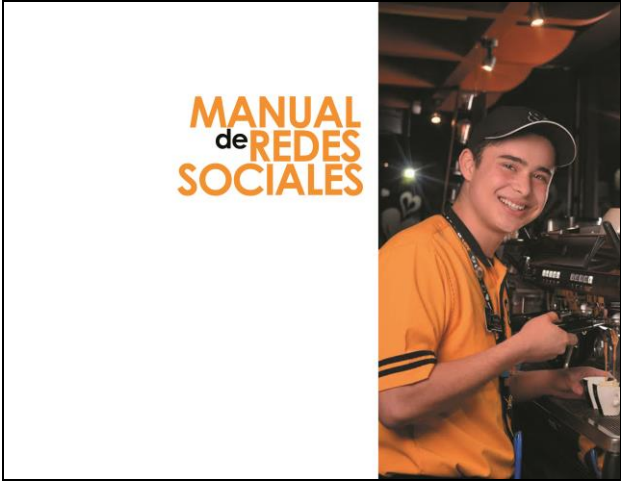


Figura No. 9 Manual de Redes Sociales

Fuente: Elaboración propia



FOTO DE PERFIL
240x240 pixels
Bebida de temporada

PORTADA
851x315 pixels
Bebida a base de café o
café de temporada



EJEMPLOS DE PUBLICACIONES
Variación en las medidas
Productos, mensajes
positivos o reclutamiento

INSTAGRAM
@andcafe

FOTO DE PERFIL
161x161 pixels
Imagen institucional

PUBLICACIONES
1080x1080 pixels
Fotos complementarias a Facebook

TWITTER
@andcafeqt

FOTO DE PERFIL
400x400 pixels
Logotipo o foto institucional

FOTO DE PORTADA
1500x500 pixels
Fotografía institucional más seria

HASHTAGS
Utilización y creación de hashtags para promover y englobar conversaciones

PUBLICACIONES
Menores o igual a 140 caracteres

Fuente: Elaboración propia

TABLA 16

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
SEMANA 1	FB: But first coffee INSTAGRAM: But first coffee TW: But first coffee	FB: Lifestyle INSTAGRAM: Lifestyle TW: Lifestyle	TW: Behind de scenes	INSTAGRAM: Product shot TW: Dato curioso &Café	FB: Happy Friday vibes INSTAGRAM: Happy Friday vibes TW: Happy Friday vibes	TW: Product shot	FB: Sunday vibes INSTAGRAM: Sunday vibes TW: Sunday vibes
SEMANA 2	FB: Monday vibes INSTAGRAM: Monday vibes TW: Monday vibes	FB: Lifestyle INSTAGRAM: Lifestyle TW: Lifestyle	INSTAGRAM: GIF / Video TW: Pregunta sobre productos	TW: Dato curioso &Café	FB: Treat yourself INSTAGRAM: Treat yourself TW: Treat yourself	TW: Sugerencia de compra	INSTAGRAM: Product shot TW: Producto shot
SEMANA 3	FB: Behind the scenes INSTAGRAM: Behind the scenes TW: Behind the scenes	INSTAGRAM: Competencia de productos TW: Sugerencia de compra	INSTAGRAM: GIF / Video TW: Dato curioso &Café	TW: Product shot	INSTAGRAM: Treat yourself TW: Pregunta sobre producto	TW: GIF / Video	FB: Lifestyle INSTAGRAM: Lifestyle TW: Lifestyle
SEMANA 4	FB: Happy Monday INSTAGRAM: Happy Monday TW: Happy Monday	FB: Product shot INSTAGRAM: Product shot TW: Producto shot	INSTAGRAM: GIF / Video TW: GIF / Video	TW: Lifestyle	FB: Behind the scenes INSTAGRAM: Behind the scenes TW: Behind the scenes	TW: Dato curioso &Café	INSTAGRAM: Treat yourself TW: Pregunta sobre producto

TABLA 17

MONDAY VIBES: Buenos deseos o mensajes motivacionales que tengan que ver con café.
BUT FIRST COFFEE: Antes que nada café, imágenes de café.
BEHIND THE SCENES: Todo lo que sucede detrás, desde la cosecha hasta la taza de café.
HAPPY MONDAY: Frases para levantar el ánimo.
LIFESTYLE: Estilo de vida y café. Status.
COMPETENCIA DE PRODUCTOS: Los clientes eligen una de dos opciones propuestas.
SUGERENCIA DE COMPRA: La sugerencia de &Café depende del tipo de día.
PRODUCT SHOT: Imágenes de nuestros productos.
GIF / VÍDEO: Sobre nuestros productos o tiendas.
TREAT YOURSELF: Imágenes que antojen el producto.
DATO CURIOSO &CAFÉ: Curiosidades que las personas no saben de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

TABLA 18

Problema 2	No se utilizan las Relaciones Públicas.
Estrategia	Establecer la importancia del conocimiento de la labor de la empresa fuera de la misma.
Táctica	Diseñar una estrategia de Relaciones Públicas.
Objetivo de comunicación	Generar conocimiento de la empresa en los públicos objetivos.

Herramienta	Descripción	Objetivos	Colaboradores
Calendario de Relaciones Públicas	Definir actividades e información a comunicar de la labor de la empresa.	Lograr que los públicos externos conozcan a profundidad la empresa y lograr convertir la información de la misma en contenido atractivo y noticioso.	Encargados del departamento de Mercadeo y Publicidad.

Fuente: Elaboración propia

La utilización de las Relaciones Públicas permite tener a la empresa presencia mediática y lograr reconocimiento en medios no solamente principales sino generar noticia por medio del alcance que estas permiten. En la empresa en la actualidad, por cuestiones de tiempo no se le ha brindado la atención adecuada y por lo tanto no se ha explotado el potencial que estas brindan.

El beneficio que la correcta utilización y brindar el tiempo necesario a estas será un resultado tangible en la imagen de la empresa y se reflejará en las ventas ya que más personas podrán tener acceso a información de la empresa y de la marca y las que ya la conocen podrán reforzar lo que piensan de la misma.



PROPUESTA DE RELACIONES PÚBLICAS

La comunicación es un medio esencial para lograr una relación íntima entre la marca y su público objetivo. Los aspectos comerciales e internos de &Café, son ideales para comunicar desde la perspectiva de opinión de expertos que deben marcar un punto de partida para el posicionamiento de las marcas.

Estrategia de Relaciones Públicas por campaña:

- **COMUNICADO:** Generación comunicado de prensa, envío del mismo y fotografías autorizadas para la publicación a todos los medios de comunicación nacionales, seguimiento individualizado de publicaciones, monitoreo diario por 30 días posterior al envío y entrega de reporte de cuantificación de notas logradas.
- **GIRA DE MEDIOS:** Solicitud de entrevistas a lo largo de 15 días, monitoreo diario por 30 días posterior a la visita y elaboración de reporte de cuantificación de notas logradas.
- **CONVOCATORIA DE MEDIOS:** Recepción de invitación digital, envío de la misma a todos los medios nacionales, atención a medios de comunicación participantes, generación de comunicado de prensa, envío del mismo y fotografías autorizadas para la publicación a todos los medios de comunicación nacionales, monitoreo diario por 30 días posterior al envío y elaboración de reporte de cuantificación de notas logradas.

Los temas deberán ser aliados a la comunicación global de la marca, de la temporada, eliminando el objetivo promocional y dando giro noticioso, informativo, de contenido, de "how to" y/o tendencioso.

Figura No. 10 Propuesta de Relaciones Públicas

Fuente: Elaboración propia

5.7 Validación de la propuesta de solución

TABLA 19

VALIDACIÓN DE LAS PROPUESTAS		
Propuestas	Indicador de éxito	Validación
Agenda de reuniones para personal de tiendas	Modelo de agenda utilizado durante prueba piloto en una tienda con participación de la supervisora de tienda y el equipo completo.	Gerente de Operaciones, Gerente de Recursos Humanos y Gerente de Mercadeo y Publicidad.
Agenda de reuniones administrativas quincenales	Reunión piloto guiada por la utilización de la agenda planteada. Existió mayor orden y participación de cada uno de los departamentos.	Encargados de cada departamento: Operaciones, Recursos Humanos, Mercadeo y Publicidad, bodega y área administrativa.
Desarrollo de perfil y funciones del encargado de comunicación	Se presentó el perfil y las funciones que debería de implementar el encargado de comunicación.	Gerente de Recursos Humanos y Gerente de Mercadeo.
Manual de identidad Corporativa	Redacción del manual con los requerimientos de identidad de la empresa brindados por departamento de Recursos Humanos y Mercadeo y Publicidad y entrega de un boceto preliminar del mismo.	Gerente de Mercadeo y Publicidad.
Manual de redes sociales	Propuesta preliminar y elaboración basada en información transmitida por el departamento de publicidad y propuestas elaboradas a respecto a las necesidades que cada uno de los medios presenta. Prueba de utilización de protocolos en Facebook.	Gerente de Mercadeo y Publicidad.
Calendario de redes sociales	Prueba piloto en Instagram.	Gerente de Mercadeo y Publicidad.
Calendario de Relaciones Públicas	Presentación de propuesta previa al departamento de Mercadeo y Publicidad para verificar efectividad y actividades adecuadas para la empresa.	Gerente de Mercadeo y Publicidad.

Fuente: Elaboración propia

5.8 Cronograma de implementación de la propuesta

TABLA 20

ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
Planteamiento de problemas																
Propuestas de soluciones																
Elaboración del plan																
Recopilación de información de interés																
Elaboración de presupuesto																
Elaboración de propuestas para validación																
Pruebas para validación																
Desarrollo de propuestas validadas																
Validación de propuestas finales																
Impresión de materiales																
Entrega de materiales a empresa																
Implementación final de propuestas																
Evaluación**																

Fuente: Elaboración propia

5.9 Plan de monitoreo y evaluación

La evaluación de las diferentes propuestas se realizará cuando cada una de ellas arroje resultados verdaderos y verificables en el transcurso de al menos 3 veces. Ya que en este caso la aplicación de los mismos es muy reciente y la medición no sería objetiva.

Se puede observar un cambio en el camino positivo, se empieza a demostrar más orden, participación y planificación entre departamentos del área administrativa, además un cambio positivo en la comunicación descendente.

5.10 Visión del futuro

La visión del futuro es positiva, la empresa ha tomado de forma positiva los cambios y está en la disposición de alcanzar los objetivos planteados. Para una empresa que reconoce la importancia de la comunicación y está en la línea de aceptarla y aplicarla el panorama es positivo.

La aplicación de las propuestas de este plan permitirán un cambio hacia la dirección adecuada, a una empresa con un enfoque moderno, aceptando las nuevas técnicas que van surgiendo y tratando de explotarla lo más que se pueda.

Se espera que toda la labor comunicativa funcione o refleje resultados no solamente en la comunicación como tal, sino que además demuestre resultados en lo principal para una empresa, mayor recepción económica para la misma.

Conclusiones

- Se puede concluir que la implementación de medios de referencia como manuales permiten a la empresa tener un material tangible con el cual respaldar la utilización adecuada de los signos que identifican a la misma.
- El hecho de proponer el establecimiento de un seguimiento de la comunicación permite tener mayor acceso al público objetivo de la comunicación.
- Se concluye que muchas veces realizar un cambio pequeño en la dirección adecuada puede lograr cambios significativos en materia de comunicación.
- Se concluye que al tener mayor contacto y un orden establecido los departamentos del área administrativa pueden lograr un trabajo más ordenado sin entorpecer la labor de los demás.

Referencias

- Alvarado, J. (2017). *No hay imagen sin identidad*. En República GT. Recuperado de: <http://republica.gt/2017/02/08/no-hay-imagen-sin-identidad/>
- Blázquez, A. (2013). *La información y comunicación, claves para la gestión del conocimiento empresarial*. Revista Dimensión Empresarial, vol. 11, Núm. 1.
- Enrique, A.; Madroñero, G, et al (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Servei de Publicacions
- Guarneros, I. (2014). *Más competitivas que pequeñas Imagen corporativa a la medida de su empresa*. Grupo Editorial Patria.
- Fernández, D.; Fernández, E. (2010). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Millar, (2002) *Investigación de Mercados*. Colombia. McGraw Hill.
- Mora, D. (2013) *Funcionalismo*. Recuperado de: http://loquemepidiomiprofesora.blogspot.com/2013/03/funcionalismo_17.html
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación, guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*.
- Rodríguez Ardura, I. (2007): *Estrategias y técnicas de comunicación, Una visión integrada en el marketing*. Editorial UOC.

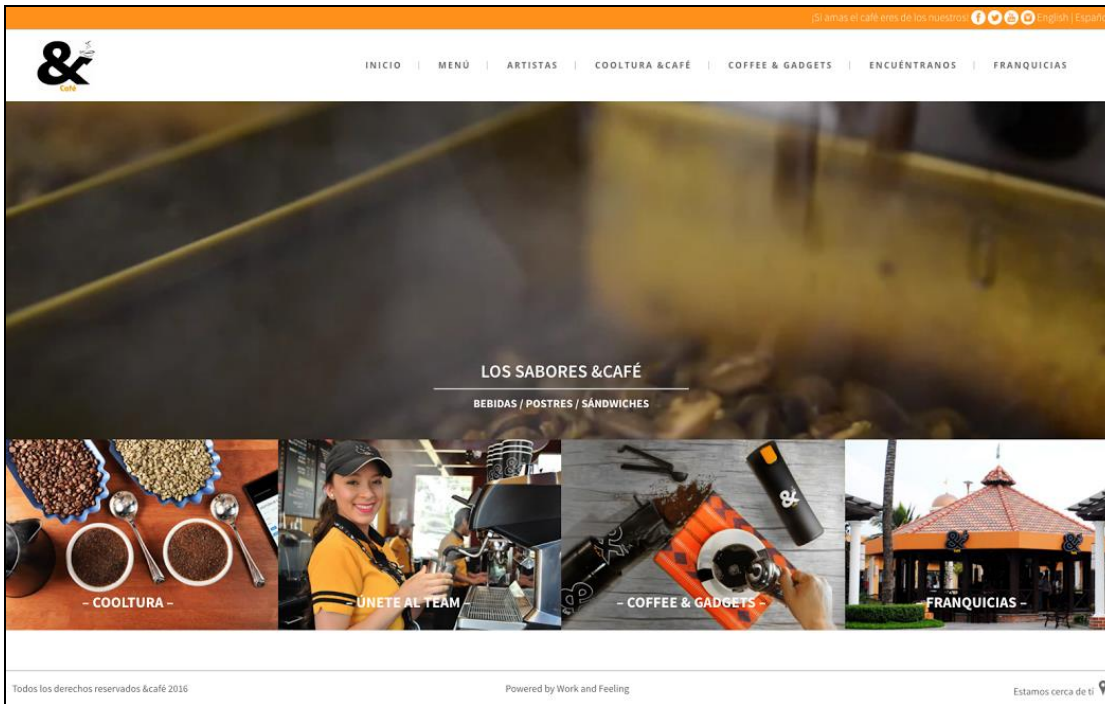
Anexos

Anexo 1



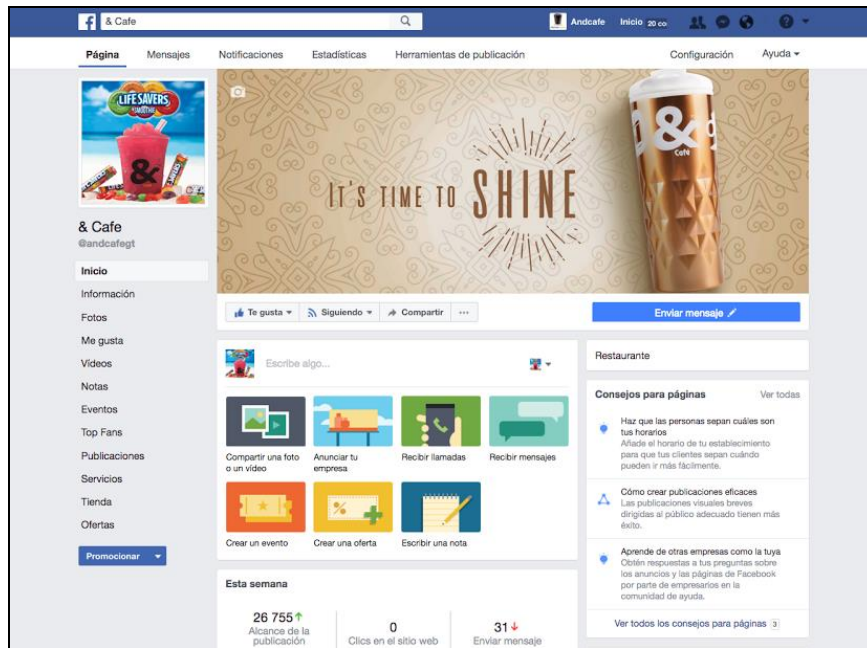
Fuente: Departamento de Mercadeo y Publicidad &Café

Anexo 2



Recuperado de www.andcafe.com

Anexo 3



Recuperado de www.facebook.com/andcafeqt

Anexo 4



Recuperado de Instagram @andcafeqt

Anexo 5

Inicio Sobre nosotros

Buscar en Twitter [¿Tienes cuenta? Iniciar sesión](#)

&CAFÉ
@andcafeft

Cadena de #coffeeshops de Guatemala
#ArtistasDelCafé #baristas con Pasión por Servir el #MejorCaféDeGuatemala.

Guatemala
andcafe.com
Se unió en marzo de 2011

TWEETS 1.326 SIGUIENDO 862 SEGUIDORES 1.792 ME GUSTA 607 [Seguir](#)

Tweets Tweets y respuestas Multimedia

&CAFÉ retweetó
Alfredo Chaj @Clementesarat · 25 abr.
@andcafeft

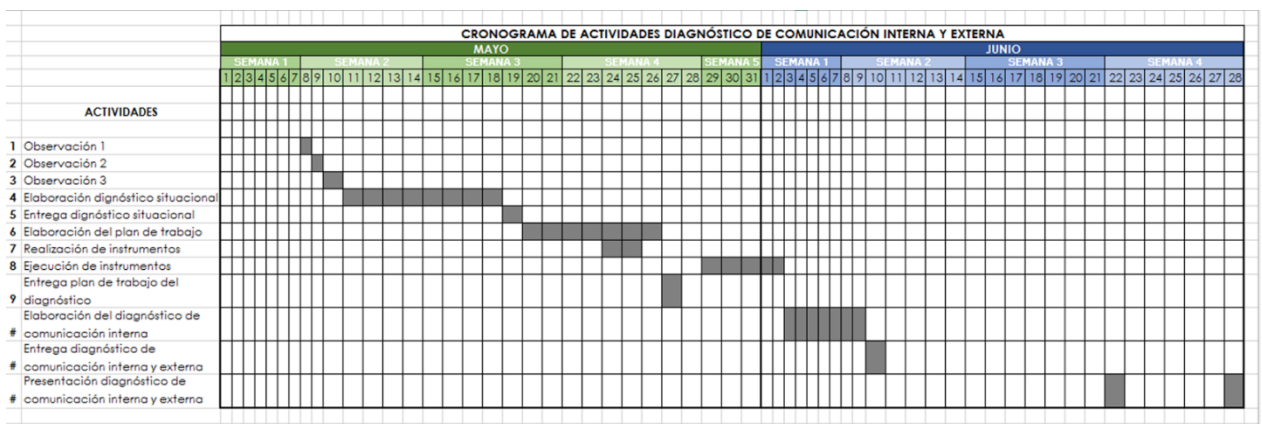
¿Nuevo en Twitter?
¡Regístrate ahora para obtener tu propia cronología personalizada!

[Regístrate](#)

También te puede gustar · Actualizar
Café Barista

Recuperado de Twitter @andcafeft

Anexo 6



Fuente: elaboración propia

Anexo 7

Instrumentos

Focus Group &Café

Empresa:	&Café
Nombre del evento:	Focus Group comunicación externa &Café
Lugar:	&Café Miraflores
Fecha:	Sábado 17 de junio de 2017
Hora:	De 16:00 a 17:00 horas

Objetivos del Focus Group:

- Medir el impacto de la comunicación externa de &Café.
- Evaluar si los canales de comunicación externa que actualmente utiliza &Café son los idóneos en función de los objetivos que persigue.

Asistentes:

- Luis Pedro González (19 años)
- Miguel Ángel Carballo (35 años)
- Graciela de Barrientos (49 años)
- Lilian Román (28 años)
- José Cáceres (39)

Descripción del evento:

Se brindó una bienvenida a los 5 asistentes donde se les agradeció su presencia, se les invitó a dar sus nombres y que comentaran un poco acerca de su conocimiento y experiencias con la empresa. Se explicó la metodología que se llevaría a cabo, se realizaron las preguntas y se escucharon los comentarios de los participantes. Al finalizar se agradeció por el tiempo y opiniones brindadas.

Preguntas formuladas durante la actividad:

1. ¿Por qué medio tienen acceso a la información que transmite &Café?
2. ¿Es usted fan de las redes sociales de la empresa?

3. ¿Ha ingresado alguna vez a la página web de la empresa?
4. ¿Reconoce con facilidad el logotipo y otros elementos de la empresa?
5. ¿La imagen que percibe de la empresa es positiva?
6. ¿Ha tenido algún contacto con la empresa por medio de sus redes sociales? ¿Ha sido positivo?
7. ¿Ha recomendado la empresa a algún conocido?
8. ¿Le gustaría tener contacto con la empresa por medio de algún otro medio o red social?
9. ¿Considera que la comunicación de empresa es buena, mala o debe mejorar?
10. ¿Cree que la empresa podría mejorar algún aspecto de su comunicación?

Entrevista


1. ¿De dónde proviene la información que recibe acerca de cuestiones laborales?
2. ¿Se toman en cuenta sus opiniones a la hora de tomar una decisión en su área de trabajo?
3. ¿A través de que canales de información recibe información oficial de la empresa?
4. ¿Cómo podría calificar la comunicación por parte de la administración?
5. ¿Tiene conocimiento de los objetivos, metas y resultados de la empresa?
6. ¿Cómo es la comunicación con su equipo de trabajo?
7. ¿Los directivos le dan respuesta a sus preocupaciones? ¿Qué vías utilizan para ello?
8. ¿La información que recibe llega con el tiempo suficiente para el adecuado desempeño de sus funciones?
9. ¿Existen lugares o espacios determinados por la empresa en que los trabajadores puedan discutir sobre aspectos de interés?
10. ¿Los trabajadores crean otros espacios donde puedan debatir sobre cuestiones de interés con respecto a la empresa?
11. ¿Cuáles considera que son las principales dificultades en la comunicación dentro de la empresa?
12. ¿Sobre qué aspectos quisiera se le brindara mayor información?
13. Teniendo en cuenta su área de trabajo, ¿cuál o cuáles de los canales de comunicación considera más importante?

14. ¿Cuál o cuáles de los canales utiliza usted para transmitir información a su equipo de trabajo?


Guía de observación

No.	Punto a observar
1	¿Se cuenta con canales de comunicación interna y externa?
2	¿Se da la comunicación ascendente?
3	¿Se da la comunicación descendente?
4	¿Se da la comunicación horizontal?
5	¿Los trabajadores se observan cómodos en sus lugares de trabajo?
6	¿La administración está abierta a la comunicación?
7	¿Se da la comunicación informal?
8	¿Hay medios formales para comunicación?
9	¿Se comunica la filosofía de la empresa?
10	¿Existen canales de comunicación en el lugar de trabajo?
11	¿El ambiente general se percibe positivo?
12	¿Existen manuales de comunicación o de crisis?
13	¿Hay integración en el grupo?
14	¿Se fomenta el clima organizacional?
15	¿Se fomenta la comunicación a nivel de la empresa?
16	¿Se planifica la comunicación?
17	¿Existe un departamento de comunicación?
18	¿Conocen la misión, visión, valores o las metas que tiene su empresa?
19	¿Hay un encargado de comunicación?
20	¿Cada quien conoce sus atribuciones?

Anexo 8 Carta de Solicitud para Autorización de Trabajo de Graduación



Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación



Guatemala 6 de mayo de 2017
Of. Postgrado 140-2017

Licenciado
Juan Daniel Marroquín
Gerente de Mercadeo & Café
Presente

Estimado Licenciado Marroquín:


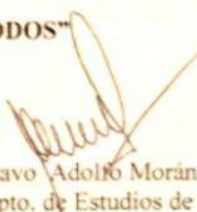
Es un gusto saludarle a la vez presentarle a la Licenciada María Beatriz González Mejicanos, carné No. 200820712, quien es estudiante de la Maestría en Comunicación Organizacional, de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

La Licda. María Beatriz González, solicita realizar su Trabajo de Graduación de la Maestría en Comunicación Organizacional en la Empresa Mercadeo & Café, el cual consiste en realizar un Diagnóstico de comunicación organizacional interno y externo, durante el tiempo de tres meses (mayo-julio), el cual detectará los principales problemas que aquejan en dicha Institución, y con base a los resultados presentara una Estrategia de comunicación interna y externa, durante los meses de agosto y septiembre del año en curso, en la cual planteara las acciones a tomar para solventar la(s) problemática(s) encontrada(s) en el diagnóstico.

Apreciare su valiosa colaboración en el sentido de enviar la carta que avala la aceptación para que la Licenciada González, en dicha Empresa, así como su *Visto Bueno* al momento de finalizar cada uno de los productos que sean generados en el desarrollo del diagnóstico y estrategia.


Cordialmente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Director Dpto. de Estudios de Postgrado

c.c. archivo



USAC
TRICENTENARIA
1868-2018

"Por una Universidad de Educación Superior Pública y de Calidad"
OLIVERO CASTAÑEDA DE LIÓN

Edificio M2, Ciudad Universitaria, zona 12 • Teléfono: (502) 2418-8920. Telefax: (502) 2418-9810
www.comunicacion.usac.edu.gt

Anexo 9 Carta de Autorización de Trabajo



Guatemala, 20 de mayo de 2017

M. A. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Director Depto. De Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente,

Estimado Máster:

Por medio de la presente hago constar que para &Café será un gusto poder aceptar a la Licenciada María Beatriz González Mejicanos, para la realización de su trabajo de graduación de la Maestría de Comunicación Organizacional, durante los meses de mayo a julio del presente.

Aseguro completo apoyo por parte de la institución en cada una de las etapas del proceso y brindar mi visto bueno al momento de finalizar cada uno de los proyectos que sean generados en el desarrollo del diagnóstico y estrategia.

Cordialmente,


Juan Daniel Marroquín Álvarez
Gerente de Mercadeo
&Café

Anexo 10 Carta de Validación de Producto



Guatemala, viernes 29 de septiembre de 2017

Maestro
Gustavo Adolfo Morán Portillo
Director
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria

Estimado Mtro. Morán:

Le saludo cordialmente, a la vez, se hace de su conocimiento que se ha recibido satisfactoriamente la **Estrategia de Comunicación Organizacional** con los productos tales como: a) perfil del encargado de comunicación, b) modelo de agenda para reuniones mensuales de tienda, c) modelo de agenda para reuniones administrativas, d) Manual de Identidad Corporativa, e) manual de redes sociales y calendario de redes sociales, f) propuesta de Relaciones Públicas; y cuyo respaldo fue el diagnóstico realizado en nuestra empresa. Proceso que se llevó a cabo de mayo a septiembre de 2017, por **María Beatriz González Mejicanos**, carné 200820712, estudiante de la maestría en Comunicación Organizacional de la Escuela de Ciencias de la Comunicación, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Por otra parte, mostramos nuestra satisfacción y agradecimiento por el apoyo brindado por la Licenciada González, para la empresa &Café, por los productos elaborados y ejecutados para dicha institución.

Sin otro particular, atentamente:



Juan Daniel Marroquín Álvarez
Gerente de Mercadeo
&Café