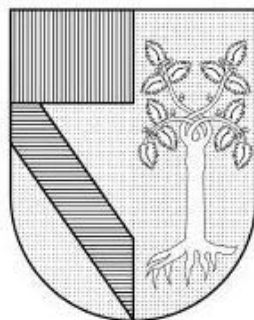


# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

---

ESCUELA DE COMUNICACIÓN  
POSGRADO



**“BIENESTAR MEXICANO, S.A. DE C.V.”**

ESTUDIO DE CASO

**QUE PRESENTA**

**MARIO ALBERTO GUERRERO RAMÍREZ**

**P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :**  
*MAESTRO EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL*

**DIRECTORA DEL CASO:**  
Dra. Claudia Ivett Romero Delgado

## ÍNDICE

<b>Introducción .....</b>	<b>3</b>
<b>Bienestar Mexicano, S.A. de C.V .....</b>	<b>5</b>
Alcance Popular (AP) .....	5
Valores .....	5
Competencias Organizacionales .....	6
Estructura .....	6
Operación.....	7
La Pandemia .....	9
<b>Conceptos generales.....</b>	<b>12</b>
Modelo Adoptado .....	19
<b>Conclusiones.....</b>	<b>22</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>25</b>
<b>Referencias para las ilustraciones .....</b>	<b>26</b>

## Introducción

La comunicación se define como una acción, coordinación, transmisión y difusión de mensajes o información entre personas o de una empresa o institución que, utilizando distintas herramientas y canales, consiguen alcanzar los objetivos de percepción propuestos entre sus públicos o audiencias.

Otros autores como Koontz, Weihrich y Cannice (2012) definen la comunicación como una transferencia de información del emisor al receptor, cuando la información es entendida por el receptor.

Para fines de este trabajo nos interesa abordar la comunicación organizacional desde el punto de vista del emisor, esto porque esta rama de la comunicación es la que favorece la gestión empresarial a través de la generación de estrategias y canales de comunicación que propician, a nivel interno, una mayor productividad, calidad, integración del colectivo y mejores resultados. Además, la comunicación organizacional facilita la interacción y agiliza los flujos de información.

De hecho, la comunicación es un elemento esencial para la vida de las organizaciones dado que los procesos organizativos requieren de procesos comunicativos paralelos. Por ello todos los miembros de una organización tienen responsabilidades de comunicación en tanto que, para el desempeño de cualquier función, es necesario algún tipo de procedimiento para recopilar, procesar y emitir mensajes, así como para almacenar información.

No obstante, resultaría ingenuo esperar que todas las necesidades de comunicación de una organización pudieran satisfacerse solamente con la colaboración de personas que están muy ocupadas haciendo su trabajo, cumpliendo con responsabilidades de otra índole. De ahí la necesidad de contar con profesionales cuya actividad primordial consista en asegurar que los procesos de comunicación sean los apropiados en relación con las metas de la organización.

El objetivo de este trabajo es analizar la situación de Bienestar Mexicano, S.A. de C.V. una empresa cuyo canal de venta es al retail. Basado en este caso particular se examinarán los

diversos problemas de comunicación que surgieron a raíz de la pandemia por Covid-19, así mismo, se planea establecer un modelo para obtener una solución exitosa.

Para ello se desarrollarán los tipos de comunicación y posteriormente se dará paso a otra variación de la comunicación que es la comunicación organizacional, puesto que esta variante consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja.

## **Bienestar Mexicano, S.A. de C.V.**

Bienestar Mexicano es una empresa cuyo canal de venta es al retail. Emiliano Vázquez, nacido el 1º de junio de 1947 es el director general de Bienestar Mexicano, S.A. de C.V. después de haber estudiado Contaduría inicia su carrera profesional en la empresa familiar “La Mejor” en el año de 1965.

Su habilidad de negocios y liderazgo permiten que Emiliano llegue a ocupar el puesto de director en 1976. Desde ese año Emiliano se trazó la idea de crear un México justo y emprendedor, y buscó la manera de crear empresas que ofrecieran a los mexicanos la posibilidad de vivir bien ofreciendo al público en general productos y servicios al alcance de todos.

Para 1987 crea una empresa de envases plásticos, en 1997 las tiendas “Alcance Popular” (AP) por sus siglas, una empresa de logística en 1999 y diversas empresas altruistas. Para el 4 de junio de 1999 decide formar el grupo “Bienestar Mexicano S.A. de C.V.” en donde integra todas las empresas creadas y para el año 2006 se podían contar más de 12.

### **Alcance Popular (AP)**

AP fue constituida el 8 de septiembre de 1997, con la finalidad de ofrecer productos farmacéuticos principalmente a los estratos más desprotegidos del país, en 2002 intensificó su presencia contando con más de 1,000 sucursales en todo México y actualmente existen más de 7,500 puntos de venta establecidos en México y América Latina colocándola como la empresa líder en la distribución y venta de productos para el bienestar, al retail, en México y América Latina.

### **Valores**

1. Honestidad.
2. Compromiso.
3. Confianza.
4. Generosidad.
5. Integridad.

6. Justicia.
7. Respeto.

### **Competencias Organizacionales**

1. Adaptabilidad al cambio.
2. Comunicación Interpersonal.
3. Desarrollo de personas y equipos.
4. Orientación al cliente y consumidor.
5. Pensamiento Sistémico y orientación a la calidad.
6. Toma de Decisiones.
7. Trabajo en equipo y Colaborativo.
8. Orientación a resultados.

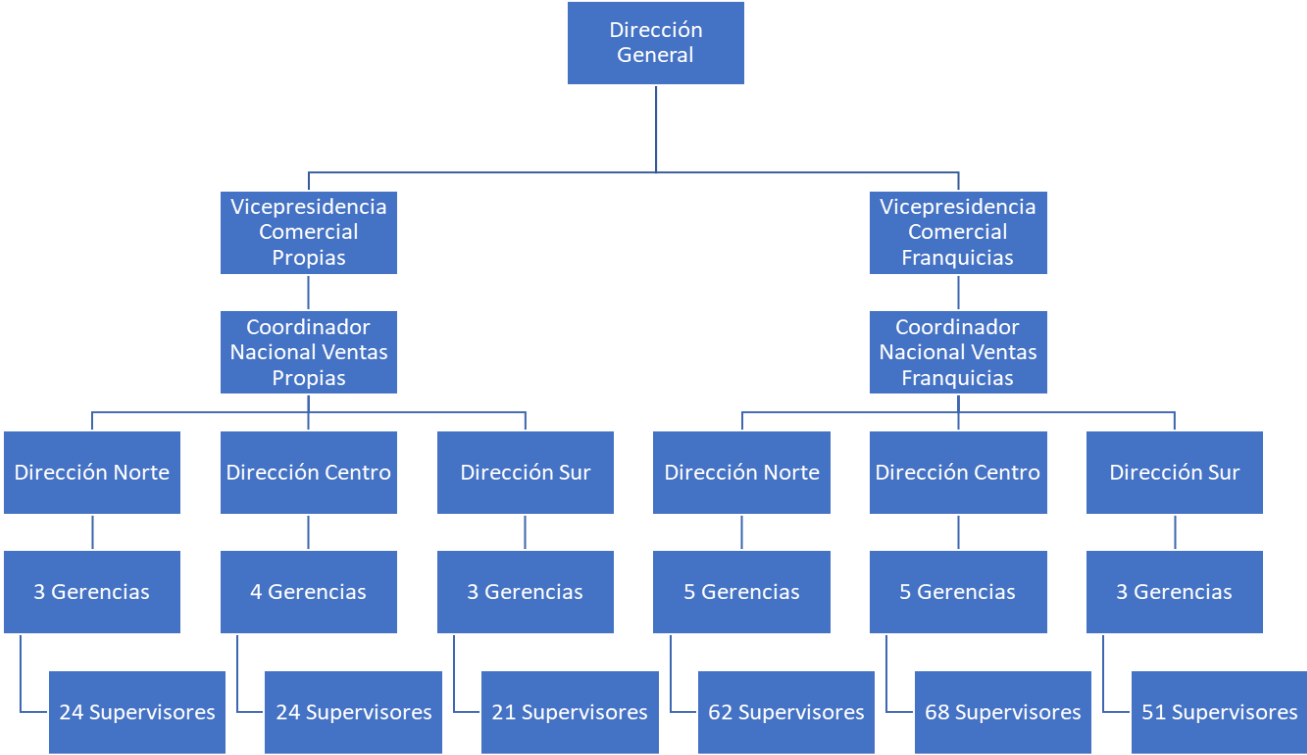
### **Estructura**

La organización está dividida en dos grandes grupos, unidades propias (30%) y franquicias que representan un 70% de las unidades abiertas.

La estructura de ventas cuenta con 6 direcciones, 24 gerencias y 250 supervisores.

# Organigrama

Ilustración 1. Organigrama de ventas



Fuente: Elaboración propia.

## Operación

La principal labor de los supervisores es cuidar la rentabilidad de las unidades, capacitar al personal, ofrecer técnicas de ventas para lograr alcanzar mejores comisiones y asegurar el cumplimiento de las estrategias de imagen, publicidad, promociones que la empresa solicita. El control de las unidades se realiza de manera presencial visitando con una frecuencia semanal todas las unidades a su cargo.

Durante estas visitas se pueden realizar supervisiones con una duración aproximada de 3 horas en donde revisan la imagen, clima laboral, inventarios, Atención al cliente, indicadores de venta y temas administrativos o visitas en donde pueden tratar temas específicos

principalmente relacionados a la venta, promoción o indicadores teniendo una duración aproximada de 1 hora.

En un mes los supervisores realizaban 1 supervisión y 3 visitas a todas sus unidades por lo que su presencia frente a los vendedores y personal de las unidades era muy constante y con tiempo de calidad.

Cada mes se emite una guía con los concursos vigentes (ventas) acomodo de anaqueles y exhibiciones.

Los supervisores tienen a su cargo aproximadamente 30 tiendas cada uno y su labor comienza a las 8:00 am en la primera unidad.

Una de las principales actividades cada mes es asegurar que las acciones que marca la guía sean correctamente ejecutadas, en caso de no cumplir pueden hacerse acreedores a sanciones de operación que van desde \$500 USD hasta perder los derechos de la franquicia.

Cabe mencionar que el personal de las unidades son personas que en promedio tienen la secundaria terminada, algunos con preparatoria trunca y en muy pocos casos profesionistas o pasantes.

En el caso particular de Bienestar Mexicano Guadalupe Zavaleta la supervisora de ventas tenía que estar asistiendo de forma semanal a todos los puntos de venta asignados a su cargo, para revisar temas de imagen, políticas, y ventas. Su función es asesorar a los vendedores de las unidades, para capacitar e incentivar las labores de venta y atención al público. A raíz de la pandemia las visitas presenciales se suspendieron y se comenzó la comunicación vía telefónica y sesiones por zoom, que si bien han mantenido los canales de comunicación abiertos se encontró la problemática que el seguimiento no es el mismo, los vendedores al saber que no los



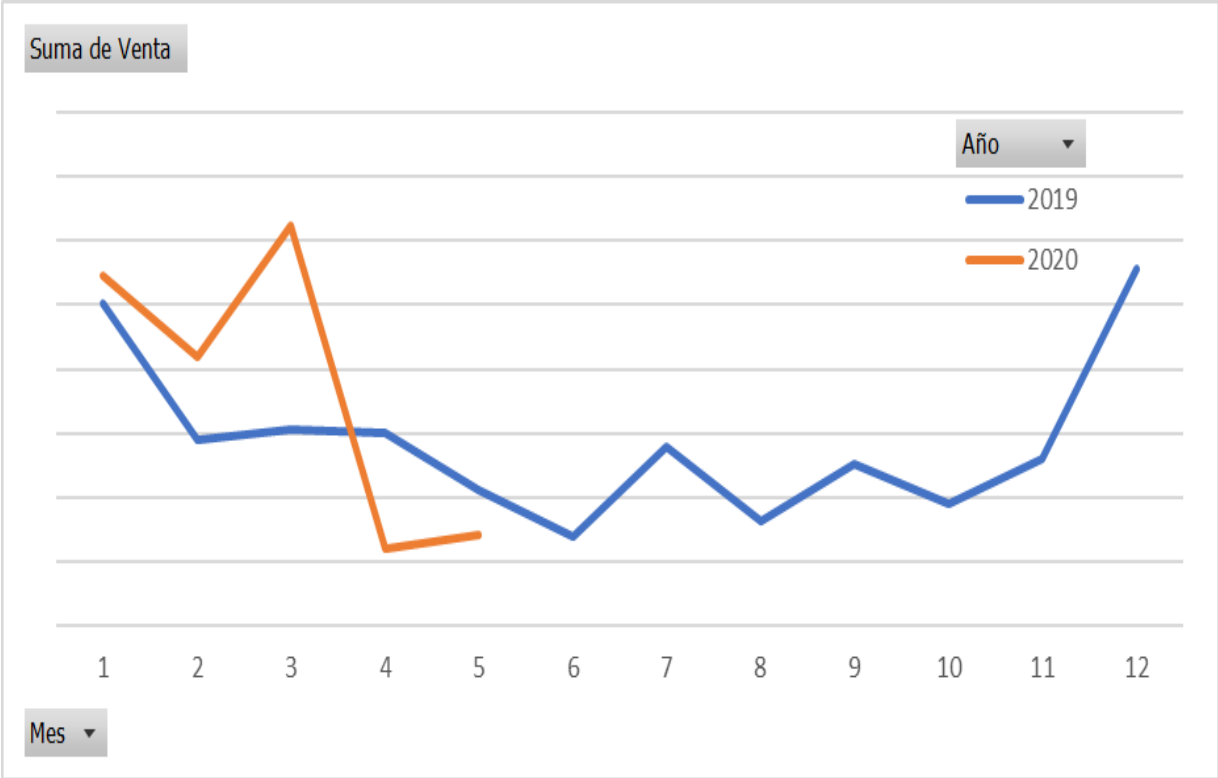
supervisan en sitio, no ejecutan las acciones y se ha visto reflejado en una disminución de ventas, así como deterioro de las unidades en cuanto a imagen

**La Pandemia.**

En mayo de 2020 la empresa decidió suspender todas las actividades en campo del personal de ventas para cuidar a sus empleados debido a la pandemia por COVID-19, que atravesaba el país y el mundo, sin embargo, las unidades permanecieron abiertas y se tenía que garantizar la correcta operación de las unidades.

En el mes de marzo las unidades presentaron un repunte de ventas generado principalmente por las ventas de impulso, situación que trajo desabasto en muchas de las unidades de los artículos de primera necesidad, por el contrario, abril y mayo tuvieron una caída del 30%.

Ilustración 2. Ventas mensuales.

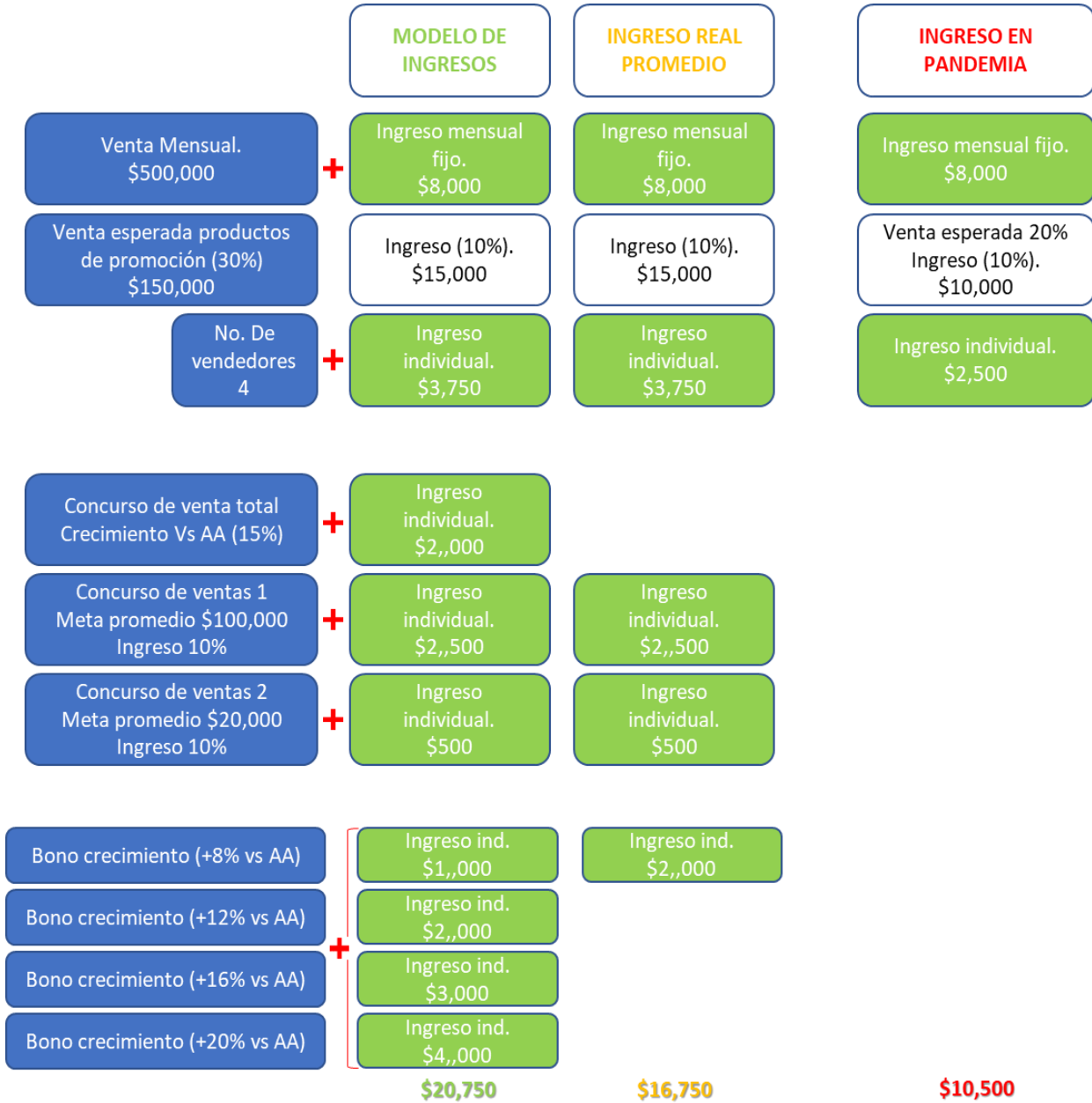


Fuente: Elaboración propia.

Guadalupe Zavaleta era una supervisora que lleva 4 años en la empresa y con el confinamiento se dio cuenta que la comunicación a distancia y vía telefónica no era suficiente para garantizar la operación.

Los vendedores de todas las unidades se encontraban muy desmotivados debido a que su esquema de ingresos está basado en un sueldo fijo muy bajo, las comisiones en el crecimiento año vs año y concursos de ventas, al disminuir las ventas prácticamente dejaron de ganar bonos.

Ilustración 3. Esquema de ingreso mensual.



Fuente: Elaboración propia.

## Conceptos generales

En esta sección se busca definir los conceptos clave que nos llevarán a analizar la situación de **Bienestar Mexicano, S.A. de C.V.** y los problemas de comunicación que estaba enfrentando para poder establecer el mejor modelo para una solución exitosa.

Comenzaremos con la definición de comunicación:

*“La comunicación es acción o proceso de creación, coordinación, definición, transmisión y difusión de mensajes o información entre personas o de una empresa o institución que, utilizando distintas herramientas y canales, consiguen alcanzar los objetivos de percepción propuestos entre sus públicos o audiencias”* (Martín, 2004:s.p.).

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012:456) la comunicación “es la transferencia de información del emisor al receptor, cuando la información es entendida por el receptor”.

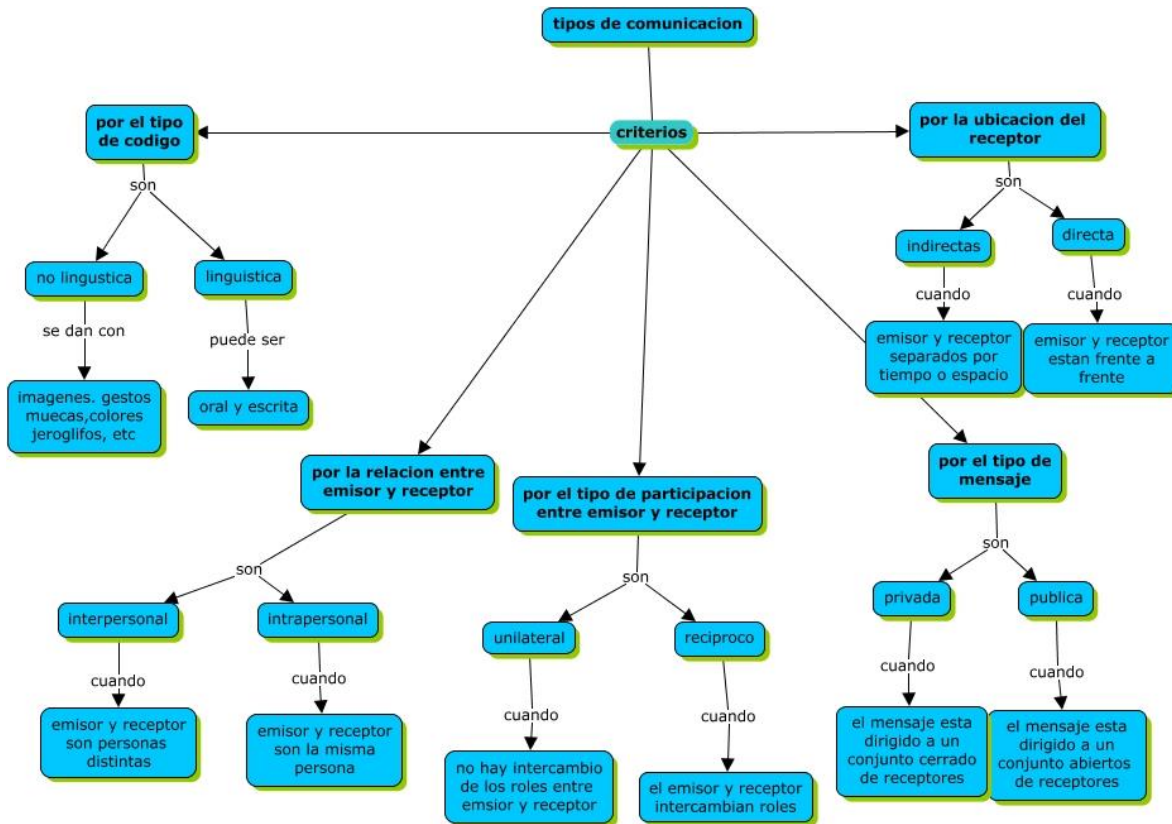
“El acto de la comunicación forma parte de la función viviente de la sociedad”, así lo define Shramm (1954:s.p.).

Partiendo de estas definiciones podemos afirmar que la comunicación es toda interacción que realizan los seres humanos con la intención de recibir o transmitir un mensaje, en este mensaje se puede transmitir lo que se siente, lo que se piensa, permite organizarse en grupos de interés común o sociedades, ayuda a definir objetivos, generar preguntas, resolver dudas o lograr negociaciones.

La comunicación forma parte de nuestras vidas desde el momento de nuestro nacimiento, observando en una primera etapa un proceso de comunicación no verbal a base de gestos, llantos, etc.; conforme crecemos conocemos y entendemos un código que utiliza la sociedad que nos rodea para dar paso a la comunicación verbal por medio del lenguaje.

A lo largo de los años se han realizado otras divisiones de la comunicación dependiendo del número de participantes, el canal sensorial que interviene, según el medio tecnológico por el que se trasmite o el lugar en el que se lleva a cabo.

Ilustración 4. Tipos de comunicación



Fuente: Varios autores.

Con esto damos paso a otra variación de la comunicación que es la comunicación organizacional que puede definirse de la siguiente manera:

- “La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo”, (Goldhaber, Gerald M. 1986:5).
- Según Gary, Kreps. (1995:5) “La comunicación organizacional es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella”.

La comunicación en la empresa es muy importante, ya que como todos sabemos el hombre es un ser social por naturaleza que busca relacionarse con otros. Así mismo, podemos tener temas generales a comunicar dentro de la empresa como son: la cultura, la aplicación de ciertas políticas, los cambios a la organización, hasta temas tan específicos que vayan relacionados a solo un área de la organización como la comunicación de tareas y objetivos.

Todos los miembros de una organización se comunican para poder realizar su trabajo, para la consecución de sus objetivos, es de suma importancia que esta comunicación dentro de la organización y hacia fuera, tenga los tintes necesarios de dirección o liderazgo para que se puedan encargar todas las tareas necesarias para lograr el objetivo, ofreciendo recursos efectivos de coordinación y apoyando los procesos de cambio y reforzamiento de la integración del personal.

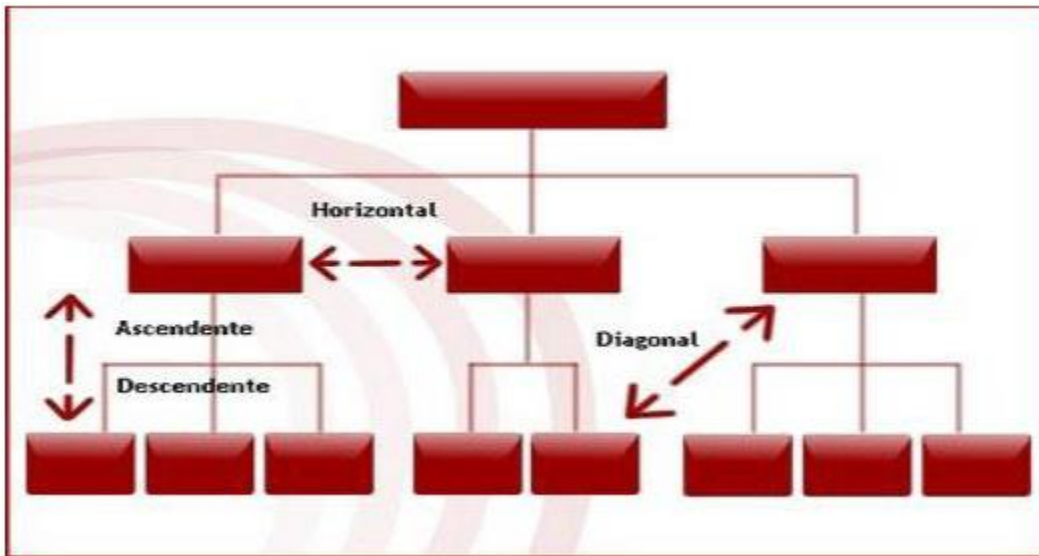
Uno de los principales roles de la comunicación dentro de la empresa es el de desarrollar planes y políticas de comunicación, esto trata de tareas cruciales que en primera instancia permiten determinar el alcance de la función en la organización.

- Favorecen la integración y adaptación de los mensajes entre la organización y sus integrantes, sí como entre la organización y su ambiente.
- Dar orden y sentido al intercambio de mensajes.
- Significados compartidos que dan sentido y favorecen la coordinación de los miembros de una organización.

En la comunicación organizacional los mensajes pueden provenir de redes formales que vienen de los canales oficiales de la empresa o de redes informales que se dan entre las personas de la organización como chismes, opiniones o radio pasillo.

Tipos de comunicación formal:

Ilustración 5. Tipos de comunicación formal



Fuente: Varios autores.

La comunicación descendente básicamente se da de la dirección o gerencia hacia los mandos inferiores proporcionando regularmente normas, procedimientos, reglamentos, etc. Constituye la forma en la que la organización comunica las políticas y la forma de hacer las cosas, las estrategias o los planes mensuales que el personal debe ejecutar para la consecución de objetivos. Un ejemplo común es aquel en donde el jefe transmite los objetivos de evaluación a cada uno de los miembros de su equipo de trabajo. Cabe mencionar que no siempre este tipo de comunicación es de forma verbal, ni frente a frente.

La comunicación Ascendente se da del personal hacia la dirección y nos ayuda a conocer como es el clima laboral, como se siente la gente o los rumores que circulan en los mandos inferiores. Un ejemplo común es el informe sobre el avance en los objetivos mensuales del departamento “x” al jefe del área o los buzones de sugerencias. Este tipo de comunicación sirve para que los responsables de área sepan del sentir de los empleados, así como de ideas para mejorar productos, entre otras cosas.

La comunicación diagonal se da en la interacción que existe entre las diferentes áreas de la empresa

La comunicación horizontal se da entre el personal de igual jerarquía y es necesaria para la coordinación y buena integración del personal. Este tipo de comunicación nos sirve para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación cuando se presenta con el apoyo y conocimiento de los mandos superiores; este tipo de comunicación puede tener puntos negativos como provocar conflictos disfuncionales cuando se rompen los canales verticales formales, cuando los miembros pasan por alto u omiten a sus superiores para realizar las cosas, o se toman decisiones sin el consentimiento de los jefes.

¿Qué es la crisis? Según la Real Academia Española una crisis es un cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados. Este cambio puede poner en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización, institución o empresa. ¿Qué es la comunicación de crisis? Conjunto de técnicas de comunicación destinadas a gestionar situaciones de crisis, su objetivo principal es minimizar el impacto en una empresa de tal forma que la imagen de la organización no se vea afectada o que esta afectación sea mínima.

Cuando una organización está en crisis, suele suceder que los mensajes se deterioren, la gente se encuentra más preocupada por los problemas que están surgiendo que por el mensaje mismo, suelen generarse nuevos interlocutores que pueden no ser los canales oficiales, de esta manera el personal puede distraerse de las personas correctas y las tareas que debe realizar.

Existen 3 aspectos de la adaptabilidad que probablemente hacen impacto en la efectividad de la organización según Denison:

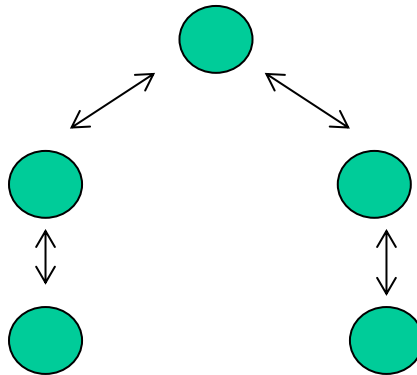
- a) La habilidad de percibir y responder al ambiente externo.
- b) La habilidad para responder a los clientes internos.
- c) Reaccionar ante clientes internos o externos requiere la capacidad de Re-institucionalizar una serie de comportamientos y procesos que permitan la adaptación de la empresa, (Denison, 1991:s.p.).



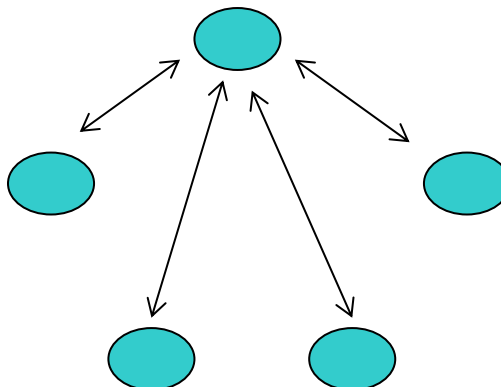
Según Denison, “un sistema orientado hacia la adaptabilidad y participación introducirá más variedad, más insumos y soluciones posibles para una situación dada, que un sistema orientado hacia un alto nivel de consistencia y un gran sentido de la misión. Una inclinación hacia la consistencia y la misión tiene más probabilidades de reducir la variedad y dar más relieve al control y a la estabilidad ... esta orientación sirve mejor cuando una organización ha establecido un conjunto limitado pero apropiado de respuestas que se ajustarán bien a un ambiente estable”<sup>1</sup>

Dentro de las organizaciones se presentan grupos pequeños, dentro de los cuales, las tres redes comunes para estos grupos suelen ser:

- a) La cadena: sigue con rigidez la cadena formal de mando. Esta estructura es ideal cuando lo más importante es la exactitud.



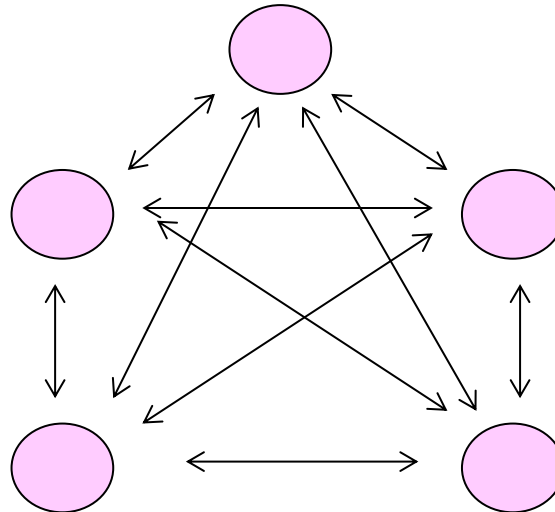
- b) La rueda: es aquella que depende de que un líder actúe como conducto central para la comunicación de todo el grupo. Facilita el surgimiento de un líder.



---

<sup>1</sup> Ibíd pp. 14

- c) Todos los canales: permite que todos los miembros del grupo se comuniquen de manera activa entre sí. Esta estructura permite obtener gran satisfacción de los miembros del grupo.



Para determinar qué tipo de red es más conveniente utilizar, depende de las características que yo tenga dentro de mi organización y lo que me interese alcanzar. Esto se demuestra en el siguiente cuadro:

Ilustración 6. Comportamiento organizacional.

Criterio	R E D E S		
	Cadena	Rueda	Todos los canales
Velocidad	Poca	Rápida	Rápida
Precisión	Alta	Alta	Poca
Surgimiento de un líder	Poca	Alta	Ninguna
Satisfacción de los miembros	Poca	Baja	Alta

Fuente: Robbins, S.

## **Modelo Adoptado**

Tras la pandemia al implementar las llamadas telefónicas y el envío de la guía de ejecución mensual se observó que el seguimiento no es el mismo puesto que los trabajadores al no interactuar con los supervisores no promovían los productos, dicha acción se reflejaba en la disminución de venta y no favorecían el involucramiento / motivación del personal para recuperar sus ingresos, dado que esto ahora dependía en mayor medida de una autogestión de las competencias organizacionales principalmente el enfoque a resultados, adaptabilidad al cambio, desarrollo de personas y equipos y trabajo en equipo.

Miriam buscó fortalecer los canales formales de comunicación ascendentes / descendentes, principalmente para disminuir la incertidumbre generada por chismes y opiniones que no favorecían los mensajes positivos.

Los mensajes deberían ser suficientemente claros para todos los integrantes favoreciendo la operación de la organización y el ambiente de trabajo, eliminando el ruido generado por la crisis misma y opacando el protagonismo de los interlocutores no oficiales que solo generaban incertidumbre.

Miriam se acercó al área de tecnología para determinar cuáles eran las herramientas disponibles para lograr canales de comunicación a distancia efectivos y que por la cantidad de gente no fueran a saturarse, se utilizaron diferentes plataformas para diferentes temas:

- Zoom (ventas)
- Webex (cursos de capacitación de productos y promociones)
- Microsoft Teams (Juntas corporativas)

En los puntos de venta se configuraron las diferentes plataformas para facilitar la conexión de los empleados, por medio de comunicados se les avisaba sobre fechas y horarios de las diferentes reuniones.

Se realizaron una serie de reportes específicos en donde se podía dar seguimiento a concursos, ventas por categoría, ventas de promociones etc. con la finalidad de dar

seguimiento puntual al avance de estos, los reportes se generaban diario y se pusieron alertas de apertura para monitorear a las unidades que no abrían estos reportes y poder gestionar su seguimiento, estos reportes se enviaban diario a los supervisores de venta como Miriam y al mismo tiempo se pusieron botones en el portal de las unidades para facilitar su acceso.

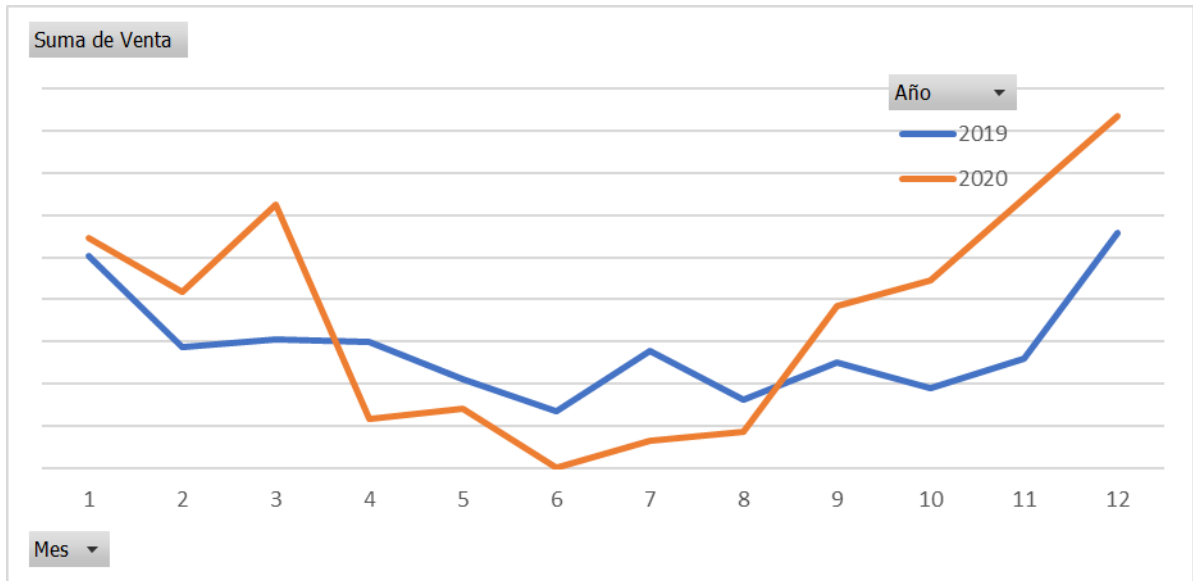
En cuanto a la ejecución de estrategias en el punto de venta Miriam desarrolló un boletín que sustituyó a la guía de ejecución y en este se podía observar no solo los concursos vigentes, los acomodados y las exhibiciones vigentes, sino que se fortaleció con información sobre publicidad vigente y no vigente, cambios al catálogo (altas y baja de productos), cambios de precios, productos que se tienen que retirar, degustaciones e información regionalizada.

El uso del boletín se complementó con la creación de chats con temas específicos en donde los vendedores debían subir las acciones solicitadas en el mismo, de inicio el cambio generó tareas a las que los vendedores no estaban acostumbrados sin embargo favoreció el trabajo en equipo para poder cumplir con los requerimientos y se logró que el personal estuviera involucrado con todas estas tareas.

Durante este periodo de implementación se establecieron redes de rueda para aprovechar la formación de líderes para que estos a su vez influenciaran al resto del equipo en la realización de las nuevas tareas, cumplimiento de metas y seguimiento a los comunicados en los nuevos canales, de forma paralela la organización buscaba generar comunicación interpersonal y cara a cara para que los líderes en formación detectaran también áreas de oportunidad ante cada una de las necesidades y requerimientos por parte del campo y un mayor compromiso por parte de los diferentes equipos de trabajo.

A partir del mes de Julio de 2021 se estableció un modelo híbrido en el trabajo de los supervisores pasando de una operación 100% en campo con 1 supervisión y 3 visitas generales a 1 supervisión y 1 visita, más el seguimiento a distancia de indicadores de venta, con esto los resultados de la compañía comenzaron a subir recuperando y rebasando las ventas de 2019 a pesar de la pandemia.

Ilustración 7. Ventas mensuales.



Fuente: Elaboración propia.

## Conclusiones

Cuando una organización enfrenta problemáticas a consecuencia de la falta de comunicación y se encuentra la necesidad de comenzar a realizar cambios es indispensable identificar cada una de las variables que están siendo involucradas y el impacto mismo en el alcance de sus metas. Estas metas consisten en efectuar ciertos objetivos, como cuidar la rentabilidad de las unidades, capacitar al personal, ofrecer técnicas de ventas para lograr alcanzar mejores comisiones y asegurar el cumplimiento de las estrategias de imagen, publicidad y promociones que la empresa solicita. Una vez identificadas estas variables se deben revisar los procesos, operaciones, tecnologías, fortalezas y áreas de oportunidad. En todo este análisis una de las variables más importantes es el personal y el papel que ellos desempeñan en este proceso de cambio. Todo esto con la finalidad de generar una sinergia de todos los esfuerzos que se realizarán para que el tiempo de cambio y/o adaptación sea lo más corto y transparente posible.

La comunicación adecuada es clave para transmitir y generar una identidad de pertenencia y compromiso en cada uno de los públicos involucrados en el cambio.

La comunicación integral, entendiendo todas las redes internas, los canales y los diferentes interlocutores de cada uno de los departamentos involucrados es fundamental para comprender las necesidades, deseos, expectativas relacionadas al producto y servicio brindado que generará lealtad hacia la marca.

Debe de existir un seguimiento detallado ante una situación de cambio para generar una retroalimentación constante e ir cubriendo áreas de oportunidad que siempre generaran competitividad en el mercado donde se desarrolle la organización.

Entendiendo la comunicación interpersonal se debe tomar en cuenta que cada individuo es diferente y todos los individuos deben tener un objetivo en común que es crear un ambiente en el que todos busquen satisfacer sus necesidades y se tenga una competencia interpersonal. Esto es la esencia de la organización.

La motivación que una organización dé a sus empleados es importante, (aunque sabemos que la motivación es personal e interna) esta cuenta con un lugar en la cultura de la empresa, reflejando el modelo de comportamiento organizacional y el manejo hábil de la comunicación que se da en ella; pero al mismo tiempo, la empresa debe descubrir y comprender las necesidades e impulsos de los empleados. Esto cobra mayor importancia en un proceso de cambio ya que la incertidumbre, el caos o la desmotivación del personal pueden verse reflejados en los resultados de la compañía.

La implementación de nuevos canales de comunicación, nuevas tecnologías, nuevos reportes como fue el caso de Alcance Popular debe estar enfocado a mitigar la crisis y recuperar las desviaciones en las metas de la organización.

Como punto final el enfoque tecnológico en la comunicación genera un impacto positivo, puesto que acerca a los empleados a la organización, siempre y cuando se tengan los medios adecuados.

En el caso particular de Bienestar Mexicano se fortalecieron los canales formales de comunicación ascendentes / descendentes, principalmente para disminuir la incertidumbre generada por chismes y opiniones que no favorecían los mensajes positivos.

Para ello hubo un acercamiento con el área de tecnología para determinar cuáles eran las herramientas disponibles para lograr canales de comunicación a distancia efectivos como lo fueron.

- Zoom (Plataforma que se utilizaba para tocar temas de ventas)
- Webex (Plataforma que se utilizaba para cursos de capacitación de productos y promociones)
- Microsoft Teams (Plataforma que se utilizaba para realizar juntas corporativas)

En los puntos de venta se configuraron diferentes plataformas para facilitar la conexión de los empleados, y por medio de comunicados se les avisaba sobre fechas y horarios de las diferentes reuniones.

Además, se realizaron reportes mediante los cuales se daba seguimiento a concursos, ventas por categoría, ventas de promociones etc., todo esto con la finalidad de dar seguimiento puntual al avance de estos.

En cuanto a la ejecución de estrategias en el punto de venta se desarrolló un boletín que sustituyó a la guía de ejecución y en el cual se pueden observar los concursos, los acomodados y las exhibiciones vigentes. También, se fortaleció con información sobre publicidad vigente y no vigente, cambios al catálogo (altas y baja de productos), cambios de precios, productos que se tienen que retirar, degustaciones e información regionalizada.

El uso del boletín se complementó con la creación de chats con temas específicos en donde los vendedores debían subir las acciones solicitadas en el mismo, de inicio el cambio generó tareas a las que los vendedores no estaban acostumbrados sin embargo favoreció el trabajo en equipo para poder cumplir con los requerimientos y se logró que el personal estuviera involucrado con todas estas tareas.

A su vez se establecieron redes de rueda con la finalidad de provechar la formación de líderes para que estos influenciaran al resto del equipo en la realización de las nuevas tareas, cumplimiento de metas y seguimiento a los comunicados en los nuevos canales, de forma paralela la organización buscaba generar comunicación interpersonal y cara a cara para que los líderes en formación detectaran también áreas de oportunidad ante cada uno de los requerimientos por parte del campo y un mayor compromiso por parte de los diferentes equipos de trabajo.

En Julio de 2021 se estableció un modelo híbrido en el trabajo de los supervisores pasando de una operación 100% en campo con 1 supervisión y 3 visitas generales a 1 supervisión y 1 visita, más el seguimiento a distancia de indicadores de venta, con esto los resultados de la compañía subieron recuperando y rebasando las ventas de 2019 a pesar de la pandemia.



## Referencias

- Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México: McGrawHill.
- Martín, F. (2004). *Diccionario de comunicación corporativa e institucional y relaciones públicas*. España: Fragua.
- Schramm, W. (1954). *Process and Effects of Mass Communication*. Urbana: University of Illinois Press.
- Denison, D. R., & Villamizar Herrera, J. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional* (1ra ed.). Legis Editores.
- Ramos Reyes, W. D., Paredes Sandoval, M., Teran Andrade, P. E., & Lema Lliguicota, L. F. (2017). *Comunicación organizacional* (Primera edición) [Libro electrónico]. Ediciones Grupo Compás. <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/501/3/comunicaci%C3%B3n%20organizacional.pdf>.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (Decimoquinta ed.). Pearson.

## Referencias para las ilustraciones

Ilustración 1: Organigrama de ventas	Elaboración propia.
Ilustración 2: Ventas mensuales	Elaboración propia.
Ilustración 3: Esquema de ingreso mensual	Elaboración propia.
Ilustración 4: Tipos de comunicación	<i>Tipos de comunicación.</i> (2021, 30 agosto). [Ilustración]. Cuadros sinópticos sobre los tipos de comunicación. <a href="https://cuadrossinopticos.com/cuadros-sinopticos-sobre-los-tipos-de-comunicacion/">https://cuadrossinopticos.com/cuadros-sinopticos-sobre-los-tipos-de-comunicacion/</a> .
Ilustración 5: Tipos de comunicación formal	blogspot, & King Núñez, K. I. (s. f.). <i>Tipos de comunicación formal</i> [Ilustración]. Comunicación organizacional: tipos, flujos, barreras y auditoría. <a href="https://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/">https://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/</a> .
Ilustración 6: Comportamiento organizacional	Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). <i>Comportamiento organizacional</i> [Ilustración]. (Decimoquinta ed.). Pearson.
Ilustración 7: Ventas mensuales	Elaboración propia.