

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y**  
**EDUCACIÓN**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA**  
**COMUNICACIÓN**



**TESIS**

**Comunicación organizacional como estrategia para mejorar la Imagen  
y el Servicio al Cliente de la Empresa “CAFÉ 900”, 2018**

Para obtener el Título Profesional de Licenciado en Ciencias de la  
Comunicación

Investigadora: Rodríguez Gonzales, Jenny del Rosario.

Asesor: Aldana Fernández, Esther Janet

Lambayeque, Febrero de 2019

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y**  
**EDUCACIÓN**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA**  
**COMUNICACIÓN**



**TESIS**

**Comunicación organizacional como estrategia para mejorar la Imagen  
y el Servicio al Cliente de la Empresa “CAFÉ 900”, 2018**

Para obtener el Título Profesional de Licenciado en Ciencias de la  
Comunicación

Investigadora: Rodríguez Gonzales, Jenny del Rosario.

Asesor: Aldana Fernández, Esther Janet

Lambayeque, Febrero de 2019

## APROBACIÓN



Dr. José Paster Balderrama  
**Presidente**



Dra. Rosario del Milagro Wong Chung  
**Secretario**



M. Sc. Daniel Edgar Alvarado León  
**Vocal**



Lic. Janet Aldana Fernández  
**Asesor**



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO  
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y EDUCACIÓN



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS N° 000499

Siendo las once horas del día jueves dieciocho  
de julio del año dos mil diecinueve; en los ambientes de  
auditorio FACHSE, se reunieron los miembros del jurado  
designados mediante Decreto N° 140 - 2013 - CISE-FACHSE, de fecha 08 de  
julio de 2014; integrado por:

Presidente : M.Sc. José Fernando Félix Pastor Balderrama  
Secretario : Dr. Rosario del Milagro Wong Chuño  
Vocal : M.Sc. Daniel Edgar Alvarado León  
Asesor(a) : Lc. ESTHER JANET ALDANA FERNÁNDEZ

La finalidad es evaluar la Tesis titulada: "LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO  
ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA IMAGEN Y EL SERVICIO AL CLIENTE  
DE LA EMPRESA "CAFÉ 900"-2018

presentada por Bach. RODRÍGUEZ GONZÁLES, JENNY DEL ROSARIO

Bachiller (es) en **CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN** para obtener el título de Licenciad (o)  
(a) (os) (as) en **CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con el Reglamento de Grados y  
Títulos de la Facultad de Ciencias Históricas Sociales y Educación de la Universidad Nacional  
Pedro Ruiz Gallo, Artículos 37, 38, 39, 40, 41; los miembros del jurado procedieron a la evaluación  
respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a sustentante \_\_\_\_\_,  
quien \_\_\_\_\_ procedi (ó) (eron) a dar respuesta a las interrogantes y observaciones.

Con la deliberación correspondiente por parte del jurado, se procedió a la calificación del trabajo  
de investigación en términos de APROBADO CON MENCIÓN DE EXCELENTE

Siendo las 12 horas del mismo día, en la ciudad de LAMBAYEQUE  
se dio por concluido el acto académico, con la lectura del acta y la firma de los miembros del  
jurado.

[Firma]  
PRESIDENTE

[Firma]  
SECRETARIO

[Firma]  
VOCAL

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Rodríguez Gonzales, Jenny del Rosario, investigador principal, y Aldana Fernández, Esther Janet, asesor del trabajo de investigación *“La Comunicación Organizacional como estrategia para mejorar la Imagen y el Servicio al Cliente de la Empresa “CAFÉ 900”, 2019.”*, declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrara lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo, a que hubiera lugar. Que puede conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, Febrero de 2019.



Investigador: Rodríguez Gonzales, Jenny del Rosario.



Asesor: Aldana Fernández, Esther Janet.

## **DEDICATORIA**

A mis padres,  
quienes me inspiran a continuar en la búsqueda de la excelencia académica y al  
logro de mis metas. Por su cariño, consejos y apoyo incondicional  
durante todo el proceso.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi profundo agradecimiento a mis amistades,  
por brindarme su apoyo constante  
y motivación para finalizar la presente investigación.  
De igual manera, agradezco a mi asesora de tesis,  
Lic. Esther Janet Aldana Fernández,  
gracias a su guía y consejos hoy puedo culminar este trabajo.  
Gracias por su paciencia y apoyo.  
Gracias infinitas por toda su ayuda y buena voluntad.

# ÍNDICE GENERAL

ACTA DE SUSTENTACIÓN .....	iv
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD .....	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT .....	xiii
PRESENTACIÓN .....	xiv
I. INTRODUCCIÓN.....	15
II. ANTECEDENTES Y BASES TEÓRICAS .....	18
2.1. Antecedentes .....	18
2.2. Bases teóricas .....	20
III. MÉTODOS Y VARIABLES .....	43
3.1. Tipo y Nivel de Investigación .....	43
3.2. Diseño de la Investigación.....	44
3.2.1. Contrastación de hipótesis.....	44
3.3. Variables .....	44
3.3.1. Variable dependiente: Imagen y servicio al cliente.....	44
3.3.2. Variable independiente: Comunicación organizacional.....	44
3.4. Hipótesis .....	45
3.5. Población y muestra .....	45
3.5.1. Población.....	46
3.5.2. Muestra .....	46
3.6. Técnicas de muestreo .....	47
3.6.1. Técnicas.....	47
3.6.2. Instrumentos .....	47
3.7. Validación de Instrumento .....	47
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	51
4.1. Resultados .....	51
4.2. Discusión de resultados.....	98
V. PLAN DE COMUNICACIÓN .....	116
5.1. Presentación.....	116



<b>5.2.</b>	<b>Objetivos del plan.....</b>	<b>116</b>
<b>5.3.</b>	<b>Análisis situacional FODA.....</b>	<b>117</b>
<b>5.3.1.</b>	<b>Fortalezas .....</b>	<b>117</b>
<b>5.3.2.</b>	<b>Debilidades .....</b>	<b>118</b>
<b>5.3.3.</b>	<b>Oportunidades .....</b>	<b>118</b>
<b>5.3.4.</b>	<b>Amenazas .....</b>	<b>119</b>
<b>5.4.</b>	<b>Estrategias de Comunicación .....</b>	<b>119</b>
<b>5.5.</b>	<b>Cronograma .....</b>	<b>134</b>
<b>5.6.</b>	<b>Presupuesto .....</b>	<b>132</b>
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>133</b>
<b>6.1.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>133</b>
<b>6.2.</b>	<b>Recomendaciones .....</b>	<b>135</b>
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>136</b>
	<b>LINKOGRAFÍA.....</b>	<b>140</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>142</b>
	<b>Anexo 01. Proyecto de investigación</b>	
	<b>Anexo 02. Encuesta a clientes</b>	
	<b>Anexo 03. Encuesta a trabajadores</b>	
	<b>Anexo 04. Guía de entrevista</b>	
	<b>Anexo 05. Constancias de validación de instrumentos por expertos</b>	
	<b>Anexo 06. Fotografías de aplicación de instrumentos</b>	
	<b>Anexo 07. Antecedentes del café bar Café 900</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Operacionalización de variables.....	44
<b>Tabla 2.</b> Cálculo tamaño de muestra finita.....	46
<b>Tabla 3.</b> Distribución de la muestra.....	46
<b>Tabla 4.</b> Fiabilidad de encuesta a clientes .....	48
<b>Tabla 5.</b> Alfa de Cronbach de encuesta a clientes .....	49
<b>Tabla 6.</b> Fiabilidad de encuesta a trabajadores .....	49
<b>Tabla 7.</b> Alfa de Cronbach de encuesta a trabajadores .....	49
<b>Tabla 8.</b> Valoración del nivel de satisfacción de los empleados con la comunicación interna .....	51
<b>Tabla 9.</b> Valoración del nivel de efectividad en la comunicación vertical .....	52
<b>Tabla 10.</b> Valoración de la efectividad de comunicación horizontal compañeros de área.....	53
<b>Tabla 11.</b> Valoración de la efectividad de comunicación horizontal con compañeros de otras áreas.....	53
<b>Tabla 12.</b> Conocimiento de receptor de mensajes y/o información entre compañeros de área .....	55
<b>Tabla 13.</b> Conocimiento de receptor de mensajes y/o información entre compañeros de otras áreas.....	55
<b>Tabla 14.</b> Valoración del nivel de comprensión y fluidez de información y/o mensajes entre compañeros de área .....	57
<b>Tabla 15.</b> Valoración del nivel de comprensión y fluidez de información y/o mensajes entre compañeros con otras áreas.....	57
<b>Tabla 16.</b> Comunicación de actividades programadas, metas, objetivos a cumplir .....	58
<b>Tabla 17.</b> Adecuación de lenguaje utilizado para delegar tareas y entregar mensajes .....	59
<b>Tabla 18.</b> Claridad y comprensión de mensajes emitidos por jefes.....	60
<b>Tabla 19.</b> Valoración del uso de medios y/o canales de información: Reuniones.....	61
<b>Tabla 20.</b> Valoración del uso de medios y/o canales de información: Correo .....	61
<b>Tabla 21.</b> Valoración del uso de medios y/o canales de información: Teléfono .....	61
<b>Tabla 22.</b> Valoración del uso de medios y/o canales de información: Comunicación informal .....	61
<b>Tabla 23.</b> Valoración del uso de medios y/o canales de información: Aplicaciones.....	62
<b>Tabla 24.</b> Suficiencia de medios de comunicación.....	63
<b>Tabla 25.</b> Importancia de la comunicación respecto a servicio al cliente .....	64
<b>Tabla 26.</b> Comunicación de sugerencias y/o recomendaciones de trabajadores a superiores .....	65
<b>Tabla 27.</b> Aportación de ideas a la organización.....	66
<b>Tabla 28.</b> Cumplimiento de labores y tareas .....	67
<b>Tabla 29.</b> Obstáculos en el flujo de comunicación interna.....	68
<b>Tabla 30.</b> Hallazgo de dificultades para comunicación interna eficiente .....	69
<b>Tabla 31.</b> Conocimiento de misión y visión .....	70
<b>Tabla 32.</b> Conocimiento de valores corporativos mediante comunicación descendente.....	71
<b>Tabla 33.</b> Identificación con valores corporativos.....	72
<b>Tabla 34.</b> Conocimiento de productos y servicios.....	73
<b>Tabla 35.</b> Conocimiento de precios de productos y servicios .....	74
<b>Tabla 36.</b> Conocimiento de la responsabilidad de puesto .....	75
<b>Tabla 37.</b> Valoración de comunicación descendente: objetivos y resultados en el ámbito local .....	76
<b>Tabla 38.</b> Valoración de comunicación descendente: identidad corporativa .....	76
<b>Tabla 39.</b> Valoración de comunicación descendente: brinda información necesaria para realizar labores .....	76

<b>Tabla 40.</b> Valoración de comunicación descendente: Informa sobre los productos y servicios .....	76
<b>Tabla 41.</b> Valoración de la atención del personal en cuanto a cordialidad y agrado.....	78
<b>Tabla 42.</b> Valoración de ofrecimiento de promociones y servicios adicionales (wifi zone/cargadores) .....	79
<b>Tabla 43.</b> Valoración del interés del personal en solución de inconvenientes .....	80
<b>Tabla 44.</b> Valoración de rapidez y eficiencia del personal .....	81
<b>Tabla 45.</b> Valoración del conocimiento del personal y explicación clara de los productos ofrecidos .....	82
<b>Tabla 46.</b> Observación de algún tipo de publicidad de Café 900 .....	83
<b>Tabla 47.</b> Medios y canales de información en los que se observó la publicidad .....	84
<b>Tabla 48.</b> Claridad y comprensión de la información .....	85
<b>Tabla 49.</b> Evocación de Marca .....	86
<b>Tabla 50.</b> Reconocimiento de colores corporativos.....	87
<b>Tabla 51.</b> Recordación del logo Café 900 .....	88
<b>Tabla 52.</b> Conocimiento del producto ofrecido por café 900 .....	89
<b>Tabla 53.</b> Atributos valorados de empresas del sector .....	90
<b>Tabla 54.</b> Atributos que realzan a Café 900 sobre otros locales.....	91
<b>Tabla 55.</b> Calificación de Imagen de Café 900 .....	92
<b>Tabla 56.</b> Intención de retorno a Café 900 .....	93
<b>Tabla 57.</b> Clientes dispuestos a recomendar Café 900 .....	94
<b>Tabla 59.</b> Cronograma de actividades .....	134
<b>Tabla 60.</b> Presupuesto de plan de comunicación.....	132

## **RESUMEN**

La presente investigación tiene como finalidad la propuesta de estrategias de comunicación para mejorar la imagen y servicio al cliente del café bar “Café 900” de la ciudad de Chiclayo. Posee una metodología mixta, es decir, se recolectaron y analizaron datos cuantitativos y cualitativos. Además, posee un diseño no experimental, que utilizó como muestra a la gerencia y colaboradores del café bar “Café 900”, y a los clientes de la misma, usando como técnica la encuesta y entrevista, y sus instrumentos el cuestionario y la guía de entrevista, respectivamente. En esta investigación, se determinó que los trabajadores poseen un alto nivel de identidad corporativa, sin embargo, existen falencias en la fluidez y uso de medios adecuados para el desarrollo de la comunicación interna del café bar. Además, presenta una imagen visual y de marca debilitada por la carencia de estrategias de comunicación, que serán presentadas para su mejoría y optimización.

Palabras Clave: estrategias- comunicación – organizacional – imagen – servicio – cliente

## **ABSTRACT**

The purpose of this research is the proposal of communication strategies to improve the image and customer service of the coffee bar "Café 900" in the city of Chiclayo. It has a mixed methodology, that is, quantitative and qualitative data were collected and analyzed. In addition, it has a non-experimental design, which used as a sample the management and collaborators of the coffee bar "Café 900", and its customers, using the survey and interview technique, and its instruments, the questionnaire and the interview guide. , respectively. In this research, it was determined that workers have a high level of corporate identity, however, there are flaws in the flow and use of adequate means for the development of internal communication of the cafe bar. In addition, it presents a visual and brand image, weakened by the lack of communication strategies which will be presented for improvement and optimization.

**Keywords:** strategies – communication- organizational – image – service - customer

## **PRESENTACIÓN**

La presente investigación se centra en el estudio de los componentes comunicación organizacional y la imagen y servicio al cliente. A lo largo de su estructura se puede encontrar una amplia variedad de autores que han aportado información respecto de ambos elementos, sus conceptos y características.

Para el desarrollo adecuado de la investigación, ésta se dividió en seis capítulos. El primer capítulo consta de la introducción donde se presentan las generalidades como el problema central, los objetivos generales y específicos, y la justificación de la investigación.

El segundo capítulo menciona los antecedentes previos en relación a las variables en estudio y el análisis del marco teórico como conceptos básicos de comunicación organizacional, imagen, servicio, entre otros.

El tercer capítulo detalla la metodología de investigación, tipo, nivel y diseño del estudio; además se determinó la población y muestra para la aplicación de los instrumentos seleccionados, tal como la encuesta y la entrevista, que permiten responder a las dimensiones planteadas.

En el cuarto capítulo, se mencionan los resultados de la aplicación de los instrumentos para el diagnóstico correspondiente de la comunicación organizacional y la imagen de la empresa, contrastándolos con investigaciones previas.

En el quinto capítulo se detalla la propuesta del plan de comunicación organizacional a fin de mejorar y fortalecer la imagen y el servicio de la empresa

El sexto capítulo da a conocer las conclusiones en relación a los objetivos planteados en la investigación, y las recomendaciones propuestas.

Por último, se detallan las referencias bibliográficas, linkográficas y anexos utilizados para el desarrollo de la investigación.

La presente investigación busca contribuir al desarrollo adecuado de la comunicación organizacional, mediante el diseño de estrategias apropiadas que permitan afianzar la imagen y la identidad corporativa. Asimismo, busca convertirse en un aporte de alto nivel a la agenda académica de las diversas instituciones educativas de la región.

## **I. INTRODUCCIÓN**

Dentro del diagnóstico realizado en la investigación, basada en el análisis de la comunicación organizacional café bar “Café 900” de la ciudad de Chiclayo, sus trabajadores poseen un elevado grado de identidad corporativa, sin embargo, existen falencias en la fluidez y uso de medios adecuados para el desarrollo de la comunicación interna del café bar, que se ve debilitada por diversas barreras en el proceso de comunicación. Por otro lado, la imagen no se encuentra correctamente posicionada en la mente de sus consumidores, ya que no cuenta con un manual de identidad establecido, lo que dificulta el reconocimiento de la imagen visual de la marca. Además, los clientes desconocen las promociones que el café 900 ofrece. Estas características comunicacionales actuales de la empresa podrían optimizarse ampliamente y verse reforzadas mediante el soporte de estrategias de comunicación, con énfasis en la imagen y servicio al cliente del café bar, que permitan consolidar el logro de objetivos de la empresa, y proyectar la imagen de forma adecuada, no sólo orientándose en vender productos a los clientes, sino a otorgar la propuesta adecuada al público interno, y a potenciales clientes.

A partir de dichas manifestaciones internas surge el problema científico: Deficiente imagen y servicio al cliente.

Las posibles causas del problema son:

- Inexistencia de un departamento o área de comunicación encargada del planeamiento y procesos comunicativos del café bar “Café 900”.
- Carencia de conocimientos y fundamentos teóricos del proceso de comunicación organizacional interna y externa especializados en restaurantes, lo que dificulta el uso adecuado de canales de comunicación.
- Ausencia de estrategias de comunicación que determinen la imagen de la marca “Café 900” y sus usos.
- Deficiente planificación de campañas y/o acciones de marketing que impulsen la imagen de la marca “Café 900” y su recordación en la mente del consumidor.
- Escasa y/o inadecuada promoción de productos ofrecidos por Café 900, que provoca desconocimiento de los mismos por parte de los clientes y potenciales clientes.

- Insuficiente capacitación de personal del Café 900 referente a la calidad del servicio al cliente.

Desde dichas causas, la presente investigación se orienta a indagar en el estudio de la comunicación organizacional, objeto de la misma.

Los efectos y/o consecuencias posibles del problema son:

- Débil posicionamiento de marca, lo que conlleva a la percepción de empresa poco fuerte en la mente del cliente.
- Débil recordación y desconocimiento de la imagen visual de la marca.
- Dificultad y confusión en el modo de uso de diversos canales de comunicación interna como externa.
- Fortalecimiento de la competencia en el sector.
- Desconocimiento de las promociones ofrecidas por el café 900.
- Insatisfacción del cliente por parte del servicio, que conllevaría a una disminución de las ventas.

En relación con el objeto de estudio, la comunicación organizacional a lo largo de los años, ha sido considerada como elemento vital e indispensable para lograr un mayor compromiso, productividad y competitividad dentro de la estructura organizacional. Diversos autores afirman y ratifican el rol de la comunicación como punto estratégico en ellas, como una herramienta eficaz de gestión que llevará a sus organizaciones al éxito, no sólo en ámbitos comerciales y financieros, sino en el desarrollo de una identidad y cultura organizacionales que permite consolidar el trabajo en equipo. (Brandolini, Gonzáles, & Hopkins, 2009)

King (2012) considera que la comunicación organizacional se ha convertido en una herramienta de suma importancia para el aporte laboral de las empresas, que permite la transmisión de la información en organizaciones para identificar los requerimientos y logros de la empresa, así como de sus colaboradores, llegando a tener vasto conocimiento de los recursos humanos, productividad y el desarrollo total de la empresa.

En esta investigación, se plantea como objetivo principal la creación de estrategias de comunicación que permitan mejorar la imagen y servicio al cliente del café bar y la formalización de cada proceso comunicativo, a fin de generar la identidad del cliente con la empresa. Para alcanzar este propósito se presentan a continuación los siguientes objetivos:



- Describir la comunicación organizacional interna y externa del café bar “Café 900”.
- Analizar la situación actual de la imagen y servicio al cliente del café bar “Café 900”.
- Proponer un plan de comunicación para mejorar el servicio al cliente y la imagen del café bar “Café 900”.

Por otra parte, esta investigación posee una metodología cuantitativa-cualitativa, es decir, se recolectaron y analizaron datos cuantitativos y cualitativos. Además, es de tipo descriptivo – propositivo, ya que describe los hallazgos que contribuyen a la creación de la propuesta de las estrategias de comunicación.

La hipótesis científica que se plantea en esta investigación es: Si se elabora una estrategia de comunicación organizacional al café bar “Café 900”, entonces mejorará la imagen y servicio al cliente.

Finalmente, la investigación se justifica ya que sus resultados contribuirán al desarrollo adecuado, fortalecimiento y mejora de la imagen y servicio al cliente café bar “Café 900” de la Ciudad de Chiclayo. De la misma manera, para otras empresas del sector gastronómico que deseen la implementación de estrategias de comunicación y puedan recurrir a ellas por medio de esta investigación.

## **II. ANTECEDENTES Y BASES TEÓRICAS**

### **2.1. Antecedentes**

#### **2.1.1. A nivel internacional**

Según Osorio (2009) Colombia. En su investigación denominada “La función de la comunicación interna y externa, como instrumento estratégico para mejorar el servicio al cliente en Madero y Maldonado, Corredores de Seguros S.A.” sobre la comunicación interna y externa enfocada en la mejora del servicio al cliente, toma como caso de estudio a una empresa de Servicios de Corredores de Seguros.

Osorio (2009) analiza la situación de la empresa en todas sus áreas; utilizando como instrumento la metodología de gestión integral de la comunicación en las organizaciones. La metodología de investigación de tipo descriptivo. El autor realizó el diagnóstico de la empresa mediante la determinación de la actividad, los principales productos, historia y acontecimientos esenciales, la competencia, aspectos jurídicos y administrativos, estrategia, la comunicación del producto y la comunicación del entorno, gestión de la imagen, áreas funcionales de producción, control y gestión de la calidad, estructura del personal, base de datos de los clientes, análisis de los procesos de la comunicación. Posteriormente, presenta un plan con diferentes estrategias de comunicación tanto internas como externas con la finalidad de brindar un buen servicio al cliente. Con este estudio logró definir un plan estratégico útil para posicionar la comunicación en todas las actividades de la organización.

Osorio (2009) concluye que consolidar una estructura formal en los procesos de comunicación de la organización, fue un instrumento vital para el fortalecimiento de la cultura organizacional y para el establecimiento de estrategia que mejora los aspectos débiles de la misma.

#### **2.1.2. A nivel nacional**

Según Castañeda (2014) en su tesis titulada “La influencia de la comunicación interna sobre la identidad corporativa de los públicos internos de la empresa “Cable Visión Perú”; expone la percepción que se tiene sobre el desinterés y desidia de los trabajadores en su área de labores a causa de la deficiente comunicación interna en la empresa.

Esta investigación utilizó el diseño no experimental transversal cuantitativo de alcance correlacional causal. Castañeda (2014) refiere que existen tres niveles de comunicación interna: comunicación horizontal, comunicación ascendente y comunicación descendente. En base a ello, obtiene un resultado general de comunicación deficiente en todos los públicos internos. Además, puntualiza que gran mayoría de los colaboradores indicó que las herramientas de comunicación como: manual del empleado, entrevistas o reuniones con la gerencia; no existían, lo que se traduce en la falta de indicaciones claras y precisas sobre las funciones que los trabajadores debían de desarrollar dentro de la empresa. Determina en su investigación que la comunicación interna influye de manera significativa en la identidad corporativa de los públicos internos de la empresa de telecomunicaciones “Cable Visión Perú”.

Finalmente, Castañeda (2014) puntualiza que la comunicación interna es un componente que está íntimamente ligado y guarda correspondencia con la identidad corporativa, es un importante mecanismo para compartir mensajes entre los miembros sobre la filosofía institucional que favorezca las relaciones interpersonales y les de cohesión.

### **2.1.3. A nivel local**

Según Neira (2015) en su tesis denominada: “Propuesta de plan de comunicación para mejorar la imagen corporativa de Fertilizantes Santa Ana”, expone un plan de comunicación con el fin de mejorar la imagen corporativa de la empresa.

La investigación concluye que para plantear una comunicación con más perspectiva es necesario realizar estudios de imagen corporativa tomando en cuenta las opiniones de fuera de la organización y no sólo las del público interno. Señala que existe una brecha entre el perfil de la identidad corporativa y la imagen real percibida por el cliente externo de Fertilizantes Santa Ana. Además, la imagen percibida es muy distante a lo que se desea comunicar y al pensamiento y conocimiento los funcionarios de la empresa. Neira (2015) explica que para mejorar la imagen corporativa, - además de la ejecución del plan-, también es necesario que los trabajadores tengan realicen de forma adecuada su tarea, mejorando el

comportamiento y compromiso con las políticas de cambio, a fin de evitar aspectos negativos como la desinformación y el engaño.

Según Venegas (2018) en su investigación titulada “Plan de comunicación para mejorar la imagen corporativa del Seguro Integral de Salud en Lambayeque, 2018”, propone un plan de comunicación para mejorar la imagen corporativa del SIS, utilizando una metodología de investigación cuantitativa, con un diseño no experimental tomando como muestra al personal administrativo, directivo y usuarios del Seguro Integral de Salud. Venegas (2018) utiliza como técnica la encuesta, entrevista y como instrumento el cuestionario, y concluye que es necesario implementar un programa interno que permita una mejor comunicación y fomente las buenas relaciones entre directivos y colaboradores, que contribuya a la interiorización de manera permanente de la filosofía de la organización y conlleve al cumplimiento de los objetivos institucionales a través de la difusión de información y participación activa de los colaboradores en las metas y objetivos trazados.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Comunicación Organizacional**

Según los autores Brandolini, Gonzáles & Hopkins (2009) las acciones de comunicación tienen como principal objetivo establecer comunicaciones efectivas con el público organizacional, que den sentido y claridad a la tarea que cada uno realiza y permita afianzar la identidad corporativa. Para los autores, las organizaciones comunican en todo momento. Una buena comunicación dentro de la empresa instituirá las bases de la misma, en base a una red de relaciones en la que participan todos sus miembros. Otorgan claridad, sentido al trabajo y de pertenencia y además propone a cada trabajador como un vocero de la organización de la que es parte.

Para Robbins & Judge (2009) la comunicación organizacional se refiere al flujo de información por los diferentes canales y redes dentro de la organización.

Por su parte, Flórez (2008) expone que el proceso de comunicación tiene lugar cuando un individuo - emisor, codifica lo que quiere decir para que otro individuo – receptor, reciba y decodifique el mensaje. Finalmente, obtener la retroinformación que confirme al emisor que el mensaje ha sido entendido.

Según Montoya & Ulloa (2012) los diversos tipos de organizaciones comprenden que la comunicación es un elemento clave para el logro de sus metas. Para las autoras, lo que se realiza y se dice dentro de una empresa tiene por sí misma una razón comunicacional. Agregan que las empresas que no otorgan el valor adecuado a los procesos comunicacionales internos y externos, dejan de lado un eje estratégico fundamental. De acuerdo a diversos estudios, se logró determinar que más del 80% de las dificultades existentes dentro de una organización tiene su origen en una comunicación inadecuada.

Con una visión más emotiva, Fernández (1991) establece que la comunicación organizacional es el motor y alma de la empresa.

Flórez (2008) concuerda con este autor, al considerarla la esencia de la organización. El autor expresa que es inimaginable una empresa muy bien organizada pero con muy mala comunicación.

Para Andrade (2005), la comunicación organizacional es el intercambio de mensajes mediante una amplia variedad de canales; enfocados en interactuar entre sí, en la organización y con el entorno.

Pueden determinarse dos tipos de comunicación en una empresa, de acuerdo al público que tenga como destino: la comunicación interna y externa.

Para Brandolini, Gonzáles & Hopkins (2009) la comunicación interna se refiere a comunicación de la empresa con su público interno, es decir, con sus colaboradores y/o empleados. Se crea con el fin de crear un ambiente de participación y buena producción en las labores de los empleados. Por otro lado, la comunicación externa, está enfocada a todo público externo, es decir, clientes, potenciales clientes, proveedores, entre otros, y cualquiera que no sea parte de la organización.

Estos tres autores, explican que la comunicación interna sirve fundamentalmente en el área de recursos humanos como un factor motivacional, que facilita la organización de los trabajadores rumbo al cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa. Además, estrecha vínculos entre las jerarquías de mando de forma que puedan retener a los trabajadores calificados en la organización.

El reconocido autor español Julio Villafañe, en su libro denominado “Comunicación interna para gestionar la Imagen Corporativa”, señala que, si

bien a la comunicación interna se le da importancia en las organizaciones, no se precisa en qué radica, más allá de alinearse con el personal o fortalecer la cultura corporativa. Lo define como un doble discurso de buenas intenciones, antes que una estrategia; y que muchas barreras que existen en los niveles jerárquicos, funcionales y geográficos en las organizaciones, son causadas por el déficit comunicacional. (Villafañe, 2008)

Además, expone los principios de la comunicación interna en la organización, de los cuales se consideran los más importantes: (1) Proyectar la imagen intencional,-aquella que se necesita para satisfacer las metas de la organización-, mediante la comunicación interna se facilita a los trabajadores proyectar esa misma imagen en su entorno. La imagen intencional impregna de manera formal y conceptual la comunicación interna de la empresa. (2) La comunicación interna y externa deberán ser coherentes para evitar la existencia de dos versiones diferentes acerca de la realidad corporativa, una hacia el exterior, y una distinta al interior. (Villafañe, 2008)

Para Montoya & Ulloa (2012) el objetivo de la comunicación interna no puede centrarse sólo en el nivel de información que posee el trabajador, sino además, deberá identificarse con su misión, visión, valores y su estrategia en el mercado.

Por su parte Villafañe (2008) también expone los objetivos de la comunicación interna, de los que resaltan dos: (1) La proyección de una imagen positiva más allá de la organización. Es decir, los empleados podrían convertirse en destructores de su propia reputación corporativa o todo lo contrario. Esta proyección de la imagen de su organización en su entorno dependerá de la propia “autoimagen” que ellos posean, y es ahí donde la comunicación interna es fundamental. (2) Nivelar la información descendente, ascendente y transversal, informando a cada trabajador acerca de los diversos aspectos corporativos y obtener como respuesta la información necesaria para retroalimentar el sistema de comunicación interna.

#### **2.2.1.1. Sistema de comunicación interna**

En la organización existen muchas formas de comunicación. Sin embargo, podemos distinguirlas en dos grandes grupos: formales e informales.

Según Brandolini, Gonzáles & Hopkins (2009) la comunicación formal se enfoca en aspectos laborales. Suele resultar más lenta que la comunicación informal, ya que las formalidades necesitan de tiempo y pautas establecidas en la empresa. Como su nombre lo indica, la formalidad radica en su planificación, que está alineada por la organización. Emplea medios escritos y canales oficialmente instituidos.

Asimismo, la comunicación informal no utiliza los canales formales. Es decir, utiliza canales no oficiales y, a causa de ello-, tiene la ventaja de divulgarse más rápido que la formal.

El pensamiento de Robbins & Judge (2009) armoniza con los autores mencionados, al afirmar que la comunicación formal es aquella requerida para llevar a cabo las tareas de la empresa. Por su parte manifiesta, la comunicación informal, es aquella que no es aprobada por la gerencia y tampoco se encuentra establecida en la estructura de la organización.

#### **2.2.1.1.1. Comunicación formal**

Para Flórez (2008) en la comunicación formal se distinguen tres tipos: ascendente, descendente y horizontal; cada una con sus respectivos conceptos que detallaremos a continuación.

Por su parte, Brandolini, Gonzáles & Hopkins (2009) proponen la direccionalidad dentro de la siguiente manera:

La comunicación descendente es aquella que se crea en las áreas directivas de la organización y desciende mediante los canales oficiales de la misma, con la meta de que todos los miembros de la organización sean conocedores de las metas. Además, buscan obtener credibilidad y generar la idea de participación entre los trabajadores, agilizando los canales de información. Finalmente, buscan optimizar el proceso de comunicación y reforzar los roles jerárquicos establecidos.

Sin embargo, para los autores Jaén, Luceño, Martín & Rubio (2006) en este tipo de comunicación se presentan problemas como situaciones de sobrecarga o distorsión de la información, o la incapacidad de los intermedios para transmitir

de forma adecuada la información a un trabajador. Además, a veces la falla es el mensaje de la comunicación descendente, por tener información en extremo específica acerca de las labores que deben realizar los empleados, dejando de lado los objetivos o los resultados de la organización, factores también importantes en la comunicación.

Para Brandolini, Gonzáles & Hopkins (2009) la comunicación ascendente se dirige de abajo hacia arriba en la organización, es decir, desde los empleados hacia sectores gerenciales, mandos medios, etc. Los empleados tienen la posibilidad de expresar sus puntos de vista acerca del trabajo que realizan o sobre sus responsables, aunque esto crea un clima de tensión y algunas dificultades, sirve para mejorar las acciones. (p.25)

La comunicación oblicua sucede entre todas las áreas de la organización y no toma en cuenta el nivel jerárquico que la empresa presenta. Es muy frecuente en las empresas que poseen estrategias que involucran objetivos globales. Afianza el deseo de ser parte del grupo, mejora la capacidad de producción de los trabajadores, permite la autorealización, de forma eficaz, la satisfacción del empleado y genera un ámbito de creatividad.

Para Jaén, Luceño, Martín & Rubio (2006) la comunicación vertical ascendente se da desde los trabajadores hacia sus supervisores, directores, entre otros. Es decir, asciende en su escala jerárquica. Este tipo de comunicación, genera un sentimiento de participación en los empleados, creando un mayor compromiso con la empresa, poniéndose la camiseta.

Para que los trabajadores no tengan temor de comunicarse con sus jefes, debe establecerse un sistema de comunicación que facilite al empleado los canales idóneos para dar y recibir mensajes, y sobretodo, que otorgue la confianza necesaria para utilizarlos. Facilitar y dinamizar la comunicación permitirá evitar malos entendidos y acordar distancias entre trabajadores y superiores.

Para los autores, la comunicación horizontal sucede entre trabajadores de igual jerarquía en la empresa. Tiene como finalidad la coordinación entre los trabajadores, mejora el clima laboral y la integración de las áreas de la empresa.



Por otro lado, Robbins & Judge (2009) hablan de la comunicación descendente. Es aquella que surge de los directivos o jefes de la empresa hacia los trabajadores, o de los supervisores hacia los trabajadores, siempre un nivel inferior a ellos. Sirve para asignar tareas a corto y mediano plazo, explicar los procesos del trabajo a realizar, informar a los trabajadores sobre políticas establecidas por la organización, señalar problemas que necesitan atención y proveer retroalimentación acerca del desempeño.

Para Jaén, Luceño, Martín & Rubio (2006) la comunicación hacia arriba se utiliza para proporcionar retroalimentación a los superiores, informarles sobre el progreso hacia las metas y plantearles problemas actuales. Los gerentes también dependen de la comunicación hacia arriba para tener ideas de cómo mejorar la situación de la empresa. Concluye que cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo del mismo nivel, entre gerentes del mismo rango o entre cualquier personal equivalente en lo horizontal, lo describimos como comunicación lateral. Las comunicaciones horizontales con frecuencia son necesarias para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación. Con más frecuencia, se crean de manera informal para hacer corto circuito en la jerarquía vertical y tomar acciones expeditas. (p.354)

De la misma forma, Ivancevich, Lorenzi & Skinner (1997) proponen en su libro *Gestión, Calidad y Competitividad*, una serie de canales formales e informales de comunicación, donde muestra una figura con los diversos tipos de comunicación analizados.

**Figura 1.**

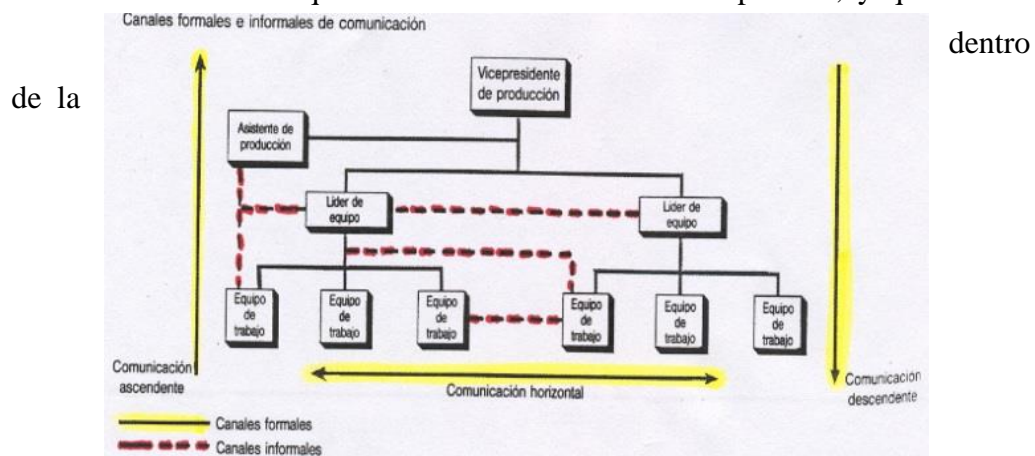
*Canales formales e informales de comunicación*

*Fuente: Gestión, Calidad y Competitividad. Ivancevich, Skinner, Lorenzi. McGraw-Hill Interamericana de España, 1997.*

Para Castro (2014) la comunicación descendente la constituyen comunicaciones institucionales de la empresa como normas, procedimientos, reglamentos. La comunicación ascendente da a las directivas de la empresa una visión del clima laboral existente, que puede ayudar a aclarar malentendidos, rumores o incomunicaciones. Y la comunicación horizontal es necesaria para la buena coordinación e integración de los departamentos de las empresas y las funciones que desempeñan dentro de su engranaje.

#### 2.2.1.1.2. Comunicación informal

De acuerdo a Robbins & Judge (2009) el rumor o chisme es parte importante en los procesos comunicativos organizacionales. Los jefes o directivos se enteran de los temas que mantienen en vilo a los empleados, y que circulan



empresa con temáticas importantes para ellos. Es difícil eliminar el chisme, pero se puede minimizar sus consecuencias negativas.

Flórez (2008) asume que las comunicaciones informales, al igual que el trabajo en grupo, no son del todo convenientes para los fines de la organización. En consecuencia, se trata de combatir o de restarle importancia a estos dos fenómenos de la vida empresarial.

Para Castro (2014) este estilo de relaciones está basado en la espontaneidad, y se establece de forma natural como parte de la interacción y de las relaciones interpersonales de los empleados. Esta forma de comunicación puede ser positiva o negativa, ya que si bien ayuda a la integración de los miembros y a conocer sobre las diferentes facetas del trabajo realizado, puede también distorsionar la realidad del mensaje, ya que los chismes o rumores no aportan en cuanto a productividad, y a veces crean prejuicios o perjudican al personal de la empresa.

#### **2.2.1.1.3. Mensajes**

Para Libaert (2006) el conjunto de todas las comunicaciones de la empresa son fijados en el mensaje. El mensaje proporciona dirección y coherencia, teniendo que dejar huella en los públicos a impactar. Puesto que constituye la estructura de los discursos, su meta es ser retomado regularmente por cada emisor de comunicación dentro de la empresa. Ello significa que cada vez que la empresa hable o comunique, tiene que hacer referencia al mensaje para incrementar su eficacia y así evitar las discordancias en los mensajes susceptibles de destruir la coherencia del posicionamiento. La formulación debe realizarse con mucha atención, pues éste representa el contenido constante de los discursos, independientemente de dónde sea emitido y del público al que se dirija. El mensaje se considera como el núcleo duro del conjunto de los discursos de la empresa, cuyo fin puede ser de acción, de imagen o de notoriedad.

Libaert (2006) detalla cuáles son las características del mensaje, entre ellas se encuentran: (1) Coherencia: Un mensaje que no concuerde con la identidad corre el riesgo de ser rechazado, y un mensaje que no se adapte a un objetivo de comunicación, resultará ineficaz. (2) Comprensión (Lenguaje): Se requiere una gran simplicidad y un mensaje relativamente escueto. Resultaría difícil comprender un mensaje complicado. (p.127)

Para Robbins & Judge (2009) no todos reciben los mensajes de la misma forma, es decir, existen múltiples variables como el grado cultural, etario, y entre otros, que influyen en la forma de recepción de la información y de su interpretación.

Flórez (2008) explica que el mensaje es la información codificada en un lenguaje. Se convierte en el resultado físico del proceso de comunicación interpersonal. Por otro lado, no todos los mensajes necesitan palabras. Finalmente, el mensaje se transmite a través de un código común gracias al cual es posible entenderlo y descifrar su significado.

Reddin (1993) propone los tipos de mensajes en una empresa: Primero, los mensajes de tarea, que explican las actividades de prioridad para la empresa. Aquí se consideran la capacitación e instrucción del personal para cumplir con sus labores. Segundo, los mensajes de mantenimiento, son los que refuerzan la estructura de la organización y permiten llevar de forma habitual el funcionar normal de la misma, para el consecuente logro de metas. Tercero y último, los mensajes humanos que toma en cuenta el nivel de satisfacción de los miembros que conforman la empresa, consideran sus emociones, actitudes y aptitudes.

Por su parte, Brandolini, Gonzáles & Hopkins (2009) se expresan sobre los mensajes clave en los planes de comunicación organizacional. Los mensajes claves poseen temáticas principales y centrales, y son establecidos por la alta dirección como de eminente prioridad para la empresa. Estos mensajes contienen información sobre la orientación estratégica de la empresa, y todos los colaboradores deben comprender. Para Montoya & Ulloa (2012) cada comunicación que se haga debe ser clara y sencilla en su contenido, sobre todo cuando se trata de mensajes generales para todo el personal; esto quiere decir que debe ser tan fácil de comprender que lo pueda entender desde un trabajador ejecutivo hasta el operativo. Además, cualquier comunicación que se haga, oral o escrita, debe ser lo más precisa posible, teniendo la extensión justa y sobretodo, asertiva. El mensaje debe poseer una intención, es decir, por cada mensaje de existir solo una intención o propósito, permitiendo un mayor grado de efectividad en la recepción del mensaje que se comunica.

#### **2.2.1.1.4. Medios y canales de comunicación**

Para Rogers (1976) los medios o canales son el vehículo que transporta los mensajes: memorandum, misivas, comunicaciones telefónicas, presentaciones, reuniones de directorio, difusiones en medios masivos, etc. Éstos medios son seleccionados afines y/o acordes a las autoridades responsables de la organización, y los medios con los que tiene mayor afinidad.

Por otra parte, las empresas han puesto mayor cuidado y énfasis, en que no sólo llegue la información al trabajador, sino también en enviarla hacia fuera, a otras instituciones. Es por ello que es preciso ocupar los medios específicos de los que la organización dispone para esta función, es decir, los canales de comunicación. Los canales informales, se crean de forma natural sin planetamiento en la organización, de acuerdo a las afinidades y cercanía entre los miembros de la misma. Los mensajes pasan de persona en persona y se deforman en cada transmisión, y son los mundialmente conocidos “rumores” o “chismes”. Por otro lado, existen los canales formales, que son generalmente planteados y estructurados en base a la jerarquía de la empresa, y que considere acuerdo para brindar información.

Según Libaert (2006) la trascendencia del medio radica principalmente en su capacidad de lograr su objetivo. En muchas ocasiones, es sólo gracias a la buena coordinación y adaptación de los medios entre sí que se puede lograr el resultado esperado de forma óptima.

Robbins & Judge (2009) dividen los medios de comunicación en escritos, orales y electrónicos. La comunicación escrita incluye memorandos, cartas, transmisiones por fax, correo electrónico, mensajería instantánea, periódicos organizacionales, noticias colocadas en tableros de boletines, o cualquier otro dispositivo que se transmita por medio de palabras o símbolos escritos. Señala que el beneficio final de todas las comunicaciones escritas proviene del proceso en sí. (p.356)

Por otro lado, ambos autores manifiestan que el canal más importante para una correcta retroalimentación, y para dar y recibir información de forma rápida, es, en definitiva, la comunicación oral.

Robbins & Judge (2009) califican a las comunicaciones electrónicas como un medio indispensable de comunicación en las organizaciones actuales que incluyen el correo electrónico, los mensajes de texto, el software de redes, Internet o Web logs (blogs) y las videoconferencias. Para obtener el máximo provecho de las redes sociales, y a la vez evitar irritar a sus contactos, úselas “sólo para asuntos de gran valor”: no como una herramienta de uso diario o ni siquiera semanal. (p.357)

Por su parte, Castro (2014) establece que la comunicación escrita permite dejar constancia de ciertos hechos. Es de utilidad para establecer y normatizar las políticas de la empresa, evitar equivocaciones o sobreentendidos. Podemos encontrar dentro de ellas el correo electrónico y el informe.

Para Montoya & Ulloa (2012) existe otro tipo clasificación de los medios de comunicación dentro de la organización, que divide a los medios de comunicación entre medios informativos de soporte: (1) E-mail o correo electrónico: cuando se trata de noticias urgentes no hay nada más efectivo y rápido que un correo electrónico. (2) Intranet: En este canal de conexión inmediata se pueden hacer búsquedas temáticas de manuales, procedimientos y reglamentos de la empresa, reservas de auditorías y servicios de cafetería para reuniones, entre otros. (3) Reuniones mediadas por la tecnología: la tecnología se ha puesto al servicio de las empresas para facilitar la realización de juntas directivas y comités, entre otros. Y en medios corporativos, que son los siguientes: (1) Información general: consta de portada, introducción, reseña histórica, objetivos del manual. (2) Uso del logo: identidad, plano técnico, construcción del logo, tipográfica, cromática de logo, dimensiones del logo, uso adecuado de logo, usos no permitidos del logo. (3) Imagen corporativa: hoja membrete, tarjeta personal, sobres, facturación, escarapelas, carpetas empresariales, señalización, uniformes, transporte, fachada. (4) Imagen comercial: aviso con el nombre de la institución, aviso de prensa, pendones, vallas, móvil, portafolio de productos, material pop (esferos, llaveros, vasos, camisetas, botones, gorras).

#### **2.2.1.2. Retroalimentación**

La comunicación se nutrirá a partir de la retroalimentación. El aporte de ideas por parte de los empleados debe ser planteado conforme a sus propias necesidades y ser recibido y adaptado a la realidad organizacional.

Según Véliz (2016) el concepto de retroalimentación se ve reflejado cuando una persona recibe información de una manera clara y positiva a través de una opinión sobre algo que se ha dicho y que, usándolo de manera correcta, se transforme en un arma de desarrollo profesional.

Para Piqueras (2014) la retroalimentación puede ser general o concreta. Por ejemplo, la general presenta quejas de los consumidores en cuanto al servicio. En el caso de retroalimentación concreta, se especifica las fechas de los reclamos, la cantidad de quejas, entre otros.

Para Hackman & Oldham (1975) la retroalimentación significa reconocimiento y apreciar el trabajo realizado, agregando bienestar personal y grupal. Además, indica estándares de trabajo deseable dentro de la organización. Tienen un efecto muy positivo en los empleados, sin ningún costo y con el potencial de aumentar la productividad, y vuelve leales a los trabajadores.

### **2.2.1.3. Barreras de comunicación**

En los sistemas de comunicación existen diversas barreras que dificultan el flujo de los mensajes, por ejemplo: la percepción, el lenguaje a utilizar, las personalidades de los receptores, la forma de enviar el mensaje, la intención, el medio utilizado, entre otras. Estas barreras afectan directamente la interrelación entre emisor y receptor, la capacidad de entender el mensaje a cabalidad y, por tanto, de cumplir correcta y adecuadamente con las tareas delegadas a los empleados de la organización.

Los autores Robbins & Judge (2009) clasifican las barreras en: filtrado, donde la información es tergiversada a favor del emisor del mensaje con el propósito de conseguir la aceptación del receptor. Por su parte, Flórez (2008) califica al filtrado como la omisión o supresión de información importante en los mensajes, presentando los hechos desde un punto de vista favorable al emisor. Otra barrera es la Percepción selectiva – receptor. Según Robbins & Judge (2009) el mensaje

es recibido de forma subjetiva, es decir, acorde a las necesidades y experiencias del receptor, quien proyecta su interés mientras interpreta el mensaje. Podríamos comparar esta barrera con la distorsión que explica Flórez (2008) ya que las personas perciben la realidad de manera diferente, y porque las personas que se comunican ocupan diferentes posiciones en la organización. Existe una barrera importante, en este caso, la sobrecarga de información. El cerebro humano posee una capacidad limitada para procesar cualquier tipo de información, y cuando esta capacidad es sobrepasada, se satura. En este sentido, Flórez (2008) expresa que este es el principal problema que afecta a las organizaciones, y sucede porque la comunicación no se encuentra regulada adecuadamente en términos de cantidad y calidad. Como cuarta barrera encontramos las emociones. La forma de interpretación de la información se verá afectada por la emoción del receptor al momento de recibida la información. Es decir, nuestras emociones nos predisponen a una u otra interpretación del mismo mensaje.

#### **2.2.1.4. Identidad corporativa**

Para Brandolini, Gonzáles & Hopkins (2009) la identidad son todas las particularidades de la organización, que la convierten en única y reconocible de otras empresas. Significan cómo la empresa maneja las situaciones a las que se ve enfrentada día a día.

Para Scheinsohn (1998) la identidad es reflejada en la cultura organizacional, que contiene la visión y misión de la empresa. Por su parte, para Villafañe (2008) la identidad corporativa son la esencia y el ser de la empresa, y surge del encuentro de tres ejes que representan los tres rasgos estructurales que mejor la definen:

Villafañe (2008) (1) La historia de la organización, desde su fundación hasta el presente. La historia que realmente construye la identidad corporativa está asociada a sus productos o servicios pioneros, pequeñas o grandes transformaciones introducidas en sus mercados, clientes, proveedores, éxitos y fracasos. (2) El proyecto empresarial, corresponde a la situación actual y está adoptado para satisfacer las metas corporativas. Lo definen tres hechos principales: la filosofía corporativa,



es decir, los valores, las orientaciones estratégicas y las políticas de gestión. (3) La cultura corporativa, está formada por los “comportamientos expresos” de esa organización, es decir, todo aquello observable y constatable y que supone una manera particular de hacer las cosas (el entorno físico, las normas implícitas y explícitas, el lenguaje, etc.). (p.19)

Jiménez & Rodríguez (2013) en su libro “Comunicación e Imagen Corporativa”, definen a la identidad corporativa como el conjunto de rasgos, características y atributos estables y duraderos de la organización que determinan su manera de ser y de actuar. Las autoras basan la existencia de dos rasgos específicos de la identidad, los físicos o visuales y los culturales. Los primeros incorporan elementos y signos visuales asociados a la empresa, usados para su identificación y diferenciación en el entorno. Así, los elementos básicos de la identidad física de la empresa incluyen la forma simbólica y con significado- el nombre o la marca bajo la cual la organización es conocida- y una forma verbal y/o gráfica- el logotipo y el símbolo. Por otro lado, los rasgos culturales, la identidad cultural, incorporan aquellos elementos relacionados con la orientación, creencias y valores de la empresa.

#### **2.2.1.4.1. Identidad visual corporativa**

Para Villafañe (2008) la identidad visual corporativa es la traducción simbólica que posee cuatro elementos universales: (1) El símbolo corporativo, es una imagen visual que simboliza la identidad corporativa. (2) El logotipo, es un diseño tipográfico que constituye la denominación corporativa, y en ciertos casos, la marca. El logo símbolo es la codificación, a través de una imagen, de algo tan abstracto y polisémico como la identidad corporativa en todos sus matices. (3) Los colores corporativos, son aquellos que el programa permite utilizar en la identidad visual. (4) Las tipografías corporativas.

#### **2.2.1.4.2. Identidad cultural**

La empresa crea su cultura innata y única. Inculca en sus empleados hábitos y comportamientos que se establecen y la caracterizan en el paso del tiempo, por

tanto, la comunicación interna se convierte en la herramienta para consolidar aquellas características sui generis de la empresa.

Para Brandolini, Gonzáles & Hopkins (2009) esta filosofía propia se ve reforzada por la comunicación interna de la misión, valores y objetivos de la empresa, que son integradas a la forma de hacer las cosas en ella. De esta forma, se convierte en una motivación para el actuar de los trabajadores, trazando una línea de acción.

La base de la identidad cultural parte de tres elementos básicos, que deberán ser establecidos por la organización de forma clara y coherente, y ser compartidas por todos los integrantes de esta. Ellas son:

#### **2.2.1.4.2.1. Visión**

En este concepto resaltan Brandolini, Gonzáles & Hopkins (2009) y Villafañe (2008), los que consideran que la visión es una imagen compartida por los miembros de la organización de cómo evolucionarán, de qué llegarán a ser y de cómo lo lograrán. Significa la aproximación al futuro para atender eficazmente las necesidades del público.

Villafañe (2008) explica que la visión manifiesta un propósito, una dirección y posee tres requisitos: El concepto claro de lo que se necesita para tener éxito; un propósito noble que implique a su público, y finalmente que sea creíble y tenga una buena propabilidad de éxito.

Asimismo, Jiménez y Rodríguez (2013) consideran a la visión como el propósito central, como la idea de la imagen del futuro que la organización desea conseguir, y que sugiere caminos para lograr las metas propuestas por la misma.

#### **2.2.1.4.2.2. Misión**

Otro concepto que va de la mano de la visión cuando se explica la identidad cultural de la organización es la misión. Jiménez y Rodríguez (2013) señalan que la misión recoge los objetivos de orden superior de la organización, definiendo de manera precisa cuál es su razón de ser en el presente.

La misión es la razón de la existencia de la organización, aquello que le da propósito, una finalidad a las labores, lo que se quiere conseguir: satisfacer al cliente. Para (Villafañe, 2008) es una declaración explícita del modo en el que la

empresa plantea satisfacer su visión, es decir, cómo pretende cumplir su propósito y llegar al destino expresado en la visión.

#### **2.2.1.4.2.3. Valores**

Brandolini, Gonzáles & Hopkins (2009) los valores son la base de toda organización. Son creencias y normas conductuales que permiten encaminar las labores diarias. Las organizaciones crean significados. Estos valores se asocian a la organización.

Según Villafañe (2008) es importante señalar que los valores constituyen el corazón de la cultura organizacional, originando el sentido de la identidad en los trabajadores, y son una guía en el actuar de los miembros en la organización.

#### **2.2.1.4.3. Identidad objetual**

Según Costa (2009) los objetos se integran en la creación de la identidad desde su propia razón de ser en tanto que son productos. En la misma medida que las formas funcionales de un embalaje, hablan, las formas, colores, texturas, materiales, etc. En resumen, es la personalidad de la empresa reflejada en los productos que ofrece.

#### **2.2.1.4.4. Identidad comunicacional**

Permite enviar mensajes claros que intentan informar y convencer a los públicos de la organización.

#### **2.2.1.5. Comunicación externa**

La comunicación externa pretende mostrar, dar a conocer y afianzar la imagen de marca, producto o servicio, y va estrechamente relacionada al tipo de vínculo que la empresa mantiene con sus diversos públicos: dintorno y entorno en el que se desarrollan las labores.

Bartoli (1992) menciona las tipologías de la comunicación externa, de las que distingue tres. En primer lugar, la comunicación externa operativa, en relación a las actividades diarias de la empresa con todos sus públicos. En segundo lugar, la comunicación externa estratégica, que permite conocer datos de la competencia con el objetivo de posicionarse frente a ella. En tercer lugar, la

comunicación externa de notoriedad: que permite mostrar los productos y servicios, y por ende, favorecer a la reputación de la marca.

La comunicación externa posee diversos canales y herramientas que toda organización debe tener, entre ellos se encuentra: La nota de prensa o comunicados, que emite información y otorga visibilidad del producto o de la empresa hacia los medios de comunicación. La publicidad: que mediante la publicación de anuncios en medios masivos de comunicación, mediante campañas atl y btl. La web corporativa, plataforma digital donde se publica información de la empresa a los públicos. Finalmente, las redes sociales como plataformas actuales masivas.

#### **2.2.1.6. Servicio al cliente**

Para Tschohl (2008) el servicio al cliente es la disposición a cualquier con las expectativas y la satisfacción del cliente del producto y servicio, abarcando todo el personal y todas las actividades que ellos realicen.

Para el autor, en todas las actividades realizadas por cualquier empleado de una empresa existe un elemento de servicio, ya que repercutirán en el nivel de calidad real o serán percibidas en los productos comprados por los clientes. Servicio implica mantener a los clientes existentes y atraer nuevos. En términos de actitudes, servicio es preocupación consideración por los demás, cortesía, confiabilidad, disposición para ayudar, eficiencia, profesionalismo, entre otros.

##### **2.2.1.6.1. Características del servicio al cliente**

Diversos autores remiten a una serie considerable de características que constituyen la excelencia del servicio, de las cuales se han considerado principales, - a fines de esta investigación-, las siguientes:

Para Zeithaml, Parasuraman & Berry (1993) lo conforman los elementos tangibles. Son aquellos que se refieren a la apariencia física de las instalaciones, de los equipos, del personal y de los materiales de comunicación utilizados. Por ejemplo, la presentación del establecimiento, ventilación, comodidad, iluminación, decoración, limpieza de instalación y utensilios, etc.

Otra característica es la capacidad de respuesta de los empleados, es decir, si la rapidez con la que cumplen su trabajo, la disposición a ayudar a los

comensales, el número suficiente de empleados, y la conciencia de que la demora o dilación en la atención y en sus respuestas, van deteriorando la calidad. Como última característica propone el buen trato y cortesía del personal. Esto se traduce en la atención considerada, respeto al momento de la atención y amabilidad del personal de contacto. El saludo sonriente, la amabilidad en situaciones de reclamo, las disculpas por los inconvenientes y evitar en todo momento las discusiones con los clientes. Además, la forma de expresarse, evitar los tonos imperativos, despectivos e inflexibles.

Tschohl (2008) manifiesta en su libro “Achieving Excellence through Customer Service” que las palabras simples y amistosas funcionan y traen resultados buenos. La proyección de sentimientos como amistad o cordialidad: Mirar al cliente a los ojos, sonreír, saludar. Una sonrisa hacia el cliente puede asegurar una próxima visita a su negocio. De acuerdo al autor, el servicio cálido y atento por parte de otro ser humano siempre será apreciado. Una persona sonreirá cuando recibe información o ayuda. Esas personas comentarán con otras el trato amistoso que recibieron por parte de una empresa que disfruta y sabe de la importancia de dar buena atención. La ventaja competitiva seguirá estando a favor de las empresas que ofrezcan un servicio personalizado.

Al respecto, Zeithaml, Parasuraman & Berry (1993) señalan que los usuarios no sólo evalúan un servicio valorando el resultado final que reciben, sino que también consideran todo el proceso de recepción del servicio, la implicación, el interés y el trato amistoso que mostró el trabajador.

Alvarez (1995) propone como característica principal la accesibilidad. Se refiere a la posibilidad de localizar y hablar con el personal en servicio. Es la posibilidad de que el contacto con el proveedor sea abordable y tener acceso a los responsables de la empresa proveedora, cuando sea necesario o exista algún problema grave.

Finalmente, Zeithaml, Parasuraman & Berry (1993) mencionan la última característica que constituye la calidad del servicio, la comunicación. Ésta se refiere a la capacidad de mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje entendible, así como a la escucha de sus preguntas, demandas, quejas y solicitudes. La explicación con claridad de peculiaridades, condiciones y posibilidades del servicio, evitando jergas. Además, el aviso al cliente cuando se

modifica lo establecido en el servicio y o cuando surge una promoción o novedad que pueda interesarle, la capacidad de repetir demandas y pedidos para cerciorarse que se haya entendimiento entre ambos, cliente y empleado.

Por su parte, Robbins & Judge (2009) explican que deben existir parámetros para manejar diferentes tipos de situaciones, aprender cómo y qué comunicar en cada caso tiene mucha importancia en el desarrollo de una negociación eficaz, de forma que el cliente quede plenamente satisfecho. Asimismo, recomienda ser sensibles a la forma en que las palabras son seleccionadas y usadas y ser cuidadosos con el manejo del vocablo, mostrando empatía y sensibilidad, y tener sumo cuidado con el uso de palabras que pueden estereotipar, intimidar o insultar a otros.

#### **2.2.1.7. Imagen**

Según Costa (2009) la imagen es la representación mental de una organización que tiene la capacidad de condicionar y determinar las actitudes del entorno social con la empresa.

Para Brandolini, Gonzáles & Hopkins (2009) la imagen es el registro público, la interpretación que tiene la sociedad de cómo es la empresa a través de las acciones que lleva a cabo. La coherencia y la incoherencia de cómo la empresa presenta una acción, y luego la lleva a cabo, tiene un gran valor en la imagen y ésta imagen, en el público.

Para Villafañe (2008) el concepto de imagen corporativa agrupa varios conceptos: el comportamiento corporativo, que comprende las actuaciones de la empresa en los planos operativos y funcionales de sus procesos de producción; la cultura corporativa, que es la construcción social de la identidad de la organización, es decir, el modo que tiene la organización de integrar y expresar los atributos que la definen. Las manifestaciones de la cultura corporativa proyectan una “imagen interna” o autoimagen” de la organización que tiene su reflejo en su imagen corporativa; y la personalidad corporativa que describe como el conjunto de manifestaciones que la empresa efectúa voluntariamente con la intención de proyectar una imagen intencional entre sus públicos a través de su identidad visual y de su comunicación. Entonces, dicha imagen intencional está compuesta por los atributos que la empresa quiere inducir en la mente de su público con la finalidad de lograr una imagen positiva.

Villafañe (2008) La imagen corporativa debe ser evaluada en base a 4 variables: (1) La imagen funcional inducida por la organización a partir de sus políticas funcionales (la calidad de sus productos, su red comercial y de atención al cliente, su solvencia financiera...). De ella se extraen: La imagen financiera y la imagen comercial. (2) La imagen interna: La autoimagen es la imagen que la organización tiene de sí misma, y que suele proyectarse al exterior en modos de comportamiento y relación muy concretos. (3) Finalmente, la imagen intencional, es aquella que la empresa quiere inducir en la mente de sus públicos a partir de su comunicación (lo que incluye su relación con los medios informativos) y también de su identidad visual, es decir, de aquellos inputs con una clara y decidida vocación comunicativa que se plasmará en una Imagen Pública. (p.32)

Existe una estrecha relación entre la identidad e imagen corporativa, que unidas, crearán el escenario ideal del conocimiento de la imagen real de la organización por parte del trabajador y de los clientes. Por tanto, la comunicación organizacional construye la identidad y la imagen de la empresa.

Según Montoya & Ulloa (2012) un conocimiento perfecto de la identidad empresarial permitirá a la empresa definir cuáles son los rasgos o características más favorables sobre los que establecer su propia imagen corporativa. Después, la transmisión efectiva de la identidad al mercado favorecerá el desarrollo de un conocimiento en el sujeto sobre la marca corporativa.

La situación ideal se da en el momento en que la identidad corporativa coincide plenamente con los deseos de la empresa. El conocimiento que el sujeto tenga de la empresa y de su identidad, y la influencia que este conocimiento ejerza sobre el comportamiento del sujeto, determinarán la imagen pública de la empresa en los mercados. Y si el conocimiento que existe sobre la empresa no se ajusta a la realidad, el sujeto podrá desarrollar expectativas y creencias ante ésta, la cual no podrá cumplir.

#### **2.2.1.7.1. Imagen y uso de medios**

La difusión en los medios influye significativamente para crear, maximizar o minimizar la reputación de una empresa, marca o persona. Puede influenciar en un mayor o menor nivel el alcance de la organización en sus públicos.

Capriotti (2013) afirma que estar presente en los medios forja la reputación que tiene la opinión pública respecto de la empresa. Por lo que la reputación viene a ser la forma natural en la que la empresa se ve presentada al público a través de los diversos medios de comunicación, y sobre cómo se maneja y presenta su información a través de ellos. La reputación mediática que proyecta una empresa es, en pocas palabras, su carta de presentación a los stakeholders, y se proyecta a partir de los canales de comunicación actuales. Por lo tanto, el usuario construirá una imagen y opinión de nosotros a través de la información que le sea proporcionada.

Una decisión importante para las empresas es determinar cuál será el medio idóneo para transmitir su información y comunicarse con el público externo. La mayoría de teóricos señalan los principales medios como la prensa, la radio, el cine, la televisión y el internet.

Fischer & Espejo (2011) expresan que las organizaciones deberán valerse de los diversos medios de difusión con base en tres elementos: los hábitos del público, la eficacia para anunciar el producto y los costos de los medios a usar.

#### **2.2.1.7.2. Posicionamiento**

Para Ries & Trout (2002) el posicionamiento se refiere a las percepciones que hacen los consumidores sobre una marca o un producto, en relación a otras marcas o productos del mercado, e incluso, en comparación con los que son ideales para ellos.

Kapferer (2012) ofrece una aproximación de posicionamiento como el diseño de las características de una marca dirigido a crear y mantener un lugar distinguible en el mercado objetivo para la compañía, el producto o la marca.

Según Montoya & Ulloa (2012) una buena estrategia de comunicación se convierte en un “as bajo la manga”, en un plus de notoriedad en el mercado, en un valor agregado de la marca, y por ende, permite que la empresa tenga un posicionamiento que se ve reflejado en el aumento de las ventas o del número de clientes, según sea el caso.



Para Jiménez & Rodríguez (2013) el posicionamiento persigue situar la marca en la mente de los consumidores para obtener el máximo beneficio potencial para la empresa. El resultado de un concreto posicionamiento por parte de la empresa conlleva la creación de una propuesta de valor exitosa centrada en el cliente. El posicionamiento viene definido por el modo en que los públicos perciben a la organización en relación a la competencia, o en relación con un ideal, dada la presencia de determinados atributos, características o beneficios que son altamente valorados.

En el momento de establecer el posicionamiento de la organización, es necesario establecer dichas características o atributos que la diferencian de otras organizaciones, lo que conlleva al siguiente acápite en la presente investigación: La marca y su evocación en la mente de los clientes.

#### **2.2.1.7.2.1. Evocación de marca**

Según la asociación americana de mercadeo (AMA), una marca es la combinación de elementos para identificar un producto o servicio, y así, diferenciarlos de otros.

Para Llopis (2011) una marca posee elementos tangibles e intangibles. Estos elementos representan nuestro producto o servicio y le añaden un valor. La marca tiene como finalidad aumentar la visibilidad del producto, conseguir la fidelidad del cliente y facilitar la decisión de la compra de nuestros productos frente a los de la competencia.

Según Tellis & Redondo (2002) para lograr que las personas tengan en mente una marca en particular, debe lograrse que el consumidor pueda evocar la marca para llegar al fin último que es consumir el producto. Cuando una marca es recordada, usualmente es asociada a una imagen que la distingue de otras marcas lo cual implica que dicha marca se encuentra posicionada.

Por un lado, Ries & Trout (2002) consideran que llegar a la mente de los consumidores es muy difícil. Según ellos, la mente sólo acepta información que se relacione con su estado actual y sus intereses, y elimina todo lo demás.

Explican que la información se almacena en la mente en escaleras, y que cada peldaño es el nombre de una marca, y cada escalera posee 7 peldaños. Entonces, las personas al tratar de mencionar marcas de una misma categoría tienen en consideración sólo 1 o 2 marcas dependiendo de la importancia de la categoría en cada persona.

San Miguel (2014) en su investigación “Gestión de Marca” explica que un consumidor que ya ha tenido contacto con el producto o servicio de una marca, puede evocar aquellas sensaciones o pensamientos positivos que tuvo al consumirlo o comprarlo. Cuando se habla de una marca conocida, es asociada a una calidad o familiaridad, e influye en el momento de compra. Por otro lado, evocarla es un proceso psicológico en el que el consumidor recuerda haber consumido el producto, recuerda la experiencia que rodeaba al consumo, teniendo una mayor participación en la toma de decisiones de compra respecto al conocimiento.

#### **2.2.1.7.2.2. Calidad diferenciadora**

Según Godás (2006) las características que conforman los productos son sus atributos. Los productos se diferencian en base a sus características particulares, la forma de su presentación, su imagen visual, sabores, entre otros. Existen por ejemplo, diversas clases de restaurantes. Pero, podemos diferenciar las características de uno en especial, ya sea por su ambiente, comida, servicio, etc. Aún así ofrezcan los mismos tipos de productos, los restaurantes se diferenciarán en algún aspecto. Entonces, la diferenciación se verá beneficiada por el marketing que se realice en base a esas características, que permitirán que los productos o servicios del restaurante, sean percibidos como únicos.

#### **2.2.1.7.2.3. Percepción y aceptación del cliente**

Según Shiffman & Wisenblit (2015) la percepción puede observarse a través del servicio brindado por las organizaciones; y si éste servicio supera las expectativas de los clientes, se percibirá como un servicio de alta calidad,

generando una mayor satisfacción. Ello llevará al cliente a repetir su elección y a la recomendación a otras personas del servicio recibido.

Rodón (2013) menciona que los clientes de hoy son más selectivos, por lo cual no solo buscan productos o servicios de calidad, si no también que se les trate con respeto, amabilidad y se les brinde una buena atención. Por lo cual, las empresas deben esmerarse por brindar una atención que cumpla con las expectativas de los clientes. Todo esto enfocado en el buen trato humano brindado por la empresa.

Para Zeithaml, Parasuraman & Berry (1993) los juicios sobre la alta y baja calidad del servicio al cliente dependen de cómo perciben los clientes la realización del servicio en contraste con sus expectativas. La calidad del servicio, desde la visión de las percepciones de los clientes, puede definirse como la extensión de la diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones.

Finalmente, Tschohl (2008) asegura que también puede obtenerse información valiosa con el simple hecho de preguntar a los empleados lo que piensan los clientes. En general, los empleados son buenos jueces al estimar la calidad global de la calidad del servicio ofrecido, ya que los empleados establecen un trato directo con los clientes todos los días.

### **III. MÉTODOS Y VARIABLES**

#### **3.1. Tipo y Nivel de Investigación**

Esta investigación posee una metodología cuantitativa-cualitativa, también conocida como metodología mixta, en la que se recolectan y analizan datos cuantitativos y cualitativos. Los métodos mixtos utilizan el enfoque cuantitativo y cualitativo dentro de un mismo estudio, a fin de profundizar el análisis cuando las preguntas de investigación son muy complejas

Para Hernández, Fernández & Baptista (2014) esta metodología permitirá obtener un enfoque mucho más amplio y profundo de la investigación.

Por otro lado, después de realizar el diagnóstico respectivo de los resultados se realizará la propuesta de plan de comunicación para mejorar la imagen y servicio de café bar “Café 900” de la ciudad de Chiclayo; lo que la configura al tipo propositivo.

### 3.2. Diseño de la Investigación

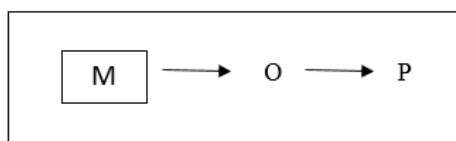
Posee un diseño no experimental, es decir, se elaboró sin manipular intencionalmente sus variables. Se observa, analiza y recoge los datos pertinentes de los sujetos de estudio de forma natural. Para Hernández, Fernández & Baptista (2014) se fundamenta en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para ser analizados. Posee una tipología descriptiva, ya que describe toda la información hallada en la investigación que finalmente, conllevó a la propuesta de diversas estrategias de comunicación organizacional.

#### 3.2.1. Contrastación de hipótesis

La presente investigación es de tipo descriptivo-propositivo, que utilizará el diseño no experimental, de tal forma que el esquema es:

**Figura 2.**

*Contrastación de hipótesis*



*Fuente: Elaboración propia*

Donde:

**M = Muestra**

**O = Observación**

**P = Propuesta**

### 3.3. Variables

**3.3.1. Variable dependiente:** Imagen y servicio al cliente.

**3.3.2. Variable independiente:** Comunicación organizacional.

**Tabla 1.**

*Operacionalización de variables*

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB INDICADORES	CATEGORÍA	TÉCNICA E INSTRUMENTO
-----------	-------------	-------------	-----------------	-----------	-----------------------

(Variable independiente) <b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>	Sistema de comunicación Interna	Nivel de Comunicación	-Comunicación Ascendente y descendente - Horizontal y vertical	Escala de Satisfacción Escala de Eficacia	Entrevista (Guía de entrevista) Encuesta (Cuestionario Colaboradores)
		Mensajes	Lenguaje Claridad Precisión	Escala de Eficacia SÍ/NO	
		Medios de Comunicación	-Escritos -Verbales -Internet, teléfono -Reuniones	Valoración Escala dicotómica	
	Retroalimentación	Tipos de Retroalimentación	- Compañeros de trabajo -Tareas	Escala dicotómica	
	Proceso de Comunicación	Barreras de Comunicación	-Filtración -Receptor -Medio -Emisor	Valoración Escala dicotómica	
	Identidad Corporativa	Identidad cultural	Misión, Visión y valores	Escala dicotómica Valoración	
		Identidad objetual	Productos y/o servicios		
		Identidad comunicacional	Claridad informativa		

(Variable dependiente)  IMAGEN Y SERVICIO AL CLIENTE	Servicio al Cliente	Calidad del Servicio	-Trato del Personal: Cortesía, amabilidad, actitud proactiva	Escala de Satisfacción	Encuesta y Cuestionario (Clientes)
			Capacidad: Resuelve conflictos y necesidades del consumidor		
			Accesibilidad: Tiempo de entrega		
			Comunicación: mensajes claros y preciso		
	Imagen corporativa externa	Imagen mediática	Presencia en los medios	Escala dicotómica Valoración	
		Posicionamiento	Evocación de marca		
			Cualidad diferenciadora		
			Percepción y aceptación del cliente		

Fuente: Elaboración Propia

### 3.4. Hipótesis

Si se elabora una estrategia de comunicación organizacional al café bar “Café 900”, entonces mejorará la imagen y servicio al cliente.

### 3.5. Población y muestra

### 3.5.1. Población

Para el desarrollo de esta investigación, la población estuvo integrada por:

- a) Gerencia del Café Bar “Café 900”.
- b) Personal trabajador del Café Bar “Café 900”.
- c) PEA del Departamento de Lambayeque (INEI)

### 3.5.2. Muestra

La presente investigación tiene por muestras de estudio:

- a) Gerente del Café Bar “Café 900”, por tratarse de un facilitador de la información necesaria para realizar el estudio del nivel comunicacional de la empresa.
- b) Los trabajadores del Café Bar “Café 900”, un total de 10 trabajadores, entre ellos: asistentes/ cajeros, azafatas, y ayudantes de cocina.
- c) Clientes del Café bar “Café 900”, como resultado, el tamaño de la muestra son 383 clientes.

**Tabla 2.**

*Cálculo tamaño de muestra finita*

Parámetro	Insertar Valor	Tamaño de muestra
<b>N</b>	635,728	<b>"n" = 383.93</b>
<b>Z</b>	1.960	
<b>P</b>	50.00%	
<b>Q</b>	50.00%	
<b>d</b>	5.00%	

*Fuente: Elaboración propia*

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

**n** = Tamaño de muestra buscado

**N** = 635728 Tamaño de la población o universo.

**Z** = Parámetro estadístico que depende el Nivel de Confianza (NC)

**d** = Error de estimación máximo aceptado

**p** = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)

**q** =  $(1 - p)$  = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

**Tabla 3.**

*Distribución de la muestra*

Muestra	Cantidad
Gerente	<b>01</b>

Personal trabajador	<b>10</b>
Clientes	<b>383</b>

*Fuente: Elaboración Propia.*

### **3.6. Técnicas de muestreo**

#### **3.6.1. Técnicas**

Como técnica para la recolección de los datos del Café bar se utilizó la encuesta. En primer lugar, dirigida a los trabajadores del Café 900. Después, a los clientes del Café 900. Además, otra técnica utilizada fue la entrevista, dirigida al gerente de Café 900. Por otro lado, la última técnica aplicada fue la revisión documentaria.

#### **3.6.2. Instrumentos**

El instrumento para la aplicación de las encuesta fue el cuestionario, dirigido en primer lugar a los trabajadores de Café 900, siendo un total de 10 participantes. Este cuestionario permite determinar el nivel de comunicación organizacional que posee actualmente el café bar. El cuestionario contiene 22 preguntas, diseñadas en diversas escalas de puntuación. El período de aplicación de dicho cuestionario fue en los días 20 y 21 de diciembre de 2018.

Por otro lado, el cuestionario dirigido a los clientes del Café Bar “Café 900”, con un total de 383 participantes. Este cuestionario cuenta con 18 preguntas, y permite determinar la percepción de imagen y servicio recibida por los clientes de la empresa. El período de aplicación del cuestionario fue del 10 al 19 de diciembre de 2018.

Finalmente, para la siguiente técnica propuesta se realizó una guía de entrevista, dirigida a la gerente del Café Bar “Café 900”, la Srta. Daniela Cabrera Cornejo. La guía posee preguntas abiertas para determinar el nivel de comunicación de la empresa, las funciones y el desarrollo del servicio de Café bar. El periodo de aplicación de la entrevista fue el día 21 de diciembre de 2018.

### **3.7. Validación de Instrumento**

Los instrumentos fueron validados por especialistas en comunicación, el Magister en Investigación en Comunicaciones, Mg. Percy Ronald Ventura Súclupe, actual docente de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo y Universidad César Vallejo; y el Licenciado en Ciencias de la Comunicación y Magister en Biodiversidad, Paisajes y Gestión Sostenible, Cristopher Luis Navarro Manayay.

Por otro lado, según Hernández, Fernández & Baptista (2014) la confiabilidad se calcula y evalúa para todo el instrumento de medición utilizado, y, si se administraron varios instrumentos, se determina para cada uno de ellos. Como método de validación para estudiar la confiabilidad del instrumento fue utilizado el Alfa de Cronbach, que relaciona las variables y establece la confiabilidad de cada sección del cuestionario.

De acuerdo a dichos autores, para obtener las Alfas de Cronbach se utiliza la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{Np}{1 + p(N - 1)}$$

Donde:

N = es el número de preguntas

p = promedio de las correlaciones

Las alfas obtenidas varían, pero todas son mayores a 0,65, siendo el mínimo establecido por Cronbach para que un instrumento sea confiable. En esta investigación, el alfa fue realizada en ambos instrumentos, es decir, el cuestionario realizado a los trabajadores del café-bar “Café 900”, y el cuestionario realizado a los clientes del café bar.

**Tabla 4.**  
*Fiabilidad de encuesta a clientes*

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	34	82,9
	Excluido <sup>a</sup>	7	17,1



	Total	41	100,0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			

*Fuente: Programa estadístico SPSS en base a datos ingresados.*

**Tabla 5.**

*Alfa de Cronbach de encuesta a clientes*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,803	9

*Fuente: Programa estadístico SPSS en base a datos ingresados.*

**Tabla 6.**

*Fiabilidad de encuesta a trabajadores*

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
<b>Casos</b>	<b>Válido</b>	10	100,0
	<b>Excluido<sup>a</sup></b>	0	,0
	<b>Total</b>	10	100,0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			

*Fuente: Programa estadístico SPSS en base a datos ingresados.*

**Tabla 7.**

*Alfa de Cronbach de encuesta a trabajadores*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,726	18

*Fuente: Programa estadístico SPSS en base a datos ingresados.*



## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Resultados

#### 4.1.1. Resultados en tablas y figuras del cuestionario realizado a trabajadores de Café 900

**Tabla 8.**

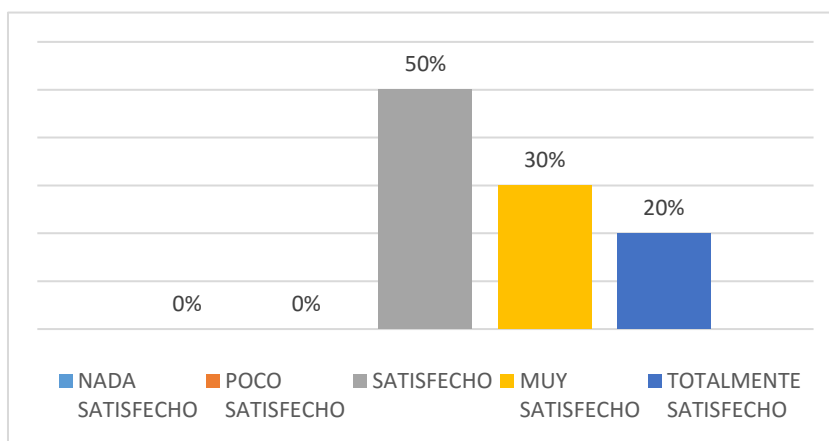
*Valoración del nivel de satisfacción de los empleados con la comunicación interna del café*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	SATISFECHO	5	50,0
	MUY SATISFECHO	3	30,0
	TOTALMENTE SATISFECHO	2	20,0
	Total	10	100,0

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 3.**

*Valoración del nivel de satisfacción de los empleados con la comunicación interna del café*

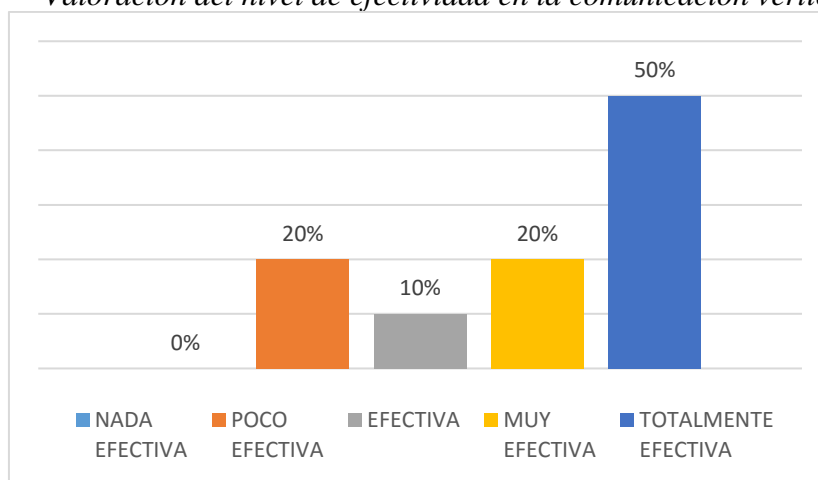


*Fuente: Elaboración propia.*

**Interpretación:** El grado de satisfacción de los trabajadores de café 900 es muy bueno ya que la mitad de ellos afirman estar satisfechos mientras que los demás se encuentran muy satisfechos y totalmente satisfechos con 30% y 20% respectivamente.

**Tabla 9.***Valoración del nivel de efectividad en la comunicación vertical*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	POCO EFECTIVA	2	20,0
	EFECTIVA	1	10,0
	MUY EFECTIVA	2	20,0
	TOTALMENTE EFECTIVA	5	50,0
	Total	10	100,0

*Fuente: Elaboración propia.***Figura 4.***Valoración del nivel de efectividad en la comunicación vertical**Fuente: Elaboración propia.*

**Interpretación:** De un total de 10 trabajadores encuestados el 50% de ellos afirman que la comunicación en el trabajo es totalmente efectiva, mientras que 20% creen que la comunicación es muy efectiva. De igual manera, el mismo porcentaje cree que es poco efectiva, mientras solo un 10% cree que es efectiva. En resumen la mayor parte de trabajadores cree que la comunicación es efectiva.

**Tabla 10.**

*Valoración de la efectividad de comunicación horizontal compañeros de área*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	MALA	1	10,0
	BUENA	3	30,0
	MUY BUENA	3	30,0
	EXCELENTE	3	30,0
	Total	10	100,0

*Fuente: Elaboración propia.*

**Tabla 11.**

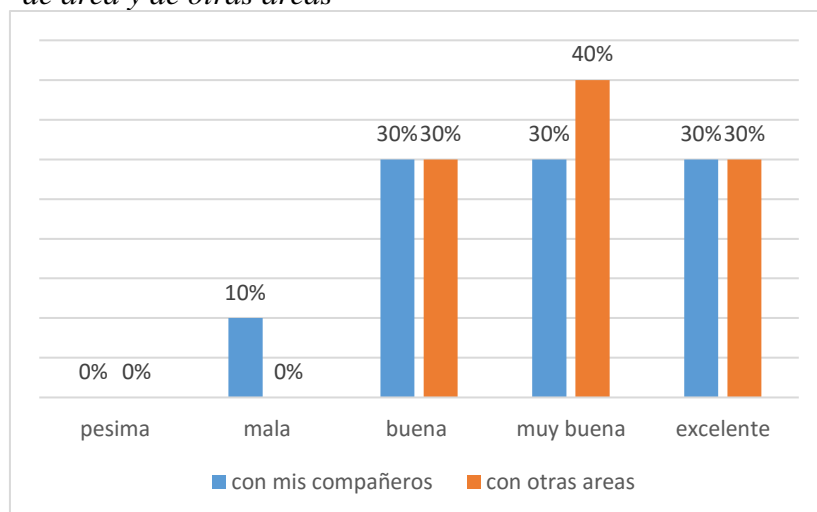
*Valoración de la efectividad de comunicación horizontal con compañeros de otras áreas*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	BUENA	3	30,0
	MUY BUENA	4	40,0
	EXCELENTE	3	30,0
	Total	10	100,0

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 5.**

*Valoración de la efectividad de comunicación horizontal con compañeros de área y de otras áreas*



*Fuente: Elaboración propia.*

**Interpretación:** En su mayoría los trabajadores piensan que la comunicación es de buena a excelente tanto la comunicación con sus compañeros como la que mantiene con otras áreas.

**Tabla 12.**

*Conocimiento de receptor de mensajes y/o información entre compañeros de área*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	BUENA	2	20,0
	MUY BUENA	1	10,0
	EXCELENTE	7	70,0
	Total	10	100,0

*Fuente: Elaboración propia.*

**Tabla 13.**

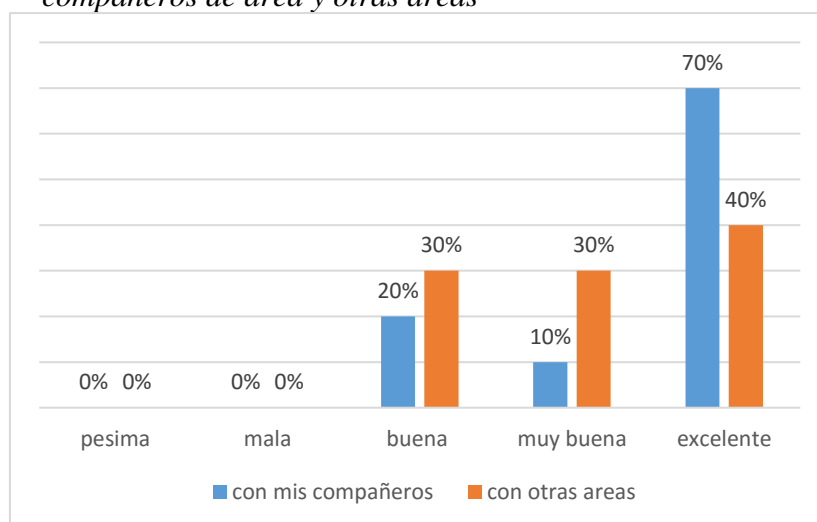
*Conocimiento de receptor de mensajes y/o información entre compañeros de otras áreas*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	BUENA	3	30,0
	MUY BUENA	3	30,0
	EXCELENTE	4	40,0
	Total	10	100,0

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 6.**

*Conocimiento de receptor de mensajes y/o información entre compañeros de área y otras áreas*



*Fuente: Elaboración propia.*

**Interpretación:** En su mayoría los trabajadores saben a quién deben dirigirse. Sin embargo, un 20% la describe como buena en relación a sus compañeros y un 30% la describe como buena con otras áreas.



**Tabla 14.**

*Valoración del nivel de comprensión y fluidez de información y/o mensajes entre compañeros de área*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	MALA	1	10,0
	MUY BUENA	3	30,0
	EXCELENTE	6	60,0
	Total	10	100,0

*Fuente: Elaboración propia.*

**Tabla 15.**

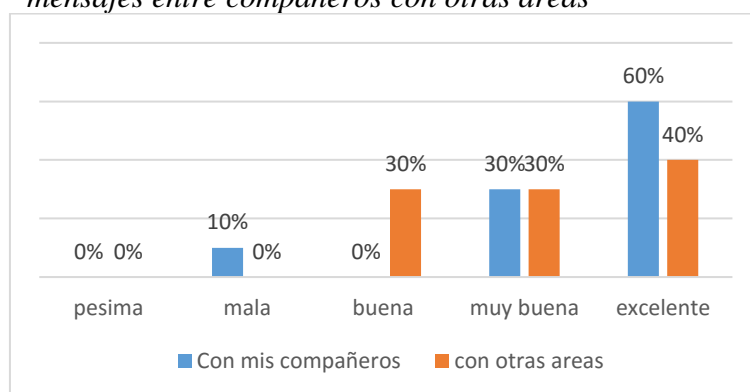
*Valoración del nivel de comprensión y fluidez de información y/o mensajes entre compañeros con otras áreas*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	BUENA	3	30,0
	MUY BUENA	3	30,0
	EXCELENTE	4	40,0
	Total	10	100,0

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 7.**

*Valoración del nivel de comprensión y fluidez de información y/o mensajes entre compañeros con otras áreas*



*Fuente: Elaboración propia.*

**Interpretación:** En su mayoría los trabajadores piensan que la información fluye adecuadamente y en su mayoría le dan una valoración de buena a excelente tanto la comunicación con sus compañeros como la que mantiene con otras áreas.

**Tabla 16.**

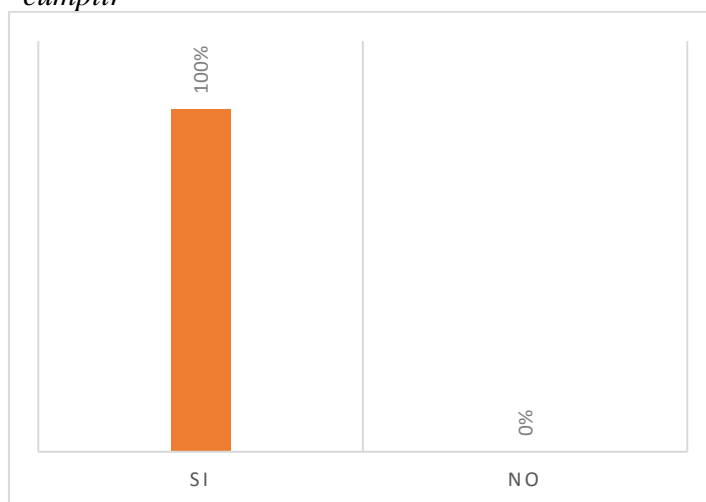
*Comunicación de actividades programadas, metas, objetivos a cumplir*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	SI	10	100,0

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 8.**

*Comunicación de actividades programadas, metas, objetivos a cumplir*



*Fuente: Elaboración propia.*

**Interpretación:** La totalidad de trabajadores afirma que se comunica todas las actividades programadas.

**Tabla 17.**

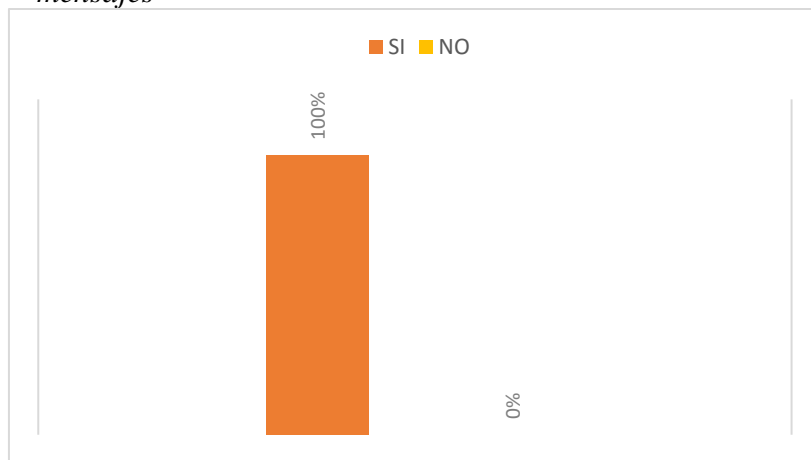
*Adecuación de lenguaje utilizado para delegar tareas y entregar mensajes*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	SI	10	100,0

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 9.**

*Adecuación de lenguaje utilizado para delegar tareas y entregar mensajes*



*Fuente: Elaboración propia.*

**Interpretación:** La totalidad de trabajadores cree que el lenguaje utilizado por sus compañeros es el adecuado.

**Tabla 18.**

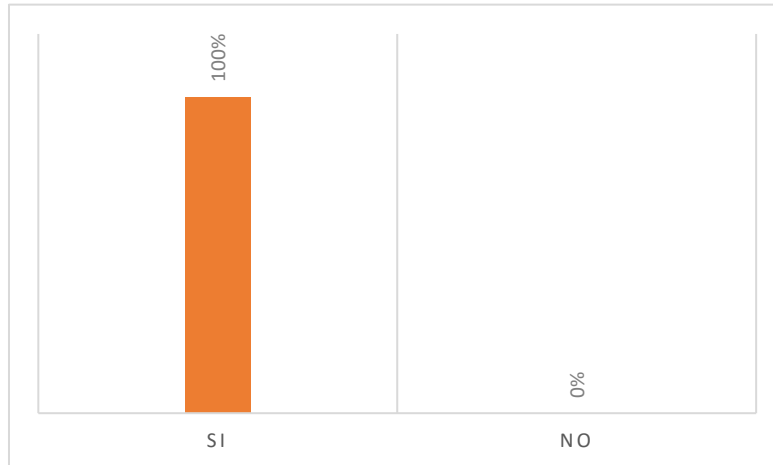
*Claridad y comprensión de mensajes emitidos por jefes*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	SI	10	100,0

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 10.**

*Claridad y comprensión de mensajes emitidos por jefes*



*Fuente: Elaboración propia.*

**Interpretación:** La totalidad de trabajadores piensa que los mensajes de sus superiores son claros precisos y entendibles

**Tabla 19.***Valoración del uso de medios y/o canales de información: Reuniones*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	USO ADECUADO	10	100,0

*Fuente: Elaboración propia.***Tabla 20.***Valoración del uso de medios y/o canales de información: Correo*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	NO SE USA	2	20,0
	SE USA POCO	1	10,0
	USO ADECUADO	7	70,0
	Total	10	100,0

*Fuente: Elaboración propia.***Tabla 21.***Valoración del uso de medios y/o canales de información: Teléfono*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	SE USA POCO	1	10,0
	USO ADECUADO	8	80,0
	SE USA EN EXCESO	1	10,0
	Total	10	100,0

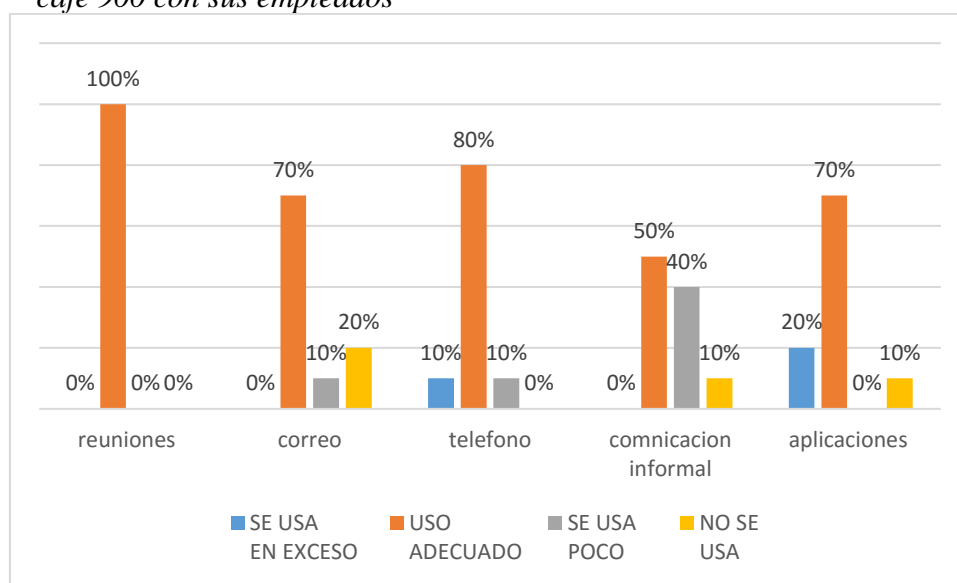
*Fuente: Elaboración propia.***Tabla 22.***Valoración del uso de medios y/o canales de información:  
Comunicación informal*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	NO SE USA	1	10,0
	SE USA POCO	4	40,0
	USO ADECUADO	5	50,0
	Total	10	100,0

*Fuente: Elaboración propia.*

**Tabla 23.***Valoración del uso de medios y/o canales de información: Aplicaciones*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	NO SE USA	1	10,0
	USO ADECUADO	7	70,0
	SE USA EN EXCESO	2	20,0
	Total	10	100,0

*Fuente: Elaboración propia.***Figura 11.***Valoración del uso de medios de comunicación y canales de información de café 900 con sus empleados**Fuente: Elaboración propia.*

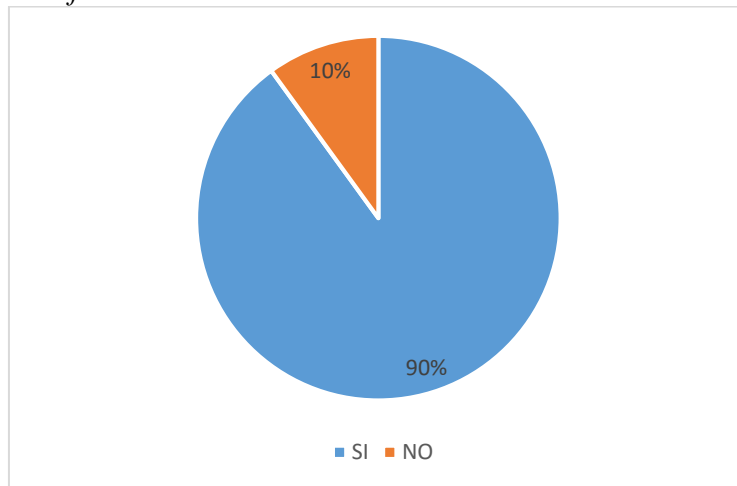
**Interpretación:** Los trabajadores en su totalidad piensan que las reuniones se realizan de manera adecuada. Sobre el uso de correo la mayor parte piensa que se hace un uso adecuado aunque una pequeña parte piensa que se usa poco o no se usa, en cuanto al uso del teléfono la mayoría piensa que tiene un uso adecuado, existiendo un 10% tanto para los que creen que se usa poco o que se usa en exceso. En cuanto a la información informal la mitad de trabajadores piensa que se usa de manera adecuada, mientras que una cantidad casi igual piensa que se usa poco y un pequeño porcentaje piensa que no se usa. En cuanto a las aplicaciones la mayoría afirma que se usa adecuadamente.

**Tabla 24.**  
*Suficiencia de medios de comunicación*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	NO	1	10,0
	SI	9	90,0
	Total	10	100,0

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 12.**  
*Suficiencia de medios de comunicación*



*Fuente: Elaboración propia.*

**Interpretación:** La mayor parte de trabajadores piensa que los medios de comunicación utilizados son suficientes.

**Tabla 25.**

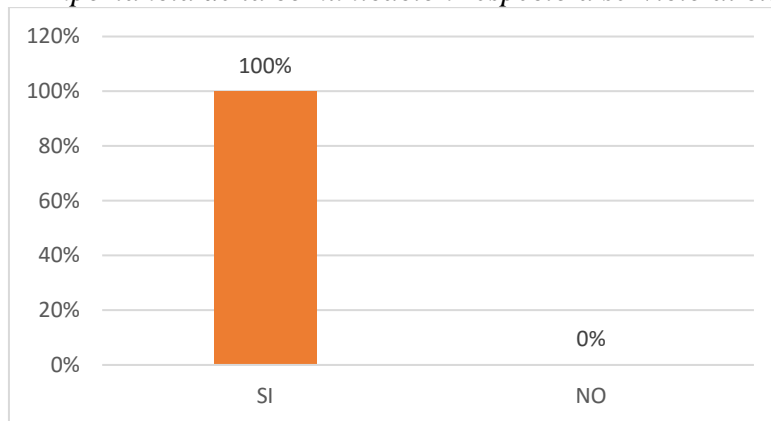
*Importancia de la comunicación respecto a servicio al cliente*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	SI	10	100,0

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 13.**

*Importancia de la comunicación respecto a servicio al cliente*



*Fuente: Elaboración propia.*

**Interpretación:** La totalidad de trabajadores afirma que es importante la comunicación al momento brindar un servicio.



**Tabla 26.**

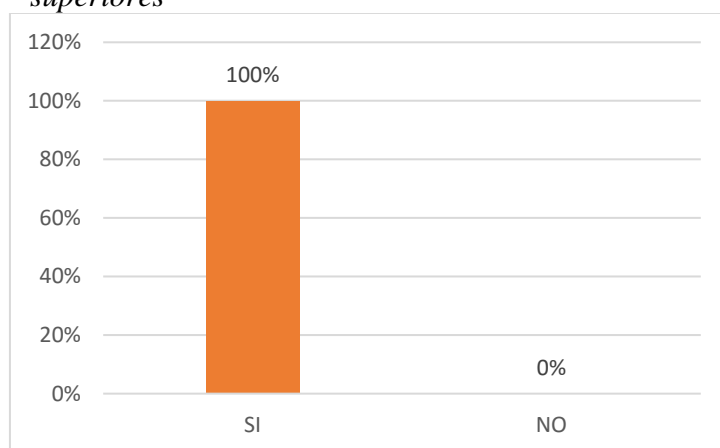
*Comunicación de sugerencias y/o recomendaciones de trabajadores a superiores*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	SI	10	100,0

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 14.**

*Comunicación de sugerencias y/o recomendaciones de trabajadores a superiores*



*Fuente: Elaboración propia.*

**Interpretación:** La totalidad de trabajadores afirma que comunica a sus superiores sobre las sugerencias brindadas por los clientes.

**Tabla 27.**

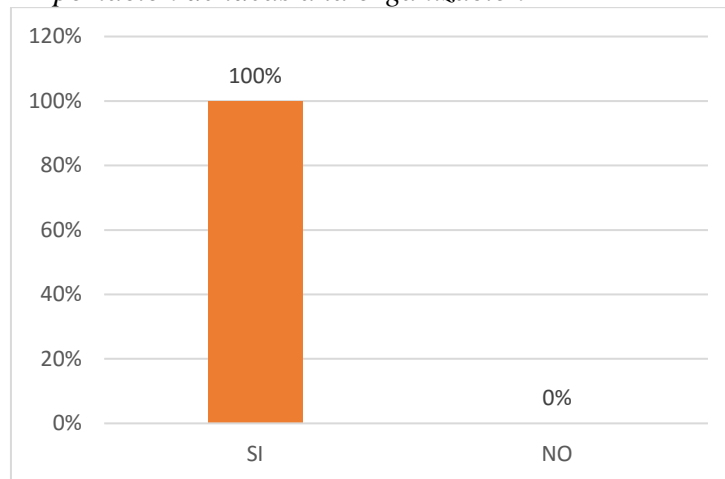
*Aportación de ideas a la organización*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	SI	10	100,0

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 15.**

*Aportación de ideas a la organización*



*Fuente: Elaboración propia.*

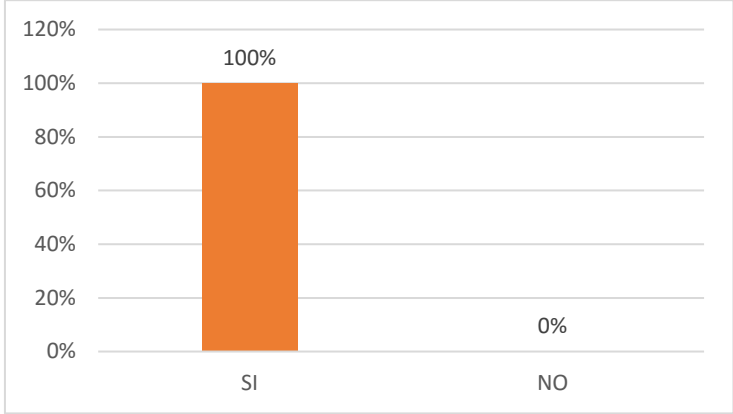
**Interpretación:** La totalidad de trabajadores afirma dar alguna idea creativa a Café 900.

**Tabla 28.**  
*Cumplimiento de labores y tareas*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	SI	10	100,0

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 16.**  
*Cumplimiento de labores y tareas*

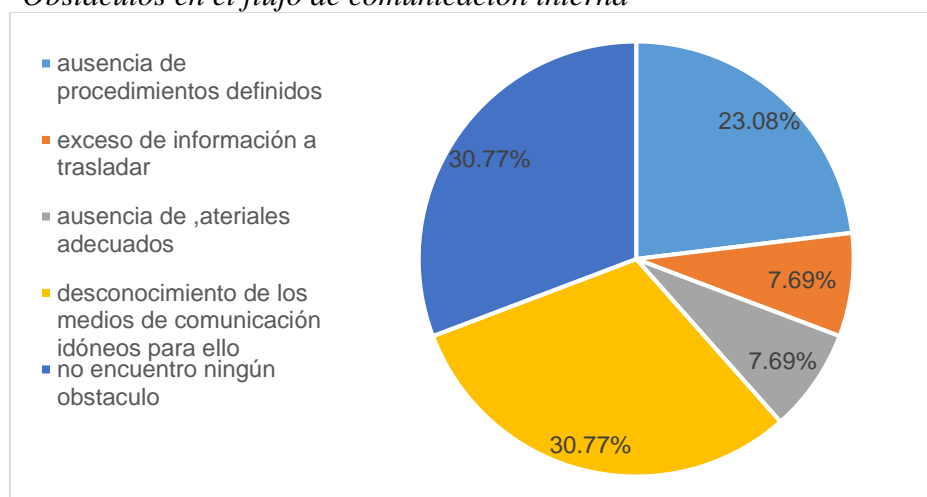


*Fuente: Elaboración propia.*

**Interpretación:** La totalidad de trabajadores afirma realizar las labores encomendada por sus superiores de manera adecuada.

**Tabla 29.***Obstáculos en el flujo de comunicación interna*

		N	Porcentaje	Porcentaje de casos
Obstáculo	Ausencia de procedimientos definidos	3	23,1%	30,0%
	Exceso de información a trasladar	1	7,7%	10,0%
	Ausencia de materiales adecuados	1	7,7%	10,0%
	Desconocimiento de los medios de comunicación idóneos para ello	4	30,8%	40,0%
	No encuentro ningún obstáculo	4	30,8%	40,0%
Total		13	100,0%	130,0%

*Fuente: Elaboración propia.***Figura 17.***Obstáculos en el flujo de comunicación interna**Fuente: Elaboración propia.*

**Interpretación:** Del total de respuestas dadas por los trabajadores la mayoría afirma no encontrara ningún obstáculo o tener como obstáculo el desconocimiento de los medios de comunicación, seguido en frecuencia el obstáculo de ausencia de procedimientos definidos.

**Tabla 30.**

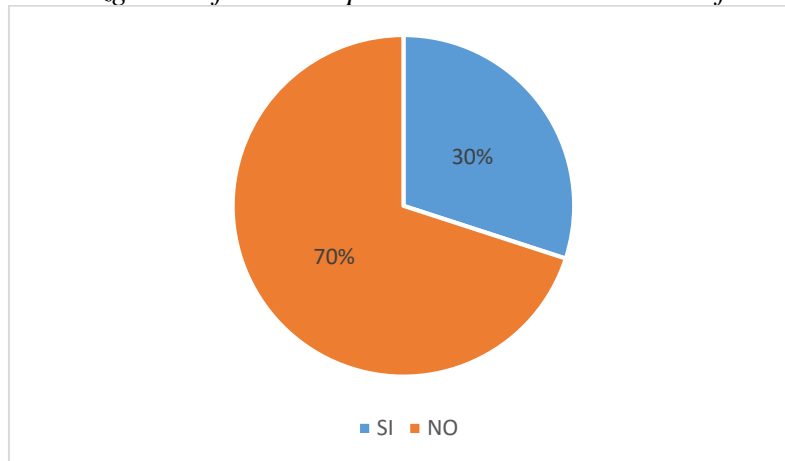
*Hallazgo de dificultades para comunicación interna eficiente*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	NO	7	70,0
	SI	3	30,0
	Total	10	100,0

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 18.**

*Hallazgo de dificultades para comunicación interna eficiente*



*Fuente: Elaboración propia.*

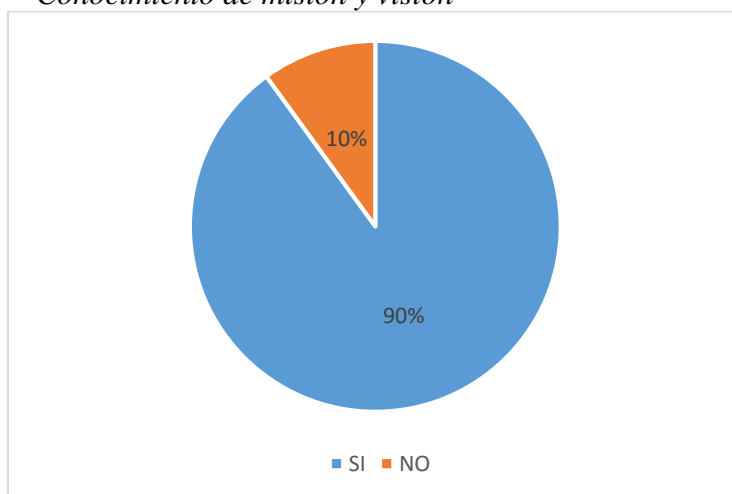
**Interpretación:** La mayoría de trabajadores afirma no encontrar dificultades al comunicarse con sus compañeros y jefes, sin embargo una minoría afirma haber encontrado alguna dificultad.

**Tabla 31.**  
*Conocimiento de misión y visión*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	NO	1	10,0
	SI	9	90,0
	Total	10	100,0

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 19.**  
*Conocimiento de misión y visión*



*Fuente: Elaboración propia.*

**Interpretación:** Un total de 90% de trabajadores conoce la meta y visión de Café 900, mientras que un 10% no conoce la meta y visión.

**Tabla 32.**

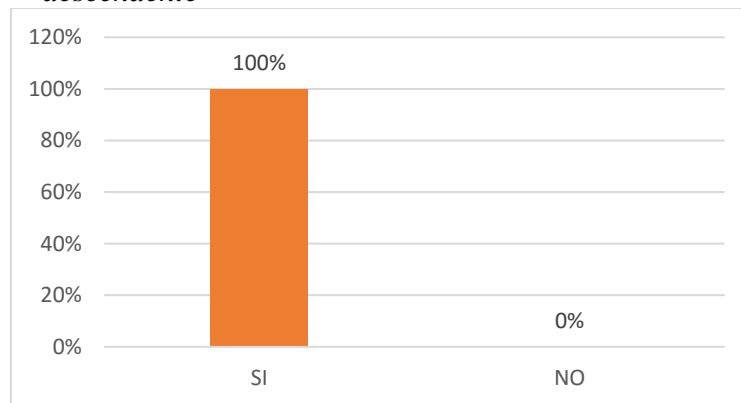
*Conocimiento de valores corporativos mediante comunicación descendente*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	SI	10	100,0

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 20.**

*Conocimiento de valores corporativos mediante comunicación descendente*



*Fuente: Elaboración propia.*

**Interpretación:** El 100% de los trabajadores considera que la comunicación interna permite conocer los valores de la empresa.

**Tabla 33.**

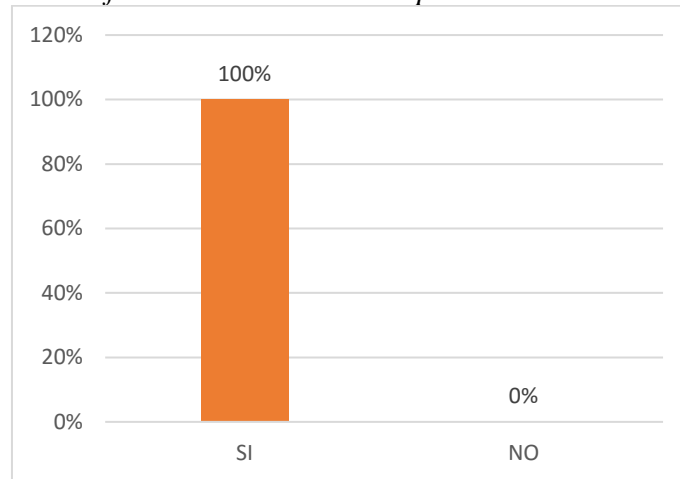
*Identificación con valores corporativos*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	SI	10	100,0

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 21.**

*Identificación con valores corporativos*



*Fuente: Elaboración propia.*

**Interpretación:** El 100% de los trabajadores se identificó con los valores que persigue Café 900.

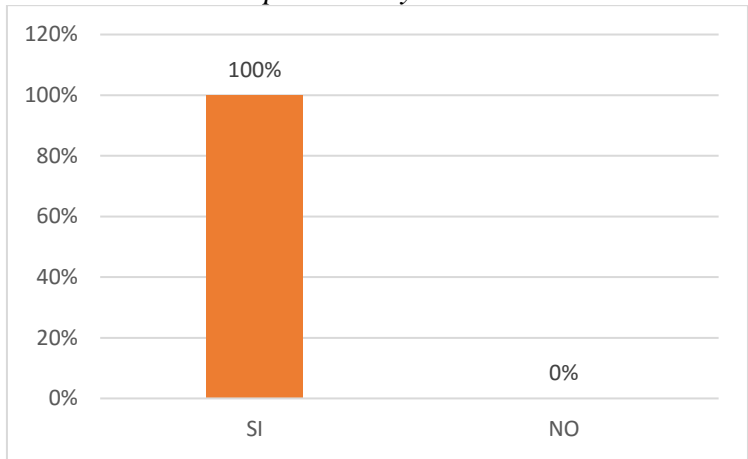


**Tabla 34.**  
*Conocimiento de productos y servicios*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	SI	10	100,0

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 22.**  
*Conocimiento de productos y servicios*



*Fuente: Elaboración propia.*

**Interpretación:** El 100% de los trabajadores conoce los diferentes tipos de productos ofrecidos por la empresa.

**Tabla 35.**

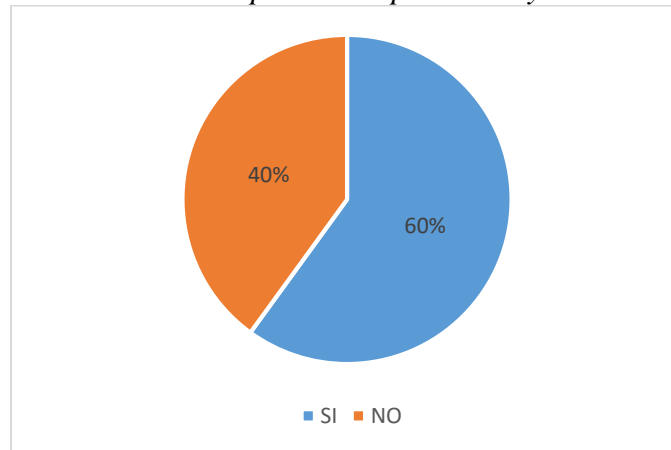
*Conocimiento de precios de productos y servicios*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	NO	4	40,0
	SI	6	60,0
	Total	10	100,0

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 23.**

*Conocimiento de precios de productos y servicios*



*Fuente: Elaboración propia.*

**Interpretación:** El 60% de los trabajadores precisa conocer los precios de los productos ofrecidos por café 900 mientras que 40% precisa no conocer los precios de estos productos. Es decir, sólo un poco más de la mitad de los trabajadores conoce el precio de los productos que ofrece Café 900.

**Tabla 36.**

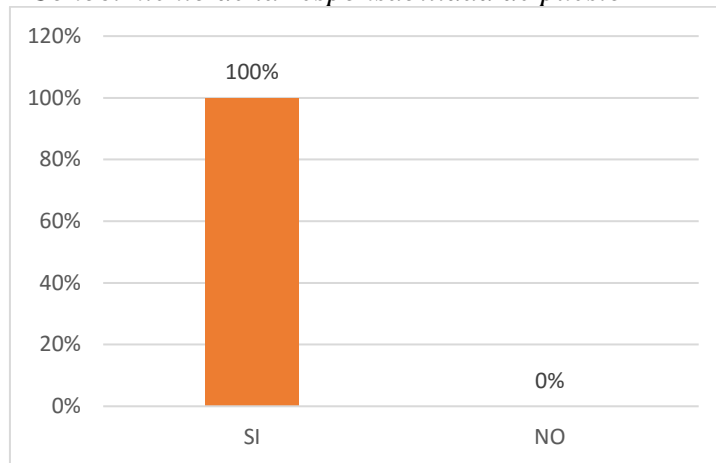
*Conocimiento de la responsabilidad de puesto*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	SI	10	100,0

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 24.**

*Conocimiento de la responsabilidad de puesto*



*Fuente: Elaboración propia.*

**Interpretación:** El 100% de trabajadores conoce muy bien la responsabilidad de su puesto.

**Tabla 37.**

*Valoración de comunicación descendente: objetivos y resultados en el ámbito local*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Buena	2	20,0
	Excelente	8	80,0
	Total	10	100,0

*Fuente: Elaboración propia.*

**Tabla 38.**

*Valoración de comunicación descendente: identidad corporativa*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy buena	2	20,0
	Excelente	8	80,0
	Total	10	100,0

*Fuente: Elaboración propia.*

**Tabla 39.**

*Valoración de comunicación descendente: brinda información necesaria para realizar labores*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy buena	3	30,0
	Excelente	7	70,0
	Total	10	100,0

*Fuente: Elaboración propia.*

**Tabla 40.**

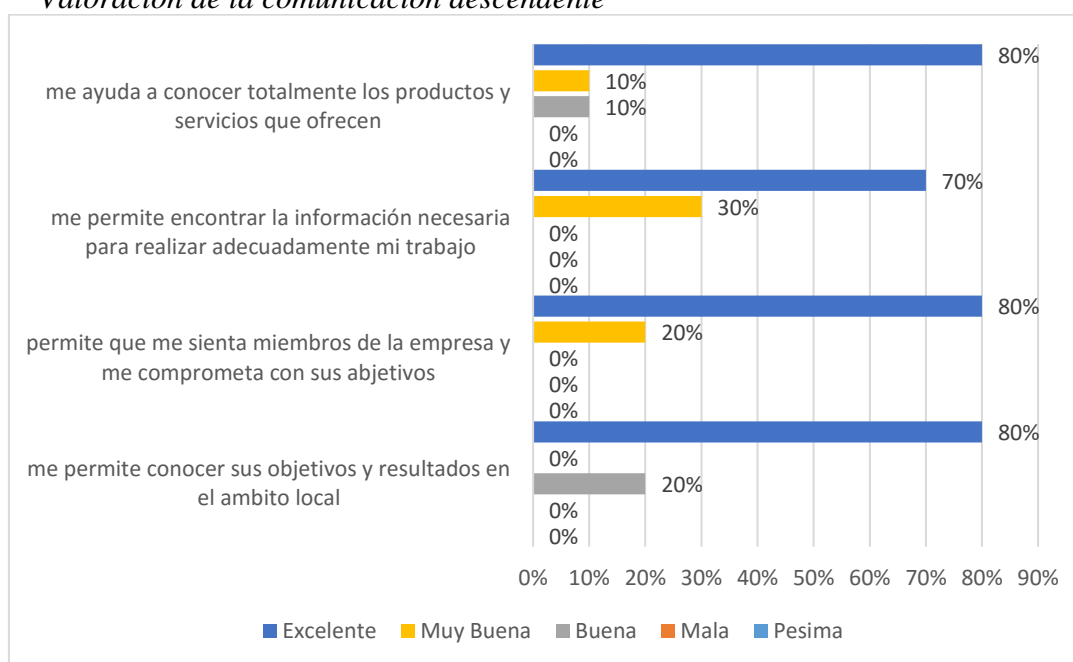
*Valoración de comunicación descendente: Informa sobre los productos y servicios*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Buena	1	10,0
	Muy buena	1	10,0
	Excelente	8	80,0
	Total	10	100,0

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 25.**

*Valoración de la comunicación descendente*



*Fuente: Elaboración propia.*

**Interpretación:** El 80% de los trabajadores piensa que la comunicación en Café 900 le permite conoce los productos, le brinda la información necesaria para realizar su trabajo, le permite sentirse miembro de la empresa y le permite conocer sus objetivos.

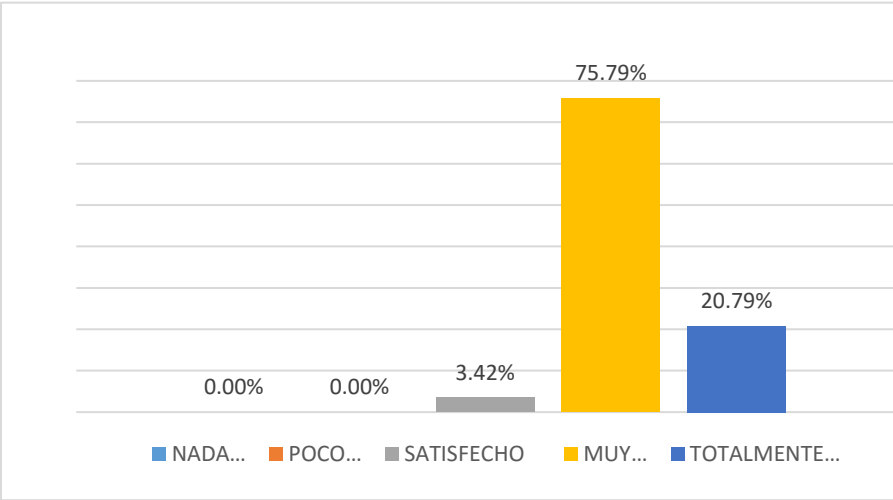
#### 4.1.2. Resultados en tablas y figuras del cuestionario realizado a clientes de Café 900.

**Tabla 41.**  
*Valoración de la atención del personal en cuanto a cordialidad y agrado*

		Frecuencia	Porcentaje
Aspectos	SATISFECHO	13	3,4
	MUY SATISFECHO	288	75,8
	TOTALMENTE SATISFECHO	79	20,8
	Total	380	100,0

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 26.**  
*Valoración de la atención del personal en cuanto a cordialidad y agrado*



*Fuente: Elaboración propia.*

**Interpretación:** Del 100% de encuestados, el 75.79% de encuestados manifestó que está muy satisfecho con la atención cordial y agradable del personal mientras que un 20.79% está totalmente satisfecho con la atención y solo el 3.42% se encuentra satisfecho. En resumen, la mayoría de encuestados se encuentra muy satisfechos.

**Tabla 42.**

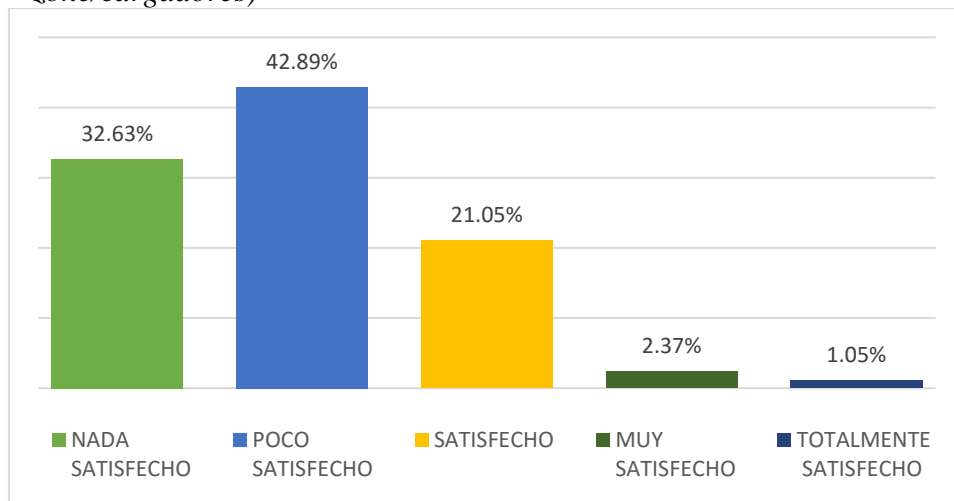
*Valoración de ofrecimiento de promociones y servicios adicionales (wifi zone/cargadores)*

		Frecuencia	Porcentaje
Aspectos	NADA SATISFECHO	124	32,6
	POCO SATISFECHO	163	42,9
	SATISFECHO	80	21,1
	MUY SATISFECHO	9	2,4
	TOTALMENTE SATISFECHO	4	1,1
Total		380	100,0

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 27.**

*Valoración de ofrecimiento de promociones y servicios adicionales (wifi zone/cargadores)*

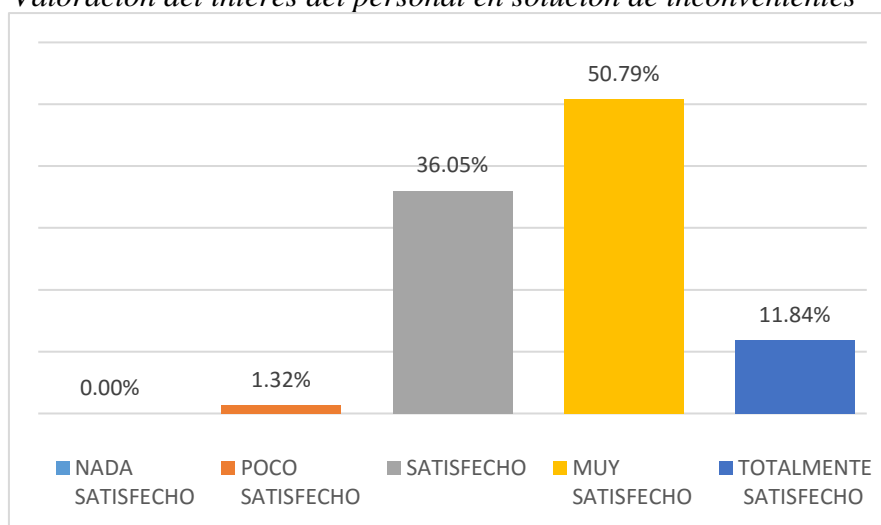


*Fuente: Elaboración propia.*

**Interpretación:** Del 100% de encuestados, el 42.89% se encontró poco satisfecho con las promociones y servicios adicionales, el 32.63% se encuentra nada satisfecho, seguido por un 21.05% que se encuentra satisfecho, mientras el 2.37% se encuentra muy satisfecho y solamente el 1.05% se encuentra totalmente satisfecho. En resumen los clientes se encuentran entre poco satisfechos y nada satisfechos con las promociones y servicios adicionales y solo una pequeña parte se encuentra satisfecho.

**Tabla 43.***Valoración del interés del personal en solución de inconvenientes*

		Frecuencia	Porcentaje
Aspectos	POCO SATISFECHO	5	1,3
	SATISFECHO	137	36,1
	MUY SATISFECHO	193	50,8
	TOTALMENTE SATISFECHO	45	11,8
	Total	380	100,0

*Fuente: Elaboración propia.***Figura 28.***Valoración del interés del personal en solución de inconvenientes**Fuente: Elaboración propia.*

**Interpretación:** De 380 personas encuestadas, el 50.79% se encuentra muy satisfecho con el interés en solucionar inconveniente, el 36.05% se encuentra satisfecho, este es seguido por un 11.84% que se encuentra totalmente satisfecho mientras que solo 1.32% se encuentra poco satisfecho. En resumen la mitad de las personas encuestadas se encuentran muy satisfechas mientras que la otra mitad se divide entre los que se encuentran solo satisfechos y totalmente satisfechos.



**Tabla 44.**

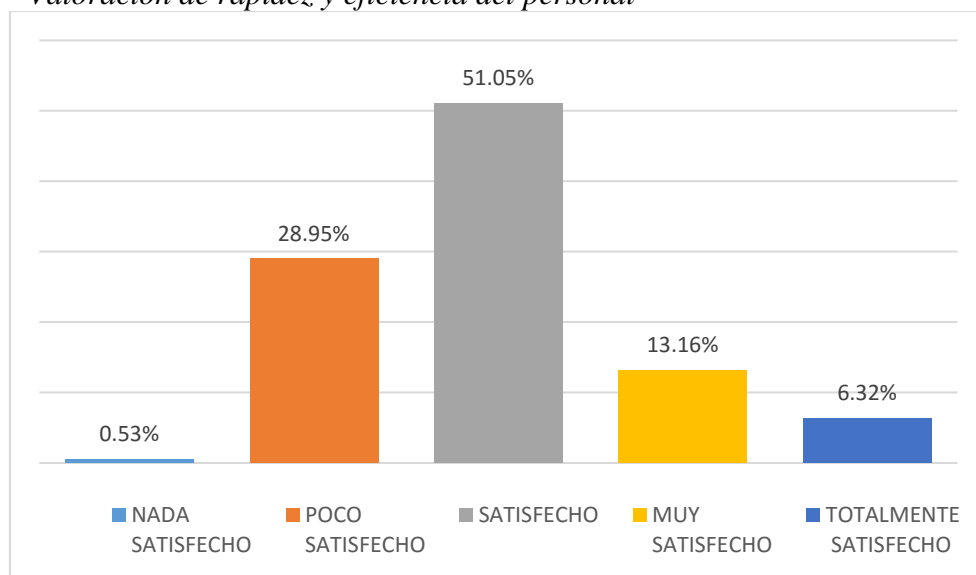
*Valoración de rapidez y eficiencia del personal*

		Frecuencia	Porcentaje
Aspectos	NADA SATISFECHO	2	,5
	POCO SATISFECHO	110	28,9
	SATISFECHO	194	51,1
	MUY SATISFECHO	50	13,2
	TOTALMENTE SATISFECHO	24	6,3
Total		380	100,0

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 29.**

*Valoración de rapidez y eficiencia del personal*



*Fuente: Elaboración propia.*

**Interpretación:** De las 380 personas encuestadas, el 51.05% está satisfecho, el 28.95% se encuentra poco satisfecho, el 13.16% se encuentran muy satisfecho, el 6.32% se encuentra totalmente satisfecho y solo el 0.53% de encuestados se encuentra nada satisfecho. En resumen más de la mitad de clientes se encuentra satisfecho.

**Tabla 45.**

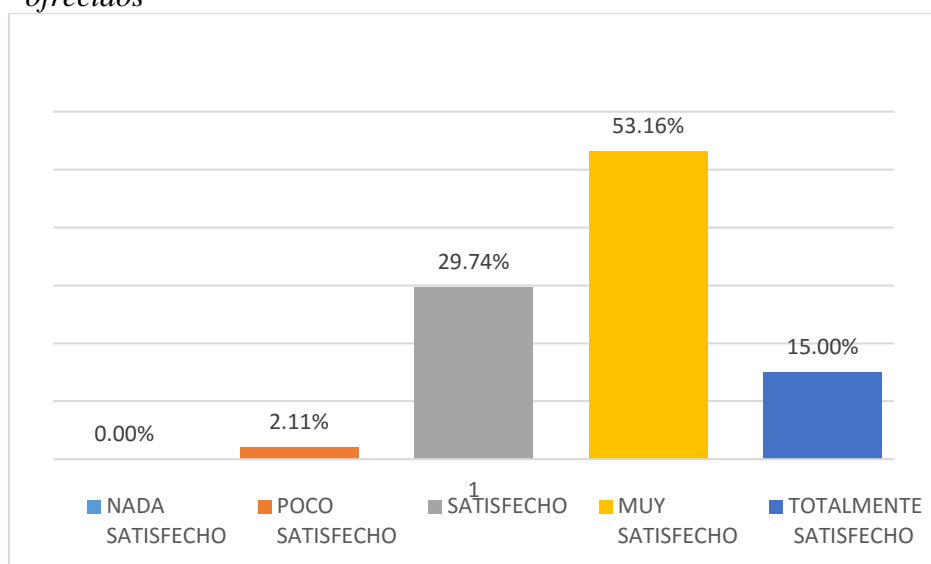
*Valoración del conocimiento del personal y explicación clara de los productos ofrecidos*

		Frecuencia	Porcentaje
Aspectos	POCO SATISFECHO	8	2,1
	SATISFECHO	113	29,7
	MUY SATISFECHO	202	53,2
	TOTALMENTE SATISFECHO	57	15,0
	Total	380	100,0

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 30.**

*Valoración del conocimiento del personal y explicación clara de los productos ofrecidos*



*Fuente: Elaboración propia.*

**Interpretación:** De las 380 personas encuestadas, el 53.16% está muy satisfecho, el 29.74% se encuentra satisfecho, el 15% se encuentra totalmente satisfecho y tan solo el 2.11% se encuentra poco satisfecho. En resumen más de la mitad de clientes se encuentra muy satisfecho con el conocimiento y la explicación de los productos ofrecidos en “café 900”.

**Tabla 46.**

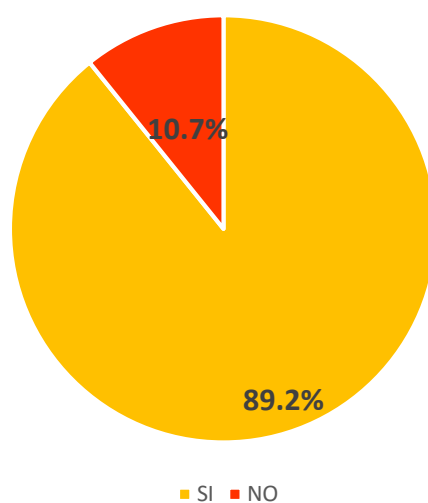
*Observación de algún tipo de publicidad de Café 900*

		Frecuencia	Porcentaje
Aspectos	NO	41	10,8
	SI	339	89,2
	Total	380	100,0

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 31.**

*Observación de algún tipo de publicidad de Café 900*

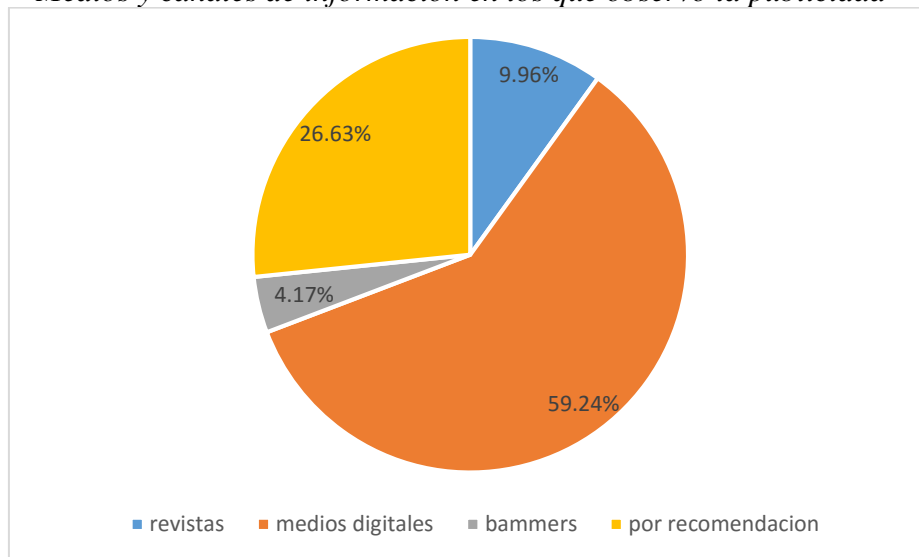


*Fuente: Elaboración propia.*

**Interpretación:** De los 380 clientes encuestados el 89.21% afirmó haber visto algún tipo de publicidad referente a Café 900 mientras que el 10.79% negó haber visto publicidad alguna.

**Tabla 47.***Medios y canales de información en los que se observó la publicidad*

		N	Porcentaje	Porcentajes de casos
Medios <sup>a</sup>	Revistas	55	10,0%	16,4%
	Medios digitales	327	59,2%	97,3%
	Banners	23	4,2%	6,8%
	Por recomendación	147	26,6%	43,8%
Total		552	100,0%	164,3%

*Fuente: Elaboración propia.***Figura 32.***Medios y canales de información en los que observó la publicidad**Fuente: Elaboración propia.*

**Interpretación:** De las 552 respuestas dadas por los usuarios, 59.2% ha visto alguna información de café 900 a través de medios digitales, seguida por un 26.6% que fue por recomendación, un 10% que vio información en revistas y por último un 4.2% que la vio en banner. En resumen los clientes ven la información de café 900 por medios digitales (el 97.3%) respondió esto.

**Tabla 48.**

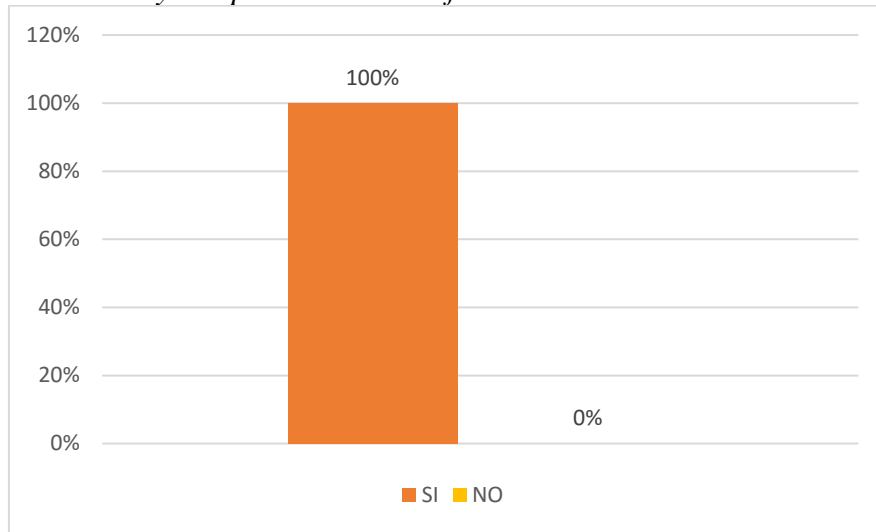
*Claridad y comprensión de la información*

		Frecuencia	Porcentaje
Aspectos	SI	339	89,2
Perdidos	Sistema	41	10,8
Total		380	100,0

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 33.**

*Claridad y comprensión de la información*



*Fuente: Elaboración propia.*

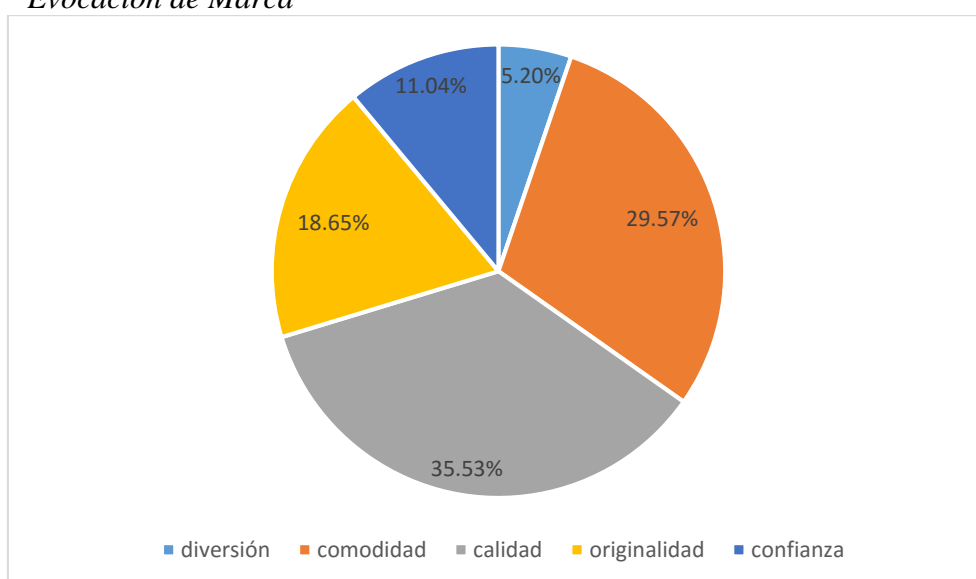
**Interpretación:** De la siguiente tabla se observa que la información dada es entendible para todos los clientes.

**Tabla 49.**  
*Evocación de Marca*

		N	Porcentaje	Porcentajes de casos
Evoca <sup>a</sup>	Diversión	41	5,2%	10,8%
	Comodidad	233	29,6%	61,5%
	Calidad	280	35,5%	73,9%
	Originalidad	147	18,7%	38,8%
	Confianza	87	11,0%	23,0%
Total		788	100,0%	207,9%

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 34.**  
*Evocación de Marca*



*Fuente: Elaboración propia.*

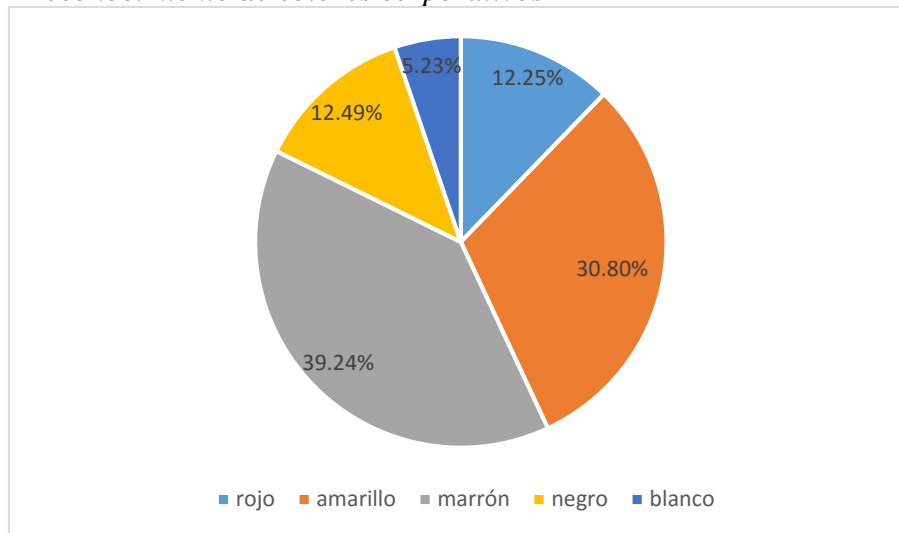
**Interpretación:** De las 788 respuestas dadas por los clientes el 35.53 piensa que la marca evoca calidad, seguido por un 29.57% que piensa que evoca comodidad, segundo por un 18.65% que piensa que evoca originalidad por ultimo un 11.04 y 5.2 % de confianza y diversión respectivamente. En resumen para la mayoría de clientes café 900evoca calidad y comodidad estas respuestas fueron dadas por el 73.9 y 61.5 % de la totalidad.

**Tabla 50.**  
*Reconocimiento de colores corporativos*

		N	Porcentaje	Porcentajes de casos
Colores <sup>a</sup>	Rojo	103	12,2%	27,2%
	Amarillo	259	30,8%	68,5%
	Marrón	330	39,2%	87,3%
	Negro	105	12,5%	27,8%
	Blanco	44	5,2%	11,6%
Total		841	100,0%	222,5%

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 35.**  
*Reconocimiento de colores corporativos*

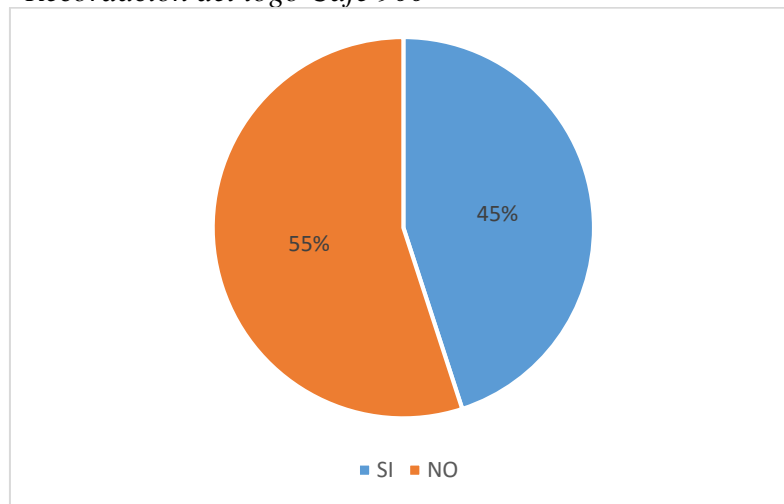


*Fuente: Elaboración propia.*

**Interpretación:** De las 841 respuestas dadas por los clientes el 39.24 piensa que la marca se representa por el color marrón, seguido por un 30.8% que piensa que el color amarillo la representa, seguidos de un 12.49% del color negro, 12.25 del color rojo y finalmente un 5.23% del color blanco. En resumen para la mayoría de clientes café 900 piensa que los colores que representan a la marca son el color marrón y amarillo estas respuestas fueron dadas por el 87.3 y 68.5 % de la totalidad.

**Tabla 51.***Recordación del logo Café 900*

		Frecuencia	Porcentaje
Aspectos	NO	209	55,0
	SI	171	45,0
	Total	380	100,0

*Fuente: Elaboración propia.***Figura 36.***Recordación del logo Café 900**Fuente: Elaboración propia.*

**Interpretación:** De un total de 380 clientes el 55% de los encuestados no recuerda el logo de café 900 mientras que el 45% lo reconoce.



**Tabla 52.**

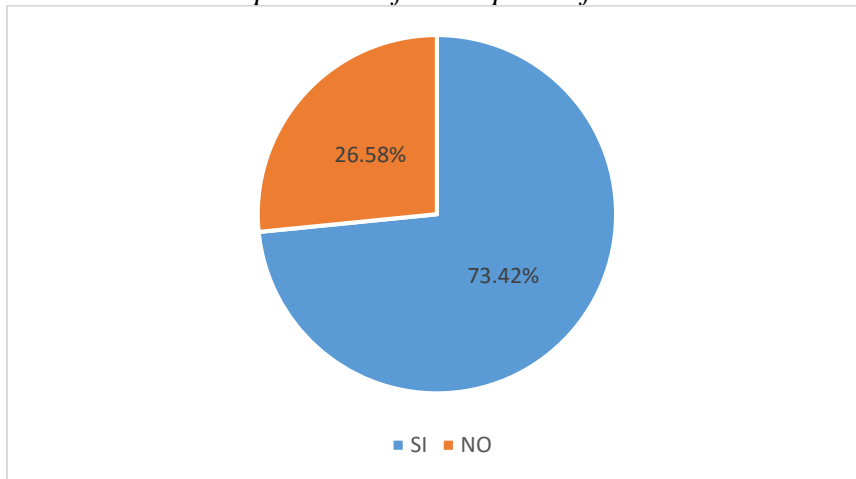
*Conocimiento del producto ofrecido por café 900*

		Frecuencia	Porcentaje
Aspectos	NO	101	26,6
	SI	279	73,4
	Total	380	100,0

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 37.**

*Conocimiento del producto ofrecido por Café 900*

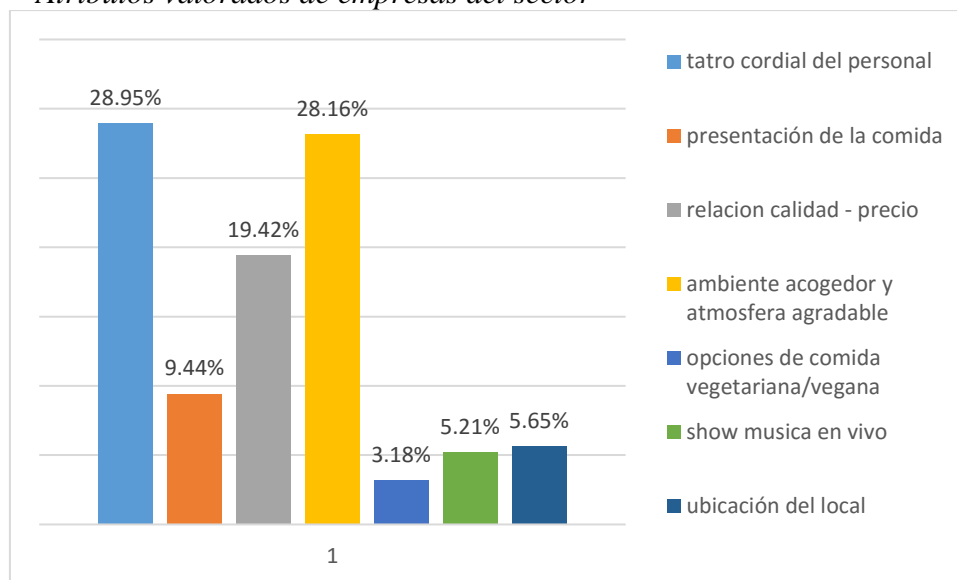


*Fuente: Elaboración propia.*

**Interpretación:** El 73% de los encuestados conocen el producto ofertado por café 900, y el 26.58% no lo conoce, es decir que la mayoría de clientes van a café 900 conociendo de antemano los productos ofrecidos.

**Tabla 53.***Atributos valorados de empresas del sector*

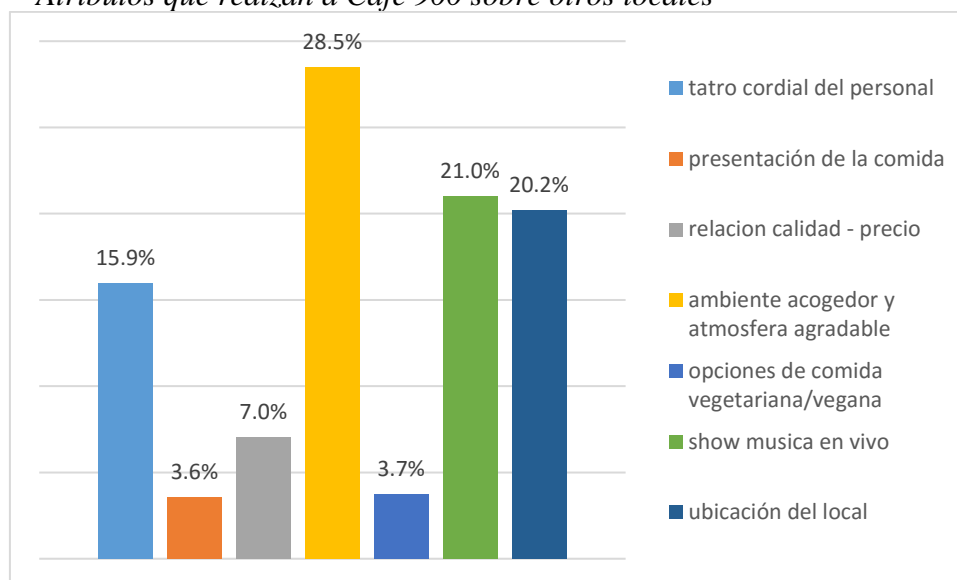
		N	Porcentaje	Porcentajes de casos
Valoran <sup>a</sup>	Trato cordial del personal	328	28,9%	86,3%
	Presentación de la comida	107	9,4%	28,2%
	Relación calidad - precio	220	19,4%	57,9%
	Ambiente acogedor y atmosfera agradable	319	28,2%	83,9%
	Opciones de comida vegetariana/vegana	36	3,2%	9,5%
	Show música en vivo	59	5,2%	15,5%
	Ubicación del local	64	5,6%	16,8%
Total		1133	100,0%	298,2%

*Fuente: Elaboración propia.***Figura 38.***Atributos valorados de empresas del sector**Fuente: Elaboración propia.*

**Interpretación:** De las 1133 respuestas dadas por los encuetados la mayora valora más el trato cordial del personal y el ambiente acogedor y atmosfera agradable mientras que lo que menos valora es la opción de comida vegetariana o vegana.

**Tabla 54.***Atributos que realzan a Café 900 sobre otros locales*

		N	Porcentaje	Porcentajes de casos
Realzan <sup>a</sup>	Trato cordial del personal	179	15,9%	47,4%
	Presentación de la comida	40	3,6%	10,6%
	Relación calidad - precio	79	7,0%	20,9%
	Ambiente acogedor y atmosfera agradable	320	28,5%	84,7%
	Opciones de comida vegetariana/vegana	42	3,7%	11,1%
	Show música en vivo	236	21,0%	62,4%
	Ubicación del local	227	20,2%	60,1%
Total		1123	100,0%	297,1%

*Fuente: Elaboración propia.***Figura 39.***Atributos que realzan a Café 900 sobre otros locales**Fuente: Elaboración propia.*

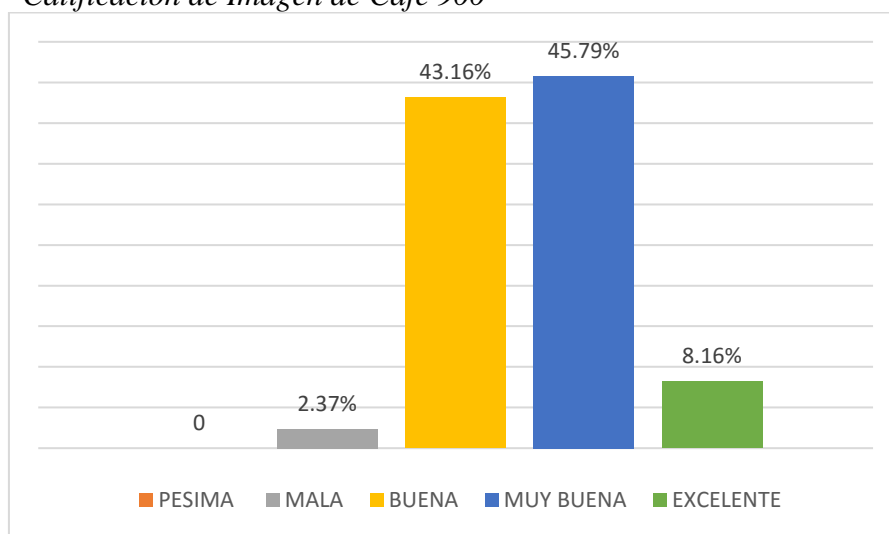
**Interpretación:** De las 1123 respuestas dadas por los encuestados los mayores atributos son: el ambiente acogedor, show en vivo y ubicación del local con 28.5%, 21.02% y 20.21% respectivamente y los atributos menores son la presentación de la comida y la opción de comida vega/vegetariana con un 3.56% y 3.74% respectivamente.

**Tabla 55.**  
*Calificación de Imagen de Café 900*

		Frecuencia	Porcentaje
Aspectos	MALA	9	2,4
	BUENA	165	43,4
	MUY BUENA	175	46,1
	EXCELENTE	31	8,2
	Total	380	100,0

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 40.**  
*Calificación de Imagen de Café 900*



*Fuente: Elaboración propia.*

**Interpretación:** De los 380 clientes encuestados la mayoría percibe la imagen de café 900 como buena o muy buena es decir que casi el 88% de los clientes se lleva una buena imagen.

**Tabla 56.**

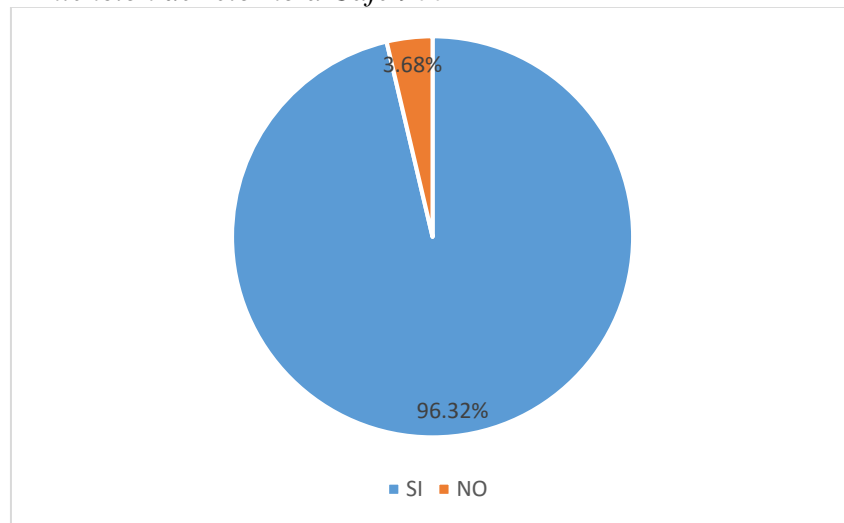
*Intención de retorno a Café 900*

		Frecuencia	Porcentaje
Aspectos	NO	14	3,7
	SI	366	96,3
	Total	380	100,0

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 41.**

*Intención de retorno a Café 900*



*Fuente: Elaboración propia.*

**Interpretación:** La mayoría de clientes regresaría a Café 900 mientras que solo un 3.68 % no regresaría.

**Tabla 57.**

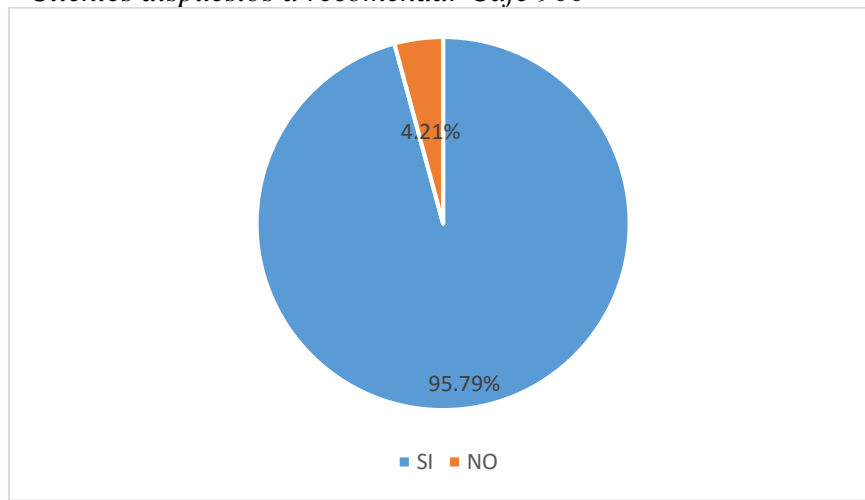
*Clientes dispuestos a recomendar Café 900*

		Frecuencia	Porcentaje
Aspectos	NO	16	4,2
	SI	364	95,8
	Total	380	100,0

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 42.**

*Clientes dispuestos a recomendar Café 900*



*Fuente: Elaboración propia.*

**Interpretación:** De la totalidad de clientes solo un 4.21% no recomendaría a café 900 mientras que en su mayoría (95.79%) lo recomendaría.

#### **4.1.3. Resultados de entrevista a gerente de Café 900**

**Entrevistadora:** Jenny del Rosario Rodríguez Gonzales.

**Fecha:** Diciembre 2018

**Formato del registro:** Audio y escrito.

**Hora de inicio:** 02:00 P.M.

**Hora de término:** 02:45 P.M.

##### **UT.01. Comunicación Interna**

**DCC:** “Yo creo que los empleados subestiman la importancia de la comunicación. Sin embargo, cuando ya se toman las acciones como reuniones y pueden ver el resultado, ahí entienden que es importante. Cuando se les comunica sobre la reunión general diaria, la mayoría muestra descontento en el momento.”

“Todos los días tenemos un mini meeting al cambio de turno entre las 4:30 pm-5:00 pm, que es cuando convergen ambos turnos y aprovechamos para hacer el cambio de posta de un turno al otro; indicamos las incidencias, conversamos sobre el stock, cualquier detalle sobre horarios o cambios de turno. Las reuniones son diarias sin falta. También hay reuniones por áreas, de cocina y de servicio, estas no tienen tanta periodicidad tan estricta como las del área administrativa que sí son semanales. Administración tiene a su vez reuniones con cocina y con servicio por separado”

“Al ser una microempresa, los niveles jerárquicos no son tan marcados. Está el staff y el personal administrativo/gerencia así que el medio de comunicación más importante son las reuniones. Muchas veces la comunicación también se presenta por un tema de afinidad.”

“Tenemos un cronograma tanto para la publicidad externa como para la planificación interna, como paseos, viajes, reuniones, capacitaciones.”

“Acá quienes manejan un mail corporativo son solo las personas de administración que tienen contacto con proveedores y clientes. En cambio, la comunicación aquí con los chicos es más informal. Lo manejamos con comunicados oficiales publicados en la pizarra de colaboradores y también se maneja un grupo de Whatsapp, de todo el staff, otro sólo de cocina y otro de administrativos. La comunicación es mucho más rápida. El correo lo reservamos para temas que salen fuera de la empresa que sí requieren evidencia o prueba del mensaje. Te diría que hasta los trámites como descansos o subvenciones, los chicos le toman foto y lo envían por whatsapp y luego ya regularizan

por los canales adecuados, ya que es obligatorio. Para los eventos internos, se publica en los medios y también se comunica a los clientes en el mismo local. Como la empresa no es tan grande, nos limitamos a comunicar a nuestro público frecuente vía Facebook e Instagram.”

#### **UT.02. Proceso de comunicación / Barreras**

**DCC:** “Al no tener canales de comunicación tan estructurados o formales, lo que hacemos es medio el flujo de las personas que participan en Whatsapp.”

“Nuestra comunicación al ser un poco más informal, al no tener ser escrita ni tener registro, no deja tanto espacio para un análisis profundo. Es un tema que manejamos por observación.”

“Hay personas que tienen más destreza con nuestras plataformas de comunicación que otras. En este caso, las personas más adultas, no tienen o no usan los canales informales como Whatsapp o no lo revisan con la frecuencia que una persona joven lo haría. Entonces al comunicar las reuniones o datos importantes, estas personas tienen problemas de comunicación interna, siempre excusándose en que no saben o no les avisaron. Pero aquí se comunica por todos los canales y medios, no sólo el grupo de whatsapp sino también comunicado en la pizarra en cocina y comunicados sobre el huellero de ingreso. Si el trabajador no se preocupa por informarse, no hay más que podamos hacer.”

#### **UT.03. Servicio al Cliente**

**DCC:** Aquí tenemos una política de gerente al frente, donde en cada turno la persona a cargo del turno tiene que ir por todas las mesas a consultar la satisfacción del cliente. En ese momento, la persona encargada puede saber si hay algún tema por resolver o algo que pueda mejorar la experiencia del cliente. Esto es muy aparte del protocolo que la azafata está obligada a preguntar cómo va todo cuando ya puso los platos y las bebidas”

“Todos buscan algo diferente, como horarios, tipos de comida, si el sitio es familiar o algo diferente”

#### **UT.04. Imagen**

**DCC:**

“La percepción de la imagen es buena. La política del gerente al frente nos ayuda a conversar directamente con el cliente. La gente nos ve como una empresa de prestigio, sólida y ya nos ve como parte de Chiclayo por los años que tenemos y por la estructura de casona antigua. Es un tema de solidez y prestigio.”



“Gracias al esfuerzo de estos años y al buen humor que se pone a todo, la gente tiene buena percepción de la empresa.”

“La gente se siente cómoda, un ambiente bueno y ligero.”

“Lo bueno que hacemos no lo comunicamos. Ahí el problema. O lo comunicamos pero no de una forma tan efectiva. El problema mayor aquí es que no comunicamos lo que hacemos. Como soy la involucrada tendría que tener más ayuda. Mucho menos ahorita porque tenemos 6 personas menos en staff y estoy cubriendo otras áreas. Yo soy la encargada de todo el material publicado en las redes.”

“Nuestra comunicación con los clientes es buena y constante. Sin embargo, no estamos actualizados ni presentes en todas las plataformas. Por ejemplo, la página web no está actualizada”

“Nos centramos en Instagram y Facebook. Ahí somos muy constantes. Las respuestas via Direct Message y por inbox. Las respuestas no tardan más de 1 hora. Aquí en el local, siempre hay alguien que contesta el teléfono y las consultas in situ. Casi ya no trabajamos publicidad impresa. Nos enfocamos en la publicidad digital, el costo es mucho menor y el impacto es más alto y permanecen ahí por siempre.”

## **4.2. Discusión de resultados**

Según el orden correspondiente, se iniciará la discusión de resultados teniendo en cuenta los instrumentos de la encuesta y la entrevista. En primer lugar, se realizará la discusión de la encuesta a los trabajadores del café bar “Café 900”. Después, la discusión respectiva de la encuesta a los clientes del café bar, para finalmente concluir con la discusión de la entrevista aplicada a la gerencia del café bar.

### **4.2.1. Discusión de resultados de encuesta a trabajadores de Café 900**

#### **U.T. 01. Nivel de satisfacción y efectividad del sistema de comunicación**

En las figuras N° 3 y 4 se puede observar que el grado de satisfacción de los trabajadores y la efectividad del sistema de la comunicación interna dentro del café bar “Café 900” son bastante elevados. Sin embargo, en la figura 1 si bien un total de 50% de trabajadores se encuentra muy satisfecho y totalmente satisfecho, el otro 50% podría optimizarse y mejorar, logrando que la satisfacción en el área sea total.

Por otro lado, podemos identificar la efectividad en la comunicación ascendente, es decir, la comunicación dirigida a los jefes o superiores por parte de los trabajadores, que se traduce en un excelente aporte de ideas, recomendaciones y feedback por parte de los mismos. Según Jaén, Luceño, Martín & Rubio (2006) la comunicación ascendente permite impulsar el mayor desarrollo creativo de los de los trabajadores, otorgando más calidad al producto.

Tiene repercusión en cuanto relaciones de clima laboral, confianza y apertura del personal con sus superiores y permite generar un entorno productivo y participativo, tal como se corrobora en las figuras N° 14 Y 15, respecto de la dimensión de retroalimentación y comunicación de los trabajadores de sugerencias, recomendaciones en cuanto a la imagen y servicio del cliente hacia sus superiores, donde con un total de 100% en ambas figuras, se reafirma la buena comunicación vertical. Tal como explican Brandolini, Gonzáles & Hopkins (2009) los empleados tienen la posibilidad de expresar sus puntos de vista y opiniones acerca del trabajo que realizan y/o sobre sus responsabilidades, logrando que se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos, que surjan energías y potencialidades.

En la figura N° 6, en cuanto a la comunicación horizontal, los resultados son positivos con un 70% de conocimiento del receptor del mensaje, la comunicación es efectiva entre compañeros de la misma área. Sin embargo, existen ligeras dificultades respecto a la comunicación entre compañeros de diferentes áreas, donde disminuye el conocimiento del receptor a un 40%. Además, en la figura N° 7, se reafirma este pequeño quiebre, al determinarse que el adecuado fluido de información entre compañeros de una misma área y con otras áreas, difiere en un 20%; situación que debería optimizarse. Además, el instrumento utilizado en la investigación permite determinar que en este caso la forma de la emisión del mensaje y el lenguaje utilizado es importante para los colaboradores.

Por otra parte, los trabajadores se encuentran muy satisfechos con la comunicación descendente, es decir, la comunicación de sus jefes y/o superiores. En primer lugar, en la figura N° 8, se logró un 100% de efectividad en cuanto a comunicación de actividades programadas, metas y objetivos por parte de los jefes a cargo, lo que significa, en palabras de Brandolini, Gonzáles & Hopkins (2009) cumple con la meta de que todos los miembros de la organización sean conocedores de las metas, objetivos y actividades.

En cuanto al mensaje o información a transmitir, la figura N° 10 confirma que la formulación del mensaje es correcta, con un 100% de comprensión por parte de los colaboradores. Los trabajadores manifestaron que esta precisión y claridad facilita el desempeño de sus labores diarias. Además, la figura N° 9 determina que el uso del lenguaje utilizado para transmitir estos mensajes por parte de los jefes de café 900 es totalmente adecuado, obteniendo un 100% de respuestas positivas entre los trabajadores. Como señala Libaert (2006) el conjunto de las comunicaciones de la empresa se establece en el mensaje, que proporciona dirección y coherencia. En resumen, la comunicación descendente del café 900 logra la satisfacción de los trabajadores.

Por otro lado, la figura N° 11 referente al uso los medios de comunicación y canales de información utilizados para transmitir los mensajes a los empleados, determina su canal formal más importante, y en este caso, el punto trascendente de la comunicación en café 900: las reuniones. Con la totalidad de 100%, los trabajadores piensan que las reuniones se realizan con la frecuencia correcta.

Para Robbins & Judge (2009) el canal principal de envío de mensajes es la comunicación oral. En el caso de Café 900, por ser una empresa pequeña con pocos trabajadores, el canal utilizado es perfecto para trasladar la información hacia los trabajadores. Después, los canales que poseen un uso adecuado derivan de la tecnología, y son determinados como medios informativos de soporte o corporativos por los autores Montoya & Ulloa (2012), destacándose en Café 900: el correo, el teléfono y las aplicaciones como Messenger y Whatsapp, con un porcentaje de 80, 70 y 70 por ciento, respectivamente.

Los autores Montoya & Ulloa (2012) concuerdan que cuando se trata de noticias urgentes no hay nada más efectivo y rápido que un correo electrónico. Sin embargo, existe el 30% de trabajadores que especifican que el correo se utiliza poco, y el 20% señala que las aplicaciones se utilizan en exceso. Es en este sentido que debe establecerse un uso determinado de cada canal para optimizar la comunicación. Robbins & Judge (2009) explican que para obtener el máximo provecho de las redes sociales, y a la vez evitar irritar a sus contactos, deben usarse “sólo para asuntos de gran valor”: no como una herramienta de uso diario o ni siquiera semanal.

Acorde a la figura N° 12, el 90% de los trabajadores están conformes con la frecuencia y el tipo de uso de los medios y canales de información, y consideran que son suficientes para satisfacer tanto sus necesidades propias como las de sus clientes.

Ahora bien, diversos autores destacan la importancia de la comunicación. Brandolini, Gonzáles & Hopkins (2009) manifiestan que los procesos de comunicación son pilares de la organización, otorgan claridad, sentido al trabajo y de pertenencia. Para Montoya & Ulloa (2012) la comunicación es un elemento clave para el logro de las metas de la organización; y Flórez (2008) expresa que “es inimaginable una empresa muy bien organizada, pero mal comunicada.” La empresa café 900 tiene estos conocimientos muy presentes entre sus trabajadores, quienes en su totalidad y acorde a la Figura N°13 consideran que la comunicación es importante a la hora de prestar un servicio al cliente.

Para Álvarez (1995) escuchar es elogiar. El empleado debe responder con cortesía y pacientemente las preguntas, mostrarse siempre atento e interesado. Tener la capacidad de mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje

que puedan entender, así como a la escucha de sus preguntas, demandas, quejas y solicitudes.

## **UT.02. Barreras de comunicación**

Por otro lado, respecto de qué obstáculos se encuentran para trasladar información en el café bar,- sorprendentemente-, obtuvieron un porcentaje de 23% en cuanto a la ausencia de procedimientos definidos para trasladar información entre sus compañeros y/o superiores, y un 30% en el desconocimiento de los medios de comunicación adecuados para trasladar la información de acuerdo a la figura N°17. Justamente, estas dificultades surgen del tipo de comunicación que se lleva a cabo el Café 900 y del uso de los medios en el traslado de la información. La barrera de comunicación respecto de sobrecarga de información obtuvo un 7.7%, lo que significa que la cantidad de información y la formulación de mensajes en la comunicación interna es concisa y clara. Sin embargo, se necesita especificar qué medios y canales formales deben utilizarse, el momento oportuno, el receptor del mensaje, y definir el proceso de comunicación que permita el adecuado intercambio de mensajes entre jefes y trabajadores. Los canales de comunicación formales, acorde a Formanchuk (2015):

Benefician el contacto entre distintos niveles, departamentos y áreas de la organización, al tiempo que permiten alcanzar objetivos particulares: construcción de identidad, consenso, participación, feedback, cohesión, trabajo en equipo, etc. Es importante tener en cuenta que la conquista de cualquiera de estos objetivos es posible gracias a que los CCF son diseñados y administrados por la empresa, pudiendo ejercer, de este modo, un control significativo sobre la información que circula por ellos.  
(p.2)

Además, Formanchuk (2015) especifica claramente que si la comunicación formal es la adecuada, disminuye el uso de la comunicación informal:

Sin ánimo de fijar un axioma podemos afirmar que la comunicación informal incrementa su influencia cuando la comunicación oficial es escasa, incoherente, inverosímil o llega fuera de tiempo y lugar. (p.3)

Por otra parte, acorde a la figura N° 18, el 30% de trabajadores encuentra otro tipo de barreras, entre ellas: el nivel educativo o cultural de los trabajadores que retrasa la realización de las actividades. Como afirman Robbins & Judge (2009):

La edad, educación y antecedentes culturales son tres de las variables más obvias que influyen en lenguaje que usa una persona y las definiciones que da a las palabras. (p. 369)

Además, los trabajadores explican que a mayoría de clientes recibidos en el momento, la comunicación se vuelve más difícil, en momentos por ejemplo de pedidos de cocina a servicio.

En sí, estas dificultades afectan directamente la interrelación entre emisor y receptor, la capacidad de entender el mensaje a cabalidad y, por tanto, de cumplir correcta y adecuadamente con las tareas delegadas a los empleados de la organización. En este caso, debe tenerse en cuenta la capacidad y el nivel de conocimientos de los trabajadores al momento de darse la comunicación descendente y horizontal, emitiendo mensajes claros para todos los miembros del equipo Café 900.

### **U.T. 03. Identidad Corporativa**

Por otro lado, entramos a la dimensión de identidad corporativa que poseen los trabajadores del Café 900. Jiménez & Rodríguez (2013) en su libro “Comunicación e Imagen Corporativa”, definen a la identidad corporativa como el conjunto de rasgos, características y atributos más o menos estables y duraderos de la organización que determinan su manera de ser, de actuar y de relacionarse.

Para Scheinsohn (1998) la identidad se manifiesta a través de la cultura de la organización, es decir, la misión que posee, su visión para el futuro y valores que le constituyen su patrón de comportamiento. En este caso y según lo determinan las figuras N° 19, 20 y 21, todos los trabajadores se sienten a gusto con la personalidad de la empresa, se identifican plenamente con los valores de calidad, cortesía,

entusiasmo, limpieza y aprendizaje que identifican a café 900, además de compartir la misión y visión del mismo, lo que significa, la solidez de la cultura organizacional en Café 900. Por otro lado, acorde a la figura N° 22 y 24 conocen completamente los diversos productos que ofrecen, y se identifican con el puesto de trabajo y las labores que realizan a diario. Finalmente, como se entiende en la figura N° 25, la comunicación organizacional interna que se desarrolla en el café 900, permite de forma eficaz conocer los objetivos, fomenta el trabajo en equipo, y ayuda en el conocimiento de los productos y servicios a los trabajadores. Pero existe un decaimiento de un 30% en cuanto a proporcionar la información que permita realizar adecuadamente las labores diarias, lo que debería optimizarse, ya que la empresa es la encargada de delegar las labores con exactitud y claridad.

#### **4.2.2. Discusión de resultados de encuesta a clientes de Café 900**

##### **U.T.01. Valoración de servicio al cliente**

El servicio al cliente lo conforman aquellas acciones que realiza la empresa para relacionarse con sus clientes, con el fin de brindarles la mejor experiencia posible y cubrir así sus expectativas. Este objetivo también lo persigue el café bar “Café 900” como se explica a continuación en las figuras comprendidas desde la N° 26 hasta la N° 30, donde se observa el valor que dan sus clientes a diferentes factores que comprende el servicio al cliente que éste les brinda.

En estas figuras se puede observar con respecto a la atención del personal (figura N° 26) el 100% se encuentran entre satisfechos, muy satisfechos y totalmente satisfechos, Sin embargo, es importante no descuidar este punto fuerte y proponerse trasladar el 30.42% de satisfechos hacia muy satisfechos, con la finalidad conseguir la completa satisfacción de los clientes. Para lograrlo, el liderazgo deberá desempeñar un papel central en la prestación de un servicio excelente. Zeithaml, Parasuraman & Berry (1993), explican que en la actualidad, mejorar el servicio desde la óptica del cliente es lo que produce beneficios:

La calidad del servicio produce beneficios porque crea verdaderos clientes: clientes que se sienten contentos al seleccionar una empresa después de experimentar sus servicios, clientes que utilizarán la empresa

de nuevo y que hablarán de la empresa en términos positivos con otras personas. (p.11)

Además, Zeithaml, Parasuraman & Berry (1993) señalan que la esencia del marketing de los servicios es el servicio en sí mismo:

En el sector servicios el arma competitiva más importante es la quinta P (de performance, en inglés, o sea: actuación, funcionalidad, cumplimiento, prestación). Es el nivel de prestación del servicio lo que distingue a una empresa de servicios de las otras; es el desempeño, el nivel de prestación del servicio, lo que crea verdaderos usuarios que compren más y que sean más leales y que difundan verbalmente publicidad positiva. (p.12)

En relación al desempeño del personal al momento de solucionar inconvenientes (figura N° 28) y su conocimiento de la carta y productos que el café bar ofrece (figura N° 30), la encuesta revela resultados similares entre sí, obteniendo un mayor porcentaje en la escala muy satisfecho, seguida en porcentaje por satisfecho y posteriormente por totalmente satisfecho, a pesar de esto, estos factores sí presentan porcentajes en la escala poco satisfecho y aunque su manifestación es mínima, es necesario que estos comensales sean movilizados hacia la escala de satisfechos y estos últimos hacia muy satisfechos. El servicio al cliente desde el punto de vista del consumidor concibe a la empresa como un todo, esto incluye a cualquier colaborador que los pueda atender, por lo tanto ellos esperan que el personal tenga todas las respuestas a sus preguntas e inquietudes y del mismo modo puedan resolver cualquier inconveniente que se les presente.

Tschohl (2008) indica que un servicio de calidad puede restablecer la lealtad hacia la empresa, la confianza y además, el cliente puede volver a sentirse motivado a regresar a pesar de haber percibido problemas en sus servicios.

Zeithaml (1988) en su publicación “Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A means-end model and Synthesis of Evidence”, expresa que:



Las empresas de servicio excelentes muestran un mejor desempeño financiero porque actúan mejor ante sus clientes. Los clientes responden mejor a esas empresas porque perciben más valor en sus ofertas que en las ofertas de la competencia. El valor está representado por «la evaluación global que hacen los consumidores respecto a la utilidad de un producto, según su percepción de lo que reciben y de lo que les es dado» (p.14)

Si analizamos el factor de la figura N° 29 que comprende la rapidez y eficiencia, con respecto al servicio brindado en “Café 900”, se aprecia que si bien un total de 70.53% se encuentra dentro de los parámetros de satisfecho, muy satisfecho y totalmente satisfechos, hay un 29.48% restante que amerita la atención de la empresa, en este punto se puede tomar en cuenta lo que mencionan Zeithaml, Parasuraman & Berry (1993) sobre la capacidad de respuesta, para ellos es importante ser conscientes de que a medida de que se retrasan las respuestas la calidad del servicio se va deteriorando, esto puede deberse a diversos motivos como podrían ser la dilatación de respuestas o la carencia de personal que permita responder inmediatamente ante algún inconveniente.

Por otra lado, es inquietante la situación del factor de la figura N° 27, que comprende el ofrecimiento de promociones y servicios adicionales, donde se presenta un porcentaje total de 75.52% conformado por poco satisfechos y nada satisfechos. En este caso el café bar “Café 900” cuenta con servicio wifi y regularmente lanza promociones para sus clientes, sin embargo, los porcentajes que sueltan las encuestas demuestran que los comensales no están al tanto de esta información y manifiestan que el personal tampoco se las hace llegar.

Zeithaml, Parasuraman & Berry (1993) afirman que la disconformidad entre la comunicación externa y el servicio al cliente, que se puede manifestar como ausencia de información, puede afectar de manera negativa la idea de servicio al cliente que los consumidores tienen de la empresa. Para contrarrestar esta situación propone mejorar la comunicación horizontal entre el área que crea estas promociones y el área a la que pertenecen los empleados a cargo de la prestación del servicio, así estos últimos estarán al tanto de todo lo que la empresa está ofreciendo y podrá transmitir esta información a los clientes.

## **U.T.02. Imagen**

Por otra parte, en cuanto a la dimensión de imagen, para Costa (2009) la imagen es la interpretación que tiene la sociedad de cómo es la empresa a través de las acciones que lleva a cabo.

Para Brandolini, Gonzáles & Hopkins (2009), la coherencia en este aspecto tiene un valor de significación – positivo o negativo – en la construcción de la imagen en los diferentes públicos. En el caso de café 900, la idea que el público tiene de la empresa y la evocación de marca es, acorde a la figura N° 34, principalmente de calidad, seguido de comodidad. Ambos con un total de 60% entre los 383 encuestados. Lo que se traduce en la imagen muy positiva y alentadora del café bar. Esto se traduce en que dentro de café 900 existe una estrecha relación entre identidad e imagen corporativa, y como resultado de su unión “origina el escenario ideal del conocimiento de la imagen real sobre la organización por parte del trabajador y de los clientes.” (Villafañe, 2008)

En cuanto a conocimiento de la imagen e identidad visual de la empresa por parte de los clientes, existe una incongruencia en base a las respuestas de los encuestados, figura N° 34 y 35, donde si bien los clientes identifican los colores respectivos del logo de café 900, más de la mitad de ellos no recuerda el logo. En este punto es necesario afianzar el conocimiento de la identidad visual de café 900 en los trabajadores pues “el logotipo tiene un rol trascendente ya que además de representar, debe saber diferenciar. Es necesario para el para existir de la empresa, para tener identidad y presencia en el mercado al que se dirigen, poder llegar a sus potenciales clientes y fidelizarlos bajo una imagen, un punto de referencia, un símbolo que resuma la idea de lo que hace, de lo que es y oferta” (Nieves, 2006).

Por otro lado, en cuanto al posicionamiento, específicamente a los atributos que diferencian a café 900, acorde a la figura N° 39, lo que realza a café 900 por sobre otros cafés bar, es su ambiente acogedor y atmósfera agradable, además del show de música en vivo y la ubicación del local. El posicionamiento es fuerte a pesar de que en la figura N° 38 los clientes tienen otros atributos en cuenta para escoger un café bar, siendo el principal el trato cordial del personal, elección que quedó en 4ta posición de atributo en café 900, que obtuvo un 15%. De esta forma, conociendo los atributos que prefieren los clientes, la empresa deberá enfocarse en el trato cordial del personal, ya que se establece como segundo factor de elección en el

sector, ya que acorde a muchas investigaciones validadas en la experiencia práctica demuestran que la satisfacción o insatisfacción del cliente está mucho más relacionada con el aspecto humano de la calidad que con su aspecto material.

En resumen, la imagen corporativa,- concepto en el que Villafañe (2008) agrupa el comportamiento, la cultura y la personalidad corporativos-, es positiva. Sin embargo, el 43.16% piensa que es solamente “buena”, acorde a la figura N° 26. Tomando en consideración que las personas frecuentarían más el café y lo recomendarían a algún familiar y/o conocido. (Figura N° 41 y 42) y, si bien los clientes se encuentran a gusto con la empresa, se necesita explotar la imagen corporativa, mediante el uso adecuado de herramientas y estrategias de comunicación.

En cuanto a la comunicación externa, específicamente la presencia en los medios de “Café 900”, de un total de 383 encuestados, en la Figura N° 31 el 89.21% afirmó haber observado algún tipo de publicidad del café, y en la figura N° 32 se destaca su medio principal: indica específicamente que un 59.2% lo hizo por medios digitales. En este sentido, es necesario recalcar que todo tipo de comunicación externa está a cargo de la gerente de la organización, ya que el café bar no cuenta con área de comunicaciones ni de marketing definido. Esta situación debilita la comunicación externa del café 900.

Por otro lado, la figura N° 32 determina que alrededor del 27% asiste a café 900 por recomendación; herramienta que debería explotarse en el café bar, en base a la opinión del diario digital “Puro Marketing”, que especifica:

“El concepto de recomendar se ha visto potenciado con el uso de las redes de comunicación y los medios sociales, y sigue aumentando su importancia vital tanto para empresas como para los propios consumidores. El boca a boca sigue siendo el arma más poderosa para los prescriptores de marca.” (Marketing, 2012)

Finalmente, el siguiente canal digital utilizado por Café 900 es la página web. Millenium (2003) explica que una página web es un documento electrónico que muestra información referente a una temática en específico, y que es de acceso público a través de internet, de tal forma que el documento puede ser consultado

por cualquier persona. Para King (2003) se debe ofrecer al usuario información, interactividad, diversión, en otras palabras, un contenido original. Según Ryan (2003), debe contar con actualizaciones, debe ser fácil de encontrar y tener un propósito claro, factores indispensables para hacer que la página web sea buena y válida.

En cuanto a claridad del mensaje en los medios utilizados por café 900 para la comunicación externa, acorde a la figura N° 33, el 100% de los encuestados refiere que la información es clara y entendible.

#### **4.2.3. Discusión de resultados de entrevista a gerente de Café 900**

##### **UT.01. Comunicación Interna y UT.02. Proceso de comunicación**

Según lo entrevista realizada a la gerencia del café bar, considera que los empleados subestiman la importancia de la comunicación; y es sólo al ver el resultado de las acciones de comunicación que logran darle valor y reconocimiento, notan y entienden su importancia al recibir información para resolver inconvenientes con los clientes. Tal como afirma Lacasa (2000), la comunicación posee un valor estratégico enorme, ya que gracias a las diversas acciones comunicativas que lleva a cabo la organización puede alcanzar los objetivos empresariales. Según Gómez (2007):

La comunicación interna está considerada hoy día como una herramienta estratégica muy eficaz a la hora de dar respuesta a las necesidades informativas de sus clientes internos y externos. Así como también resulta muy eficaz para la gestión de las organizaciones y se convierte una herramienta imprescindible para las organizaciones que quieran competir con éxito en el siglo XXI. (p.192)

Por su parte, acorde al análisis de la entrevista, se determina que el canal de información más utilizado por Café 900 son las reuniones. Acorde a gerencia, las reuniones diarias con el personal de turno permiten intercambiar información de las incidencias del día, el stock u otros detalles; y las reuniones semanales entre administrativos, área de cocina y servicio, permiten concertar temáticas de

presupuesto y/o de administración. En este sentido, Katz & Kahn (1995), señalan que los canales pertenecientes a la comunicación oral como las reuniones tienen una ventaja principal:

Hacen viable un rápido intercambio con retroalimentación inmediata. La gente puede hacer preguntas y esclarecer ciertos puntos. En una interacción frente a frente, el efecto es evidente. Además, una reunión con el superior puede concederle al subordinado una sensación de importancia. Obviamente las reuniones, ya sean informales o planeadas, pueden contribuir enormemente a la comprensión de toda clase de argumentos. (p.87)

Al ser una microempresa con un staff pequeño y los niveles jerárquicos no son tan marcados sino horizontales, la reunión se convierte en su primer, y por tanto, principal canal de comunicación, tal como afirma Baguer (2009):

El nuevo concepto de organización empresarial implica la delegación del trabajo en una estructura organizacional horizontal por procesos con equipos de trabajo. Este modelo organizativo exige la celebración de reuniones. Son una vía muy extendida en las empresas para unificar criterios e integrar objetivos y en donde existe una comunicación directa. Las reuniones forman parte de la vida de la empresa. (p.18)

Por su parte, el segundo canal de comunicación más utilizado para la comunicación interna de los colaboradores del Café 900, es el uso de la aplicación Whastapp. Acorde a Romero (2015), whatsapp puede ser un buen aliado por las utilidades que ofrece como canal de comunicación tanto con clientes como con empleados. En caso de los últimos, permite contactarlos de manera inmediata, mejora la efectividad de la comunicación interna, afianza la relación con los empleados, potencia las relaciones, generando trabajo en equipo y compañerismo. La comunicación es mucho más rápida. Sin embargo, hay personas que tienen más destreza con las plataformas de comunicación que otras en el café bar. En este caso, las personas más adultas, no tienen o no usan los canales como Whatsapp o no lo

revisan con la frecuencia que una persona joven lo haría, entonces tienen a tener problemas con la comunicación interna, excusándose en el desconocimiento o la desinformación. Además, según la gerencia, al no tener canales de comunicación tan estructurados o formales, lo que realizan es medir el flujo de las personas que participan en Whatsapp. Por su parte, los correos electrónicos y mails corporativos son utilizados sólo por el personal administrativo que tiene contacto con el público externo, es decir, proveedores y clientes. En otras palabras, en café 900 la rigidez y formalidad del uso del canal depende del tipo de público. Es decir, la comunicación más rígida se da con los stakeholders, mientras que la comunicación es más flexible con trabajadores.

Si bien explican que se comunican por todos los canales, consideran que es responsabilidad del trabajador preocuparse por mantenerse informado. Sin embargo, también es función de la organización determinar los medios adecuados que se acoplen a los trabajadores, y permita mejorar la comunicación en todos los niveles. Además, es importante establecer límites en el uso de aplicaciones como whatsapp, ya que algunas veces existen equívocos o sobreentendidos a causa de la sobreinformación. Entonces, resulta de utilidad que la comunicación interna también se formalice con los trabajadores dentro de la empresa, y no solo con stakeholders, ya que según Castro (2014) la comunicación escrita permite dejar constancia de ciertos hechos, es útil para establecer y normatizar las políticas de la empresa, evita equívocos o sobreentendidos de información. Los beneficios de la comunicación formal son la evidencia de los hechos, el mantenimiento de la autoridad, el flujo ordenado de la información, y la fuente de cada información puede ser fácilmente localizada.

Finalmente, la gerencia señala que los otros canales de comunicación son el pizarrón en el área de cocina y los comunicados, que utilizan para comunicar eventos internos, horarios y mensajes importantes que la dirección o gerencia quiera dar a conocer a los colaboradores.

### **UT.03. Servicio al Cliente**

En cuanto al servicio al cliente, la gerencia informa que el personal de turno a cargo del servicio tiene como obligación pasar por todas las mesas a consultar si existen inconvenientes y si el cliente se encuentra satisfecho con la atención

brindada. Ello agregado al protocolo establecido por la organización en el que la azafata debe cerciorarse una vez más por la atención después de haber realizado el servicio directo que es la entrega del producto, en este caso, haber servido los platos y las bebidas.

En este sentido, es importante destacar que el café bar cuenta con un protocolo de ciclo del servicio, donde identifican la forma en la que se realizarán todas las acciones a fin de satisfacer las necesidades y pedidos de los clientes. Entre los MOT (Moments of Truth) se encuentran definidos la bienvenida, el tipo de preguntas a realizar, las oportunidades de venta sugestiva, la ubicación en mesa, la presentación de la carta, la toma del pedido, la preparación de la mesa, entrega de bebidas y platos, la verificación del pedido y finalmente, el pago del producto. Tal como lo afirma Álvarez (1995):

Cuando hablamos de servicio de calidad, nos referimos a todo el conjunto de prestaciones que acompañan a la venta del producto que en la forma como se desarrollan, contribuyen a establecer una diferencia con las prestaciones que ofrecen otras organizaciones o empresas. (p.3)

Además, la gerencia explica que los clientes buscan algo diferente en el servicio. Tal como afirman, para Zeithaml, Parasuraman & Berry (1993):

Los usuarios no sólo evalúan la calidad de un servicio valorando el resultado final que sino que también toman en consideración el proceso de recepción del servicio. (p.18)

“Todos buscan algo diferente, como horarios, tipos de comida, si el sitio es familiar o algo diferente”. De acuerdo a Álvarez (1995) existen diversas características que diferencian al servicio de calidad, entre ellos: los elementos tangibles, la capacidad de respuesta, la cortesía, la comunicación, la comprensión del cliente; todos ellos elementos clave que forman parte de los MOT del café bar.

Por otro lado, la gerencia señala que la comunicación es importante al momento de prestar un servicio al cliente. En este sentido, Sánchez (2016) afirma:

La atención al cliente es una situación de comunicación interpersonal. Cuanto mejor sea gestionada, mayores serán los niveles de eficacia, eficiencia y calidad de la experiencia del cliente. La comunicación entre los actores que forman parte de este servicio, debe ser fluida para que ésta sea eficaz y satisfactoria para los usuarios. (p.1)

#### **UT.04. Imagen**

Acorde a la gerencia, la percepción de la imagen que tienen los clientes del café bar es buena. El público externo los percibe como una empresa sólida y de prestigio, que gracias a los años que lleva en el mercado y la infraestructura que posee, permite ser reconocida en la ciudad.

En este sentido, existen muchas perspectivas de diversos autores, entre ellos Margulies (1977) y Abrat (1989) de las que se desprende la visión común de la imagen relacionada al concepto de la percepción, que hace referencia a la suma de expectativas, creencias, sentimientos, informaciones e impresiones que los distintos grupos de interés tienen sobre las características y actividades de la empresa. Por otro lado, acorde al Instituto de Directivos de Empresa IDE-Cesem, una buena marca otorga prestigio, y el prestigio mejora la imagen de la marca. El prestigio es la comunicación correcta con los clientes, que se sientan escuchados y atendidos. El prestigio de una empresa deriva de su reputación. De esta forma, la percepción que queda plasmada por parte de un cliente es la reputación que ha alcanzado la empresa en la mente del sujeto que emite dicho juicio (Schlesinger, 2009).

La gestión de la reputación en una corporación perseguirá el logro de una buena opinión, de una consideración positiva, de un prestigio cuanto más alto mejor. (Abril, 2003)

Por su parte, Schlesinger (2009) explica:



La imagen y la reputación corporativas constituyen activos intangibles, fuentes de numerosas ventajas competitivas que no pueden dejarse al azar y que deben ser cuidadosamente gestionados. (p.9)

Acorde a gerencia, es debido al esfuerzo y al buen humor que los clientes poseen una buena percepción de la imagen de la empresa, de comodidad, y de un ambiente ligero y agradable. Todos estos elementos se convierten en ventajas competitivas. Tal como afirma Villafañe (2001):

Entre las ventajas competitivas que comporta una buena reputación corporativa, se encuentran la mejora de los resultados económicos, el aumento del valor comercial, un escudo contra la crisis y el factor del liderazgo. (p.16)

Por su parte, en cuanto a la imagen mediática del café bar y el uso de medios de comunicación externa, la gerencia explica que su comunicación no es efectiva. Ello debido a que la gerente es la encargada de realizar todo tipo de publicación externa del café bar, y no cuenta con un profesional en comunicación que apoye estas acciones. Esta situación se optimizaría con la implementación de un área de comunicaciones. Como señala Betancour (2011) la implementación de ésta se convertiría en:

“un factor significativo e indispensable para el crecimiento de la empresa, dado que, gracias a ésta área las personas acceden de manera confiable y directa a la información de interés general. Además, permite crear mensajes y estrategias las cuales dieron lugar a la creación de canales de información para mejorar la comunicación a nivel interno y externo, del mismo modo, dará lugar al fortalecimiento de la identidad corporativa por medio de la ejecución de un manual de identidad.” (p.28)

También señala que la comunicación con los clientes es constante en las plataformas digitales de Instagram y Facebook. Explican que ya no utilizan publicidad impresa, y que sólo se enfocan en la publicidad digital, aludiendo al costo mucho menor y al alto impacto que generan. Tal como afirma Lavandeira

(2014) “Entre las ventajas de la publicidad digital podemos destacar la forma, la sencillez, la rapidez, la interactividad, el bajo coste, el alcance a nivel mundial y los millones de seguidores que tiene la red.” Además, la gerente explica que: “si no tenemos presencia en la plataforma de redes como Facebook o Instagram, desaparecemos.” Además, otra plataforma digital utilizada por Café 900 es la página web. Actualmente, la página se encuentra desactualizada a causa de la pérdida de accesos. La información y fotografías que aparecen en ella son antiguas, y algunos productos y servicios que aparecen en ella no se ofrecen más en la empresa, situación de mal información hacia el público externo que deberá modificarse con inmediatez, ya que todo aquel que acceda a dicha información acudirá al café bar y pasará un mal momento, lo que se traduce en la pérdida de un cliente. Según Santa María (2016) el mantener contenido que no es actual o acorde a la realidad de la empresa en la página web, puede percibirse de manera negativa por parte del público. Por lo tanto, debe mantenerse una constante actualización de la información de la página web para generar una empatía referente a las tendencias de la sociedad.



## **V. PLAN DE COMUNICACIÓN**

### **5.1. Presentación**

Actualmente, las empresas reconocen la trascendencia de la comunicación como un factor determinante para el logro de objetivos, para mejorar de la competitividad, el crecimiento y la consolidación de la empresa. Además, reconocen que la imagen adecuada y un servicio al cliente de calidad permitirá crear en la mente del consumidor, un valor que le diferencie de otras organizaciones. Contar con un buen plan de comunicación que se encuentre alineado con la estrategia global de la organización, permitirá proyectar la identidad corporativa, reflejar su cultura mediante las acciones que lleven a cabo los trabajadores y afianzar la imagen en busca del posicionamiento, con la finalidad de resaltar en la toma de decisiones de los consumidores, y finalmente, consuman el producto o servicio que se les brinda.

De esta forma, para conseguir el impacto y la respuesta que se espera del consumidor, es necesario crear estrategias de comunicación adecuadas para mejorar la imagen y servicio al cliente del café bar “Café 900”, lo que conlleva a la propuesta de diversas estrategias de comunicación en base a los resultados obtenidos en la presente investigación, que brindará soluciones a las dificultades comunicacionales que posee la empresa en la actualidad.

Se recomienda que la ejecución del plan sea llevada a cabo por un área o un profesional de la comunicación, a fin de conseguir su óptimo desarrollo.

### **5.2. Objetivos del plan**

#### **5.2.1. Objetivo general**

- Crear estrategias de comunicación internas -que afiancen la identidad visual corporativa y garanticen el adecuado flujo de comunicación- y externas -que utilicen adecuadamente diversos medios de comunicación, plataformas y herramientas convenientes- que permitan mejorar el servicio al cliente y la imagen del café bar.

### 5.2.2. Objetivos específicos

- Reforzar la imagen de la empresa en el público externo utilizando diferentes medios de comunicación, plataformas digitales y herramientas publicitarias.
- Actualizar herramienta digital de página web.
- Promover el uso de canales de comunicación entre las áreas de la empresa que garanticen el adecuado flujo de información y reforzar la comunicación interna ascendente de la empresa a fin de conseguir la satisfacción de los trabajadores.
- Afianzar la identidad visual corporativa a partir de un manual de identidad.
- Promover la capacitación del personal respecto a comunicación efectiva.
- Promover la capacitación del personal respecto a servicio al cliente.

### 5.2.3. Público objetivo del plan

- **Público objetivo interno:**  
Gerencia y colaboradores del café bar “Café 900”
- **Público objetivo externo:**  
Clientes potenciales y clientes actuales del café bar Café 900
- **Geográfico**  
Ubicación: Chiclayo – Lambayeque
- **Demográfico**  
Edad: 20 a 50 años.  
Género: Hombres y Mujeres  
Etapas de vida: Adultos  
Nivel económico - social: Medio – Medio alto

## 5.3. Análisis situacional FODA

Para el diseño del plan de comunicación del café bar “Café 900”, fue necesario el diagnóstico de la situación actual de la empresa. Para ello, se realizó el análisis de la empresa con el método FODA.

### 5.3.1. Fortalezas

- F1. Posee misión, visión y objetivos estratégicos.

F2. Las funciones laborales son claras y conocidas por todos los trabajadores.

F3. La motivación del personal es alta y el clima laboral es óptimo.

F4. Cumplen con seguridad e higiene industrial.

F5. Conocen a los clientes y consumidores.

F6. La empresa es competitiva y la marca está bien posicionada.

F7. Poseen insumos de calidad y los procesos corregidos con frecuencia.

F8. Fuerte comunicación interna vertical descendente.

F9. Fuerte identidad, cultura y personalidad corporativas.

F10. Presencia en redes sociales.

F11. Fuerte publicidad boca a boca (Recomendación).

F12. Alta responsabilidad social (política ambiental).

F13. Ambiente cálido y acogedor, con enfoque temáticamente artístico original.

F14. Servicios adicionales de música en vivo, wifi y artísticos y culturales son gratuitos para el cliente.

### **5.3.2. Debilidades**

D1. No desarrolla investigación de mercado.

D2. No cuenta con área de comunicaciones ni de marketing definido.

D3. No posee un manual de identidad para el reconocimiento de la marca.

D4. Procedimientos no definidos para comunicación vertical ascendente.

D5. Débil comunicación interna horizontal entre áreas.

D6. Pérdida de accesos de Herramienta web (página) desactualizada.

D7. No comunica promociones y servicios adicionales al público externo.

D8. No cuenta con un plan publicitario específico ni de marketing.

D9. No cuenta con manual de funciones (MOF).

### **5.3.3. Oportunidades**

O1. Resolución Ministerial N°363-2005/MINSA, Buen manejo de los alimentos y servicios.

O2. Decreto Legislativo N°1278, Las 3R de residuos sólidos.

O3. El sector restaurantes creció 1.94% en diciembre del 2017, INEI.

- O4. Según data de PROMPERÚ de todos los turistas que visitan nuestro país en 34% lo hace por la gastronomía y el medio que más influye a esta decisión es el Internet.
- O5. Se encuentra en el tercer lugar en búsquedas de mejor restaurante desde dispositivos móviles en Chiclayo. (TripAdvisor)

#### **5.3.4. Amenazas**

- A1. La existencia de competencia posicionada en el rubro.
- A2. La tasa de inactividad laboral que se presenta en la región de Lambayeque es de 31.6 %, esto influye en el poder adquisitivo de los clientes, que el desempleo aumente, provoca que se reduzca el número de clientes potenciales.

#### **5.4. Estrategias de Comunicación**

**Estrategia N° 1:** Reforzar la imagen la empresa en el público externo utilizando diferentes medios de comunicación, plataformas digitales y herramientas publicitarias. Actualización de plataforma digital de página web.

**Objetivos:** Reforzar imagen del Café 900.

**Tácticas y acciones:**

**Táctica N°1:** Elaborar campaña de marketing orientada al público externo que afiance posicionamiento y recordación de marca de la empresa. Permitirá definir las estrategias ATL y BTL creativas para generar mayor impacto y posicionamiento de la marca Café 900, y planificar detalladamente las acciones necesarias.

**Responsable:** Community manager

**Periodicidad:** 3 meses

**Público objetivo:** Público externo del Café 900.

**Acción 1.1.** Determinar y fijar los objetivos de la campaña de marketing.

**Acción 1.2.** Realización del Briefing de Marketing que contendrá:

- El público objetivo de la campaña (demográfico, psicográfico, conducta de compra, características)
- Definición de los productos (Su diferenciación, valor añadido, beneficios, rentabilidad, ciclo de vida)

- Características y condiciones del mercado potencial (Situación actual, condiciones de venta, tendencias)
- Características de la identidad y cultura corporativa del café bar. (Misión, visión, valores, normas)
- Análisis históricos publicitarios y sus resultados obtenidos.

**Acción 1.3.** Describir el análisis interno del café utilizando:

- Análisis FODA
- Análisis histórico del café.
- Análisis AMOFHIT (áreas funcionales del ciclo operativo de la organización)

**Acción 1.4.** Establecer la propuesta con estrategias de marketing, definiendo el posicionamiento estratégico de la marca y el marketing mix. La propuesta de la campaña será en base a los atributos que diferencian al Café 900: CALIDAD de servicio y productos, y COMODIDAD: instalaciones acogedoras y originales.

**Acción 1.5.** Elaboración el mensaje. El diseño deberá ser innovador, creativo y original, ya que permitirá conseguir nuestro objetivo. Debe dejar en claro los beneficios de los productos del café bar.

**Acción 1.6.** Determinación de los medios (ATL Y BTL) para la recordación de marca y; los canales y plataformas que se utilizarán en la campaña (Offline y Online), dependiendo del público objetivo final.

**Acción 1.7.** Adecuar el mensaje en base a los medios y soportes utilizados en la acción descripta anteriormente.

**Acción 1.8.** Determinar los formatos ATL y BTL en base a la acción 1.6.

**Acción 1.9.** Coordinación de la campaña (planning) y elaboración del presupuesto.

**Acción 1.10.** Lanzamiento y puesta en marcha de la campaña de marketing.

**Acción 1.11.** Control y evaluación de la campaña de marketing.

**Táctica N° 2:** Elaborar un plan de medios de comunicación y adherir plataformas digitales. Con la finalidad de que el público externo conozca los atributos de los productos y servicios que ofrece el café bar. El uso de los medios y canales de comunicación son indispensables para ingresar en la



mente del público, es la forma más eficiente de captar clientes, llegando a cada tipo de público segmentado que tiene la organización.

**Responsable:** Community manager

**Periodicidad:** 3 meses

**Público objetivo:** Clientes actuales y potenciales de Café 900.

**Acción 2.1.** Se usará el medio de comunicación impreso de mayor circulación en la región Lambayeque durante los fines de semana considerando la demanda y cuando se requiera, con el propósito de promocionar los productos y servicios que ofrece el café bar. Deberá solicitarse el plan tarifario del diario para conocer el costo del aviso, y deberán determinarse los días de publicación, ubicación y número de página en el que aparecerá el aviso.

**Acción 2.2.** Se utilizará un magazine televisivo local emitido por señal abierta, que cuente con amplia sintonía en la ciudad de Chiclayo, y esté dirigido principalmente a un público empresarial y del sector económico social medio – medio alto. El objetivo será dar a conocer los atributos que diferencian a Café 900 sobre otras empresas del sector, mediante la Creación y salida de un Publi – Reportaje, con una extensión de 4 minutos; el que deberá transmitirse 1 vez al mes, por un lapso de 3 meses. El público externo tendrá conocimiento directo de los productos que ofrecen el café bar, la calidad de atención, las instalaciones, el show musical, la historia del Café 900. Además, deberá resaltar sus reconocimientos y políticas ambientales. Asimismo, este publi-reportaje deberá ser subido a todas las plataformas digitales que utilice el café 900, tales como Facebook, Instagram, página web.

**Acción 2.3.** Se hará un mejor uso de la plataforma digital Instagram. Mediante el uso de la nueva herramienta IGTV, se realizará la creación de un propio canal llamado “900Tv”. Se convertirá en un aliado de la comunicación organizacional externa, ya que los vídeos estarán al alcance de todos los seguidores del usuario. En el canal “900tv” deberán subirse vídeos sobre creación de platos, postres, tragos, entre otros, dentro del café dos veces por semana. Además, deberán actualizarse stories diariamente, y seleccionar las stories destacadas. Por otro lado, deberá hacerse el seguimiento de los clientes que siguen la cuenta, ya que dará a conocer las necesidades comerciales de los clientes respecto a nuestro sector, permitiendo la investigación directa y actual

del mercado. Finalmente, deberán responderse tantos comentarios positivos y negativos como fuera posible, fomentando la retroalimentación positiva y la percepción positiva del cliente. Esta aplicación podrá ser utilizada mediante dispositivos móviles, aumentando el grado de fidelización de los clientes actuales y/o potenciales. Esta plataforma estará a cargo del community manager.

**Acción 2.4.** Se hará uso de la red social profesional LinkedIn, con el objetivo de conseguir un alcance amplio y relacionarse con cualquier empresa del mismo rubro. Esta herramienta está orientada a las relaciones comerciales, proporcionará visibilidad y notoriedad frente a la competencia y permitirá promocionar el café bar. Se dará a conocer la identidad y cultura corporativas, y resaltarán las cualidades laborales que poseen los colaboradores del mismo. El café se reflejará como una organización comprometida con sus grupos de interés y su responsabilidad social. Además, dará a conocer sus productos, realizar acciones de convocatorias de personal y captar nuevos clientes, y conseguirá el posicionamiento en buscadores corporativos. Finalmente, permitirá un networking activo y será útil para crear una nueva red de contactos con personas que pueden ejercer influencia en potenciales clientes. Esta plataforma será administrada por el community manager y el gerente de la empresa.

**Acción 2.5.** Deberá realizarse la actualización de la página web del café bar. Es imperativo que la página web de Café 900 provea a los clientes actuales y potenciales de información actualizada. En primer lugar, deberán recuperarse los accesos de la página. A partir de ello, deberán eliminar productos y/o servicios que no se brinden más en la empresa. El community manager se encargará de adherir o restar información dependiendo del catálogo de productos y actividades que ofrece la compañía. Además, deberá adherirse una sección de noticias, en la que se subirán imágenes, notas, vídeos, fotografías, de eventos recientes y de creación de platos, postres, tragos; así como también de los eventos externos y de responsabilidad social llevados a cabo por la empresa, o en los que ella participe. Asimismo, se adherirá un gadget de conteo de visitas y de ubicación geográfica desde la que se llevó a cabo la visita, lo que proporcionará un dato exacto del flujo de usuarios que requieren la

información de la empresa. Finalmente, la página deberá ser innovadora y estar acorde con los estándares requeridos que brinda el manual de identidad corporativa, logrando coherencia y congruencia entre ambos. La actualización de la página web permitirá al cliente actual o futuro, decidir en base a información real el deseo de su consumo y su composición, evitando la confusión al momento de acercarse al café bar y no encontrar lo que busca.

**Acción 2.6.** Se hará uso de la agencia de viajes en línea Despegar.com, agencia consolidada en toda Latinoamérica y asociada al concepto de turismo. Café 900 posee un amplio número de clientes extranjeros (no locales) que realizan turismo en la región norteña, hecho que debe explotarse mediante la afiliación y promoción de productos dentro de la agencia en línea, en el área de actividades, específicamente en gastronomía y vida nocturna. Al contar con un amplio reconocimiento por 10 años en mercado chiclayano, permitirá posicionarse y ser la primera opción entre la competencia para turistas y extranjeros que visitan la ciudad, facilitando el acceso a reservas y a compra anticipada de comidas que ningún otro café bar ofrece, dando a conocer sus productos, promociones y descuentos, captando la atención del cliente potencial. Incluirá imágenes del local, ubicación, una breve descripción de los productos que ofrece, los horarios de atención y formas de pago. La afiliación a la página web no tiene costo, sin embargo el programa de afiliados le asignará una comisión por cada transacción emitida por el sistema, que dependerá del producto seleccionado y conciliada por el gerente de la empresa y el equipo de despegar.

**Acción 2.7.** Se hará uso del magazine impreso de mayor circulación en la ciudad, que difunda temas relacionados a los negocios, emprendimientos y crecimiento local mediante la publicación de artículos informativos de la región, donde participan empresas nuevas en el mercado y de gran potencial, de forma promocional o informativa, y esté dirigido a un público adulto del sector medio – medio alto. Para ello, se solicitará el plan tarifario que permitirá conocer los costos por cada anuncio y deberán determinarse los días de publicación. Este medio permitirá dar a conocer los productos y promociones que brinde el café 900.

**Táctica N°3.** Creación de material audiovisual corporativo. Con la finalidad de mostrar la calidad de productos, el excelente clima laboral, las buenas relaciones humanas y compañerismo entre empleados, la filosofía, cultura e identidad que poseen los trabajadores de la empresa, aspecto que tiene marcado sentido dentro del Café 900. Será una forma dinámica y eficaz de dar a conocer al público externo los atributos internos del café bar. Además, servirá como presentación en eventos auspiciados o llevados a cabo por la empresa.

**Responsable:** Profesional en comunicación

**Periodicidad:** Tres meses.

**Público objetivo:** Público externo del Café 900.

**Acción 3.1.** Elaboración de dos videos corporativos informativos que muestren específicamente la identidad e historia del Café 900; y la responsabilidad social, respectivamente, con una duración máxima de 3 minutos.

**Acción 3.2.** Elaboración de un vídeo promocional para dar a conocer los productos a clientes potenciales, con una duración máxima de 3 minutos.

**Acción 3.3.** Elaboración de un vídeo en base a momentos, experiencias de los clientes, con una duración máxima de 3 minutos.

**Acción 3.4.** Elaboración de spots publicitarios televisivos sobre los productos de la empresa.

**Acción 3.5.** Determinar los medios, canales y plataformas para su difusión.

**Evaluación:**

**Indicadores eficiencia:**

- Siete publicaciones de stories en Instagram por semana, como mínimo, por un lapso de tres meses.
- Dos publicaciones de vídeos en el canal IGTV “900tv”, con una duración de 2 minutos, durante un período de tres meses.
- Dos veces por semana, como mínimo, actualizar la página de Facebook, por un período de tres meses.
- Dos veces por semana, revisión y seguimiento de cuenta en página despegar.com, por un período de tres meses.
- Una vez por semana, actualizar información de la página web, por un periodo de tres meses.

- Dos videos corporativos informativos, con una duración máxima de 3 minutos cada uno, con un periodo de 3 meses en las plataformas digitales que utilice Café 900.
- Dos spots publicitarios, con una duración de 25 segundos.
- Dos videos (promocional y experiencia de clientes) con una duración máxima de 3 minutos cada uno, con un periodo de 3 meses en las plataformas digitales que utilice Café 900.

**Indicadores eficacia:**

- Nivel de satisfacción del público externo de la empresa respecto a la campaña de marketing.
- Actualización adecuada de contenido informativo en las plataformas digitales.
- Control y monitoreo de la campaña de marketing.

**Estrategia N° 2:** Afianzar la imagen e identidad visual corporativa ante el público interno y externo del Café 900.

**Objetivos:** Consolidar la imagen e identidad visual corporativa.

**Tácticas y acciones:**

**Táctica N° 1:** Confección del manual de identidad corporativo del café bar “Café 900”, con el objetivo de establecer todos los elementos que conforman su identidad visual - gráfica, y su adecuada aplicación en los diferentes documentos, soportes o medios que la empresa utilice. De esta forma, se mantendrá la difusión uniforme de la identidad visual. El manual determinará el uso correcto de los elementos de comunicación visuales que conforman al “Café 900”, permitiendo fortalecer y consolidar la imagen de corporativa ante el público interno y externo de la organización. Durante la elaboración de este manual, se considerará la cultura organizacional reflejada en sus valores y objetivos. Deberán respetarse las líneas establecidas para el uso del mismo, sin excepción. Además, delimitará cuál es la forma y uso permitido, y brindará información clave que permita facilitar el uso de sus elementos y soportes a todos los colaboradores del café bar.

**Responsable a cargo de la elaboración del manual:** Profesional en comunicación.

**Periodicidad:** La elaboración del manual tendrá una duración de 2 meses.

**Público objetivo:** Colaboradores y clientes de café bar “Café 900”.

**Metodología:** El profesional en comunicación encargado de la elaboración, deberá llevar a cabo cada acción especificada en este plan, de agregar todo el contenido obtenido en el software de diseño a utilizar, y de su respectiva difusión.

**Acción 1.1.** Describir la historia y reseña del café bar y la evolución de su representación visual-gráfica a la actualidad.

**Acción 1.2.** Determinar los valores corporativos del café bar “Café 900”

**Acción 1.3.** Analizar significado de la marca “Café 900”, su identidad, cultura y estrategia corporativas con el fin de determinar el Masterbrand.

**Acción 1.4.** Detallar la presentación del manual de identidad. Deberá describir sus objetivos, importancia, modo de uso, funciones, procedimientos y aplicaciones de forma clara y precisa.

**Acción 1.5.** Elaborar el logotipo del café bar “Café 900”. Deberá determinarse:

- El concepto del logotipo.
- Composición y elementos del logotipo.
- Versiones o variantes.
- Tamaño mínimo de reproducción.

**Acción 1.6.** Describir los usos incorrectos y restringidos del logotipo.

**Acción 1.7.** Determinar los colores corporativos de la imagen visual

- Pantone
- Cuatricromía (CMYK - variación)
- RGB (En pantalla)
- HTML (Diseño web)

**Acción 1.8.** Determinar la tipografía corporativa por secciones:

- Tipografía a usar en el logotipo.
- Tipografía compatible para documentos y textos corporativos.

**Acción 1.9.** Crear el slogan de “Café 900”, en base a la personalidad corporativa y determinar:

- Tamaño, colores y tipografía correspondientes.

**Acción 1.10.** Determinar papelería comercial y correspondencia

- Tarjetas de presentación

- Cartas empresariales
- Cartas y sobres
- Facturas y recibos
- Hoja membretada

**Acción 1.11.** Determinar la imagen corporativa dentro de la empresa:

- Fotocheck o tarjetas identificativas.
- Uniforme de trabajadores (Distintivo entre hombre y mujer, medidas, colores y modelos a usar).
- Rótulos corporativos
- Fondos de pantalla para los dispositivos

**Acción 1.12.** Determinar el uso publicitario de imagen visual de la marca en:

- Notas de prensa, vallas publicitarias, folletos, redes sociales, diarios, revistas, banners, spots, medios digitales, página web, anuncios y fotografías.

**Acción 1.13.** Establecer el merchandising corporativo. Describir los elementos que lo incorporan y la utilidad de cada uno de ellos.

**Acción 1.14.** Determinar la extensión de la marca Café 900.

**Acción 1.15.** Redactar las recomendaciones para el uso del manual de identidad.

**Acción 1.16.** Publicación de manual (Versión impresa y digital).

#### **Evaluación:**

##### **Indicadores eficiencia:**

- Manual corporativo diseñado en un plazo de 30 días.
- 11 Manuales de identidad corporativos repartidos, de forma impresa y virtual (envío por correo electrónico) a todo el personal de Café 900 en un período de 3 días.

##### **Indicadores eficacia:**

- Nivel de satisfacción de los públicos internos y externos de la empresa.
- Nivel del cumplimiento de las pautas establecidas en el manual corporativo.

#### **Estrategia N° 3:**

Promover el uso de canales de comunicación controlados dentro la empresa que garanticen el adecuado flujo de información, y capacitación de personal sobre comunicación efectiva.

**Objetivo:** Afianzar la comunicación interna de Café 900. Desarrollar las habilidades comunicativas del personal.

**Tácticas y acciones:**

**Táctica N°1.** Establecer, delimitar y formalizar medios y canales de comunicación interna, mediante los cuales se genere un contacto directo entre jefes y trabajadores, se mantenga la autoridad de los superiores, exista un ordenado flujo de información, y la comunicación se efectúe de forma clara y eficaz. Se establecerán los canales de comunicación formales adecuados para desarrollar la comunicación interna descendente, ascendente y horizontal.

**Responsable:** Profesional en comunicación

**Periodicidad:** 3 meses

**Público objetivo:** Colaboradores de Café 900.

**Acción 1.1.** Formalizar redes o canales de comunicación considerando la situación, área o departamento, temporalidad y responsable. Se especificará la regularidad, previsión y estabilidad de las mismas. Ello se realizará con la finalidad de formalizar los medios idóneos de comunicación por área.

**Acción 1.2.** Implementación de tableros o pizarrones de avisos por áreas y especificar el tipo de información que contiene. Serán 3 pizarrones: área de cocina, área de atención y área de bar. Cada tablero o pizarrón será identificado y dividido por secciones. Los jefes de áreas serán encargados de establecer el contenido que estipulen conveniente compartir con sus trabajadores.

**Acción 1.3.** Implementar el buzón de sugerencias. Esta herramienta formal se ubicará dentro de la empresa, específicamente en un área de acceso a todos los empleados para que los mismos depositen allí sus sugerencias, quejas, comentarios, entre otros; de forma anónima, con el fin de convertirse en el vehículo que garantice la comunicación ascendente, el aporte de ideas, la retroalimentación, y el sistema de calidad de la empresa. Deberá incitarse la



participación de todo el personal, y valorar cada sugerencia. El café promocionará el uso del buzón de sugerencias. El comunicador informará al gerente de las mismas, quien será el encargado de valorarlas y llevarlas a cabo, y agradecer el aporte de sus empleados. Finalmente, la revisión y seguimiento se dará con periodicidad mensual.

**Acción 1.4.** Establecer un método de comunicación interna que se denominará “Un café en 900 segundos”. Se refiere a reuniones entre los diferentes miembros de la empresa, ya sea individual,- entre gerente y cualquier empleado de la empresa-, grupal (a nivel horizontal, entre miembros de área y distintas áreas) y total (todos los miembros de la empresa). En ella se discutirán asuntos relacionados con el café, temas pendientes, sugerencias, aporte de ideas, entre otros. Estas reuniones son muy eficaces porque permiten personalizar la información a transmitir, filtrar la información, flexibilizar la comunicación, escuchar directamente al interlocutor, conocer sus opiniones y sugerencias y hablar con mayor libertad sobre el impacto de la información. Tendrá una duración de 900 segundos (15 minutos), tiempo oportuno para generar una interacción entre el personal y los encargados de área. El café se realizará cada quince días.

**Acción 1.5.** Se implementará el uso del mural corporativo. Este es un espacio ubicado para ser leído por los miembros de la empresa, en los que la dirección coloca escritos, cuadros y gráficos, como cualquier tipo de información relevante y concerniente al café bar. Será supervisada continuamente y deberá ser actualizada de forma semanal o quincenal, o cuando sea pertinente. Contendrá como máximo 4 secciones, divididas en: Imagen corporativa, calendario corporativo, contenido que sea útil para el personal, avisos, comunicados, información sobre proveedores y teléfonos de emergencia, turnos de personal, cambio de turnos, agenda telefónica de personal, entre otros. El contenido de los textos para su publicación deberá ser corto y explicativo, de tal manera que todos los receptores puedan comprender la información. El diseño estará a cargo de los trabajadores, que se turnarán por meses de manera aleatoria para su realización, bajo la supervisión del profesional en comunicación.

**Acción 1.6.** Elaboración del calendario corporativo, con la finalidad de consignar fechas específicas de promociones, eventos corporativos, objetivos y metas del café bar, fechas de rotación de personal, fechas referidas a la publicidad de la empresa, visitas de proveedores, reuniones importantes, y fechas festivas, etcétera. El calendario deberá posicionarse en un área común, y estará a cargo del profesional en comunicación y/o el gerente. Se actualizará con una periodicidad mensual, y/o cuando se estime conveniente.

**Acción 1.7.** Creación del manual organizacional y funciones (MOF), el cual plasmará los lineamientos y políticas a seguir en la empresa. Este manual contendrá las funciones para todo el personal, de mayor a menor rango, descripción de cada puesto y las rúbricas de evaluación. La elaboración del manual estará a cargo de la gerencia y administración, con apoyo del área o profesional de comunicación, para su difusión correspondiente.

**Acción 1.8.** Se implementará la creación de un espacio denominado “Feria de Servicios 900”. Este espacio es creado para que de forma ágil, dinámica y lúdica todos los integrantes de la organización conozcan todos y cada uno de los procesos y procedimientos de la empresa. Cada área deberá organizar su stand, mostrando el servicio o producto que ofrecen, y habrá servicios para el cliente externo o cliente interno. Los trabajadores conocerán las labores que cada área realiza. Esta feria permitirá una mayor agilidad en los procesos y efectividad en las labores debido al mayor conocimiento del funcionamiento de la empresa, además de impulsar la comunicación horizontal, permitirá generar el compañerismo y la empatía en situaciones de presión laboral. Será llevada a cabo con una periodicidad semestral, y será responsable cada jefe de área apoyados por el profesional en comunicación.

**Táctica N°2.** Capacitación sobre comunicación efectiva a todo el personal del Café 900. La capacitación se enfocará en la transmisión correcta y clara de los mensajes y/o información a fin de evitar malos entendidos y confusión en la interpretación de la misma. Permitirá generar mayor confianza y respeto entre los trabajadores, y mejorar el trabajo en equipo, la resolución de problemas, y la asertividad entre receptor y emisor.

**Responsable:** Profesional en comunicación / Gerente

**Público Objetivo:** Colaboradores de Café 900.

**Periodicidad:** 6 meses

**Acción 2.1.** Capacitación a jefes de áreas en la temática de “saber escuchar”, con el fin de optimizar las habilidades de los jefes en la escucha de sus colaboradores.

**Acción 2.2.** Capacitación a todo el personal sobre la comunicación efectiva, el uso adecuado de los canales formales de comunicación por área, e impulsar la comunicación ascendente y horizontal.

**Evaluación:**

**Indicadores eficiencia:**

- Dos capacitaciones sobre comunicación efectiva con una periodicidad de 3 meses
- Una feria de servicios entre trabajadores del café bar con una periodicidad de 6 meses.
- Once manuales organizacionales de funciones (MOF) repartido impresos y digitales a los trabajadores del café bar en un período anual.
- Tres pizarrones o tableros de avisos por área.
- Un calendario corporativo.
- Un Buzón de sugerencias.
- Un Mural corporativo diseñado y actualizado.

**Indicadores eficacia:**

- Grado de satisfacción de los trabajadores con respecto al flujo de la comunicación.
- Asegurar que cada trabajador reciba la información emitida.
- Grado de cumplimiento de objetivos propuestos por los trabajadores del café bar.
- Grado de satisfacción de los trabajadores con respecto a las capacitaciones.

**Estrategia N° 4:** Mejorar y homogenizar el servicio al cliente en los colaboradores del café bar mediante la capacitación del personal.

**Objetivo:** Optimizar el servicio al cliente del Café 900.

**Tácticas y acciones:**

**Táctica 1.** Capacitación sobre servicio al cliente para colaboradores del café bar. La atención al cliente compete e interesa a toda la empresa, no sólo a un área. La capacitación permitirá a los trabajadores: reconocer las exigencias del mercado actual y la importancia de la calidad de atención y servicio.

**Responsable:** Profesional en administración especializado en servicio al cliente.

**Público Objetivo:** Colaboradores de Café 900.

**Acción 1.1.** Programar la capacitación sobre calidad en el servicio al cliente. Les ayudará a definir el concepto actual de servicio con base al esquema cliente-proveedor y enfocar su trabajo a la total satisfacción de las necesidades de los clientes. Además, les permitirá identificar los ajustes de actitud y los valores humanos que deben desarrollar para ofrecer una cálida atención, aplicar las técnicas y métodos más recurrentes para atender y servir con calidad a los diferentes tipos de clientes. Establecer soluciones y propuestas ante conflictos, y finalmente, aprender a ofrecer oportunamente promociones y servicios adicionales.

**Evaluación:**

**Indicador eficiencia:**

- Una capacitación a los colaboradores del café 900, con una periodicidad de 6 meses.

**Indicador eficacia:**

- Grado de satisfacción del cliente con respecto a la calidad del servicio de los colaboradores.



## 5.5. Cronograma

ACTIVIDADES	MESES																							
	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
E1. T1. Confección de manual de identidad corporativa. Acción 1.1. a 1.16	x	x	x	x	x	x	x	x																
E2. T1. A.1.1 Medios de comunicación impresos	x		x		x		x		x		x													
E2. T1. A.1.2. Medio televisivo															x				x				x	
E2. T1. A.1.3. Canal IGTV "900tv"	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x												
E2. T1. A.1.4. Red social LinkedIn				x				x				x				x				x				x
E2. T1. A.1.5. Actualizar y agregar contenido a página web	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
E2. T1. A.1.6. Afiliación en agencias de viajes "despegar.com"	x				x				x				x				x				x			
E2. T2 Campaña de marketing. Acción 2.1 a 2.11									x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
E2. T3 A.3.1. Elaboración de videos corporativos.					x	x	x																	
E2. T3 A.3.2. Elaboración de videos promocionales.					x	x																		
E2. T3 A.3.3. Elaboración de videos de clientes					x	x																		
E2. T3 A.3.4. Elaboración de spots.									x	x	x													
E2. T3 A.3.5. Determinar los medios, canales y plataformas para su difusión.												x	x											
E3. T1. A 1.1. Formalizar redes o canales de comunicación.	x	x	x	x	x	x	x	x																
E3. T1. A 1.2. Implementar de tableros o pizarrones	x	x	x	x				x				x				x				x				x
E3. T1. A 1.3. Implementar buzón de sugerencias	x	x	x	x																				
E3. T1. A 1.4. Establecer un método de comunicación interna.					x		x		x		x		x		x									
E3. T1. A 1.5. Implementar mural corporativo.	x	x	x	x				x				x				x				x				x
E3. T1. A 1.6. Elaborar calendario corporativo.				x				x				x				x				x				x
E3. T1. A 1.7. Elaboración de manual organizacional y de funciones.	x	x	x	x																				
E3. T1. A 1.8. Creación de la Feria de Servicios 900																x								
E3. T2. A 2.1. Capacitación a jefes de áreas						x							x											
E3. T2. A 2.2. Capacitación a todo el personal				x							x													
E4. T1. A 1.1. Capacitación a todo el personal		x							x															

Tabla 58. Cronograma de actividades

## 5.6. Presupuesto

Tabla 59. Presupuesto de plan de comunicación

ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	OBSERVACIONES
Servicios profesionales del Community Manager o profesional de comunicación	S/.1500.00	Emitir recibo por honorario electrónico
Materiales de oficina para la implementación de pizarras, mural y calendario corporativo	S/. 100.00	Ninguna
Internet, para uso de redes sociales, página web, aplicativos móviles y otras herramientas a usar en la organización	S/. 0.00	Servicio proporcionado por la empresa para el desarrollo del plan de comunicación.
Laptop o PC para uso del community manager	S/. 0.00	Servicio proporcionado por la empresa para el desarrollo del plan de comunicación.
Impresora para uso del community manager	S/. 0.00	Servicio proporcionado por la empresa para el desarrollo del plan de comunicación.
Equipo de fotografía para retratar trabajadores, grabación de videos corporativos, mural y calendario corporativo.	S/. 0.00	Servicio proporcionado por la empresa para el desarrollo del plan de comunicación.
Software de diseño para la realización de Manual de Identidad Corporativa, MOF, cartas, publicaciones, y diversos materiales para la campaña de marketing	S/. 0.00	Corel Draw x8, Photoshop, Illustrator, InDesing, Premiere Pro, Lightroom, Audition CS6. Programas libres sin licencia
Impresiones de Material Gráfico (Manual de identidad corporativa, MOF, calendario y mural corporativo) para la repartición a colaboradores	S/. 400.00	Ninguna
Movilidad y viáticos para la elaboración y grabación correspondiente de videos corporativos, videos promocionales, Testimonial.)	S/. 200.00	Ninguna
Publicación en medios impresos	S/. 900.00	Cotización por 3 avisos de 3 columnas x15 cm en la página A5, blanco y negro. Los 3 anuncios restantes serán por canje.
Publicación en medio televisivo.	S/. 0.00	Canje (Dos cenas mensuales para televidentes del programa (Modalidad: a discreción de producción)
Acceso de página web	S/. 400.00	Ninguna
Hosting anual de página web	S/. 77.00	Ninguna
Plataforma digital Instagram, LinkedIn.	S/. 0.00	Ninguna
Implementación de pizarrones y mural corporativo	S/. 500.00	Vinil con protector mica, full color, con base de cartón prensado
Servicios profesionales de administrador especialista en servicio al cliente - capacitación	S/. 1,250.00	Emitir recibo por honorario electrónico
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 5,327.00</b>	

Fuente: Elaboración propia.

### - Fuente de financiamiento:

Las actividades que conforman el plan de comunicación detalladas en la tabla N°60 serán financiadas íntegramente por la gerencia del café bar “Café 900”.



## **VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1. Conclusiones**

- Los trabajadores del café bar “Café 900” se encuentran ampliamente satisfechos con la comunicación interna ascendente y descendente.
- Se considera altamente efectiva la comunicación de actividades y metas por parte de los jefes a cargo. En este sentido, dicha comunicación se formula con claridad y a precisión, lo que facilita el desempeño de las labores diarias en el café bar.
- Existe una buena retroalimentación y comunicación de sugerencias por parte de los trabajadores, dan a conocer sus ideas y nuevos aportes al desempeño, en el menú, en la carta, entre otros.
- Los trabajadores del café bar poseen un elevado nivel de identidad y cultura corporativas, que permite poseer una personalidad corporativa fuerte.
- Los trabajadores se identifican plenamente con los valores de la empresa y conocen con claridad sus labores, la misión, visión y objetivos empresariales, hecho que permite el logro de objetivos y la fortaleza y unión del equipo.
- La empresa proyecta una imagen muy buena en la mente de sus clientes, que evoca calidad y comodidad, siendo sus principales atributos el ambiente acogedor y la ubicación del local.
- Respecto al servicio, se genera la satisfacción del cliente en cuanto al trato cordial y atento, estando satisfechos con el conocimiento y explicación de la carta y los productos.
- En cuanto a la comunicación horizontal interna, existen dificultades respecto a la comunicación entre compañeros de diferentes áreas, donde disminuye el conocimiento de receptor del mensaje.
- Existen diferentes obstáculos para el adecuado flujo de la información, ausencia de procedimientos definidos para traslado de información y desconocimiento de medios adecuados para realizarlo.
- Presentan barreras en cuanto a nivel educativo y cultural de los trabajadores, barrera que ocasiona deterioro en la comunicación interna.

- La imagen visual de la marca es difícil de recordar para los clientes, puesto que no se conoce y no cuenta con un manual de identidad que determine específicamente las características que la imagen visual debe poseer.
- Los clientes se encuentran insatisfechos con el ofrecimiento de promociones y servicios adicionales, tales como wifi zone, cargadores y promociones diarias o semanales del café bar.
- Se ha descrito la comunicación organizacional interna y externa del café bar “Café 900”, de utilidad para comprender cómo se constituye el flujo del proceso comunicacional del café 900.
- Se ha analizado la situación actual de la imagen y servicio al cliente en el “Café 900”. Tras el diagnóstico se determina el servicio y la imagen del café bar que poseen los clientes es buena.
- Se ha elaborado la propuesta del plan de comunicación que contiene diversas estrategias para optimizar la comunicación interna y externa, con énfasis en mejorar la imagen y servicio al cliente del café bar “Café 900”.

## **6.2. Recomendaciones**

### **Para la gerencia:**

- Se sugiere implementar un área de comunicación en el café bar, ya que se convertirá en un factor significativo e indispensable para su crecimiento, acorde a sus objetivos planteados en los próximos 5 años. Gracias a ella, el público interno y externo podrá acceder de forma directa y de una fuente confiable a la información de su interés. Además, el área permitirá crear estrategias adecuadas, creación de canales de información que mejoren la comunicación a nivel interno y externo.
- Se recomienda gestar un presupuesto destinado a la creación y aplicación de estrategias dirigidas al público externo, que permita optimizar la visibilidad mediática y afianzar el posicionamiento de la empresa en la mente de los clientes.

### **Para el profesional en comunicación:**

- Se sugiere promover el uso correcto y formalización de medios y canales de comunicación a nivel interno y entre áreas de la empresa que garanticen el adecuado flujo de información. Además, reforzar la comunicación interna ascendente de la empresa a fin de conseguir la satisfacción total de los trabajadores.
- Se sugiere capacitar de manera constante a los trabajadores respecto a comunicación efectiva y servicio al cliente.
- Se sugiere elaborar un plan de comunicación que contenga estrategias para mejorar la imagen y servicio al cliente del café bar.

### **Para las escuelas de comunicación:**

- Se sugiere elaborar más estudios en relación a la comunicación organizacional, que sirvan como base de antecedentes para las futuras investigaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, T. (24 de Octubre de 1995). La calidad del servicio para la conquista del cliente. Salamanca, España.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. . Madrid: Netbiblo S.L.
- Betancour, D. (2011). *Implementación del área de comunicaciones y fortalecimiento del área de producción de la empresa "Logros Publicitarios"*. Tesis de grado, Caldas.
- Bonilla, M., & Galán, D. (2015). *Análisis del contenido informativo de las páginas web de cuatro municipios azuayos, en relación con la categoría participación ciudadana*. Tesis de grado, Cuenca.
- Brandolini, A., Gonzáles, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía .
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa. Cuarta Edición*. Málaga: Ariel.
- Carrecedo, C. M. (1991). *Introducción a las ecuaciones diferenciales*. Barcelona: Reverte.
- Castañeda, L. (2014). *Influencia de la comunicación interna en la identidad corporativa de los públicos internos de la empresa de telecomunicaciones Cable Visión Perú*. Tesis de grado, Lima.
- Castro, A. (2014). *Comunicación Organizacional. Técnicas y estrategias*. . Barranquilla: ECOE Ediciones.
- Costa, J. (2009). *Estratega de la complejidad. Primera Edición*. Barcelona: DIRCOM.
- Fernández, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México D.F. : Trillas.
- Fischer, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia. Cuarta Edición*. México D.F.: McGraw Hill.
- Flórez, J. (2008). *El comportamiento humano en las organizaciones*. Lima: Universidad del Pacífico .
- Godás, L. (2006). El producto. Tipos, atributos y diferenciación. *Elsevier*, 11-151.
- Goldhaber, G. (1993). *Comunicación Organizacional. Sexta edición*. Dubuque: McGraw.
- Guerrero, S., & Trujillo, F. (2014). *Propuesta de mejora de la gestión de quejas y reclamos en la empresa Cineplanet - Chiclayo*. Chiclayo.

- Hackman, R., & Oldham, G. (1975). *Development of the Job Diagnostic Survey. Journal of the applied psychology*. Cambridge.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación. 6a Edición*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Ivancevich, J., Lorenzi, P., & Skinner, S. (1997). *Gestión: Calidad y competitividad*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Jaén, M., Luceño, L., Martín, J., & Rubio, S. (2006). Internal Communication: A strategic tool to the service of organizations. *EduPsykhé: Revista de psicología y psicopedagogía*, 3-32.
- Jiménez, A., & Rodríguez, I. (2013). *Comunicación e Imagen Corporativa*. Madrid: ESIC.
- Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management. Advanced insights & strategic thinking. Fifth Edition*. London: Kogan Page .
- Lavandeira, S. (2014). *Publicidad digital*. La Rioja.
- Libaert, T. (2006). *El plan de comunicación organizacional: cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*. México D.F.: Limusa.
- Llopis, E. (2011). *Branding y Pyme. Un modelo de creación de marca para pymes y emprendedores*. Madrid.
- Montoya, R., & Ulloa, K. (2012). *Comunicación empresarial*. Bogotá: Uniminuto.
- Neira, M. (2015). *Plan de comunicación para mejorar la imagen corporativa de Fertilizantes "Santa Ana"*. Tesis de grado, Chiclayo.
- Osorio, S. (2009). *La función de la comunicación interna y externa, como instrumento estratégico para mejorar el servicio al cliente en Madero y Maldonado, corredores de seguro S.A*. Tesis de grado, Bogotá.
- Pizzolante, Í. (Agosto de 2003). *Razón y Palabra*. Obtenido de [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx)
- Ries, A., & Trout, J. (2002). *Posicionamiento: La batalla por su mente*. . México D.F.: McGraw Hill.
- Rigollet, P. (2011). *Word 2010: 80 ejercicios y sus soluciones*. Barcelona: Ediciones ENI.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Education, Inc.
- Rogers, E. (1976). *La comunicación en las organizaciones*. New York: The Free Press, a division of Mcmillan Publising Co.
- San Miguel, L. (2014). *Gestión de marca*. Tesis de grado, Valladolid.

- Scheinsohn, D. (1998). *Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa*. Buenos Aires: Fundación OSDE.
- Shiffman, L., & Wisenblit, J. (2015). *Comportamiento del consumidor*. México: Pearson Education.
- Tellis, G., & Redondo, I. (2002). *Estrategias de publicidad y promoción*. Madrid: Pearson.
- Tschohl, J. (2008). *Servicio al cliente. Técnicas, estrategias y una verdadera cultura para generar beneficios. Quinta Edición*. Minnesota: Best Sellers Publishing.
- Véliz, D. (2016). *Retroalimentación positiva para el mejoramiento del entrenamiento y liderazgo*. Tesis de grado, Guatemala.
- Venegas, S. (2018). *Plan de comunicación para mejorar la imagen corporativa del Seguro Integral de Salud en Lambayeque*. Tesis de grado, Lambayeque.
- Villafañe, J. (2008). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. California: SAGE Publications.
- Zeithaml, V., Parasuraman, P., & Berry, L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.



## LINKOGRAFÍA

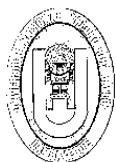
- Abanto, I. (2017). Sentido de comunidad participación Comunitaria y Agencia Personal en habitantes del Asentamiento Humano del distrito de San Martín de Porres. Tesis para obtener el título de licenciatura en Comunicación Social. Obtenido de Repositorio Pontificia Universidad Católica del Perú: [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9759/Abanto%20Hurtado%20Ingrid\\_Sentido%20de%20comunidad%2C%20Participaci%C3%B3n%20comunitaria%20y%20Agencia%20personal1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9759/Abanto%20Hurtado%20Ingrid_Sentido%20de%20comunidad%2C%20Participaci%C3%B3n%20comunitaria%20y%20Agencia%20personal1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Aguilera, J. (24 de Septiembre de 2007). Gestipolis. Obtenido de <https://www.gestipolis.com/estado-comunicacion-interna-empresas-latinoamericanas/>
- Alvarado, E., & Ramirez, L. (2016). Ejecución de un Plan Comunicacional que mejore el desenvolvimiento de las capacidades comunicativas entre las mujeres del asentamiento Humano Miguel Grau del Distrito de Pimentel. Obtenido de Repositorio de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo": <http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/143558>
- Cabrera, R. (2017). Comunicación y cambio climático: El rol de comunicación interpersonal en el procesos de aprendizajes sobre adaptación basada en ecosistemas en la comunidad de Miraflores. Tesis para Licenciatura. Obtenido de Repositorio Pontificia Universidad Católica del Perú: [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9839/Cabrera%20Blume\\_Comunicaci%C3%B3n\\_cambio\\_clim%C3%A1tico1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9839/Cabrera%20Blume_Comunicaci%C3%B3n_cambio_clim%C3%A1tico1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Diario El Comercio. (27 de Mayo de 2015). El Comercio. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/escandalos-empresariales-polemicos-peru-367415>
- Diario El Comercio. (27 de Diciembre de 2017). Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/pura-vida-2017-ano-crisis-reputacionales-noticia-484518>
- Diario El Confidencial. (22 de Septiembre de 2015). El confidencial. Obtenido de [https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2015-09-22/como-volkswagen-engano-a-todos-falsificando-las-emisiones-de-sus-coches-diesel\\_1031467/](https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2015-09-22/como-volkswagen-engano-a-todos-falsificando-las-emisiones-de-sus-coches-diesel_1031467/)
- Formanchuk, A. (2 de Febrero de 2015). Formanchuk y asociados. Obtenido de <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/mala-comunicacion/>
- King, I. (29 de Marzo de 2012). Gestipolis. Obtenido de <https://www.gestipolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>



- Marketing, P. (28 de Mayo de 2012). *Puro Marketing*. Obtenido de <https://www.puromarketing.com/44/13192/boca-boca-sigue-siendo-arma-poderosa-consumidores-prescriptores.html>
- Nieves, F. (6 de Agosto de 2006). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/plan-de-comunicacion-estrategica/>
- Pann, C. (27 de Mayo de 2015). *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/escandalos-empresariales-polemicos-peru-367415>
- Piqueras, C. (12 de Mayo de 2014). *Cesar Piqueras*. Obtenido de <https://www.cesarpiqueras.com/tipos-de-feedback/>
- Rodón, E. (8 de Octubre de 2013). *Crece negocios*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/claves-en-el-servicio-al-cliente-la-atencion-personalizada/comment-page-1/?bs-comment-added=1#comment-289685>
- Valle, V. (2016). Análisis de la Comunicación Interpersonal y su Influencia en el desinterés de los moradores para buscar el bien común en la Coop. Tesis para obtener Título de Licenciatura en Comunicación Social. Obtenido de Repositorio de la Universidad de Guayaquil : <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/9703/1/tesis%20valeria%20empastado.pdf>
- Vilariño, R. (2008). Reflexión académica en diseño y comunicación N° 10. Obtenido de [https://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/vista/detalle\\_articulo.php?id\\_libro=124&id\\_articulo=1380](https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=124&id_articulo=1380)

## ANEXOS

### ANEXO 01. Proyecto de investigación



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE INVESTIGACIÓN**



### **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

#### **1. INFORMACIÓN GENERAL**

**1.1. Título:** Comunicación organizacional como estrategia para mejorar la imagen y el servicio al cliente de la empresa “Café 900”- 2018.

**1.2. Autor(es):** Rodríguez Gonzales, Jenny del Rosario.

**1.3. Asesor de Especialidad y un Asesor Metodológico:** Lic. Aldana Fernández, Esther Janet.

**1.4. Línea de investigación:** Comunicación Corporativa.

**1.5. Lugar:** Café Bar “Café 900” ubicado en la calle Manuel María Izaga 900, Chiclayo, Lambayeque – Perú.

**1.6. Duración estimada del proyecto:** 06 meses.

**1.6.1. Fecha de Inicio:** Agosto 2018

**1.6.2. Fecha de Término:** Febrero 2019

## **2. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1. Síntesis de la situación problemática**

La comunicación organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para el continuo mejoramiento del ambiente de muchas organizaciones, que permite alcanzar un incremento en la productividad. Se ha convertido en la clave para lograr el éxito de una organización, pues condiciona las actitudes, comportamiento y desempeño de sus trabajadores. No existe duda de que la piedra angular y esencia del desarrollo en la organización es la comunicación. Sin embargo, no se reconoce el alto grado de importancia que posee en los procesos de cambio y superación para lograr la competitividad esperada del trabajador.

La comunicación organizacional consiste en gestionar los mensajes que se intercambian entre los miembros de una empresa, así como entre la propia organización y su entorno externo; a fin de crear, consolidar y mantener buenas relaciones entre ellos. Andrade (2005) señala que el propósito consiste en que los miembros se identifiquen con la organización, brindando la información necesaria, buscando la integración y motivar la imagen positiva de la organización.

No obstante a nivel mundial, uno de los principales problemas vigentes en el desarrollo efectivo de las empresas es la falta de comunicación existente entre los directivos de la misma y los empleados. Según el filósofo austriaco y padre del management, Peter Drucker, el 60% de los problemas de una empresa son causados por la falta de comunicación interna.

En la opinión del presidente de la Asociación Argentina de Comunicación Interna, Formanchuk (2015) explica que existe una vinculación fuerte entre lo interno y lo externo de la organización, a tal punto de que los empleados se convierten en los máximos agentes de difusión externos de la empresa. Y sostiene que la organización que posee una buena gestión de comunicación interna, termina afectando la externa, porque los empleados se transforman en voceros. Si éstos no se encuentran bien dentro de la organización, su malestar repercute de forma directa, ya que no ofrecerán un buen servicio ni atención al cliente.

Otro de los aspectos significativos que posee una organización es su imagen. Para Villafañe (2008) la imagen en la actualidad es de gran valor, y la imagen positiva es una de las condiciones para lograr el éxito de una empresa. Se va

construyendo mediante las acciones que la empresa realiza. Pero justamente, muchos de los problemas existentes son causados por la ausencia de una estrategia de comunicación que proyecte la imagen correcta y real de la marca, o de la organización. Por ejemplo, citamos el caso de la conocida empresa alemana de autos Volkswagen, uno de los mayores casos de comunicación de crisis a nivel mundial de los últimos años, que generó la pérdida de miles de clientes, caída en la bolsa de un 15% y el deterioro en picada de la imagen de marca. En el caso, Volkswagen reconoció utilizar un 'software' para falsificar las emisiones contaminantes de más de 11 millones de autos en todo el mundo (Confidencial, 2015).

La poca transparencia, el silencio por parte de los departamentos de comunicación, el letargo en proporcionar información, no determinar la información para comunicar a los clientes y la deficiente gestión comunicativa en las redes sociales, generaron una gran repercusión en la toda la industria automovilística, y las reacciones negativas de los clientes no se hicieron esperar. En síntesis, la mala gestión de la comunicación por parte del gigante automovilístico, maximizó el impacto de su error y deterioró la imagen de la marca. Podemos determinar entonces que la imagen proyectada de forma negativa en la mente de los clientes, pueden ser una variable que ponga fin a una empresa.

Por su parte, en Latinoamérica, de acuerdo a una encuesta realizada a cerca de 200 empresas de países como Argentina, México, Venezuela, Chile, El Salvador, Colombia, entre otros; con un promedio de 32 organizaciones por país, se logró establecer que entre un 80 y 100 % de los problemas de gestión tienen su origen en procesos de comunicación interna deficientes. (Aguilera, 2007)

En el país argentino, en el caso de la empresa Seguros Rivadavia de la ciudad de la Plata, sucedía un cambio estructural en la empresa, pasar de una administración vertical tradicional a una nueva organización basada en la gestión por procesos. En este cambio existieron diversas modificaciones en roles, con la incertidumbre y deterioro en el traslado de información entre los diferentes sectores de la organización. Vilariño (2008), asesor de relaciones públicas de diversas empresas argentinas, entre ellas la mencionada, expresó que al momento de realizar una encuesta de clima laboral en la aseguradora Rivadavia, la insatisfacción respecto de la comunicación era altísima, que iban del 40 al 60%

por ciento. Es decir, la percepción que poseían los trabajadores en cuanto al funcionamiento de la comunicación interna era muy desalentadora.

En este sentido, es fundamental destacar que, la tecnología, los materiales, incluso el capital financiero, que son recursos organizacionales, no son importantes por sí mismos si los trabajadores no logran comprender los mensajes o actividades que deleguen sus superiores, o la retroalimentación que pueda existir en la relación jefe – trabajador. La comunicación permite al trabajador,- quien con sus conocimientos, experiencia, compromiso y esfuerzo,- integrar y potenciar estos recursos a fin de obtener un buen resultado.

Por otro lado, a nivel nacional, el Grupo Gloria vio afectada su imagen, a partir de que se suspendiera la importación y comercialización del producto Pura Vida en el país panameño, por venderse como leche a pesar de que el total de sus ingredientes no lo eran. El descubrimiento tuvo una amplia repercusión en el país, por lo que la Asociación Peruana de Consumidores y Usuarios, denunció que la empresa no cumplía con los requisitos para ser comercializada en el Perú bajo la denominación que utilizaba. Las críticas no se hicieron esperar y Robert Priday, CEO del Grupo Gloria, renunció a la compañía. (Comercio, 2017)

Es claro que las organizaciones buscan un ingreso de capital atribuyendo cualidades que tergiversan la imagen real, lo que genera un deterioro en la credibilidad y confianza puestas por sus clientes, generando la pérdida de muchos de ellos y dañando la reputación de su imagen que tanto tiempo costó construir en la mente de sus consumidores.

A nivel local, en la investigación denominada “Propuesta de mejora de la gestión de quejas y reclamos en la empresa Cineplanet-Chiclayo”, Guerrero & Trujillo (2014) explican que la cadena de cines posee reiteradas quejas por la mala actitud de los trabajadores y administradores hacia los clientes, quienes al momento de exponer algún reclamo, solicitan el libro de quejas y reclamaciones correspondiente. Sin embargo, este pedido es inadmitido ya que incluso los trabajadores desconocen la ubicación o la forma de uso del libro. Para ambos autores, la insatisfacción de los clientes demuestra que las organizaciones han perdido enfoque con respecto a la calidad de sus productos y servicios, ya que no predisponen de todo su esfuerzo para brindar una mejor calidad de servicio.

Por último, la investigación que se planea desarrollar se basa en el café – bar “Café 900”. La organización nace en el año 2007 como nueva propuesta de restaurante en la Ciudad de Chiclayo, contando con un amplio local y un estilo tradicional. En los 10 de años de su funcionamiento y apertura al público, la comunicación organizacional no posee una estructura eficaz, y no responde a una adecuada planificación acorde a los objetivos de la empresa. Asimismo, la inexistencia de un plan interno dificulta el monitoreo de sus avances y proyecciones a futuro. El bar “Café 900” no tiene estrategias de comunicación, por ende su direccionamiento estratégico es débil. Por estas razones, se considera trascendental la evaluación de la comunicación interna y externa del restaurante “Café 900”, y mediante la propuesta de estrategias de comunicación, mejorar la Imagen y el servicio al cliente, con la finalidad de desarrollar y fortalecer la identidad del cliente con este negocio, marcando la diferencia con un buen enfoque comunicacional.

## **2.2. Formulación del problema de investigación**

Para los autores Jiménez & Rodríguez (2013) la comunicación es el pilar para crear la imagen de la empresa, por lo que es una de las áreas donde se invierte gran parte del presupuesto. En una empresa todo comunica, desde el producto o servicio en sí, el logo, empleados; todos son elementos para crear una imagen global.

La comunicación organizacional tiene entonces gran relevancia en la sostenibilidad de una empresa y se convierte en un factor clave para la rentabilidad de la misma; por lo que es de suma importancia determinar la comunicación interna y externa en todas las funciones desarrolladas dentro de la empresa Café 900. Además, buscar la formalización de cada proceso comunicativo teniendo como objetivo la mejora de la imagen, una mejora en el servicio al cliente generando identidad con la empresa. A partir de la implementación del proyecto, determinaremos el grado de influencia que posee la comunicación organizacional, plasmado de la siguiente manera: ¿De qué manera la implementación de estrategias de comunicación influyen en mejorar la imagen y el servicio al cliente de la empresa Café 900?

### **2.3. Hipótesis/solución de problemas**

Si se elabora una estrategia de comunicación organizacional al café bar “Café 900”, entonces se podrá mejorar la imagen y servicio al cliente.

### **2.4. Objetivos**

#### **2.4.1. Objetivo general**

- Mejorar la imagen y servicio al cliente del café bar “Café 900” de la Ciudad de Chiclayo.

#### **2.4.2. Objetivos específicos**

- Describir la comunicación organizacional interna y externa del “Café 900”.
- Analizar la situación actual de la imagen y servicio al cliente en “Café 900”.
- Proponer un plan de comunicación para mejorar la imagen y el servicio al cliente de la empresa “Café 900”.

## **3. DISEÑO TEÓRICO**

### **3.1. Antecedentes**

#### **A nivel internacional**

Según Osorio (2009) Colombia. En su investigación denominada “La función de la comunicación interna y externa, como instrumento estratégico para mejorar el servicio al cliente en Madero y Maldonado, Corredores de Seguros S.A.” sobre la comunicación interna y externa enfocada en la mejora del servicio al cliente, toma como caso de estudio a una empresa de Servicios de Corredores de Seguros.

Osorio (2009) analiza la situación de la empresa en todas sus áreas; utilizando como instrumento la metodología de gestión integral de la comunicación en las organizaciones. La metodología de investigación de tipo descriptivo. El autor realizó el diagnóstico de la empresa mediante la determinación de la actividad, los principales productos, historia y acontecimientos esenciales, la competencia, aspectos jurídicos y administrativos, estrategia, la comunicación del producto y la comunicación del entorno, gestión de la imagen, áreas funcionales de producción,

control y gestión de la calidad, estructura del personal, base de datos de los clientes, análisis de los procesos de la comunicación. Finalmente, realiza un plan estratégico de comunicaciones internas y externas para mejorar el servicio al cliente. Con este estudio logró definir un plan estratégico útil para posicionar la comunicación en todas las actividades de la organización.

Osorio (2009) concluye que consolidar una estructura formal en los procesos de comunicación de la organización, fue un instrumento vital para el fortalecimiento de la cultura organizacional y para el establecimiento de estrategia que mejora los aspectos débiles de la misma.

### **A nivel nacional**

Según Castañeda (2014) en su tesis titulada “La influencia de la comunicación interna sobre la identidad corporativa de los públicos internos de la empresa “Cable Visión Perú”; expone la percepción que se tiene sobre el desinterés y desidia de los trabajadores en su centro de trabajo, debido a la precaria comunicación interna en la empresa.

Esta investigación utilizó el diseño no experimental transversal cuantitativo de alcance correlacional causal. Castañeda (2014) clasifica la comunicación interna en tres dimensiones: ascendente, descendente y horizontal. En base a ello, obtiene un resultado general de comunicación deficiente en todos los públicos internos. Además, puntualiza que la gran mayoría de los colaboradores indicó que las herramientas de comunicación como: manual del empleado, entrevistas o reuniones con la gerencia; no existían, lo que se traduce en la falta de indicaciones claras y precisas sobre las funciones que los trabajadores debían de desarrollar dentro de la empresa. Determina en su investigación que la comunicación interna influye de manera significativa en la identidad corporativa de los públicos internos de la empresa de telecomunicaciones “Cable Visión Perú”.

Finalmente, Castañeda (2014) puntualiza que la comunicación interna es un componente que está íntimamente ligado y guarda correspondencia con la identidad corporativa, es un importante mecanismo para compartir mensajes entre los miembros sobre la filosofía institucional que favorezca las relaciones interpersonales y les de cohesión.



### **A nivel local**

Según Neira (2015) en su tesis denominada: “Propuesta de plan de comunicación para mejorar la imagen corporativa de Fertilizantes Santa Ana”, expone un plan de comunicación con el fin de mejorar la imagen corporativa de la empresa.

La investigación concluye que para plantear una comunicación con más perspectiva es necesario realizar estudios de imagen corporativa tomando en cuenta las opiniones de fuera de la organización y no sólo las del público interno. Neira (2015) señala que existe una brecha entre el perfil de la identidad corporativa y la imagen real percibida por el cliente externo de Fertilizantes Santa Ana. Además, la imagen percibida es muy distante a lo que se desea comunicar y al pensamiento y conocimiento los funcionarios de la empresa.

Neira (2015) explica que para mejorar la imagen corporativa, - además de la ejecución del plan-, también es necesario que los trabajadores realicen de forma adecuada su tarea, mejorando el comportamiento y compromiso con las políticas de cambio, a fin de evitar aspectos negativos como la desinformación y el engaño.

Según Venegas (2018) en su investigación titulada “Plan de comunicación para mejorar la imagen corporativa del Seguro Integral de Salud en Lambayeque, 2018”, propone un plan de comunicación para mejorar la imagen corporativa del SIS, utilizando una metodología de investigación cuantitativa, con un diseño no experimental tomando como muestra al personal administrativo, directivo y usuarios del Seguro Integral de Salud. Venegas (2018) utiliza como técnica la encuesta, entrevista y como instrumento el cuestionario y concluye que es necesario implementar un programa interno que permita una mejor comunicación y fomente las buenas relaciones entre directivos y colaboradores, que contribuya a la interiorización de manera permanente de la filosofía de la organización y conlleve al cumplimiento de los objetivos institucionales a través de la difusión de información y participación activa de los colaboradores en las metas y objetivos trazados.

### **3.2. Bases teóricas**

#### **Teoría de la información organizacional**

Weick (1995) propone la teoría de la información organizacional donde plantea investigar de qué forma se desarrolla el proceso comunicativo dentro de las organizaciones con la finalidad de reducir la incertidumbre, basándose en la administración de la información dentro de ellas. En otras palabras, la teoría aborda cómo aquellas organizaciones reducen la información equívoca, confusa y ambigua de su entorno, y le dan sentido mediante un proceso de recopilación que permite que los mensajes que reciben puedan ser claros y entendibles. La teoría propuesta por Weick tiene sus bases en la teoría de la información de Shannon y Weaver.

Propone tres supuestos en su teoría: “las organizaciones viven y se desarrollan en un entorno de información. Esta información recibida varía en términos de ambigüedad, y finalmente; las organizaciones procesan esta información para reducir la ambigüedad.” (Weick, 1995)

Bonilla & Galán (2015) explican los conceptos y principios que Weick plantea en su teoría, específicamente señalan que con el objetivo de disminuir los niveles de equivocabilidad de los mensajes y dar respuesta a ellos, tienen que establecerse reglas – guía en la organización; entre ellas el esfuerzo y la rapidez para procesar la información y proporcionar las respuestas adecuadas.

#### **Teoría geométrica de la información**

Pizzolante (2003) desarrolla una teoría denominada geométrica de la información donde afirma que la comunicación organizacional se convierte en estrategia en cuanto se sepa cuál es su escenario actual y hacia dónde se quiere llegar. Para ello, el teórico propone un análisis geométrico de la situación considerando tres dimensiones de la comunicación, las cuales están definidas como entorno empresarial (imagen), contorno empresarial (identidad) y dintorno empresarial (cultura).

Con respecto a la imagen, el entorno,- al igual que en la geometría-, es todo aquello que rodea en este caso a la empresa, es decir, oportunidades o amenazas frente a la opinión pública. La identidad o contorno empresarial es definido como aquella línea que limita lo externo con lo interno de la empresa, aquí se encuentran conceptos como la visión y misión de la empresa. Y por último el dintorno empresarial que define como “todo aquello que encierra la empresa y que muchas veces no puede ver y que conforman la cultura corporativa.” (Pizzolante, 2003)

Estas tres dimensiones son desarrolladas por medio del gerente geométrico que será el facilitador de la comprensión del entorno, articulador del contorno y dintorno empresarial. Para Pizzolante (2003) la visión geométrica o tridimensional admite un análisis más profundo que permite la aplicación de la comunicación organizacional en diferentes niveles.

### 3.3. Marco Teórico

#### Comunicación Organizacional

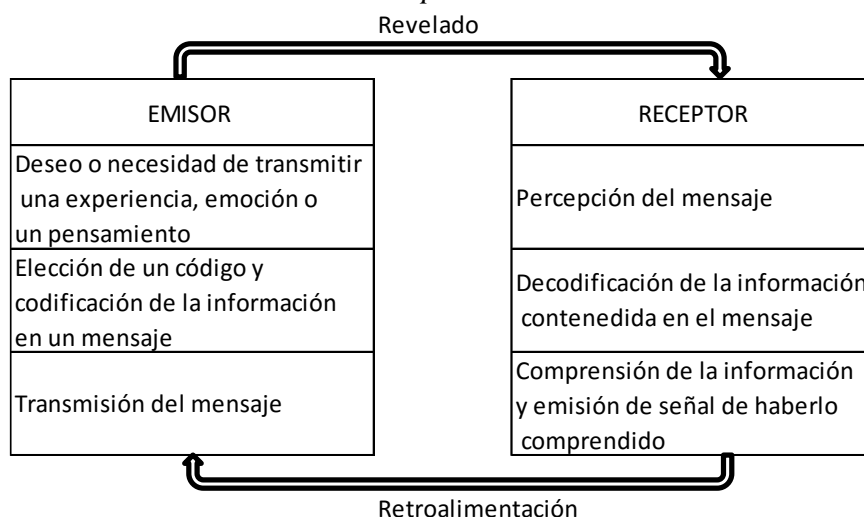
##### Definición

Según Andrade (2005) la comunicación en las organizaciones se define como el intercambio de mensajes por medio de una amplia variedad de canales; los cuales están enfocados en interactuar entre sí dentro de la organización y afuera con su entorno.

Para el autor Flórez (2003) el proceso de comunicación tiene lugar cuando un individuo - emisor, codifica lo que quiere decir para que otro individuo – receptor, reciba y descodifique el mensaje. Y la retroinformación que confirmar al emisor que el mensaje fue entendido.

##### Figura

##### *Proceso de comunicación interpersonal*



*Fuente: El Comportamiento Humano en las Organizaciones. Flórez, J. (2003). Pág. 305*

La comunicación organizacional se ve afectado por los factores de carácter estructural (niveles jerárquicos) y procesales (procedimientos de trabajo).

Existen problemas de comunicación interpersonal como la:

- Omisión: en donde se omite parte importante en los mensajes que se transmiten.
- Distorsión: cambios importantes en el mensaje en su transmisión o recepción.
- Sobrecarga: cuando la cantidad de mensajes a enviar es mayor a la capacidad de los que se comunican, esto ocasiona omisión y distorsión en los mensajes.
- No aceptación: cuando el mensaje es recibido y entendido.
- Falta de sincronización: mensaje enviado en el tiempo adecuado por el individuo correcto.

Siendo la sobrecarga, el principal problema en la comunicación organizacional. Donde el número de empleados de la empresa determina un límite de canales posibles en la organización. Donde a mayor número de empleados más canales posibles, por eso se determina la jerarquía empresarial para limitar a un número manejable los canales de comunicación.

### **Tipos de comunicación**

Según Flórez (2003) la comunicación formal presentan los siguientes tipos:

- a) Ascendente.- Aquella que va de abajo hacia arriba en la línea de jerarquía de la empresa.
- b) Descendente.- Aquella que va de arriba hacia abajo.
- c) Horizontal.- Aquella que se da entre individuos del mismo nivel de jerarquía.

### **Tabla**

*Tipos de comunicación*

Fuente: *El Comportamiento Humano en las Organizaciones*. Flórez, J. (2003). Pág. 306

## Imagen corporativa

### Definición

Andrade (2005) define la imagen corporativa como el resultante de las intenciones y comportamientos comunicativos; es el cómo se percibe la empresa desde el público interno y externo.

Según Villafañe (2008) para conceptualizar la imagen organizacional debemos conocer otros tres conceptos que contienen todo “*input*” que la empresa haya transmitido a sus diferentes públicos.

El comportamiento corporativo: corresponde a todas las respuestas que tenga la empresa en los diferentes planos funcional, y operativo en los distintos ámbitos: comercial, financiero, producción.

- a. La Cultura Corporativa: la forma en la que la empresa trabaja, demuestra sus atributos y se expresa.
- b. La personalidad corporativa: es la imagen intencional que la empresa busca comunicar a sus diferentes públicos.

tres	TIPOS DE COMUNICACIÓN	MENSAJE	La imagen organizacional está estrechamente relacionada a otros conceptos: Identidad /Comunicación y Realidad Organizacional.
	ASCENDENTE	El trabajo en si mismo	
		Los objetivos y políticas de la organización	
		Los compañeros de trabajo	
		El propio subordinado	
	DESCENDENTE	Instrucciones para ejecutar el trabajo	
		información de contexto	
		Información sobre el desempeño	
		Información de socialización	
	HORIZONTAL	Comité intraunidad	
		Comité interunidades	

## **Relación entre Comunicación e Imagen Organizacional**

Para Chávez (2003) la relación entre ambos se basa en todos los mensajes emitidos – Comunicación; y los mensajes replicados al momento de recibidos-Imagen. La diferencia de contenidos entre comunicación e imagen se origina en la recodificación para la transformación del mensaje en imagen, y el resultado de los procesos de identificación pública.

## **Relación entre Identidad e Imagen Organizacional**

Según Chávez (2003) la identidad es grupo de características atribuidas a una organización. Este conjunto de atributos conlleva al discurso de identidad que se desarrolla en la organización de forma independiente al de la identidad personal del individuo. Entonces las organizaciones mediante sus actividades diarias generan su auto representación. Siendo entonces que la relación entre Identidad e imagen Organizacional se basa en que en ambos casos se refiere a conceptos de opinión, uno interno y el otro externo.

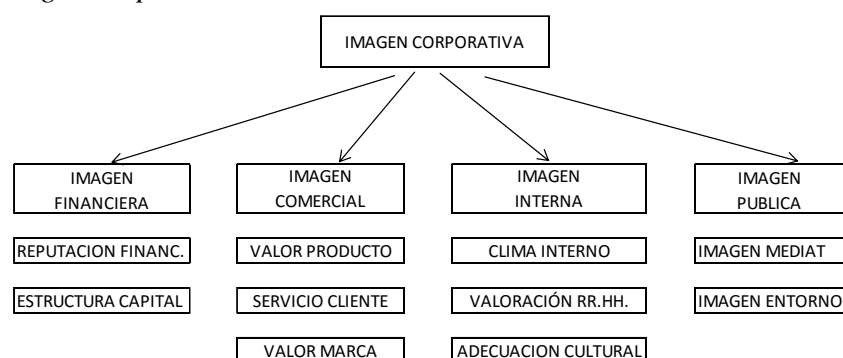
## **Relación entre Realidad Organizacional e Imagen Organizacional**

Para Chávez (2003) la realidad organizacional se define como el grupo de atributos objetivos que afectan a la organización. Representada con elementos como: Su estructura organizativa, realidad económica, relaciones comunicativas operativas interna – externa, entre otros. La relación entre ambos conceptos se da cuando la imagen busca producir un efecto de la realidad (estado de opinión) vs un hecho real.

## **Evaluación y análisis de la imagen corporativa**

Según Villafañe (2004) existen 04 variables a partir de las cuales se realiza la evaluación de la imagen corporativa:

**Figura**  
*Imagen corporativa*



*Fuente: La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa. Villafañe, J. (2008).*

## **Servicio al cliente**

### **Definición**

Para los autores Vargas & Aldana (2014) el servicio al cliente es el conjunto de actividades realizadas para atender las necesidades y para satisfacción del cliente. El servicio tiene una naturaleza intangible y con ella se obtiene una retribución económica por la acción realizada.

### **Factores del Servicio al Cliente**

Según Zeithaml, Parasuraman & Berry (1992) los factores que determinan la calidad de los servicios son:

- La comunicación: El cliente recibe un mensaje claro, preciso y a tiempo que es de fácil entendimiento y sobre el cuál respalda y se concluye la venta.
- La accesibilidad.
- El servicio es de fácil acceso en el tiempo justo.
- La capacidad personal: los colaboradores han sido capacitados y son capaces de resolver las necesidades del cliente.
- La cortesía y la amabilidad: Los colaboradores poseen una actitud cordial y positiva con los clientes.
- La credibilidad: reflejan un empeño genuino de ayuda al cliente.

### **3.4. Definición y operacionalización de variables**

Variable dependiente: Imagen y servicio al cliente.

Variable independiente: Comunicación organizacional.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB INDICADORES	CATEGORÍA	TÉCNICA E INSTRUMENTO
(Variable independiente) COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	Sistema de comunicación Interna	Nivel de Comunicación	-Comunicación Ascendente y descendente - Horizontal y vertical	Escala de Satisfacción Escala de Eficacia	Entrevista (Guía de entrevista) y Encuesta (Cuestionario Colaboradores)
		Mensajes	Lenguaje Claridad Precisión	Escala de Eficacia SÍ/NO	
		Medios de Comunicación	-Escritos -Verbales -Internet, teléfono -Reuniones	Valoración SI/NO	
	Retroalimentación	Tipos de Retroalimentación	- Compañeros de trabajo -Tareas	SI/NO	
	Proceso de Comunicación	Barreras de Comunicación	-Filtración -Receptor -Medio -Emisor	Valoración SI/NO	
	Identidad Corporativa	Identidad cultural	Misión, Visión y valores	SI/NO Valoración	
		Identidad objetual	Productos y/o servicios		
		Identidad comunicacional	Claridad informativa		



(Variable dependiente)  IMAGEN Y SERVICIO AL CLIENTE	Servicio al Cliente	Calidad del Servicio	-Trato del Personal: Cortesía, amabilidad, actitud proactiva	Escala de Satisfacción	Encuesta y Cuestionario (Clientes)
			Capacidad: Resuelve conflictos y necesidades del consumidor		
			Accesibilidad: Tiempo de entrega		
			Comunicación: mensajes claros y preciso		
	Imagen corporativa externa	Imagen mediática	Presencia en los medios	SÍ/NO Valoración	
		Posicionamiento	Evocación de marca		
			Cualidad diferenciadora		
			Percepción y aceptación del cliente		

Fuente: Elaboración propia.

#### 4. DISEÑO METODOLÓGICO

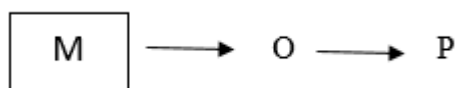
##### 4.1. Diseño de contrastación de hipótesis/procedimiento a seguir en la investigación

Esta investigación posee una metodología mixta, es decir, se recolectan y analizan datos cuantitativos y cualitativos. Según Hernández, Fernández & Baptista (2014) esta metodología permitirá obtener un enfoque mucho más amplio y profundo de la investigación.

Por otro lado, después de realizar el diagnóstico respectivo de los resultados, procederé a realizar la propuesta de plan de comunicación para mejorar la imagen y servicio de café bar “Café 900” de la ciudad de Chiclayo; lo que se traduce al tipo propositivo.

Además, tendrá un diseño no experimental, realizado sin manipular deliberadamente las variables. Se observa, analiza y recoge los datos pertinentes de los sujetos de estudio de forma natural. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos. Por otro lado, se propone una tipología descriptiva, ya que se describen los hallazgos de investigación que contribuyen a la creación de la propuesta de un plan de comunicación.

Se utilizará el diseño no experimental de tipo descriptivo – propositivo, de forma que el esquema es:



Donde:

M = Muestra

O = Observación

P = Propuesta

#### 4.2. Población, muestra.

**Población N° 1:** PEA del Departamento de Lambayeque (INEI)

**Muestra de población N° 1:** 383

**Población N° 2:** Colaboradores de café bar “Café 900”.

**Muestra de población N° 2:** 10

**Tabla 2**

*Cálculo tamaño de muestra finita*

Parámetro	Insertar Valor
<b>N</b>	635,728
<b>Z</b>	1.960
<b>P</b>	50.00%
<b>Q</b>	50.00%
<b>d</b>	5.00%

**Tamaño de muestra**

"n" = 383.93

*Fuente: Elaboración propia*

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

**n** = Tamaño de muestra buscado

**N** = 635728 Tamaño de la Población o

Universo

**Z** = Parámetro estadístico que depende el Nivel de Confianza (NC)

**d** = Error de estimación máximo aceptado

**p** = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)

**q** = (1 – p) = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

Nivel de confianza	Z <sub>alfa</sub>
99.7%	3
99%	2,58
98%	2,33
96%	2,05
95%	1,96
90%	1,645
80%	1,28
50%	0,674

#### 4.3. Técnicas, instrumentos, equipos y materiales

Como técnica para la recolección de los datos del Café bar se utilizará la encuesta, cuyo instrumento será el cuestionario. En primer lugar, dirigido a los trabajadores del Café 900. Posteriormente, se aplicará otro cuestionario a los clientes del Café 900.

Otra técnica a utilizar será la una entrevista, dirigida al gerente de Café 900, utilizando como instrumento la guía de entrevista.

### 5. ACTIVIDADES Y RECURSOS

#### 5.1. Cronograma

Actividad							
	Agos	Set	Oct	Nov	Dec	Ene	Feb
Planteamiento de la problemática del proyecto investigativo.	X						
Establecer objetivos de la investigación	X						
Determinar la población y muestra		X					
Elaboración de operacionalización		X	X				
Plantear los instrumentos de investigación			X				
Presentación de proyecto				X			
Aplicación del primer instrumento: Encuesta				X			
Análisis de resultados del primer instrumento				X			
Aplicación de segundo instrumento: Guía de Entrevista					X		
Análisis de resultados del segundo instrumento					X		
Desarrollo de la discusión - planeamiento						X	X
Finalización de la investigación							X

*Fuente: Elaboración propia.*

## 5.2. Presupuesto

Categorías	Recursos	Ítem	Fuente de financiamiento	Monto S/.
Disponibles	Equipos	Laptop	-	
		Cámara Fotográfica	-	
		Grabadora de Voz	-	
		Impresora	-	
Necesarios por adquirir	Gastos de Trabajo de Campo	Fotocopias	Personal	800.0
		Pasajes - Transporte	Personal	1,000.0
		Papel	Personal	260.0
		Fotografías/Grabaciones	Personal	120.0
TOTAL				2,180.0

*Fuente: Elaboración propia.*

## 5.3. Fuentes de financiamiento

- Financiamiento propio.

## 5.4. Productos y difusión de resultados

- Artículo científico.

## ANEXO 02. Encuesta aplicada a clientes café bar “Café 900”

### ENCUESTA

Sexo: M ( ) F ( )

Edad: .....

### INSTRUCCIONES

Estimado Sr(a) le agradecería se sirva responder el siguiente cuestionario, en busca de servicio del restaurante Café 900 ofreciéndole la confidencialidad necesaria.

Valore su nivel de satisfacción marcando con una **X**, donde **1** equivale a **NADA SATISFECHO** y **5** **TOTALMENTE SATISFECHO**



#### Servicio al Cliente

1. La atención del personal es siempre cordial y agradable.
2. Me ofrecieron promociones y servicios adicionales (wifi zone/cargadores).
3. El personal muestra sincero interés en solucionar cualquier inconveniente.
4. El personal realiza un servicio rápido y eficiente.
5. El personal conoce la carta y explica con claridad los productos ofrecidos.

1	2	3	4	5

#### Imagen

##### Imagen Mediática

6. ¿Ha observado algún tipo de publicidad de Café 900?

SI ☐ NO ☐

7. Si su respuesta fue SÍ, Seleccione a través de qué medio:

IMPRESO ☐ TV ☐ REDES SOCIALES ☐ RADIO ☐  
OTROS (especifique):.....

8. ¿La información fue clara y entendible?

SÍ ☐ NO ☐

#### Posicionamiento

9. ¿Qué evoca en Usted la marca CAFÉ 900? .....

10. ¿Qué colores identifican a Café 900?

ROJO ☐ AMARILLO ☐ MARRÓN ☐ NEGRO ☐ BLANCO ☐

11. ¿Recuerda usted el logo de Café 900?

SÍ ☐ NO ☐

12. ¿Conoce el producto ofertado por Café 900?

SI ☐ NO ☐

### Cualidad diferenciadora

13. ¿Qué atributos valora más al momento de elegir un resto bar?

<input type="checkbox"/>	Trato cordial del personal
<input type="checkbox"/>	Presentación de la comida
<input type="checkbox"/>	Relación calidad – precio
<input type="checkbox"/>	Ambiente acogedor y atmósfera agradable
<input type="checkbox"/>	Opciones de comida vegetariana/vegana
<input type="checkbox"/>	Show musical en vivo
<input type="checkbox"/>	Ubicación del local
<input type="checkbox"/>	Otros (especifique) .....

14. Mencione los resto-bars que usted visita con más frecuencia.

.....

15. ¿Qué atributos realzan a “Café 900” sobre otros locales de comida?

<input type="checkbox"/>	Trato cordial del personal
<input type="checkbox"/>	Presentación de la comida
<input type="checkbox"/>	Relación calidad – precio
<input type="checkbox"/>	Ambiente acogedor y atmósfera agradable
<input type="checkbox"/>	Opciones de comida vegetariana/vegana
<input type="checkbox"/>	Show musical en vivo
<input type="checkbox"/>	Ubicación del local
<input type="checkbox"/>	Otros (especifique) .....

### Percepción del cliente

16. En general, ¿cómo calificaría la imagen de Café 900?

Pésima ☐ Mala ☐ Buena ☐ Muy Buena ☐ Excelente ☐

17. Basado en mi experiencia actual, visitaría el restaurante Café 900 con más frecuencia.

SI ☐ NO ☐

18. ¿Recomendaría Café 900 a un amigo y/o familiar?

SÍ ☐ NO ☐

¿Desea reflejar algún aspecto sobre la IMAGEN Y CALIDAD DE SERVICIO de Café 900? Si es así, por favor hágalo a continuación:

.....

**Asegúrese de completar toda la encuesta antes de devolverla.**

**¡Muchas gracias!**

### ANEXO 03. Encuesta aplicada a trabajadores de café bar “Café 900”

#### ENCUESTA



Sexo: M ( ) F ( )

Edad: .....

#### **INSTRUCCIONES**

Estimado colaborador, le agradecería se sirva responder el siguiente cuestionario, en busca de mejorar el servicio del restaurante Café 900 ofreciéndole la confidencialidad necesaria.

#### **Sistema de Comunicación interna**

##### **Nivel de Comunicación**

1. En general, ¿cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna de Café 900 con sus empleados?

Nada satisfecho ☐ Poco Satisfecho ☐ Satisfecho ☐  
Muy satisfecho ☐ Totalmente satisfecho ☐

2. ¿Cómo valora la efectividad en la comunicación con su jefe inmediato y/o superiores?

Nada efectiva ☐ Poco efectiva ☐ Efectiva ☐  
Muy efectiva ☐ Totalmente efectiva ☐

3. Valore la manera en que se establece la comunicación en Café 900, tanto entre compañeros de un mismo departamento como entre las distintas áreas de la empresa, a la hora de llevar a cabo el trabajo diario; donde 1 es la puntuación mínima y 5 la máxima:

	Con mis compañeros	Con otras áreas
¿La comunicación es efectiva?		
¿Sabe a quién se tiene que dirigir cuando emite un mensaje o realiza una tarea?		
¿La información y/o mensajes son entendibles y fluyen adecuadamente?		

4. ¿Desea reflejar algún aspecto sobre la comunicación con sus compañeros y/o superiores? Si es así, por favor hágalo a continuación:

.....  
.....  
.....

#### **Mensajes**

5. ¿Se le comunica fehacientemente las actividades programadas, metas, objetivos a cumplir?

SI ☐ NO ☐

6. ¿Considera que el lenguaje utilizado por sus compañeros de trabajo y superiores para delegar tareas y entregar mensajes es el adecuado?

SI ☐ NO ☐ porque.....

7. Cuando su superior le delega una tarea, ¿los mensajes son claros, precisos y entendibles?
- SI ☐ NO ☐

#### Medios de Comunicación

8. Valore los siguientes aspectos sobre el USO de medios de comunicación y canales de información de Café 900 con sus empleados.

	Se usa en exceso	Uso adecuado	Se usa poco	No se usa
Reuniones				
Correo electrónico				
Teléfono				
Comunicación informal				
Aplicaciones de celular (whatsapp, Messenger)				
Otros (Especifique)				

9. ¿Considera usted que los medios de comunicación que utiliza café 900 son suficientes para satisfacer sus necesidades de comunicación y/o la comunicación con sus clientes?

SÍ ☐ NO ☐ porque.....

#### Retroalimentación

10. ¿Considera usted que la comunicación es importante a la hora de prestar un servicio a un cliente?

SI ☐ NO ☐ porque.....

11. ¿Comunicas sugerencias y/o recomendaciones del cliente sobre la imagen y calidad del servicio a tus superiores?

SÍ ☐ NO ☐ porque.....

12. ¿Aporta ideas creativas a su organización?

SI ☐ NO ☐ porque.....

13. ¿Realizas la labor delegada por tu superior de forma adecuada y precisa?

SI ☐ NO ☐ porque.....

#### Barreras de Comunicación

14. ¿Se encuentra con alguno de los siguientes obstáculos a la hora de trasladar información con sus compañeros y/o superiores en Café 900? Por favor, seleccione los que procedan.

Ausencia de procedimiento definido	
Exceso de información a trasladar	
Ausencia de materiales adecuados	
Desconocimiento de los medios de comunicación idóneos para ello	
No encuentro ningún obstáculo	
Otros (especifique)	

15. ¿Encuentras otro tipo de dificultades para comunicarte de forma eficiente con tus compañeros de trabajo y/o jefes?

SÍ ☐ Especifique.....  
NO ☐



## Identidad Corporativa

### Identidad cultural

16. ¿Conoce usted cuál es la Misión y Visión del restaurante “Café 900”?  
SI ☐ NO ☐
17. ¿Considera que la comunicación interna en Café 900 permite que usted pueda conocer los valores de la empresa?  
SÍ ☐ NO ☐
18. ¿Se siente identificado con los valores que persigue la empresa Café 900?  
SÍ ☐ NO ☐ porque.....

### Identidad objetual

19. ¿Conoce usted los diversos tipos de productos y servicios que ofrece Café 900?  
SI ☐ NO ☐
20. ¿Conoce los precios de dichos productos y servicios?  
SI ☐ NO ☐
21. ¿Conoce la responsabilidad de su puesto?  
SI ☐ NO ☐

### Identidad comunicacional

22. Valore del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, su grado DE ACUERDO con las siguientes afirmaciones:

#### LA COMUNICACIÓN QUE ME FACILITA CAFÉ 900...

...me permite conocer sus objetivos y resultados en el ámbito local.	
... permite que me sienta miembro de la empresa y me comprometa con sus objetivos	
...me permite encontrar la información necesaria para realizar adecuadamente mi trabajo	
...me ayuda a conocer totalmente los productos y servicios que ofrecen	

**Asegúrese de completar toda la encuesta antes de devolverla.**

**¡Muchas gracias!**

**ANEXO 04.** Guía de entrevista dirigida a gerente del café bar “Café 900”.

**Preguntas:**

1. ¿Cómo considera usted la importancia que le dan los empleados a la comunicación actualmente en café 900?
2. ¿Cómo considera usted su comunicación con sus clientes?
3. ¿Considera usted importante el diseño de una política de comunicación, a nivel interno y externo, que ayude a formalizar los procesos en café 900?
4. ¿Cuál es el rol de las relaciones públicas en su empresa?
5. ¿Considera usted que la comunicación es importante a la hora de prestar un servicio a un cliente?
6. Explique cómo se da la comunicación en los diferentes niveles jerárquicos.
7. ¿Alguno de los empleados se ha quejado de los medios de comunicación?
8. ¿De qué forma planifica las acciones de comunicación en su empresa?
9. ¿Realiza análisis de resultados para medir el impacto de las acciones de comunicación dentro de la empresa?
10. ¿Cuál es su percepción sobre la imagen corporativa que su empresa muestra a sus clientes?

**ANEXO 05.** Constancias de validación de instrumentos por expertos.

Chiclayo, 17 de diciembre del 2018

Señor;

Mg. Percy Ronald Ventura Súclupe

Es grato dirigirme a Usted para manifestarle mi saludo cordial. Dada su experiencia profesional y méritos académicos y personales, le solicito su colaboración como experto para la validación de contenido de los ítems que conforman los instrumentos (anexos), que serán aplicados a una muestra seleccionada que tiene como finalidad recoger información directa para la investigación titulada:

**“La Comunicación Organizacional como estrategia para mejorar la Imagen y el Servicio al Cliente de la Empresa “CAFÉ 900”- 2018.”** para obtener el título profesional en Ciencias de la Comunicación.

Para efectuar la validación del instrumento, Usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta, donde se pueden seleccionar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo al criterio personal y profesional que corresponda al instrumento.

Se le agradece cualquier sugerencia relativa a la redacción, el contenido, la pertinencia y congruencia u otro aspecto que considere relevante para mejorar el mismo.

Muy atentamente,

---

Bach. Jenny del Rosario Rodríguez Gonzales.

[jenrodriguezgo@gmail.com](mailto:jenrodriguezgo@gmail.com)

## JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA ENCUESTA QUE SERÁ APLICADA A LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA (ANEXO 01)

**INSTRUCCIONES:** Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia con los indicadores, dimensiones y variables de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta.

TÍTULO DE TESIS														
OBJETIVO														
Preguntas	Claridad en la redacción		Coherencia Interna		Inducción a la respuesta		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende					Observaciones (Por favor, indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem)
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Esencial	Útil pero no esencial	No importante	
1	x		x			x	x		x		x			
2	x		x			x	x		x		x			
3	x		x			x	x		x		x			
4	x		x			x	x		x		x			
5	x		x			x	x		x		x			
6	x		x			x	x		x		x			
7	x		x		x		x		x		x			
8		x	x			x	x		x		x			Especificar qué información.
9		x	x			x		x	x		x			Explicar la palabra evocar o utilizar un sinónimo.
10	x		x			x	x		x		x			
11	x		x			x	x		x		x			
12	x		x			x	x		x		x			
13	x		x			x	x		x			x		
14	x		x			x	x		x		x			
15	x		x			x	x		x		x			
16	x		x			x	x		x		x			
17	x		x			x	x		x		x			
18	x		x			x	x		x			x		

Muchas gracias por su apoyo.



### **CONSTANCIA DE VALIDACIÓN (ANEXO 01)**

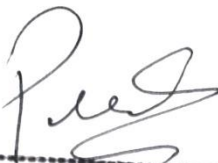
Quien suscribe, Percy Ronald Ventura Suclupe, con documento de identidad N° 45127437, Magister en Investigación en Comunicación, ejerciendo actualmente como Docente Universitario,

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (encuesta 01), a los efectos de su aplicación en el **público cliente del restaurante.**

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Criterios	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				x
Amplitud de contenido				x
Redacción de los Ítems			x	
Claridad y precisión			x	
Pertinencia				x

Fecha:

  
Mg. Percy Ronald Ventura Suclupe  
C.P.P. 341  
INVESTIGADOR EN COMUNICACIONES

Firma  
DNI N°: 45127437

## ANEXO 01

### ENCUESTA

Sexo: M ( ) F ( )

Edad: .....



### INSTRUCCIONES

Estimado Sr(a) le agradecería se sirva responder el siguiente cuestionario, en busca de mejorar el servicio del restaurante Café 900 ofreciéndole la confidencialidad necesaria.

Valore su nivel de satisfacción marcando con una **X**, donde **1** equivale a **NADA SATISFECHO** y **5** **TOTALMENTE SATISFECHO**

#### Servicio al Cliente

19. La atención del personal es siempre cordial y agradable.
20. Me ofrecieron promociones y servicios adicionales (wifi zone/cargadores).
21. El personal muestra sincero interés en solucionar cualquier inconveniente.
22. El personal realiza un servicio rápido y eficiente.
23. El personal conoce la carta y explica con claridad los productos ofrecidos.

1	2	3	4	5

#### Imagen

##### Imagen Mediática

24. ¿Ha observado algún tipo de publicidad de Café 900?

SI ☐ NO ☐

25. Si su respuesta fue SÍ, Seleccione a través de qué medio:

IMPRESO ☐ TV ☐ REDES SOCIALES ☐ RADIO ☐  
 OTROS (especifique):.....

26. ¿La información fue clara y entendible?

SÍ ☐ NO ☐

#### Posicionamiento

27. ¿Qué evoca en Usted la marca CAFÉ 900? .....

28. ¿Qué colores identifican a Café 900?

ROJO ☐ AMARILLO ☐ MARRÓN ☐ NEGRO ☐ BLANCO ☐

29. ¿Recuerda usted el logo de Café 900?

SÍ ☐ NO ☐

30. ¿Conoce el producto ofertado por Café 900?

SI ☐ NO ☐

### Cualidad diferenciadora

31. ¿Qué atributos valora más al momento de elegir un resto bar?

<input type="checkbox"/>	Trato cordial del personal
<input type="checkbox"/>	Presentación de la comida
<input type="checkbox"/>	Relación calidad – precio
<input type="checkbox"/>	Ambiente acogedor y atmósfera agradable
<input type="checkbox"/>	Opciones de comida vegetariana/vegana
<input type="checkbox"/>	Show musical en vivo
<input type="checkbox"/>	Ubicación del local
<input type="checkbox"/>	Otros (especifique) .....

32. Mencione los resto-bars que usted visita con más frecuencia.

.....

33. ¿Qué atributos realzan a “Café 900” sobre otros locales de comida?

<input type="checkbox"/>	Trato cordial del personal
<input type="checkbox"/>	Presentación de la comida
<input type="checkbox"/>	Relación calidad – precio
<input type="checkbox"/>	Ambiente acogedor y atmósfera agradable
<input type="checkbox"/>	Opciones de comida vegetariana/vegana
<input type="checkbox"/>	Show musical en vivo
<input type="checkbox"/>	Ubicación del local
<input type="checkbox"/>	Otros (especifique) .....

### Percepción del cliente

34. En general, ¿cómo calificaría la imagen de Café 900?

Pésima ☐ Mala ☐ Buena ☐ Muy Buena ☐ Excelente ☐

35. Basado en mi experiencia actual, visitaría el restaurante Café 900 con más frecuencia.

SI ☐ NO ☐

36. ¿Recomendaría Café 900 a un amigo y/o familiar?

SÍ ☐ NO ☐

¿Desea reflejar algún aspecto sobre la IMAGEN Y CALIDAD DE SERVICIO de Café 900? Si es así, por favor hágalo a continuación:

.....

**Asegúrese de completar toda la encuesta antes de devolverla.**

**¡Muchas gracias!**



## JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA ENCUESTA QUE SERÁ APLICADA A LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA (ANEXO 02)

**INSTRUCCIONES:** Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia con los indicadores, dimensiones y variables de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta.

TÍTULO DE TESIS														
OBJETIVO														
Preguntas	Claridad en la redacción		Coherencia Interna		Inducción a la respuesta		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende					Observaciones (Por favor, indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem)
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Esencial	Útil pero no esencial	No importante	
1	x		x			x	x		x		x			
2	x		x			x	x		x		x			
3	x		x			x	x		x		x			
4	x		x			x	x		x		x			
5	x		x			x	x		x		x			
6	x		x			x	x		x		x			
7	x		x			x	x		x		x			
8	x		x			x	x		x		x			
9	x		x			x	x		x		x			
10	x		x		x		x		x		x			Plantear un pregunta menos directa, pero con el mismo significado, para que la respuesta sea espontánea.
11	x		x			x	x		x		x			
12	x		x		x		x		x		x			Plantear un pregunta menos directa, pero con el mismo significado, para que la respuesta sea espontánea.
13	x		x			x	x		x		x			
14	x		x			x	x		x		x			
15	x		x			x	x		x		x			
16	x		x			x	x		x		x			
17	x		x			x	x		x		x			
18	x		x			x	x		x		x			
19	x		x			x	x		x		x			
20	x		x			x	x		x		x			
21	x		x			x	x		x		x			
22	x		x			x	x		x		x			

Muchas gracias por su apoyo.

### **CONSTANCIA DE VALIDACIÓN (ANEXO 02)**

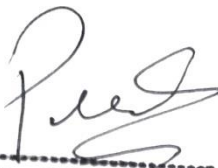
Quien suscribe, Percy Ronald Ventura Suclupe, con documento de identidad N° 45127437, Magister en Investigación en Comunicación, ejerciendo actualmente como Docente Universitario,

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (encuesta 02), a los efectos de su aplicación en **los colaboradores de la empresa Café 900.**

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Criterios	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				x
Amplitud de contenido				x
Redacción de los Ítems			x	
Claridad y precisión				x
Pertinencia				x

Fecha:

  
-----  
Mg. Percy Ronald Ventura Suclupe  
C.P.P. 341  
INVESTIGADOR EN COMUNICACIONES

\_\_\_\_\_  
Firma  
DNI N° 45127437

## ANEXO 02

### ENCUESTA



Sexo: M ( ) F ( )

Edad: .....

### INSTRUCCIONES

Estimado colaborador, le agradecería se sirva responder el siguiente cuestionario, en busca de mejorar el servicio del restaurante Café 900 ofreciéndole la confidencialidad necesaria.

#### Sistema de Comunicación interna

##### Nivel de Comunicación

1. En general, ¿cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna de Café 900 con sus empleados?

Nada satisfecho ☐ Poco Satisfecho ☐ Satisfecho ☐  
Muy satisfecho ☐ Totalmente satisfecho ☐

2. ¿Cómo valora la efectividad en la comunicación con su jefe inmediato y/o superiores?

Nada efectiva ☐ Poco efectiva ☐ Efectiva ☐  
Muy efectiva ☐ Totalmente efectiva ☐

3. Valore la manera en que se establece la comunicación en Café 900, tanto entre compañeros de un mismo departamento como entre las distintas áreas de la empresa, a la hora de llevar a cabo el trabajo diario; donde 1 es la puntuación mínima y 5 la máxima:

	Con mis compañeros	Con otras áreas
¿La comunicación es efectiva?		
¿Sabe a quién se tiene que dirigir cuando emite un mensaje o realiza una tarea?		
¿La información y/o mensajes son entendibles y fluyen adecuadamente?		

4. ¿Desea reflejar algún aspecto sobre la comunicación con sus compañeros y/o superiores? Si es así, por favor hágalo a continuación:

.....  
.....

#### Mensajes

5. ¿Se le comunica fehacientemente las actividades programadas, metas, objetivos a cumplir?

SI ☐ NO ☐

6. ¿Considera que el lenguaje utilizado por sus compañeros de trabajo y superiores para delegar tareas y entregar mensajes es el adecuado?

SI ☐ NO ☐ porque.....

7. Cuando su superior le delega una tarea, ¿los mensajes son claros, precisos y entendibles?

SI ☐ NO ☐

### Medios de Comunicación

8. Valore los siguientes aspectos sobre el USO de medios de comunicación y canales de información de Café 900 con sus empleados.

	Se usa en exceso	Uso adecuado	Se usa poco	No se usa
Reuniones				
Correo electrónico				
Teléfono				
Comunicación informal				
Aplicaciones de celular (whatsapp, Messenger)				
Otros (Especifique)				

9. ¿Considera usted que los medios de comunicación que utiliza café 900 son suficientes para satisfacer sus necesidades de comunicación y/o la comunicación con sus clientes?

SÍ ☐ NO ☐ porque.....

### Retroalimentación

10. ¿Considera usted que la comunicación es importante a la hora de prestar un servicio a un cliente?

SI ☐ NO ☐ porque.....

11. ¿Comunicas sugerencias y/o recomendaciones del cliente sobre la imagen y calidad del servicio a tus superiores?

SÍ ☐ NO ☐ porque.....

12. ¿Aporta ideas creativas a su organización?

SI ☐ NO ☐ porque.....

13. ¿Realizas la labor delegada por tu superior de forma adecuada y precisa?

SI ☐ NO ☐ porque.....

### Barreras de Comunicación

14. ¿Se encuentra con alguno de los siguientes obstáculos a la hora de trasladar información con sus compañeros y/o superiores en Café 900? Por favor, seleccione los que procedan.

Ausencia de procedimiento definido	
Exceso de información a trasladar	
Ausencia de materiales adecuados	
Desconocimiento de los medios de comunicación idóneos para ello	
No encuentro ningún obstáculo	
Otros (especifique)	

15. ¿Encuentras otro tipo de dificultades para comunicarte de forma eficiente con tus compañeros de trabajo y/o jefes?

SÍ ☐ Especifique.....  
NO ☐

## Identidad Corporativa

### Identidad cultural

16. ¿Conoce usted cuál es la Misión y Visión del restaurante “Café 900”?

SI ☐ NO ☐

17. ¿Considera que la comunicación interna en Café 900 permite que usted pueda conocer los valores de la empresa?

SÍ ☐ NO ☐

18. ¿Se siente identificado con los valores que persigue la empresa Café 900?

SÍ ☐ NO ☐ porque.....

### Identidad objetual

19. ¿Conoce usted los diversos tipos de productos y servicios que ofrece Café 900?

SI ☐ NO ☐

20. ¿Conoce los precios de dichos productos y servicios?

SI ☐ NO ☐

21. ¿Conoce la responsabilidad de su puesto?

SI ☐ NO ☐

### Identidad comunicacional

22. Valore del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, su grado DE ACUERDO con las siguientes afirmaciones:

#### LA COMUNICACIÓN QUE ME FACILITA CAFÉ 900...

...me permite conocer sus objetivos y resultados en el ámbito local.	
... permite que me sienta miembro de la empresa y me comprometa con sus objetivos	
...me permite encontrar la información necesaria para realizar adecuadamente mi trabajo	
...me ayuda a conocer totalmente los productos y servicios que ofrecen	

**Asegúrese de completar toda la encuesta antes de devolverla.**

**¡Muchas gracias!**

Chiclayo, 17 de diciembre del 2018

Señor;

Mg. Cristopher Luis Navarro Manayay

Es grato dirigirme a Usted para manifestarle mi saludo cordial. Dada su experiencia profesional y méritos académicos y personales, le solicito su colaboración como experto para la validación de contenido de los ítems que conforman los instrumentos (anexos), que serán aplicados a una muestra seleccionada que tiene como finalidad recoger información directa para la investigación titulada:

**“La Comunicación Organizacional como estrategia para mejorar la Imagen y el Servicio al Cliente de la Empresa “CAFÉ 900”- 2018.”** para obtener el título profesional en Ciencias de la Comunicación.

Para efectuar la validación del instrumento, Usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta, donde se pueden seleccionar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo al criterio personal y profesional que corresponda al instrumento.

Se le agradece cualquier sugerencia relativa a la redacción, el contenido, la pertinencia y congruencia u otro aspecto que considere relevante para mejorar el mismo.

Muy atentamente,

---

Bach. Jenny del Rosario Rodríguez Gonzales.

[jenrodriguezgo@gmail.com](mailto:jenrodriguezgo@gmail.com)



## JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA ENCUESTA QUE SERÁ APLICADA A LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA (ANEXO 01)

**INSTRUCCIONES:** Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia con los indicadores, dimensiones y variables de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta.

TÍTULO DE TESIS															
OBJETIVO															
Preguntas	Claridad en la redacción		Coherencia Interna		Inducción a la respuesta		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		Esencial	Útil pero no esencial	No importante	Observaciones (Por favor, indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem)	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO					
1	X		X			X	X		X		X			Separar con comas las adjetivos.	
2	X		X			X	X		X		X				
3	X		X			X	X		X		X				
4	X		X			X	X		X		X				
5	X		X			X	X		X		X				
6	X		X			X	X		X		X				
7	X		X			X	X		X		X			Considerar una anternativa para respuesta libre	
8	x		x			x	x		x		X				
9	X		X			X	X		X		X				
10	X		X			X	X		X		X			Considerar una alternativa para respuesta libre	
11	x		x			X	X		X		X				
12	X		X			X	X		X		X				
13	X		X			X	X		X		X				
14	X		X			X	X		X		X				
15	X		X			X	X		X		X				
16	X		X			X	X		X		X				
17	X		X			X	X		X		X				
18	X		X			X	X		X		X				

Muchas gracias por su apoyo.



### **CONSTANCIA DE VALIDACIÓN (ANEXO 01)**

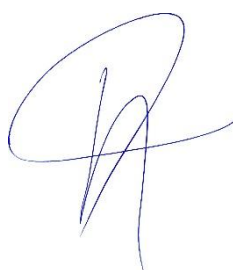
Quien suscribe, Christopher Luis Navarro Manayay, con documento de identidad N° 43601951, Magister en Biodiversidad, Paisajes y Gestión Sostenible, ejerciendo actualmente como Comunicador Social,

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (encuesta 01), a los efectos de su aplicación en el **público cliente del restaurante.**

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Criterios	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				X
Amplitud de contenido			X	
Redacción de los Ítems			X	
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

Fecha:



-----  
Firma  
DNI N°43601951



## ANEXO 01



### ENCUESTA

Sexo: M ( ) F ( )

Edad: .....

#### INSTRUCCIONES

Estimado Sr(a) le agradecería se sirva responder el siguiente cuestionario, en busca de mejorar el servicio del restaurante Café 900 ofreciéndole la confidencialidad necesaria.

Valore su nivel de satisfacción marcando con una **X**, donde **1** equivale a **NADA SATISFECHO** y **5** **TOTALMENTE SATISFECHO**

#### Servicio al Cliente

37. La atención del personal es siempre cordial y agradable.
38. Me ofrecieron promociones y servicios adicionales (wifi zone/cargadores).
39. El personal muestra sincero interés en solucionar cualquier inconveniente.
40. El personal realiza un servicio rápido y eficiente.
41. El personal conoce la carta y explica con claridad los productos ofrecidos.

1	2	3	4	5

#### Imagen

##### Imagen Mediática

42. ¿Ha observado algún tipo de publicidad de Café 900?

SI ☐ NO ☐

43. Si su respuesta fue SÍ, Seleccione a través de qué medio:

IMPRESO ☐ TV ☐ REDES SOCIALES ☐ RADIO ☐  
OTROS (especifique):.....

44. ¿La información fue clara y entendible?

SÍ ☐ NO ☐

#### Posicionamiento

45. ¿Qué evoca en Usted la marca CAFÉ 900? .....

46. ¿Qué colores identifican a Café 900?

ROJO ☐ AMARILLO ☐ MARRÓN ☐ NEGRO ☐ BLANCO ☐

47. ¿Recuerda usted el logo de Café 900?

SÍ ☐ NO ☐

48. ¿Conoce el producto ofertado por Café 900?

SI ☐ NO ☐

### Cualidad diferenciadora

49. ¿Qué atributos valora más al momento de elegir un resto bar?

<input type="checkbox"/>	Trato cordial del personal
<input type="checkbox"/>	Presentación de la comida
<input type="checkbox"/>	Relación calidad – precio
<input type="checkbox"/>	Ambiente acogedor y atmósfera agradable
<input type="checkbox"/>	Opciones de comida vegetariana/vegana
<input type="checkbox"/>	Show musical en vivo
<input type="checkbox"/>	Ubicación del local
<input type="checkbox"/>	Otros (especifique) .....

50. Mencione los resto-bars que usted visita con más frecuencia.

.....

51. ¿Qué atributos realzan a “Café 900” sobre otros locales de comida?

<input type="checkbox"/>	Trato cordial del personal
<input type="checkbox"/>	Presentación de la comida
<input type="checkbox"/>	Relación calidad – precio
<input type="checkbox"/>	Ambiente acogedor y atmósfera agradable
<input type="checkbox"/>	Opciones de comida vegetariana/vegana
<input type="checkbox"/>	Show musical en vivo
<input type="checkbox"/>	Ubicación del local
<input type="checkbox"/>	Otros (especifique) .....

### Percepción del cliente

52. En general, ¿cómo calificaría la imagen de Café 900?

Pésima ☐ Mala ☐ Buena ☐ Muy Buena ☐ Excelente ☐

53. Basado en mi experiencia actual, visitaría el restaurante Café 900 con más frecuencia.

SI ☐ NO ☐

54. ¿Recomendaría Café 900 a un amigo y/o familiar?

SÍ ☐ NO ☐

¿Desea reflejar algún aspecto sobre la IMAGEN Y CALIDAD DE SERVICIO de Café 900? Si es así, por favor hágalo a continuación:

.....

**Asegúrese de completar toda la encuesta antes de devolverla.**

**¡Muchas gracias!**

## JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA ENCUESTA QUE SERÁ APLICADA A LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA (ANEXO 02)

**INSTRUCCIONES:** Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia con los indicadores, dimensiones y variables de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o

TÍTULO DE TESIS														
OBJETIVO														
Preguntas	Claridad en la redacción		Coherencia Interna		Inducción a la respuesta		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende					Observaciones (Por favor, indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem)
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Esencial	Útil pero no esencial	No importante	
1	x		x			x	x		x		x			
2	x		x			x	x		x		x			
3	x		x			x	x		x		X			
4	x		x			x	x		x		X			
5	x		x			x	x		x		X			
6	x		x			x	x		x		X			
7	x		x			x	x		x		X			
8	x		X			X	X		X		X			
9	X		X			X	X		X		X			Corregir la conjunción causal por pregunta (debería ser "por qué")
10	X		X			X	X		X		X			
11	X		X			X	X		X		X			
12	x		X			X	X		X		X			
13	X		X			X	X		X		X			
14	X		X			X	X		X		X			
15	X		X			X	X		X		X			
16	X		X			X	X		X		X			
17	X		X			X	X		X		X			
18	X		X			X	X		X		X			
19	X		X			X	X		X		X			
20	X		X			X	X		X		X			
21	X		X			X	X		X		X			
22	X		X			X	X		X		X			

mejora de cada pregunta.

Muchas gracias por su apoyo.

### **CONSTANCIA DE VALIDACIÓN (ANEXO 02)**

Quien suscribe, Cristopher Luis Navarro Manayay, con documento de identidad N° 43601951, Magíster en Biodiversidad, Paisajes y Gestión Sostenible, ejerciendo actualmente como Comunicador Social,

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (encuesta 02), a los efectos de su aplicación en **los colaboradores de la empresa Café 900.**

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Criterios	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				X
Amplitud de contenido				X
Redacción de los Ítems		X		
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

Fecha:



---

Firma  
DNI N°43601951

## ANEXO 02

### ENCUESTA



Sexo: M ( ) F ( )

Edad: .....

### INSTRUCCIONES

Estimado colaborador, le agradecería se sirva responder el siguiente cuestionario, en busca de mejorar el servicio del restaurante Café 900 ofreciéndole la confidencialidad necesaria.

#### Sistema de Comunicación interna

##### Nivel de Comunicación

1. En general, ¿cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna de Café 900 con sus empleados?

Nada satisfecho ☐ Poco Satisfecho ☐ Satisfecho ☐  
Muy satisfecho ☐ Totalmente satisfecho ☐

2. ¿Cómo valora la efectividad en la comunicación con su jefe inmediato y/o superiores?

Nada efectiva ☐ Poco efectiva ☐ Efectiva ☐  
Muy efectiva ☐ Totalmente efectiva ☐

3. Valore la manera en que se establece la comunicación en Café 900, tanto entre compañeros de un mismo departamento como entre las distintas áreas de la empresa, a la hora de llevar a cabo el trabajo diario; donde 1 es la puntuación mínima y 5 la máxima:

	Con mis compañeros	Con otras áreas
¿La comunicación es efectiva?		
¿Sabe a quién se tiene que dirigir cuando emite un mensaje o realiza una tarea?		
¿La información y/o mensajes son entendibles y fluyen adecuadamente?		

4. ¿Desea reflejar algún aspecto sobre la comunicación con sus compañeros y/o superiores? Si es así, por favor hágalo a continuación:

.....  
.....  
.....

#### Mensajes

5. ¿Se le comunica fehacientemente las actividades programadas, metas, objetivos a cumplir?

SI ☐ NO ☐



6. ¿Considera que el lenguaje utilizado por sus compañeros de trabajo y superiores para delegar tareas y entregar mensajes es el adecuado?

SI ☐ ☐

NO

porque.....

7. Cuando su superior le delega una tarea, ¿los mensajes son claros, precisos y entendibles?

SI ☐ NO ☐

### Medios de Comunicación

8. Valore los siguientes aspectos sobre el USO de medios de comunicación y canales de información de Café 900 con sus empleados.

	Se usa en exceso	Uso adecuado	Se usa poco	No se usa
Reuniones				
Correo electrónico				
Teléfono				
Comunicación informal				
Aplicaciones de celular (whatsapp, Messenger)				
Otros ( Especifique)				

9. ¿Considera usted que los medios de comunicación que utiliza café 900 son suficientes para satisfacer sus necesidades de comunicación y/o la comunicación con sus clientes?

SÍ ☐ NO ☐ porque.....

### Retroalimentación

10. ¿Considera usted que la comunicación es importante a la hora de prestar un servicio a un cliente?

SI ☐ NO ☐ porque.....

11. ¿Comunicas sugerencias y/o recomendaciones del cliente sobre la imagen y calidad del servicio a tus superiores?

SÍ ☐ NO ☐ porque.....

12. ¿Aporta ideas creativas a su organización?

SI ☐ NO ☐ porque.....

13. ¿Realizas la labor delegada por tu superior de forma adecuada y precisa?

SI ☐ NO ☐ porque.....

### Barreras de Comunicación

14. ¿Se encuentra con alguno de los siguientes obstáculos a la hora de trasladar información con sus compañeros y/o superiores en Café 900? Por favor, seleccione los que procedan.

Ausencia de procedimiento definido	
Exceso de información a trasladar	
Ausencia de materiales adecuados	
Desconocimiento de los medios de comunicación idóneos para ello	
No encuentro ningún obstáculo	
Otros ( especifique)	

15. ¿Encuentras otro tipo de dificultades para comunicarte de forma eficiente con tus compañeros de trabajo y/o jefes?

SÍ ☐ Especifique.....

NO

### Identidad Corporativa

#### Identidad cultural

16. ¿Conoce usted cuál es la Misión y Visión del restaurante “Café 900”?

SI ☐ NO ☐

17. ¿Considera que la comunicación interna en Café 900 permite que usted pueda conocer los valores de la empresa?

SÍ ☐ NO ☐

18. ¿Se siente identificado con los valores que persigue la empresa Café 900?

SÍ ☐ NO ☐ porque.....

#### Identidad objetual

19. ¿Conoce usted los diversos tipos de productos y servicios que ofrece Café 900?

SI ☐ NO ☐

20. ¿Conoce los precios de dichos productos y servicios?

SI ☐ NO ☐

21. ¿Conoce la responsabilidad de su puesto?

SI ☐ NO ☐

#### Identidad comunicacional

22. Valore del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, su grado DE ACUERDO con las siguientes afirmaciones:

##### LA COMUNICACIÓN QUE ME FACILITA CAFÉ 900...

...me permite conocer sus objetivos y resultados en el ámbito local.	
... permite que me sienta miembro de la empresa y me comprometa con sus objetivos	
...me permite encontrar la información necesaria para realizar adecuadamente mi trabajo	
...me ayuda a conocer totalmente los productos y servicios que ofrecen	

**Asegúrese de completar toda la encuesta antes de devolverla.**

**¡Muchas gracias!**

**ANEXO 06.** Fotografías de aplicación de instrumentos de recolección de datos.

**Figura 43.**

*Colaborador de empresa Café 900 participando de la aplicación del instrumento.*



*Fuente: Elaboración propia*

**Figura 44.**

*Colaboradores de empresa Café 900 participando de la aplicación del instrumento.*



*Fuente: Elaboración propia*

**Figura 45.**

*Colaboradora de empresa Café 900 participando de la aplicación del instrumento.*



*Fuente: Elaboración propia*

**Figura 46.**

*Gerente de la empresa Café 900 participando de la aplicación del instrumento entrevista.*



*Fuente: Elaboración propia*

**Figura 47.**

*Clientes de empresa Café 900 participando de la aplicación del instrumento.*



*Fuente: Elaboración propia*

**Figura 48.**

*Clientes de empresa Café 900 participando de la aplicación del instrumento.*



*Fuente: Elaboración propia*



## **ANEXO 07. Antecedentes del café bar “Café 900”**

### **Historia de la empresa**

El café bar “Café 900” nace como nueva propuesta de café en la Ciudad de Chiclayo, contando con un amplio local y un estilo de cocina tradicional inaugurados el 28 de julio del año 2007. Esta agradable y acogedora casona está llena de historia y tradición chiclayanas, y cuenta con más de 10 años en el mercado gastronómico y bajo el concepto de un lugar tranquilo y acogedor, donde tomarte un café, leer un libro, escuchar buena música, en pocas palabras un café bar bohème de estilo colonial. Ofrece diversas preparaciones a base de café, desayunos, sándwich, piqueos, ensaladas, postres, tortas, jugos y bebidas. Además, cuenta con estacionamiento y vigilancia privada, como también servicio Wifi.

Tiene sus orígenes en el tipo de negocio familiar, quienes como amantes del café, y ante la ausencia de cafeterías en aquellos años en la ciudad, invirtieron en el refaccionamiento y acondicionamiento del local comercial que ahora los identifica: la casona ubicada en la calle Manuel María Ízaga 900, cuya dirección pasó a plasmarse como parte del nombre del ahora reconocido Café 900, ya que el número 900;- en palabras de la gerente-, es redondo, sencillo y fácil de recordar. Actualmente, su horario de atención es de lunes a jueves de 8am – 11pm y los viernes y sábados de 8am - 1am. Cuenta con un staff de 10 colaboradores, entre ellos: jefe de cocina, jefe de salón, ayudante de cocina, barman, azafatas, asistente de caja y vigilancia. La gerencia está a cargo de la señora Daniela Cabrera Cornejo, quien en sus inicios, fue administradora y barman del café Bar.

### **Misión y Visión**

#### **Misión**

Ofrecer a nuestros clientes disfrutar un gran momento con las diversas alternativas gastronómicas hechas con los mejores insumos del mercado en un ambiente diferente y exclusivo con la atención y servicio de un equipo siempre comprometido con su satisfacción, los estándares de limpieza más rígidos y apoyando siempre el desarrollo de nuestra sociedad y cultura.

## Visión

Ser el mejor café bar de Chiclayo cumpliendo a cabalidad nuestros pilares y valores para asegurar la satisfacción de todos nuestros clientes, desarrollándonos como una empresa exitosa traspasando las fronteras locales.

## Valores Corporativos

- Calidad
- Honestidad
- Aprendizaje
- Cultura
- Limpieza
- Entusiasmo
- Cortesía
- Sostenibilidad

## Pilares Corporativos

### Figura 53.

*Pilares Corporativos*



*Fuente: En base a la información emitida por el café bar "Café 900".*

## **Objetivos Corporativos**

### **Objetivos a Largo Plazo**

- Obtener una Utilidad Neta de S/150,000 al año 2023, partiendo de un resultado de 75,000 en el año 2018.
- Reducir en un 75% la merma de los insumos al año 2023, partiendo de un resultado de 15% en el año 2018.
- Reducir en un 75% el uso de plásticos en todos los procesos al año 2023, partiendo de un resultado de 15% en el año 2018.
- Expandir la empresa incursionando en otros rubros pertenecientes al mismo sector al 2023.

### **Objetivos a Corto Plazo**

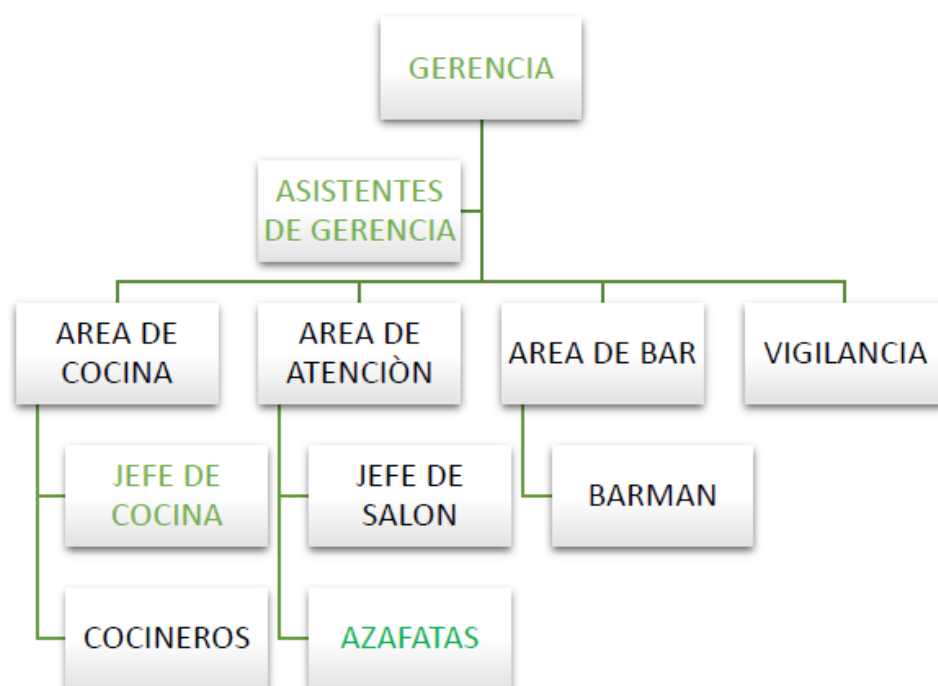
- Mantener un crecimiento anual del 5% con respecto al año anterior y continuar con estos indicadores hasta el 2023.
- Reducir en un 10% los gastos operativos al año 2018 y mantenerlos hasta el 2023.
- Reducir la merma de insumos en un 15% anual de forma constante hasta el 2023, mejorando los cortes, aprovechando al máximo los insumos.
- Reducir en un 15% anual los desechos derivados del vencimiento de los insumos.
- Reducir 25% anual el uso de bolsas plásticas para las compras de supermercados y mantenerlo hasta el 2023
- Realizar encuestas al 50% de nuestros clientes para descubrir los gustos y preferencias de los mismos y su nivel de aceptación ante un nuevo restaurante.
- Hacer seguimiento a los nuevos establecimientos de comida a razón de 2 visitas a la semana para evaluar diferenciación, posibles errores y necesidades del mercado.



## Organigrama

**Figura 54.**

*Organigrama Café 900*



*Fuente: En base a la información emitida por el café bar “Café 900”.*

**Tabla**

*Cargos y funciones de los colaboradores del café bar “Café 900”*

<b>CARGO</b>	<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.</li> <li>- Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.</li> <li>- Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.</li> <li>- Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.</li> <li>- Coordinar con el Ejecutivo de Venta y la Secretaria las reuniones, aumentar el número y calidad de clientes, realizar las compras de materiales, resolver sobre las reparaciones o desperfectos en la empresa.</li> <li>- Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.</li> <li>- Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros</li> </ul>
Asistente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abrir el punto de venta en los horarios establecidos.</li> <li>- Verificar que el fondo de caja esté completo al recibirlo y antes de entregarlo.</li> <li>- Verificar la hora de ingreso del personal.</li> </ul>
Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar y priorizar los deberes y pagos del día.</li> <li>- Organizar folders y documentos por categoría y prioridad</li> <li>- Mantener el registro del personal al día: asistencias, faltas, permisos, vacaciones, etc.</li> <li>- Resolver inquietudes de clientes en persona y vía teléfono.</li> <li>- Coordinación y comunicación con proveedores. Realización y solicitud de cotizaciones.</li> <li>- Recepción y revisión de documentos, redacción de comunicaciones y cartas.</li> <li>- Velar por que se realice el pedido de: carnes, plásticos, papeles, hielo, agua, útiles de oficina y café.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización general de la cocina: Gestiona el orden en la cocina, desde horarios, perfiles de colaboradores, posibles imprevistos, supervisar las actividades durante la hora de servicio, entre otras cosas. Además, es responsable ante el administrador o gerente del perfecto funcionamiento del servicio en el restaurante.</li> </ul>

Jefe de Cocina	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control de los pedidos y del stock: Está siempre en contacto directo con los proveedores y se encarga de exigirles la mayor calidad y buen servicio posible. Además, supervisa la compra, recepción, conservación y proceso de producción de los insumos.</li> <li>- Cuidado de la cocina: Debe velar por mantener las instalaciones y el buen uso de las mismas, así como de su maquinaria. Otra de sus funciones es supervisar el gasto en materias primas para obtener el mejor rendimiento posible.</li> <li>- Contratación de personal: Es uno de los filtros para la contratación de personal. Será el encargado de revisar los perfiles de las personas que trabajan en la cocina. Además, debe auxiliar a los meseros cuando se requiera y revisar que los horarios rotativos se lleven a cabo.</li> <li>- Control de personal: Distribución de puestos, tareas y funciones, llevar el cuadrante de horarios, configuración de plantillas, selección de nuevas incorporaciones, asignación de días libres, vacaciones y permisos, planificación y ejecución de las políticas y acciones de motivación del personal (bonus, ascensos, premios) y, si procede, imponer sanciones y/o despidos.</li> <li>- Capacitación del personal: Debe formar y aumentar el nivel de conocimiento de su equipo, capacitando al personal según los programas de alimentos y bebidas, y recursos humanos.</li> <li>- Supervisar la limpieza y calidad: Es básico que todo esté impecable y la responsabilidad de un jefe de cocina es revisar y asegurarse de que se cumplan todas las normas de higiene y manipulación de alimentos.</li> </ul>
Barman	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutar de manera cualificada, autónoma y responsable el servicio de bebidas en el bar así como la preparación de cócteles.</li> <li>- Preparar todo tipo de bebidas.</li> <li>- Recibir, despedir, ubicar y aconsejar a los clientes.</li> <li>- Preparar diferentes tipos de cócteles y bebidas combinadas.</li> <li>- Tomar los pedidos, distribuir y servir las bebidas con sus acompañamientos.</li> <li>- Examinar y controlar las existencias de mercancías.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se responsabilizará del buen funcionamiento de la cocina ante el jefe de cocina.</li> <li>- Se comunicará directamente con el jefe de cocina.</li> <li>- Repartirá, organizará y dirigirá el trabajo de sus ayudantes en la preparación de los platos de la partida o evento, supervisando</li> </ul>

Cocinero	<p>de cerca el trabajo y aclarando e informando sobre las dudas que puedan surgir. Confeccionará siempre que el jefe de cocina se lo pida el inventario</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborará y terminará los platos específicos de la partida de la que es responsable, poniendo esmero en la presentación y montaje de las piezas solicitadas.</li> <li>- Participará en el control de aprovisionamiento, conservación y almacenamiento de mercancías.</li> <li>- Colaborará en la instrucción del personal a su cargo.</li> <li>- Realizará la preparación, aderezo y presentación de platos utilizando las técnicas más idóneas.</li> <li>- Colaborará en los pedidos y conservación de materias primas y productos de uso en la cocina.</li> <li>- Colabora en la gestión de costes e inventarios, así como en las compras.</li> <li>- Controla y cuida de la conservación y aprovechamiento de los productos puestos a su disposición.</li> </ul>
Azafata	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar la bienvenida a los clientes a su ingreso.</li> <li>- Tomar el pedido, impulsando promociones y realizando una venta sugestiva.</li> <li>- Mantener limpia su área de trabajo y realizar la tarea de limpieza que se le asigne.</li> <li>- Apoyar en las diferentes tareas que se realicen en el área y se necesiten.</li> <li>- Velar por que el cliente reciba la mejor atención posible dentro de las políticas de la organización.</li> </ul>
Ayudante de Cocina	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyar en la elaboración del mise en place (cortes, salsas, ingredientes especiales, conocimiento en cortes de carne.</li> <li>- Apoyar en la preparación de platos (piqueos, entradas, fríos, calientes, salsas, etc.) que le asigne el Jefe del Área.</li> <li>- Asistir a los demás Cocineros en lo que sea necesario.</li> <li>- Apoyar en la limpieza (desinfección) del área de trabajo antes y después de cada turno de trabajo o cuando sea necesario.</li> <li>- Porcionar, empacar y cubrir las salsas y mise en place adecuadamente siguiendo procedimientos de buenas prácticas.</li> <li>- Reportar al Jefe de Cocina o de área los incidentes del área. Cumplir otras funciones que el jefe del área asigne.</li> </ul>
Vigilante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejercer la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en los mismos.</li> <li>- Efectuar controles de identidad en el acceso o en el interior de inmuebles determinados, sin que en ningún caso puedan</li> </ul>

---

retener la documentación personal.

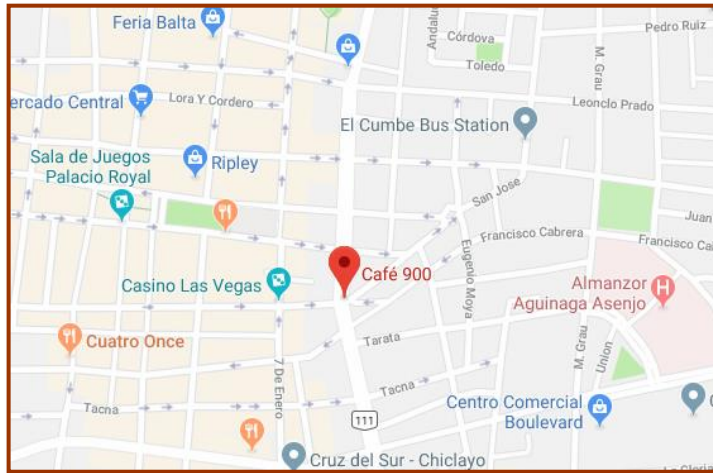
- Evitar la comisión de actos delictivos o infracciones en relación con el objeto de su protección.

---

*Fuente:*      *En*      *base*      *a*      *la*      *información*      *emitida*      *por*      *el*      *café*      *bar*      “Café      900”.

## Ubicación

**Figura 55.**  
*Ubicación geográfica de Café 900*



*Fuente: GoogleMaps 2019.*

“Café 900” se ubica en la calle Manuel María Izaga N° 900. Esquina con Avenida Sáenz Peña - Chiclayo.

## Infraestructura

**Figura 56.**  
*Infraestructura de Café 900*



*Fuente: Imagen entregada por Café 900.*