

Trabajo de Grado en la Modalidad de **Proyecto Líder/ TESIS**
Código del Trabajo: **C28 Comercial**
Área del Trabajo: **Comercial**
Sergio Andres Rubio Patiño

Análisis de como la mala comunicación interna afecta los intereses Corporativos externos

ABSTRASCT

This project aims to illustrate how the means used by the company OXXO to communicate the commercial areas with store leaders are not responding to the needs of the company, due to the use of tools such as Word and Power Point to transmit communications that are very extensive and not at all concise which affects the workload of store leaders and the final experience of customers by not perceiving the various campaigns and promotions given from the commercial area by the means of the aforementioned tools. This problem is addressed through surveys to store leaders whose views urge the company to improve the means by which the communication of campaigns and promotions of the brands is done, which results in starting the development and use of technological tools such as information reception modules that synthesize the information of the campaigns in order to optimize the processes in the stores when reorganizing the stand and promote the products, reducing the estimated time used by the store leader to read the communications and transmit all the information to the collaborators, thus achieving the objectives set by OXXO when carrying out campaigns for the allied brands; All this under the theoretical framework of the Key Performance Index (KPLs) which will be decisive when it comes to monitoring and evaluating the processes to be corrected in terms of internal communication between the aforementioned areas.

Keywords: KPLs, TMCB, Internal Communication, Promotional Dynamics, Modules with IA

RESUMEN

El presente proyecto tiene objeto ilustrar de que manera los medios que utiliza la empresa OXXO para comunicar las áreas de comercial con los líderes de tienda no están respondiendo a las necesidades de la empresa, debido a la utilización de herramientas como Word y Power Point para transmitir comunicados que son muy extensos y para nada concisos, lo cual afecta la carga laboral de los líderes de tienda y la experiencia final de los clientes al no percibir las distintas campañas y promociones dadas desde el área comercial por los medios de las herramientas mencionadas. Se logra abordar esta problemática mediante encuestas a los líderes de las tiendas, los cuales con sus puntos de vista instan a la compañía a mejorar los medios por los cuales se realiza la comunicación de las campañas y promociones de las marcas, lo cual da como resultado el empezar el desarrollo y uso de herramientas tecnológicas como módulos de recepción de información que sintetizan la información de las campañas con el fin de optimizar los procesos en las tiendas a la hora de reorganizar los stands y promocionar los productos, reduciendo los tiempos estimados que utiliza el líder de tienda para leer los comunicados y transmitir toda la información a los colaboradores, de esta manera se logrará cumplir con los objetivos planteados por parte de OXXO a la hora de realizar campañas para las marcas aliadas; todo esto bajo el marco teórico de los Key Performance Index (KPIs) los cuales serán determinantes a la hora de dar seguimiento y evaluación a los procesos a corregir en cuanto a la comunicación interna entre las áreas mencionadas.

Palabras clave: KPIs, TMCB, Comunicación interna, Dinámica Promocional, Módulos con IA

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo del siguiente trabajo es identificar el principal problema en la empresa Oxxo Colombia para analizar e implementar un modelo efectivo en las comunicaciones internas de la organización. OXXO es una cadena de tiendas de conveniencia muy conocida en México y otros países de América Latina. Fundada en 1978, OXXO es operada por

FEMSA Comercio, una subsidiaria de FEMSA, una de las empresas más grandes de México. Las tiendas OXXO ofrecen una amplia gama de productos, que incluyen alimentos, bebidas, productos de cuidado personal, productos de limpieza, productos electrónicos, servicios de pago de facturas, recargas de teléfono celular y más. Son conocidas por su conveniencia, ya que generalmente están abiertas las 24 horas del día, los 7 días de la semana, lo que permite a las personas acceder a productos y servicios esenciales en cualquier momento.

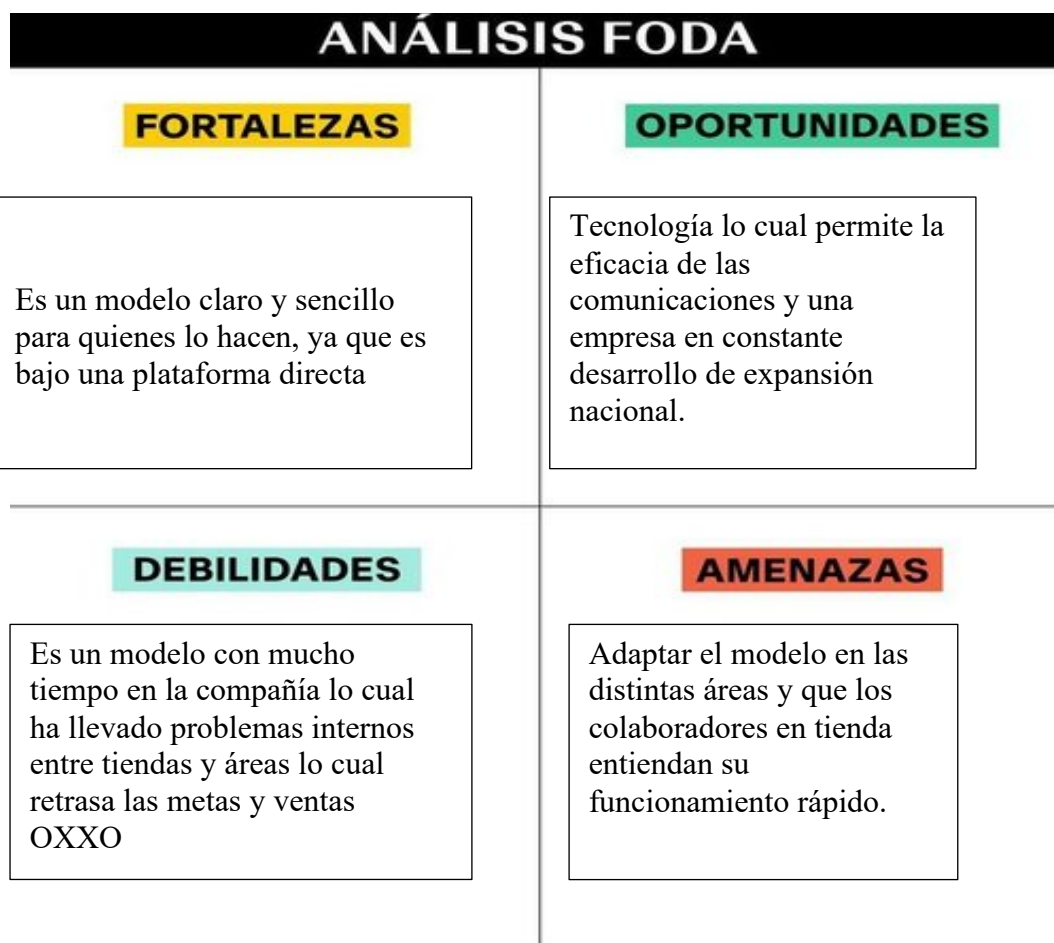
OXXO Colombia cuenta con 305 tiendas actualmente con un plan de expansión para el 2024 de 500 tiendas a nivel nacional. Entorno empresarial contemporáneo, la eficaz comunicación se rigió como el cimiento sobre el cual se construyen relaciones sólidas, estrategias coherentes y operaciones fluidas. Sin embargo, a pesar de su innegable importancia, persisten desafíos significativos en la interacción entre las áreas funcionales dentro de las organizaciones. La falta de comunicación efectiva entre departamentos con frecuencia conduce a una serie de consecuencias adversas que repercuten en la eficiencia operativa, la toma de decisiones y, en última instancia, en la consecución de los objetivos empresariales. Este estudio investigativo se adentra en el fenómeno de la mala comunicación entre las áreas funcionales, analizando sus raíces, manifestaciones y ramificaciones en diferentes niveles organizativos. Al explorar casos de estudio, investigaciones y prácticas recomendadas, este trabajo busca arrojar luz sobre las causas subyacentes de la problemática y proponer soluciones efectivas que puedan cultivar una cultura de comunicación sólida y colaborativa en el tejido mismo de las organizaciones modernas.

Por otro lado es importante aclarar que OXXO se dedica al mercado del retail en la operación de tiendas de conveniencia que ofrecen una amplia gama de productos y servicios, incluyendo alimentos, bebidas, productos de cuidado personal, productos de limpieza, servicios de pago de facturas, recargas de teléfonos celulares y más, con un enfoque en la comodidad y la accesibilidad para los clientes, poco a poco a ganado participación en el mercado colombiano y su meta es llegar a ser los líderes en esta

posicion. Llegaron a posicionarse a Colombia con una idea innovadora de servicio las 24h ofreciendo productos de primera necesidad hasta antojos de marcas premium que no encontraras en una tienda convencional

2. ANALISIS DOFA PROCESOS INTERNOS DE COMUNICACIÓN VIGENTE:

El analisis DOFA permite hacer un analisis actual del proceso de comunicados y posibles variables para su nuevo modelo enfatizandose en sus problemas actuales y dandole una alternativa de mejora al que se va proponer en este trabajo:



Fuente: Elaboración propia

PROCESO DE COMUNICADOS ACTUAL EN OXXO

Para el proceso actual de los comunicados en la organización se han venido manejando plantillas tipo excel y power Point el cual tiene como fin informar a los colaboradores en todas las tiendas. Las operaciones comerciales manejan diferentes promociones y procedimientos específicos, por lo cual en el área comercial se divide en 5: Categoría Sed: la cual maneja todo tipo de bebidas no alcohólicas, Diario y reposición: la cual maneja productos de la canasta familiar con más rotación, Antojo: La cual maneja productos de confitería y paquetes, Optimización: La cual maneja licores y todo tipo de cigarrillos.

Aclarando como se divide el equipo comercial cada necesidad elabora un tipo de plantilla explicándole en máximo 3 diapositivas lo que necesita cada categoría, normalmente en la compañía se manejan 3 tipos de promociones por necesidad, siendo así, los colaboradores de tienda tienen la obligación de leer 14 tipos de promociones con una extensión de 50 hojas en promedio semanalmente. Lo cual resulta ser muy complejo y tedioso para estos colaboradores ya que aparte de leer y estar pendientes de estos comunicados deben hacer más de 10 tareas específicas diarias en sus tiendas. Retrasando estas ventas sugeridas y perdiendo dinamismo en la operación.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

La industria del retail, también conocida como industria minorista, representa un sector crucial en la economía, encargándose de la venta directa de productos y servicios a los consumidores. Su función principal es satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores a través de una diversidad de canales, que van desde tiendas físicas hasta plataformas de comercio electrónico, abarcando una amplia gama de negocios, desde pequeñas tiendas locales hasta grandes cadenas comerciales. Lo anterior si tenemos en cuenta que la venta al por menor simboliza el punto final del proceso de marketing, siendo el lugar de encuentro entre los consumidores y los productos fabricados, así como las comunicaciones de marketing y el servicio al cliente (Mulhern, 1997).

En el contexto de América Latina y, específicamente, en Colombia, este sector ha adquirido una importancia significativa en la economía, siendo una fuente considerable de empleo. Genera una multitud de puestos de trabajo que abarcan desde roles en ventas y atención al cliente hasta posiciones en logística y gestión de la cadena de suministro. Además, contribuye de manera significativa al Producto Interno Bruto (PIB) de la región y de Colombia, impulsando la actividad económica y fomentando el crecimiento económico a través de las ventas de bienes y servicios. Además, la industria del retail actúa como un estímulo para el consumo, promoviendo un ciclo económico saludable al impulsar la producción y la manufactura. Ha sido un catalizador para la adopción de nuevas tecnologías y la innovación en la región, revolucionando la forma en que los consumidores compran y acceden a los productos mediante la integración de tecnologías digitales, como el comercio electrónico y los pagos digitales. En este sentido aspectos tales como la satisfacción del cliente tiene efectos directos e indirectos en la lealtad del cliente y otros resultados empresariales, mediados por el bienestar del cliente. Esto sugiere que en el contexto del retail en América Latina, la satisfacción del cliente no solo puede mejorar su bienestar sino que también puede tener un impacto positivo en los resultados de la empresa, creando un ciclo virtuoso de beneficios mutuos (Gardiazabal et al 2020).

La industria del retail ha demostrado ser un pilar fundamental en el desarrollo económico y urbano de diversas regiones. Este sector ha impulsado significativamente la creación de infraestructuras comerciales, tales como centros comerciales y complejos de tiendas, que no solo embellecen el paisaje urbano, sino que también mejoran notablemente la calidad de vida en muchas áreas. Estos espacios no solo se convierten en núcleos de actividad económica, sino que también fomentan la interacción social y cultural, creando comunidades más vibrantes y conectadas. Además, la industria del retail se ha destacado por ser un caldo de cultivo para la competencia saludable entre múltiples actores en el mercado (Bailey et al 2022).

Esta competencia ha resultado en beneficios tangibles para los consumidores, incluyendo una reducción en los precios y una mejora en la calidad de los productos y servicios disponibles. Más aún, ha servido como una plataforma vital para el florecimiento y desarrollo de marcas locales, permitiendo que estas no solo prosperen, sino que también ofrezcan productos únicos que pueden competir a nivel global, promoviendo así la industria local y fortaleciendo la economía de la región. Por otro lado, el año 2020 marcó un punto de inflexión significativo en el comportamiento del consumidor debido a la pandemia de COVID-19. Los consumidores comenzaron a inclinarse más hacia los canales en línea para reducir el contacto cara a cara con los vendedores y otros consumidores, una tendencia que se observó a nivel mundial. Sin embargo, se mantuvo una necesidad palpable de los consumidores de experimentar los productos de primera mano, una característica que solo las tiendas físicas pueden satisfacer. (Sayyida et al, 2021).

En Colombia, empresas como Grupo Éxito y Alkosto son ejemplos de actores significativos en la industria del retail, mientras que en América Latina, empresas como OXXO y Falabella también juegan un papel crucial en el desarrollo del sector. OXXO es una cadena de tiendas de conveniencia ubicada principalmente en México, aunque ha comenzado a expandirse en otros países de América Latina, incluyendo Colombia. Es una de las empresas minoristas más grandes y exitosas de la región. En la contemporánea industria del retail, América Latina y Colombia se destacan como regiones de notable crecimiento y adaptación a las dinámicas cambiantes del mercado. A lo largo de los años, este sector ha demostrado una notable resiliencia, marcada por la expansión de empresas líderes y la adopción de tecnologías innovadoras (Pérez, 2020). En este escenario, OXXO y FEMSA Comercio emergen como dos gigantes que han marcado un hito significativo en Colombia. Su expansión y operaciones en el país han sido objeto de numerosos estudios, que resaltan su estrategia de crecimiento y las operaciones eficientes que han implementado en el territorio colombiano. Estas empresas han establecido un precedente en cuanto a la adaptación a las dinámicas del mercado local, demostrando una notable capacidad para penetrar en nuevos mercados y consolidar su presencia (Nava et al, 2020).

Sin embargo, a pesar de los avances significativos, la industria no está exenta de desafíos, especialmente en lo que respecta a la comunicación. Los problemas de comunicación pueden tener un impacto significativo en la eficiencia y productividad del sector. Una mala comunicación interna dentro de una organización puede desencadenar una serie de dificultades significativas que afectan su operatividad y éxito a largo plazo. En primer lugar, puede surgir una desalineación estratégica, donde los empleados no están completamente informados sobre los objetivos y estrategias de la empresa, lo que resulta en una falta de comprensión de cómo sus roles individuales contribuyen a las metas generales de la organización. Esta falta de claridad puede, a su vez, generar una baja moral del equipo, ya que los empleados pueden sentirse desvalorizados y desconectados de la empresa, lo que lleva a una disminución de la satisfacción laboral y un aumento en la rotación de personal. Además, la comunicación deficiente puede ser la raíz de errores operativos significativos, ya que los empleados pueden no tener la información necesaria para realizar sus tareas de manera efectiva, dando lugar a errores que pueden ser costosos para la empresa (Gauri y Grewal, 2021).

La toma de decisiones también puede volverse más desafiante en un entorno de mala comunicación, ya que puede ser difícil obtener la información necesaria para tomar decisiones informadas, lo que puede resultar en decisiones menos efectivas y más riesgosas para la empresa. A largo plazo, esto puede dañar la reputación de la empresa, con empleados insatisfechos que comparten sus experiencias negativas, lo que puede tener un efecto dominó que afecta la percepción de la empresa en el mercado laboral y entre los clientes. Además, las empresas que no fomentan una comunicación abierta y colaborativa pueden encontrar dificultades para innovar, ya que los empleados pueden ser menos propensos a compartir ideas y sugerencias valiosas. Esto también puede llevar a problemas de retención de empleados, con individuos que buscan oportunidades en empresas donde se sienten más valorados y mejor informados. En última instancia, las empresas enfrentan una acumulación de repercusiones financieras negativas debido a las dificultades que surgen de una comunicación interna ineficaz (Grewal et al, 2021).

Estos desafíos pueden manifestarse en forma de errores costosos, una disminución en la productividad y una alta tasa de rotación de personal, factores que pueden erosionar gravemente la rentabilidad de la empresa. Por lo tanto, se ha vuelto crucial que las organizaciones adopten una postura proactiva para cultivar estrategias de comunicación interna que sean efectivas y que fomenten un diálogo claro, abierto y colaborativo en todos los estratos de la organización. Para contrarrestar estas adversidades, es imperativo que las entidades en el sector retail se dediquen a desarrollar y poner en práctica estrategias de comunicación interna robustas. Estas estrategias, que han sido el foco de múltiples investigaciones, buscan desentrañar las tácticas que se han implementado, evaluando su eficacia y las enseñanzas que se han derivado de ellas. Al establecer canales de comunicación transparentes y promover una cultura organizacional que sea inclusiva y colaborativa, no solo se facilita una comunicación más fluida, sino que también se crea un ambiente laboral positivo. Este ambiente, a su vez, puede influir de manera significativa en la mejora de la productividad y la eficiencia, aspectos vitales para el éxito sostenido de la empresa (Villanova et al, 2021).

En conclusión, la industria del retail emerge como un sector vital en la economía, especialmente en regiones como América Latina y Colombia. Este sector no solo ha impulsado el desarrollo urbano y económico a través de la creación de infraestructuras comerciales significativas, sino que también ha fomentado una competencia saludable que beneficia a los consumidores con mejores precios y productos de calidad. Además, ha servido como una plataforma crucial para el crecimiento y desarrollo de marcas locales, promoviendo la industria local y permitiendo que productos únicos compitan en el mercado global (Shankar et al, 2021).

En el contexto de la pandemia de COVID-19, se ha observado una notable transformación en el comportamiento del consumidor, con una inclinación hacia el comercio en línea, aunque la necesidad de una experiencia táctil en tiendas físicas sigue siendo relevante. Las tendencias de compra durante la pandemia han destacado la

importancia de adaptar las estrategias de marketing en el sector retail para satisfacer las cambiantes preferencias de los consumidores (Gauri et al, 2021).

Sin embargo, uno de los desafíos más prominentes que enfrenta la industria es la comunicación interna ineficaz, que puede resultar en una serie de problemas, incluyendo errores, baja productividad y alta rotación de personal, afectando negativamente la rentabilidad de la empresa. Para superar estos obstáculos, es imperativo que las organizaciones implementen estrategias de comunicación interna efectivas, promoviendo una comunicación clara, abierta y colaborativa en todos los niveles de la organización. La adopción de tecnologías emergentes, como los pagos móviles, también está influyendo significativamente en la forma en que los consumidores interactúan con los retailers, lo que indica una necesidad de adaptación continua y colaboración entre académicos y profesionales para navegar con éxito en la frontera del retailing.

3. OBJETIVOS

Objetivo General:

Plantear un modelo eficaz de comunicación que permita alcanzar los objetivos del área comercial en las tiendas OXXO a nivel Bogotá, para el segundo semestre del 2023.

Objetivos Específicos / Hipótesis:

1. Definir la situación actual de la comunicación al interior de la organización con la finalidad de identificar barreras y palancas en la comunicación.
2. Realizar un proceso de diseño de iniciativas que promuevan una comunicación efectiva
3. Plantear un sistema de medición que permita verificar la efectividad de las iniciativas

4. METODOLOGÍA

Teniendo en cuenta la profundización de este proyecto se analizó el posicionamiento de la organización y diferentes variables internas y externas que llevaron a hacer una crítica de los diferentes problemas en los procesos de comunicación. Las variables que se analizaron fueron opiniones y experiencias dentro de los colaboradores del área comercial, los cuales se dedican a elaborar estos comunicados promocionales y otro tipo de comunicados los cuales llegan a las 305 tiendas que están por todo el país, Asimismo pequeñas encuestas a los líderes de tienda preguntando que tan fácil y eficaz era el modelo de comunicación en OXXO. Asimismo se contó con la herramienta y matriz DOFA lo cual permite tener un diagnóstico real y actual de la problemática en la organización y viabiliza los nuevos retos planteados por el estudiante en el siguiente proyecto.

El proyecto tendrá un enfoque mixto ya que se apoyará de variables cuantitativas y cualitativas de desarrollo. Por el lado cualitativo se realizarán las correspondientes entrevistas internas en el área comercial, pero haciendo un poco más de énfasis a las tiendas con más venta y movimiento las cuales son conocidas en la compañía como las TMCB.

Es de suma relevancia aclarar la velocidad de expansión de la marca ya que acelera todo tipo de proceso y la comunicación entre tiendas y áreas es de vital importancia. Por lo cual este trabajo está diseñado para abordar y minimizar las problemáticas de la operación y que el trabajo vaya encaminado a una sola dirección. Durante los 2 meses de práctica se ha evidenciado como principal problema la comunicación en toda la compañía, lo cual retrasa y afecta la eficiencia en el trabajo. Problemáticas como falta de conocimiento en la apertura de puntos, lanzamientos de nuevos productos, mecánicas promocionales e inactivaciones de productos o proveedores. Lo cual nos permite deducir la necesidad de mejorar este proceso.

Por lo tanto, al considerar todo lo mencionado anteriormente, la metodología empleada para evaluar y desarrollar esta herramienta abarca desde la investigación inicial y selección

de tecnología, hasta las pruebas prácticas en escenarios reales y el diseño de un sistema de evaluación que considera la eficacia, la experiencia del usuario y la integralidad. Cada etapa es vital para asegurar que la herramienta sea funcional y cumpla con las necesidades y objetivos de Oxxo, garantizando su relevancia y efectividad a largo plazo. Esta fase se centrará en calificar el nuevo método de comunicación en 3 pilares importantes:

1. Eficiencia en el nuevo modelo: Buscaremos dinamizar el proceso de comunicación para que la información llegue de manera rápida y sintetizada.
2. Experiencia del usuario: En este caso el colaborador será el primer beneficiado en recibir la información y le facilitará en su labor ya que bajará su estrés y carga laboral.
3. Integrabilidad: Que el nuevo sistema se acople a los procesos actuales en Oxxo y no vaya a ser un tema disruptivo en sus canales de venta.

En resumen, la metodología utilizada para evaluar y desarrollar esta herramienta incluye una investigación inicial y selección de tecnología, pruebas prácticas en escenarios reales, es decir tiendas físicas de la compañía y el diseño de un sistema de evaluación basado en eficacia, experiencia del usuario. Cada etapa es fundamental para asegurar que la herramienta sea funcional y cumpla con las necesidades y objetivos de Oxxo, garantizando su relevancia y efectividad a largo plazo.

Se considera sumamente importante identificar y evaluar cuáles son aquellas necesidades insatisfechas que tiene los gerentes de tiendas entorno a la comunicación de las campañas, que posteriormente se traducen en retos o desafíos los cuales serán cruciales para OXXO para mejorar no solo la experiencia del colaborador sino del cliente final. En complemento de esto es fundamental la correcta definición de indicadores clave de

rendimiento (KPI), el lograr establecer estos será de gran ayuda para la organización ya que gracias a esta herramienta se visualizan las actividades y reacciones dentro de la organización con respecto a la comunicación interna; es un instrumento que garantiza la fluidez de la comunicación y fomenta el trabajo colaborativo.

ROI o Return on investment se le conoce al indicador que logra demostrar si a comunicación interna de la empresa fue efectiva o no, para el correcto desarrollo del mismo es necesario calcular KPIs de actividad el cual mostrara la actividad y las respectivas reacciones con respecto a las comunicaciones internas. Para medir la comunicación interna será de suma importancia implementar tres herramientas:

- Una encuesta que permita medir la comunicación interna, donde se evalúen las opiniones de los miembros de la empresa donde estas sean precisas y sinceras.
- Software de análisis que permita medir las interacciones de los colaboradores para así recopilar fortalezas y debilidades de las comunicaciones internas online.
- Benchmarking el cual realice un seguimiento de las comunicaciones internas con el fin de conocer a fondo como es la interacción de los colaboradores y evaluar si la dirección de la comunicación es la correcta

Estos indicadores permitirán no solo la identificación de posibles errores en el proceso de comunicación interna, sino que logran con un correcto análisis diseñar procesos que mejoren la comunicación que además pueda tener escalabilidad en todas las áreas de la empresa, dándole un seguimiento y mejoras constantes a estos procesos. (Il, 2023)

La inteligencia artificial será una herramienta clave para encontrar ese dinamismo y organización que hace falta en el modelo actual, centrará todo su esfuerzo en planificar por importancia la información que debe recibir cada tienda y área. El proceso resaltará por su claridad y sencillez dándole respuesta a esas dudas que los colaboradores necesitarán

durante su proceso de venta en el establecimiento. Una vez identificadas estas problemáticas se procederá en utilizar métricas cuantitativas como entrevistas en tiendas para darle seguimiento de éxito y avance en la operación, asimismo medir tiempos y procesos en el nuevo modelo para agilizar la operación y que todos los procesos propuestos por las distintas áreas se lleven a cabo en las tiendas.

Como último paso se hará una validación interna con un seguimiento en primera medida a todas aquellas áreas que tengan la necesidad de estar en contacto directo con las tiendas. Sumándole pruebas de satisfacción a las tiendas TMCB y a los líderes de categorías para verificar que todas las promociones e informaciones estén llegando de manera adecuada y en el sistema se estén aplicando de manera pertinente respectivamente.

Se busca que esta información que se recolecta orgánicamente informe la problemática principalmente al área comercial ya que hay muchas incógnitas de por qué no se están llegando a esas ventas estimadas, es de suma importancia hacer la exploración en campo ya que en los puntos físicos y en los operadores de tienda es donde encontramos la raíz del problema, asimismo buscar soluciones que le permita a la organización tomar soluciones prontas para poder seguir creciendo y posicionarse aún más fuerte en el mercado. Esta investigación se alimentará cada vez cuando visitemos estos puntos físicos ya que recibiremos retroalimentaciones que nos permitan unir posibles coincidencias y tener un foco más específico en el problema.

5. RESULTADOS

Objetivo específico 1:

Para el objetivo específico número 1 se plantea realizar una entrevista a profundidad a los líderes de tienda, lo cual nos iba a dar una idea de la situación actual dentro de la operación, identificando los errores y posibles fortalezas que habían desde la operación. Logramos contactar a las 15 mejores tiendas en Bogotá gracias al análisis que desde el cargo

actual nos permitio acercarnos ya que tendríamos una informacion mas completa y seguramente encontraríamos ese problema desde la raiz.

Se logro adaptar una entrevista en tiempo de 30 minutos la cual se hizo enfasis en la opinion personal de los lideres en que estaba fallando la organización en los comunicados promocionales y desde su percepcion que hacia falta para llegar a esas ventas promocionales que semana a semana se estan organizando.

Gracias a la entrevista en profundidad se encontro con la experiencia de los operadores en tienda que si hay una problemática seria en las comunicaciones internas de Oxxo que estan afectando lo que la empresa quiere informar al consumidor final en sus tiendas. Como se evidencia en la pregunta numero 1 los colaboradores tienen la perspectiva que hay muy pocas cosas positivas para resaltar ya que sienten que en el sistema actual esta muy desorganizado y muchas veces incompleto, por lo cual es una tarea diaria y de mucha logistica para tratar de informar todas las promociones que semanalmente se hacen.

En los casos que se logra comunicar las dinamicas expuestas por la empresa la mayoría de veces se hace incompleta ya que estas comunicaciones vienen complementadas con materiales publicitarios que no alcanzan a llegar a tienda o muchas veces vienen en malas condiciones, asi que el cliente recibe la informacion tarde o no es clara por que no se esta informando de manera adecuada.

Ademas los 15 lideres afirman que los tiempos para recibir estos comunicados son de un dia para otro, es decir, que la mayoría de veces la cantidad de informacion no tienen el tiempo para leerla y procesarla y asi empezar un plan de accion. Para empezar afirmo que hay una saturacion de informacion semanal y el 70% de los operadores creen que se debe a su expansion en tiendas, afirman que por su manera de crecer quieren impactar de manera rapida y agresiva el mercado, asimismo el plan actual es comunicar a traves de un word o power point las dinamicas que se van a llevar durante el mes o la semana. Es un problema muy grande ya que el portafolio de productos que ofrece Oxxo es bastante amplio y los

operadores muchas veces no entienden cual es la dinamica en si ya que la herramienta suele ser muy larga y tediosa para leer.

Por otro lado plantean que siempre informan con muy poco tiempo de anterioridad y el trabajo represado en las tiendas es muchisimo asi que le dan prioridad a otras labores en tienda como atencion al cliente, abastecimiento de la tienda, seguridad dentro de la tienda para cuidar sus inventarios, y un buen control del dinero para llevar sus cuentas al dia. Es decir no hay suficiente tiempo para leer las comunicaciones que en muchas ocasiones pueden ser mas de 20 a la semana, la falta de una comunicación efectiva sobre las campañas afectan la recepcion por parte de los lideres de las tiendas, tiene cargas de tareas muy densas las cuales requieren que la informacion que se les envíe sea de facil acceso y desarrollo, actualmente las camapañas se estan promocionando como lo muestra el **Anexo 2**. lo cual demuestra que es necesaria una reinversion en cuanto a las camapañas y promociones que demuestren procesos mas eficientes y de mayor impacto ayudando a reducir las cargas de los lideres de tienda e impactando mas a los clientes finales.

Objetivo específico 2:

Para el objetivo especifico numero 2 el proceso que se hizo en las entrevistas fue plantear un posible metodo para mejorar el proceso de las comunicaciones desde el area comercial y de marketing, es decir darles una breve explicacion para compartir mejoras y debatir desde diferentes puntos de vista como lo es la operación en tienda y la planeacion de promociones desde el area comercial, se indago sobre algunos puntos de vista que si se implantaba el nuevo proceso podia ver mejorar en el dia a dia ya que estos operadores tienen la experiencia en la venta y en la atencion al cliente.

Para efectos de la pregunta numero 5 el 100% de los lideres y operarios en tienda concuerdan en que estan saturados de informacion y que la mayoría de veces les da pereza leer estos comunicados ya que como se explico anteriormente son 5 necesidades y mas de 120 proveedores que maneja la cadena comercial actualmente, que impiden recibir la

información de manera adecuada, es por ellos que se confirma que los operadores en el día a día a lo que menos le prestan atención es a los comunicados, los cuales informan las dinámicas promocionales, esto repercute directamente en las ventas de todas las tiendas a nivel Oxxo, ya que si los operadores no tienen la claridad de estas promociones no van a tener la capacidad de ofrecer y el canal de venta directa estará afectada directamente.

Tuvimos la oportunidad de entrevistar a un líder como se evidencia en el anexo en la tienda conecta en la jornada de la mañana a inicio de semana donde estaba recibiendo toda la información y plan de acción que se debería efectuar en los próximos 5 días, para evidencia nos mostró un comunicado por parte del equipo de marketing donde se le informaba sobre las campañas que debía efectuar casi que inmediatamente, lo cual sugiere un reto de tiempo y gestión para estos líderes que en su mayoría es imposible de cumplir.

Después de analizar desde dos puntos de vista uno en tienda y el otro desde el área comercial se le preguntó a los 15 colaboradores líderes en tienda acerca de la mecánica que se iba a utilizar para mitigar tanto error y saturación de la información, estaban de acuerdo en implantar el módulo de comunicación promocional que va a informar a los colaboradores y al cliente al entrar a la tienda, esto con el fin de que si el cliente viene a buscar una gaseosa, sepa que en esa semana hay una dinámica promocional de 2x1 en Coca Cola 400ml, y el colaborador en tienda también va a poder saber que promociones hay y asimismo podrá ofrecer un mejor servicio e impulsar esa venta promocional y alcanzar con los estándares pensados por la compañía.

Asimismo se les indagó si preferían o les parecía más dinámico usar estos módulos en vez de los formatos Word y Power Point como se viene manejando hasta el momento. La gran mayoría de los preguntados afirmaron que sería un cambio muy novedoso y de mucha productividad siempre y cuando fuera un sistema robusto que les ayudara a consolidar la información y mitigar las fallas técnicas para no añadirle más trabajo a los líderes, ya que todos afirman que el trabajo diario es bastante y tienen el tiempo muy medido y limitado.

Ademas de esto se logró encontrar que cerca del 70% de estos lideres sienten una fatiga por el exceso de la carga laboral generada por estos comunicados extensos y con mucho contenido que sumados a las tareas diarias dan como resultado perdida en la calidad de sus labores, es por esto que se considera fundamental enfatizar en brindarle informacion sintetizada al lider para que este pueda ejecutar de manera eficaz las campañas y tareas que trae consigo cadauna de ellas dentro de la tienda, ya que no solamente deben promocionar las distintas campañas sino reordenar en la mayoria de los casos la tienda con respecto a lo que se quiera promocionar por parte del area comercial

Objetivos específico 3:

Para el objetivo numero 3 una vez planteadas unas preguntas en la entrevista de posibles soluciones al sistema de medicion,hay que evaluar si las alternativas van a dar el resultado esperado en las tiendas en sus ventas promocionales y muy probablemente en su venta natural. Asi que el sistema de medicion se le explico al operador de tienda como debe manejarse en distintas situaciones, es decir un tipo de capacitacion para que tenga claridad y podamos llevar un reporte y control del sistema para ver el éxito del mismo

Para medir la propuesta en el proceso de comunicación interna que empieza desde las áreas comercial y marketing mediremos las consultas tanto de clientes como de operadores a traves del modulo que bajo la inteligencia artificial nos mandara una data diaria y semanal con numeros exactos de efectividad y se comparara con el seguimiento de ventas del area comercial que se hace semanalmente. Por otro lado se debe realizar un seguimiento en campo para preguntar principalmente en las 15 tiendas que mas venden actualmente, como se esta comportando el sistema propuesto. Tambien es importante aclarar que despues de consultar con Juan Pablo Quiroga encargo del area comercial de Oxxo Colombia que la unica manera para que sea viable este proceso es solicitar un “alquiler” en las principales tiendas, ya que para la compañía hoy en dia no es viable hacer una inversion de tal magnitud en los equipos, pero si es atractivo pagar por un alquiler siempre y cuando la comunicación sea mas efectiva y pueda llegar a los colaboradores y a todos sus clientes

para poder seguir creciendo en esas ventas promocionales que hoy en día se esfuerzan por hacer negociaciones con los más de 120 proveedores que maneja la cadena comercial.

El trabajo mancomunado entre el área comercial y los líderes de tiendas es fundamental para el correcto desarrollo del proyecto, donde el área comercial juega un papel fundamental ya que será el encargado de enviar todos los documentos de campañas y promociones de la forma más sintetizada posible al módulo que estará ubicado en cada una de las tiendas, este módulo recibirá toda la información donde gracias a la inteligencia artificial será de fácil lectura y entendimiento por parte del líder de la tienda, ayudando a que este sea un proceso mucho más rápido y fácil de ejecutar, ya que no solo recopila la información del área comercial sino que el líder de tienda se le facilitará realizar las adecuaciones correspondientes a la campaña y este mismo módulo logrará proyectar información sobre las mismas hacia los clientes para que estos cuando ingresen a la tienda puedan reconocer a primera vista todas aquellas promociones mejorando su experiencia y facilitando el acceso a las mismas; es de suma importancia que esta información proporcionada por parte del área comercial sea concisa y estipule tiempos razonables para que la tienda sea adecuada a cada necesidad por parte de las áreas a promocionar.

Finalmente la capacitación sobre esta tecnología es relevante dentro del proceso de adecuación a este nuevo proceso ya que todos los líderes de las tiendas deben tener claridad sobre el correcto manejo de los módulos e igualmente por parte de los colaboradores del área comercial los cuales serán los encargados de enviar toda la información de campañas a los módulos en tiendas, es resumido es relevante capacitar al personal si se quiere mejorar los procesos haciéndolos eficaces y eficientes con prospecto a brindar mejor experiencia y aumentar ventas.

6. CONCLUSIONES

Después de analizar cómo mala comunicación interna afecta los intereses corporativos, se puede concluir en primera instancia que actualmente se están manejando procesos de

comunicación que son totalmente arcaicos, ya que brindan la información por medio de un documento Word o Power point el cual está afectando la carga laboral de los líderes de tienda, reduciendo las ventas por falta de implementación de las campañas o promociones y dañando la experiencia percibida por el cliente final al no encontrar las promociones que se le prometen. Los líderes de tienda sienten que la mala comunicación con el área de comercial reduce su productividad y eficiencia al no lograr desarrollar todo lo propuesto en campañas y promociones debido a los textos extensos y no concisos. En adición a esto se concluye que esta mala comunicación genera un desalineamiento con respecto a los objetivos de la empresa y los que se le promete a los proveedores de los productos, ya que no se le cumple con las ventas estipuladas a generar por campaña o promoción.

De igual forma se evidencia una cierta tensión entre las áreas de comercial y los líderes de tiendas, lo cual dificulta el correcto trabajo mancomunado de ambas partes para el correcto desarrollo de los propuestos; todo esto se traduce en una disminución de las ventas ya que el cliente no está percibiendo el valor que promete OXXO con promociones y esto afecta las relaciones comerciales con las marcas que pautan y venden en sus tiendas.

Es por todo esto que se concluye que la mejora en la comunicación interna de OXXO entre el área comercial y los líderes de tienda se debe dar mediante una serie de elementos tales como la implementación de módulos receptores de información en las tiendas, los cuales con ayuda de inteligencia artificial van a poder ilustrar todas las campañas y promociones bien sea de días en específico, semanales o mensuales, con el fin de que el líder de tienda no pierda tiempo leyendo comunicados extensos, sino que pueda visualizar esta información haciendo que las campañas y promociones se ejecuten de manera eficaz y eficiente donde no solamente ilustrarán al líder de tienda sino también tendrá la posibilidad de informar al cliente sobre estas mismas, se debe eliminar la comunicación que se viene dando por medio de Word y Power point que retrasa los procesos y llena de carga laboral a quienes los ejecutan.

Todo esto debe ser en conjunto con la herramienta de los Key Performance Index (KPIs), los cuales serán fundamentales para evaluar el rendimiento de estas modificaciones

que se deben realizar en el proceso de comunicación, debe haber un control de seguimiento constante el cual de la posibilidad se seguir realizando mejorar en los procesos con el fin de hacer de este un proceso eficiente y que no afecte el correcto funcionamiento del negocio, de igual forma se insta a la empresa a mantener un contacto mas cercano con los líderes de tienda donde ellos puedan opinar y presentar sus puntos de vista sobre los procesos que se llevan en la actividad comercial de OXXO, no pueden ser dejados de lado ya que son base fundamental en la experiencia que recibe el cliente el final.

7. REFERENCIAS

1. [Mulhern, F. J. \(1997\). Retail marketing: From distribution to integration. International Journal of Research in Marketing, 14\(2\), 103-124. \[https://doi.org/10.1016/S0167-8116\\(96\\)00031-6\]\(https://doi.org/10.1016/S0167-8116\(96\)00031-6\)](#)
2. [Gardiazabal, P., Bianchi, C. and Saleh, M.A. \(2020\), "The transformational potential of Latin American retail experiences", *Journal of Services Marketing*, Vol. 34 No. 6, pp. 769-783. <https://doi.org/10.1108/JSM-08-2019-0321>](#)
3. [Sayyida, S., Hartini, S., Gunawan, S., & Husin, S. N. \(2021\). The Impact of the Covid-19 Pandemic on Retail Consumer Behavior. Universitas Wiraraja; Airlangga University; Coventry University. <https://doi.org/10.33050/atm.v5i1.1497>](#)
4. [Bailey, A.A., Bonifield, C.M., Arias, A. and Villegas, J. \(2022\), "Mobile payment adoption in Latin America", *Journal of Services Marketing*, Vol. 36 No. 8, pp. 1058-1075. <https://doi.org/10.1108/JSM-04-2021-0130>](#)

5. Villanova, D., Bodapati, A. V., Puccinelli, N. M., Tsiros, M., Goodstein, R. C., Kushwaha, T., Suri, R., Ho, H., Brandon, R., & Hatfield, C. (2021). Retailer Marketing Communications in the Digital Age: Getting the Right Message to the Right Shopper at the Right Time. *Journal of Retailing*. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2021.02.001>
6. Grewal, D., Gauri, D. K., Roggeveen, A. L., & Sethuraman, R. (2021). Strategizing Retailing in the New Technology Era. *Journal of Retailing*, 97(1), 6-12. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2021.02.004>
7. Gauri, D. K., & Grewal, D. (2021). Navigating the Retailing Frontier through Academic and Practitioner Collaboration. *Journal of Retailing*, 97(1), 2-5. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2021.02.005>
8. Shankar, V., Kalyanam, K., Setia, P., Golmohammadi, A., Tirunillai, S., Douglass, T., Hennessey, J., Bull, J.S., & Waddoups, R. (2021). How Technology is Changing Retail. *Journal of Retailing*, 97(1), 13-27. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.10.006>
9. Gauri, D. K., Jindal, R. P., Ratchford, B., Fox, E., Bhatnagar, A., Pandey, A., Navallo, J. R., Fogarty, J., Carr, S., & Howerton, E. (2021). Evolution of retail formats: Past, present, and future. *Journal of Retailing*, 97(1), 42-61 <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.11.002>
10. Nava Aguirre, K. M., Salazar, A., González, A., Rodríguez, V., & Leyton, Y. (2020). Recursos y capacidades empresariales de la industria del retail: la estrategia de internacionalización de OXXO en América Latina

[Resources and business capabilities of the retail industry: the OXXO internationalization strategy in Latin America]. *Revista Argentina de Investigación en Negocios*, 6(1), 7-24
<https://doi.org/10.3456/j.jretai.2020.11.002>

11. Il. (2023, 25 enero). KPIs de comunicación interna: herramientas y métodos eficaces - Blog IL3 - UB. Blog IL3 - UB. <https://www.il3.ub.edu/blog/kpis-de-comunicacion-interna-herramientas-y-metodos-eficaces/#:~:text=de%20una%20empresa%3F-.Qu%C3%A9%20es%20una%20KPI%20de%20comunicaci%C3%B3n%20interna,puede%20emplearse%20en%20comunicaci%C3%B3n%20interna.>

8. ANEXOS

Anexo 1. Entrevista que se realizó a los líderes de 15 tiendas con el fin de conocer su percepción sobre sus labores y comunicación dentro de OXXO

1. ¿Qué fortalezas logra rescatar en la logística actual de Oxxo?
2. ¿Cómo se ha sentido desde que está trabajando en Oxxo, cree usted que es una empresa organizada?
3. ¿Cómo es la logística en el día a día y en el reporte a sus jefes inmediatos?
4. ¿Tiene usted claro sus labores y fue debidamente capacitado?
5. ¿Que tanta información le llega a diario desde las oficinas?
6. ¿Según su perspectiva cree que el cliente a la hora de entrar a la tienda está enterado de todas las dinámicas promocionales?
7. ¿Con el sistema actual de las comunicaciones ha presentado algún inconveniente?

8. ¿Cuénteme si alguna vez a olvidado o no ha entendido algún comunicado por parte de la empresa?

9. ¿Que consideraría que le hace falta a la tienda para poder llegar a esas ventas estimadas ?

10. ¿ Se siente usted saturado de trabajo y percibe que se pueda llegar a simplificar la carga laboral con este método ?

11. ¿Se siente usted lo suficientemente motivado para desempeñar su rol en la empresa y así alcanzar sus bonos a fin de mes ?

Anexo 2. Colaboradores tiendas a las cuales se les realizo la entrevista



