

Experiencia de marca con el público interno y su impacto en la proyección de la imagen de marca de Cooratiendas.

Mariana Molina Castañeda

**Trabajo de Grado para optar por el título de Comunicador Social
Organizacional y Publicista**

**Director
Nohra Ramírez Herrera**



Pontificia Universidad
JAVERIANA
Bogotá

Facultad de Comunicación
y Lenguaje
Carrera de Comunicación Social

Bogotá, 2022

Artículo 23, Resolución 13 de 1946: *“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por los alumnos en sus trabajos de grado, solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católicos y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”.*

Bogotá, fecha

Doctora

Marisol Cano

Decana

Facultad de Comunicación y Lenguaje

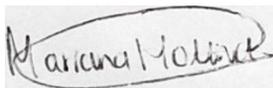
Ciudad

Apreciada Decana

Me permito presentar mi trabajo de grado “*Experiencia de marca con el público interno y su impacto en la proyección de la imagen de marca de Cooratiendas*”, con el fin de optar al grado de comunicador(a) social con énfasis en *organizacional y publicidad*.

Mi proyecto de investigación busca implementar estrategias de branding y experiencias de marca en público interno para elevar la productividad de este en las mini pymes. Se busca resaltar la importancia de estas microempresas en el sector comercial colombiano y ayudarlas a proyectar una imagen de marca fuerte empezando con estrategias enfocadas hacia el público interno.

Cordial saludo,



Mariana Molina Castañeda

Bogotá, 17 de mayo de 2022

Doctora Marisol Cano
DECANA FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE PONTIFICIA
UNIVERSIDAD JAVERIANA
Bogotá

Apreciada decana:

En mi calidad de directora de Trabajo de Grado me permito presentarle el trabajo titulado “Experiencia de marca con el público interno y su impacto en la proyección de la imagen de marca de Cooratiendas”, realizado por la estudiante Mariana Molina Castañeda, quien se distinguió, durante su trabajo de investigación, por un legítimo afán de contribuir con su conocimiento a la solución de uno de los problemas de todos cuantos nos aquejan en el país.

Es para mí un grato placer presentarle un trabajo juicioso, con el rigor metodológico exigido que pretende proponer formas efectivas de comunicarse para ser más productivos en las organizaciones.

Con sincero agradecimiento,



Nohra Ramírez Herrera
Directora de Trabajo de grado

Agradecimientos

Agradezco en primera instancia a la Universidad, por darme las bases necesarias para amar y ejercer mi carrera, por poner las herramientas del conocimiento a mi servicio para poder formarme como comunicadora social. A mis profesores gracias y en especial gracias a mi tutora de tesis por todos sus conocimientos, su paciencia y por el cariño que le brota por esta profesión, por sus enseñanzas y profesionalismo, siempre estaré enormemente agradecida.

A mi mamá el motor de mi vida gracias, por su valentía, por sus sacrificios, por enseñarme a vivir y a valorar todo lo que tenemos y tuvimos, por demostrarme que lo que uno se propone en la vida lo logra, que no es fácil, pero no hay imposibles. Gracias por darme la oportunidad de estudiar lo que me hace feliz, sus esfuerzos son incompensables. Gracias, mamá.

A mi familia y amigos gracias por siempre estar ahí, por acompañarme en este camino de la vida y por ser un ejemplo y una base para mí.

RESUMEN

La presente investigación caracteriza y reconoce la importancia de la experiencia de marca con el público interno de una organización para fortalecer el sentido de pertenencia y por ende influir en la proyección de la imagen de marca. Tomando como referencia Cooratiendas, una cooperativa colombiana que ha disminuido el número de sus asociados, se plantea identificar cuáles son las estrategias actuales que utiliza la organización y cómo estas se pueden potenciar para fortalecer el compromiso organizacional de su público interno quienes al final podrán ser seres humanos más productivos y así, reflejar y comunicar la correcta identidad de marca impactando de forma positiva al consumidor final.

Palabras Clave: Experiencia de marca, endomarketing, público interno, imagen de marca, Cooratiendas.

ABSTRACT

This research characterizes and recognizes the importance of the brand experience with the internal public of an organization to strengthen the sense of belonging and thus influence the projection of the brand image. Taking as a reference Cooratiendas, a Colombian cooperative that has decreased the number of its associates, it is proposed to identify which are the current strategies used by the organization and how these can be enhanced to strengthen the organizational commitment of its internal public who in the end will be able to reflect and communicate the correct brand identity impacting positively the final consumer.

Key Words: Brand experience, endomarketing, internal public relations, brand image, Cooratiendas

TABLA DE CONTENIDO

1. Experiencia de marca y branding.....	13
1.1. Endomarketing.....	14
1.1.1. Público interno.....	15
1.1.2. Employer branding.....	16
1.2. Branding Corporativo.....	16
1.2.1. Imagen de marca	18
1.2.2. Identidad de marca.....	19
1.2.3. Economía de experiencias.....	20
1.2.3.1. Experiencia de marca.....	20
1.2.4. Dimensiones de marca.....	22
1.2.5. Employer experience.....	23
1.3. Dircom.....	23
1.4. Cooratiendas.....	24
1.4.1. Reseña.....	25
1.4.2. Situación Actual.....	27
2. Metodología.....	32
2.1. Diseño metodológico.....	32
2.2. Metodología.....	34
2.3. Hallazgos y análisis de resultados.....	35
3. Conclusiones.....	54
3.1. Recomendaciones.....	60

4. Propuesta.....62

TABLA DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de público Cooratiendas.....	30
Figura 2. Género de los encuestados	42
Figura 3. Rango de los encuestados	42
Figura 4. Cargo de los encuestados.....	43
Figura 5. Años en la compañía.....	44
Figura 6. Nivel de conocimiento de misión y visión de los encuestados.....	45
Figura 7. Percepción de valores corporativos dentro de la empresa.....	46
Figura 8. Asociación de los colores corporativos.....	47
Figura 9. Elementos que identifican a Cooratiendas	48
Figura 10. Espacios de participación para los empleados	49
Figura 11. Qué tan incluidos se sienten los empleados con la información brindada	50
Figura 12. Factores que han aportado al crecimiento personal del empleado	51
Figura 13. Aporte de los compañeros al desempeño laboral del empleado	52
Figura 14. Medios de comunicación utilizados por la empresa.....	53
Figura 15. Reciben información suficiente por parte de la empresa.....	53

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto busca indagar acerca de la relevancia de las experiencias de marca con el público interno, al interior de la cooperativa colombiana Cooratiendas, y su nivel de influencia en la formación de la imagen de marca empleadora. Se plantea la importancia de reconocer espacios y estrategias con los trabajadores que permitan dar cuenta de cómo las organizaciones, a través de la experiencia de marca, entienden las necesidades de sus equipos de trabajo y, por ende, les brindan espacios óptimos para la realización de sus actividades laborales y sociales. Por medio de la investigación se plantea identificar cuáles son las estrategias que utiliza la empresa con sus trabajadores y sus asociados, y cómo estas se pueden potenciar para fortalecer el sentido de pertenencia del público interno, cuyo bienestar es imprescindible para reflejar y comunicar la correcta identidad de una marca, junto con el posicionamiento y la preferencia hacia esta por parte del consumidor final. Entender y tratar a los empleados y asociados como un valor activo y un influenciador de marca, podrá afectar positivamente la manera como una empresa es percibida en el mercado laboral y comercial.

En Colombia, el sector empresarial es cada vez más grande, pues se estima que la población económicamente activa con trabajo formal e informal es de 22 millones de personas, de los cuales 1,8 millones son funcionarios del Estado y casi 20 millones son ocupados por el sector privado; de esos, 5,7 millones tienen un empleo formal con todas las prestaciones sociales. (La República, 2019). El incremento indiscutible de los ciudadanos aptos para laboral en el país hace necesaria una revisión crítica a la posición que ocupa el trabajador en las pequeñas empresas colombianas, debido al

incremento en las exigencias de los consumidores quienes cada vez más demandan, según análisis de reputación, que el CEO de las compañías sea una persona activista (Sancho BBDO, 2021), interesado en el bienestar de sus públicos y que impacte positivamente la sociedad. Los líderes gremiales tienen un rol de gran importancia en este momento deben tratar de cuidar su capital humano, pues si algo se ha evidenciado es que el motor de los negocios son las personas y la disposición de estas para continuar dándolo todo incluso en los momentos críticos.

Ahora bien, teniendo en cuenta el auge de las empresas colombianas, mencionado anteriormente y, por ende, su necesidad de incorporar nuevo capital humano se hace necesario implementar condiciones en las que, cada vez más, se priorice el bienestar de los empleados al tiempo que se transmita la esencia de marca para, finalmente, poder vincularlos emocionalmente con la misma. Es por esto por lo que el presente proyecto busca identificar y caracterizar la importancia de la experiencia de marca con el público interno, este último siendo un recurso imprescindible para la empresa y cuyo valor, aun no es percibido del todo por parte de las organizaciones.

Mantener a los trabajadores comprometidos, alineados y motivados con la marca, será el insumo necesario que ayudará a proyectar la correcta identidad e imagen de la empresa con el consumidor final. Entender que existen estrategias que pueden potenciar el vínculo de la marca con el público interno y que estas pueden ser gestionadas a través del marketing experiencial dará apertura al resultado de la fusión de dos conceptos importantes, endomarketing y experiencia de marca, que puestos en práctica

potenciarán y repercutirán en el posicionamiento y la preferencia de una marca con el cliente externo o consumidor final (Moreno, 2017).

Adicionalmente, es importante destacar que durante la búsqueda de literatura para la investigación, se encontró que la mayoría de los resultados obtenidos en el campo conceptual de la problemática, son publicaciones emitidas de países como España o Estados Unidos, fueron pocos los artículos que tomaban como punto de referencia Latinoamérica o Colombia, situación que puede servir de indicador para determinar qué tanto se ha investigado en este campo en países como Colombia o qué tanta relevancia o aplicación tiene el tema de investigación en países de Latinoamérica. Tomando como base la bibliografía encontrada, es posible afirmar que el tema a investigar ha sido poco explotado en el país y que los modelos teóricos han sido estudiados desde el contexto organizacional de países como Estados Unidos, por lo que se hace necesario que la academia se plantee la necesidad de investigar estos modelos y apropiarlos a las necesidades del contexto latinoamericano, especialmente en Colombia para poder formular estrategias locales que puedan basarse en referentes teóricos sin que estos pierdan vigencia y las tácticas planteadas sean efectivas y eficientes para las empresas colombianas, proyectando una imagen positiva en el mercado laboral y comercial. Generar un diferencial más fuerte, poder vincular más asociados para así seguir creciendo en ventas y número de puntos, mostrarse hacia la competencia como una cadena de supermercados sólida, 100% colombiana que crece gracias a estos pequeños comerciantes del país que no solo buscan salir adelante sino generar empleo a través de sus negocios, para seguir formando país.

1. EXPERIENCIA DE MARCA Y BRANDING

Una empresa al constituirse dentro de una zona geográfica y una categoría específica, entra a ser parte de un mercado que le obliga a enfrentarse con otras marcas que pueden estar cubriendo necesidades similares a través de sus productos o servicios, en este sentido la empresa debe buscar la forma de sobrevivir y resaltar del resto de la competencia. Fortalecer su imagen a través de acciones de diferenciación será el factor que permitirá que una empresa continúe y crezca en el mercado. Sin embargo, para entender como una organización colombiana, conformada por pequeños comerciantes del país, puede robustecer su imagen a través de estrategias de branding que se valen de la experiencia como vehículo de transmisión del concepto de la marca, implica como primera instancia la necesidad de hacer una revisión bibliográfica de literatura, que permita fundamentar el tema en cuestión y sirva como punto de referencia para la primera parte de la investigación que se planteó hacer.

En esta primera fase exploratoria se determinó un tema a tratar y con base en este se definieron una serie de variables que, en conjunto, son las bases bajo las cuales se indagaron los autores que hayan abordado y emitido su punto de vista con respecto a los conceptos propuestos.

Así pues, para entender cómo una empresa desde su interior podría proyectarse e impactar con su imagen de marca, fue necesario revisar teóricamente los siguientes temas que se ampliarán más adelante. Para empezar, se abordará uno de los temas principales del proyecto, el endomarketing, el cual busca entender y satisfacer las necesidades del público interno para generar un sentido de pertenencia hacia la organización. Después, se

explorarán las dimensiones del branding para finalmente comprender y entender a profundidad la empresa a investigar.

1.1. Endomarketing

El endomarketing es una disciplina que surge a partir de la necesidad de crear y preservar públicos haciendo énfasis en el Público interno, de acuerdo con Moreno (2017) el endomarketing es el resultado de la aplicación de una herramienta empleada para vincular a los empleados con los objetivos de la empresa. En este mismo sentido el autor Gonzales (2012), también, reconoce la importancia y estabilidad del cliente interno con el fin de lograr una situación de trabajo ideal, donde todos los miembros de la empresa estén orientados hacia la misma dirección, teniendo presente la satisfacción de las necesidades de los clientes internos. Adicionalmente, Moreno (2017) postula que, a través, del endomarketing se busca generar sentido de pertenencia del público con la empresa, sus valores y su visión, pero sobre todo con la marca, de tal forma que todo lo anterior repercute en el posicionamiento con el cliente externo y su preferencia por dicha marca.

Es por esto por lo que, según Moreno (2017), los empleados pueden ser vistos desde diversos ángulos: como potenciales clientes de la marca, como multiplicadores y como generadores de valor de marca, factores que a su vez suman al producto y al servicio ofrecido por la empresa a sus públicos externos. En esta misma dirección se encuentra el autor Fuentes (2008) quien firma que la convergencia centrada en la satisfacción del cliente externo ocurre en el momento en que el empleado es reconocido como un público interno y cuando la atención se centra en el proceso y sobre todo cuando el enfoque parte del desarrollo de una cultura de orientación al cliente.

De acuerdo con Fuentes (2008) en el endomarketing es posible identificar tres líneas de conceptualización dadas a conocer en los últimos 25 años, estas son: la que considera al empleado como un cliente de la organización, aquella que considera el marketing interno como un proceso y finalmente, la que propone el desarrollo de orientación al cliente externo.

1.1.1. Público interno

Una organización dentro de su estrategia empresarial debe reconocer los diversos grupos de personas a los que impactará día a día con su labor, estos grupos llamados públicos se definen como “Todos los grupos de personas que tienen algún tipo de interés similar entre ellos con respecto a una organización y que pueden afectar el funcionamiento o el logro de los objetivos de la compañía” (Capriotti, 2009, p.171). Ahora bien, estos públicos deben ser segmentados y diferenciados para saber cómo la organización debe dirigirse a ellos, el autor, Capriotti (2009), propone la elaboración de un mapa de públicos y, posteriormente, una jerarquización de estos, con el fin de determinar su nivel de influencia y de poder de cada uno de ellos. De acuerdo con el autor “cada compañía tiene una estructura de públicos propia” y estos se deben a características específicas que tenga una organización

“el tipo de actividad que desarrolle, la estructura organizativa que tenga, su ubicación geográfica, el tipo de mercado en el que compita, etc.), así como la interacción particular de la organización con los individuos y organizaciones de su entorno, generará unos estatus y roles de públicos concretos, y unas determinadas expectativas en función de la relación establecida. Cada público tendrá unas expectativas particulares en función de su relación con la organización, y que en función de esas expectativas se formará la imagen corporativa de la organización” (Capriotti, 2009, p.171)

Una organización puede identificar dos tipos de públicos el interno o el externo, el público interno se caracteriza por tener un interés común hacia aspectos específicos de la empresa, sin embargo, “cada persona en función de cómo establezca su relación con la institución, podrá formar parte de un público en un momento y de otro público en otro momento. (Capriotti,1999, p.171)

1.1.2. Employer branding

El employer branding o construcción de marca empleadora, es un término reciente utilizado en el campo del marketing y la gestión de personas, este se define, según Richard Mosley (1996), como "el amplio espectro de pensamientos y sentimientos con los que la gente asocia a un empleador, tanto positivos como negativos, tanto verdaderos como falsos, basados en la experiencia directa o indirecta". De acuerdo con la afirmación anterior el *employer branding* se enfoca en la manera en la que una determinada empresa es percibida como un lugar potencial para trabajar. (El economista, 2020). Este concepto es utilizado en su mayoría como una estrategia con la que se busca disminuir la disonancia cognitiva entre el riesgo percibido y las expectativas de los trabajadores, se enfoca en que la forma como es comunicada la empresa sea igual a como es en la práctica. La idea del employer branding es, para la empresa, mostrarse y ser un lugar de trabajo atractivo para el trabajador, haciendo que este desee y esté motivado a pertenecer a esta organización.

1.2. Branding Corporativo

El branding, de manera general, hace referencia al conjunto de elementos tangibles e intangibles de una marca que otorgan características distintivas y permiten la diferenciación entre la competencia y los consumidores. En esta misma línea de

pensamiento se encuentra Llorens (2003) quién afirma que el branding se enfoca en la creación y gestión de significados que definen la personalidad de la marca y acompañan a la misma durante todo su ciclo de vida en el mercado. Los autores Kotler & Keller (2006) también coinciden en que el branding son estrategias que permiten la creación de diferenciales basados en los atributos de la marca, para ellos la clave radica en que los consumidores reconozcan y sean conscientes de las diferencias existentes entre marcas o productos de una misma categoría.

Una vez realizadas las aproximaciones conceptuales y aportes globales sobre el branding, se hace necesario, para la investigación, comprender y contextualizar el branding dentro del campo corporativo. De acuerdo con Pabón (2010), en su ponencia *Branding corporativo. Gestión Estratégica de la identidad corporativa*, sostiene que

Hablar de branding corporativo significa referirnos a ese proceso de creación de marca corporativa, no desde la perspectiva del manejo de la identidad visual (...) o de delimitarnos a pensar en los productos y servicios de una empresa, sino que abarca mucho más, desde el ser de esa organización, su filosofía, valores y cultura corporativa, hasta su comportamiento, es decir, todo lo que finalmente involucra los puntos de contacto entre la organización y sus públicos (p.16).

Además de Pabón es posible encontrar a Capriotti (2009) quien también caracteriza al branding corporativo como un proceso de gestión (identificación, estructuración y comunicación) de los atributos propios de identidad dirigidos a los distintos niveles de la organización, pues “los atributos que los públicos asocian a una organización) adquieren una importancia fundamental, creando valor para la entidad y estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma” (p.13)

1.2.1. Imagen de marca

La imagen de marca y de acuerdo con Van Riel (1997), hace referencia al conjunto de significados asociados a un objeto conocido, este es descrito, recordado y relacionado por las personas, la imagen refleja parte de la identidad de una organización y ayuda a formar la reputación de una organización dependiendo de las señales que emita sobre su gestión. En su libro, *Comunicación Corporativa*, Van Riel estudia el modelo de Birkigt Stadler, en el que se afirma que aspectos ambientales como características locales, comportamiento de los competidores, tendencias sociodemográficas dentro de los principales grupos de interés, entre otras, también influyen en la imagen corporativa. En este mismo modelo se describe que la imagen es un instrumento para alcanzar mejor la actuación y no un fin en sí misma.

Ahora bien, otro autor que caracteriza la imagen de marca es Capriotti (2009), el autor describe el concepto desde el papel que ocupa la persona que recibe o emite la información, es decir la imagen desde el receptor o emisor. Partiendo de la acción del emisor, en este caso la organización, se considera la imagen como

un recurso más de la organización para llegar a sus públicos... como un “producto” de la organización, quien analiza, elabora y desarrolla la imagen, y la comunica adecuadamente a los públicos. En este sentido, San Nicolás y Contreras (2002) señalan que la imagen corporativa es un instrumento de gestión de las empresas e instituciones que les permite representar unitariamente todos sus atributos o facultades competitivas en la mente de los públicos con los que se relacionan. Así, la imagen sería un activo “propiedad” de la organización, que la construye internamente la propia entidad, y la comunica a sus públicos. (Capriotti, 2009, p.88)

Continuando con lo enunciado por Capriotti (2009), existe para él una segunda perspectiva de imagen que es según el rol de receptor, desde esta situación “se sitúa a la

imagen como las asociaciones mentales que los públicos tienen de una organización, producto o marca” (p.89), es decir que la imagen es la representación de un conjunto de atributos percibidos y categorizados previamente en la mente del receptor.

Un enfoque más sobre el concepto de imagen señala, según Costa (2001) y citado por Capriotti (2009), que “la imagen de empresa es un efecto de causas diversas: percepciones, inducciones, deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos, que de un modo u otro –directa o indirectamente– son asociadas entre sí y con la empresa”. (p.89). La afirmación de Costa fue denominada por Capriotti como la perspectiva de imagen-actitud, en donde la imagen “no es sólo el resultado o efecto de los mensajes o de la comunicación simbólica de la organización, sino también del comportamiento diario de la entidad”. (p.89).

1.2.2. Identidad de corporativa

La identidad corporativa es un concepto ampliamente debatido dentro del contexto organizacional, puesto que, en la construcción de su definición han resultado diversas opiniones dividiendo al campo de conocimiento en dos, de acuerdo con Capriotti (2009) se puede observar claramente dos enfoques dentro de la literatura de identidad corporativa, un enfoque hacia el diseño y un enfoque organizacional, para el presente trabajo se decidió trabajar bajo el enfoque organizacional. Así pues, la identidad corporativa se entiende como “el conjunto de aspectos que definen el carácter o personalidad de una organización ... representa la forma que la organización elige para identificarse a sí misma en relación con sus públicos” (Capriotti, p.20), en este mismo sentido se encuentra Van Riel y Balmer (1997), quienes son retomados por Currás (2010) y afirman que

La identidad corporativa indica el modo en que una empresa se presenta a sí misma a través del comportamiento y simbolismo a las audiencias internas y externas. Está arraigada en el comportamiento individual de los miembros de la empresa, expresando la uniformidad, distinción y centralidad de la compañía a lo largo del tiempo. (p.13)

Una vez entendida la identidad corporativa como el conjunto de características perdurables y distintivas de una organización, se hace necesario incluir algunos elementos que componen la identidad de una organización, estas son la cultura corporativa que se entiende como las pautas de conducta, los valores y creencias compartidas, y la filosofía corporativa compuesta por misión, visión y valores corporativos. (Capriotti, 2009)

1.2.3. Economía de experiencias

El término “Economía de la experiencia” fue utilizado por primera vez por los autores B. Joseph Pine II y J. H. Gilmore en el libro *Economy of Experiencie* (1999), en él se plantea que los consumidores no solamente compran producto, sino que también buscan soluciones y experiencias (Méndez y Calleja,2018). Los autores proponen incorporar una serie de emociones o recuerdos que hagan vivir al cliente una experiencia única, irrepetible, la cual agregará valor al producto específico y servirá como diferenciador ante el mercado (Bálan, 2015). Pine y Gilmore (1999) definen el mercado de las experiencias de la siguiente manera “Si te pagan por algo físico que ofreces entonces estas en un mercado de bienes, si te pagan por las actividades que ofreces estas en un mercado de servicios y si te pagan por el tiempo que pasan contigo estas en el mercado de experiencias”. (Bálan, 2015, p.29)

1.2.3.1. Experiencia de marca

El concepto de experiencia marca es un término reciente en la disciplina del marketing de experiencias, el cual dista mucho del enfoque tradicional con el que se ha

visto al mercadeo, diferencia que señala Córdova, cuando afirma que: “El marketing tradicional ve a los consumidores que toman sus decisiones de forma racional preocupándose por las características de utilidad. En contraste, el marketing relacional ve a los consumidores como seres racionales y emocionales que buscan lograr una experiencia placentera” (Córdova, 2015, p.20). En la perspectiva experiencial se afirma que, con el fin de realizar una gestión más integral de la marca, la empresa debe centrarse también en las experiencias del cliente como resultado de encontrar, pasar por o vivir determinadas situaciones en las que la marca se encuentra presente (Delgado y Fernández, s.f). De acuerdo con Butterfield (2009), citado en la tesis de Delgado y Fernández (s.f), “los consumidores necesitan estas experiencias memorables y multisensoriales para involucrarse por completo con una marca. Por tanto, para la gestión eficiente de la marca, la empresa debe gestionar/controlar las experiencias con su marca” (p.3).

La importancia de la experiencia de marca radica (Ha & Perks, 2005) en el aumento del conocimiento y la familiaridad de una marca con el consumidor, la experiencia tiene un impacto mayor que los atributos y beneficios funcionales del producto, produciendo un significado más profundo y memorable, facilitando la recordación. En el momento en que “los consumidores buscan, compran, usan o consumen marcas, éstos no solo están expuestos a atributos funcionales sino también a atributos experienciales relacionados con la identidad y diseño de la marca (envases, colores, logos, formas, etc.) y con el entorno y la forma con la que se comercializa (tiendas, eventos, páginas web, publicidad, etc.)” (Delgado y Fernández, p.4). En esta misma dirección el autor Brakus (2009) define la experiencia de marca como la suma de respuestas internas subjetivas y de comportamiento

hacia estímulos relacionados con la marca que hacen parte de su diseño, identidad, presentación, comunicación y punto de venta. Para resumir la experiencia de marca hace referencia a la percepción de los consumidores en cada momento de contacto que tenga con la marca, puede ser a través, de la publicidad, en el momento de la compra, en el servicio al cliente. La experiencia se crea cuando el consumidor usa la marca, dialoga con otras personas acerca de ella o busca información sobre la marca. (Cordova,2015)

1.2.4. Dimensiones de marca

La experiencia de marca envuelve en sí diversos factores que, en conjunto, hacen que el concepto de la marca se pueda transmitir y, por ende, sea percibido por el consumidor. De acuerdo con Schmitt (2000) nombra cuatro tipo de experiencias en marketing: Sensaciones, apela a los sentidos “con el objetivo de crear experiencias sensoriales a través de la vista, el oído, el tacto, el gusto y el olfato... puede usarse para diferenciar empresas y productos, para motivar a los clientes y para añadir valor a los productos” (p.6); Sentimientos, se basa en estímulos que inciten emociones en el consumidor, busca “crear experiencias afectivas que vayan desde estados de ánimo ligeramente positivos vinculados a una marca hasta fuertes emociones de alegría y orgullo”(p.6); Pensamientos, “apela al intelecto con objeto de crear experiencias cognitivas que resuelvan problemas y que atraigan a los clientes creativamente”(p.6); actuaciones, se propone “afectar a experiencias corporales, estilos de vida e interacciones... enriquece la vida de los clientes ampliando sus experiencias físicas, mostrándoles formas alternativas de hacer las cosas”(p.6); Relaciones, se centra en los grupos de referencia que rodean al individuo estos son influidos por los roles sociales y los valores culturales que se

encuentran en determinado contexto, dando origen a aspiraciones sociales con las que un individuo se identifica y lo evidencia, a través, del grupo social en el que el individuo busca relacionarse.

1.2.5. Employer experience

La experiencia del empleado o employee experience es un término novedoso en el campo del mercadeo, y es utilizado para referirse a la relación del empleado con su ambiente de trabajo. El employee experience es definido como la suma de todas las interacciones significativas y memorables que un empleado tiene con la organización, partiendo desde el reclutamiento hasta el día del retiro, es una nueva perspectiva que

ayuda a ver con los ojos de los empleados, a “viajar con sus zapatos puestos”, y a optimizar así su experiencia para obtener los mejores resultados. Es una estrategia centrada en lo que verdaderamente les importa a las personas y no en lo que imaginamos que necesitan; una nueva forma de gestionar que nos permite diseñar experiencias que marcan la diferencia para el empleado y para la organización poniendo en valor el trabajo que desde RH se hace. (Méndez y Calleja, 2018 p.58)

Se busca ofrecerle al empleado una propuesta de valor que lo comprometa y conecte con la organización, haciéndole sentir que su trabajo y el lugar en el que se encuentra es importante y que no ha podido hacer mejor elección. La perspectiva se centra en alinear la experiencia del consumidor con la del empleado (Méndez y Calleja, 2018), con el fin de tratar al empleado como al mejor de los clientes. En esta área de conocimiento se intenta aplicar los conceptos de marketing de consumo al empleado, de esta forma, se observa que conceptos como employee journey map, puntos de contacto, ciclo de vida del empleado, son puestos práctica para mejorar la experiencia del trabajador, su desempeño y compromiso con la organización.

1.3. Figura del Dircom

El director de comunicaciones o Dircom es un profesional de las comunicaciones al interior de una empresa que se encarga, de acuerdo con Morales y Marique (2006), “de planificar, dirigir y coordinar todas las actividades de comunicación que se implementan en una organización con el fin de alcanzar y de consolidar una imagen positiva” (p.84) y su importancia al interior de la organización radica en el carácter estratégico que esta figura tiene en el campo de la comunicación corporativa. Su función debe centrarse en ser un ente integrador con todos los niveles de la empresa y con todos sus públicos desde un departamento independiente al área de promoción y marketing, pero relacionado directamente con la presidencia y la dirección general. De acuerdo con Joan Costa “El DirCom nace por necesidad de las empresas. Esta necesidad del DirCom aparece en diferentes lugares y momentos y su identidad se forja paso a paso” (p.20), en este mismo sentido, Joan Costa define la función del Dircom

la actividad del DirCom se centra más en la planificación y la gestión estratégica, en asesorar a la Alta Dirección y a las relaciones con los stakeholders. Se aprecia más su visión de futuro y su adaptación al cambio, y crece su gestión de la construcción y el control de la imagen, la reputación corporativa y la responsabilidad social. (p.26)

El DirCom puede ser entendido como el gestor de todas las partes de la organización quién debe conocer todas las partes del negocio para convertirse en un *estratega global* que integra todas las áreas de la empresa de forma sinérgica, sin perder en ningún momento la identidad y esencia de la marca ante sus públicos.

1.4. Cooratiendas

Cooratiendas, la empresa con la cual se trabajó a lo largo del proyecto, es en esencia una cooperativa y Distribuidora con 49 años en el mercado, que agrupa a pequeños tenderos y comerciantes de la ciudad, que buscan poder competir, de alguna forma, en el mercado de productos de la canasta familiar. La cooperativa busca abastecer a sus asociados con los mejores precios en el mercado, para que estos puedan ofrecerle a su consumidor final gran variedad de productos y a buenos precios, para así poder ser más competitivos en el mercado. Adicionalmente, el pequeño tendero al vincularse a la cooperativa, después de haber realizado un aporte económico, se beneficia de la imagen y los elementos visuales que Cooratiendas ya ha logrado posicionar dentro del mercado, de esta manera, el asociado entra a ser parte de un grupo de comerciantes que logran tener mayor visibilidad en el mercado para poder competir de forma más contundente con las cadenas y otros formatos de hard discount que han ingresado al país.

1.4.1. Reseña

En la década de los 70's el gobierno impulso una política que buscaba combatir e impedir que los precios aumentaran de cara al consumidor, hecho que desencadenó una serie de injusticias hacia los pequeños tenderos, pues en la cadena de comercialización todo el esfuerzo se enfocó en controlar el precio final dejando por fuera a otros actores de la cadena. El ente designado para velar por el cumplimiento de esta política, decretada por el gobierno, fue la Superintendencia de control de precios (SPC), institución cuyas normas vulneraron a tenderos y droguistas detallista quienes eran económicamente los más débiles para enfrentar los abusos cometidos por inspectores de precios y policías, funcionarios que

buscaban cualquier pretexto para coaccionar a los pequeños comerciantes y cumplir con la norma de “cerrar tiendas por especulación”, emitida por SPC, para así los poder evidenciar ante el ojo público el cumplimiento de su labor, mientras mostraban al tendero como el único causante y responsable del aumento de los precios. Es así como los tenderos, cansados de los abusos del gobierno y perseguidos injustamente, deciden estructurar un movimiento y marchar como símbolo de protesta en contra de la política de precios del gobierno, esta marcha convoco a 5mil tenderos quienes se concentraron en el estadio el campin, en Bogotá. como resultado de la protesta surge la Corporación Colombiana de Pequeños Comerciantes (CORPECOM).

Una vez estructurada y organizada la agremiación, CORPECOM fue vocero de los pequeños comerciantes detallistas ante las demás entidades del gobierno, además comenzó a cumplir con el rol de distribuidora con el objetivo de obtener mejores descuentos, por economía de escala, y así transmitírselos a los tenderos afiliados a la corporación, para que éstos a su vez pudieran ceñirse ante las normas de precio, controlados por la Superintendencia de Precios, y paralelamente pudieran competir en el mercado detallista con los almacenes de cadena tales como: Ley, Cafam, Colsubsidio, Cooperativa Bavaria y Carulla.

En 1973 la Gerencia de Corabastos observo los mayoristas no proyectaban un resultado favorable en los precios al detallista y al consumidor, decidió elaborar planes de capacitación y financiación para los detallistas. Es así como se da inicio al desarrollo de PAN (Programa De Abastecimiento Nutricional), proceso en el que se realizó un gran esfuerzo especialmente en el área de capacitación para los afiliados al programa, en el que

se llevaron a cabo varios cursos teórico-prácticos, a través, de entidades especializadas como SENA, INSE Y CEIMA. Fue entonces cuando Corabastos decide buscar un grupo de tenderos para crear la Cadena de Detallistas de Bogotá (CORATIENDAS), para ello acudieron al único gremio de comerciantes detallistas que existía CORPECOM y de allí se tomaron a los comerciantes que ya habían sido capacitados, anteriormente, en el proyecto PAN para que, en Julio de 1973, bajo la dirección del señor Jairo Urrea Delgado, Cooratiendas S.A abriera sus puertas a sus asociados.

1.4.2. Situación actual

Actualmente la Cooperativa cuenta con 150 asociados que poseen 270 puntos de venta por toda la Ciudad de Bogotá y Cundinamarca, la mayoría de ellos establecidos en estratos 1, 2 y 3, disponen de un centro de distribución y almacenamiento en Mosquera. La Cooperativa no tiene establecimientos de venta al detal para el público en general, sino que sus ventas están orientadas hacia los asociados, para que estos le vendan a su consumidor final, por lo tanto, la comercialización es netamente exclusiva para los asociados, que es posible gracias al trabajo de 60 empleos directos y un número indeterminado de empleos indirectos. En los últimos años la cooperativa ha venido sufriendo una baja en sus ventas y por ende en sus asociados, lo que ha ocasionada una crisis económica interna que los ha obligado reestructurar y recortar presupuestos en diversas áreas de la organización, por el momento la cooperativa está implementando un plan de recuperación de ventas y del mercado con miras a seguir creciendo, para así, salir de la crisis que por poco hace liquidar a Cooratiendas.

Ahora bien, continuando con la parte estructural, La cooperativa legalmente opera bajo las normas del sistema cooperativo (Ley 79 de 1988), y se organiza de la siguiente manera:

- Asamblea de Socios que es la máxima autoridad de la organización.
- Consejo de Administración compuesto por 5 socios principales y 5 suplentes, elegidos por la asamblea para períodos fijos.
- Revisor Fiscal elegido por la Asamblea por períodos anuales.
- Gerente de la Cooperativa nombrado por el Consejo de Administración.
- Junta de Vigilancia, integrada por 6 asociados, 3 principales y 3 suplentes, elegidos por la Asamblea por un periodo de dos años.

Su misión y visión encontradas son las siguientes:

Misión Cooratiendas

- Nos comprometemos a ser una empresa orientada a superar las expectativas de nuestros clientes, mediante el profesionalismo, motivación, innovación y gestión del talento humano, para brindar una comercialización competitiva de productos, precios y servicios complementarios, con altos estándares de calidad y servicio, que asegure nuestra presencia en el mercado y la solidez financiera, para así brindar bienestar y desarrollo a nuestros asociados, empleados y la comunidad en general.(Cooratiendas, s.f)

Visión Cooratiendas

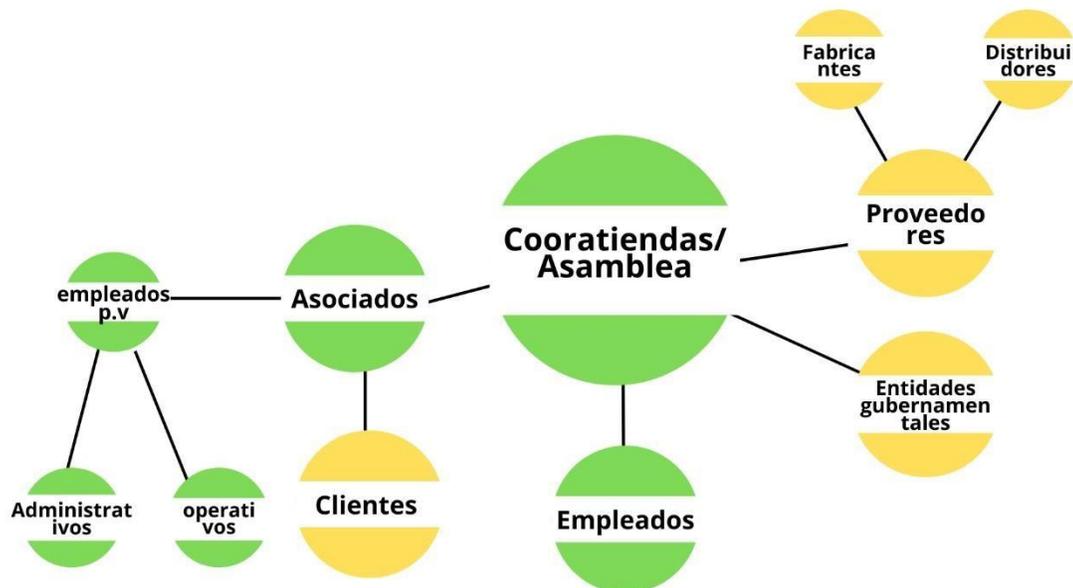
- Ser la mejor cadena de distribución de supermercados en el 2025 líder en la comercialización de productos y servicios, complementarios en Colombia, con proyección internacional a través de una amplia red integrada de formatos

replicables con el respaldo de la marca Cooratiendas. Con una gestión integral, moderna, innovadora y competitiva. Que ofrezca altos niveles de servicio al cliente, rentabilidad, eficacia y productividad del negocio, basados en el desarrollo sostenible. (Cooratiendas, s.f)

Continuando con la caracterización de Cooratiendas como empresa, se hace necesario para el entendimiento del trabajo y de la propuesta final, la realización de un mapa de públicos como se muestra en la *figura 1* que permita evidenciar los diferentes grupos en los que la cooperativa puede influenciar. Cooratiendas cuenta con distintos públicos que afecta de forma directa o indirecta, que se explicarán más adelante, pero esencialmente se pueden encontrar dos tipos de públicos: internos y externos. Como público interno se entiende que son todas las partes que se encuentran al interior de la organización como lo son los asociados y los empleados, a su vez los asociados cuentan con dos tipos de público, sus empleados que pueden ser administrativos u operativos y sus clientes quienes son un público externo e indirecto para la cooperativa, pero directo para los asociados. Como público externo de la cooperativa que son todos los que se encuentran fuera de la organización pero que de alguna forma se ven impactados por la empresa, son los proveedores que a su vez se dividen en fabricantes o distribuidores, y las entidades gubernamentales que son todas las instituciones que regulan el sector en el que se encuentra Cooratiendas.

Figura 1

Mapa de público Cooratiendas



Elaboración propia siguiendo el modelo de Garrido

Ahora bien, teniendo en cuenta la forma de composición interna de la empresa y los distintos públicos internos a los que se enfrenta la organización, se hace necesario identificar ¿Qué estrategias de branding y de experiencias de marca existen en Cooratiendas para elevar la productividad del público interno?, pues se busca evidenciar cómo al potenciar los vínculos con el público interno a través de actividades vivenciales se puede lograr crear lazos más emocionales con el público interno que al final incidan en la productividad de los trabajadores y los asociados, puesto que un individuo al sentirse a gusto en su lugar de trabajo, genera en él la motivación suficiente para realizar las actividades diarias con actitud positiva y con gran disposición. Así mismo, sí el público

interno está contento en la organización proyectará una imagen positiva con los clientes finales, pues hablará con expectativas de la marca y se referirá a ella como un espacio en el que vale la pena trabajar. Es por eso, que se hace importante indagar sí dentro de la empresa se refuerzan estas iniciativas que favorecen no solo a la imagen de la marca a futuro, sino también, a mejorar las relaciones con el talento humano que se tiene, en este caso los asociados, los trabajadores de los puntos de venta y los trabajadores directos de la cooperativa.

Una vez entendido y analizado el contexto en el que se encuentra la empresa en cuestión, se expondrán los objetivos y las categorías de análisis bajo las cuales se decidió elaborar la metodología de investigación. Como categoría de análisis se seleccionó: Cooratiendas, Identidad de marca, público interno, comunicación interna, imagen de marca, experiencia de marca y pandemia y los objetivos del proyecto se describen a continuación:

Objetivo General

Detectar las estrategias de branding y experiencia de marca en Cooratiendas orientadas a elevar la productividad de su público interno.

Objetivos Específicos

- Elaborar el marco conceptual.
- Identificar las estrategias de branding y experiencia de marca en Cooratiendas.
- Caracterizar las experiencias de marca
- Evaluar el sentido de pertenencia de los públicos internos y su influencia en la productividad

- Proponer la estrategia de comunicación que fortalezca el sentido de pertenencia para elevar la productividad

2. METODOLOGÍA

2.1 Diseño metodológico

Para la realización del presente proyecto se plantea la necesidad de construir herramientas que permitan recopilar información relevante con el fin de dar respuesta a la pregunta de investigación planteada inicialmente, por lo tanto, la adecuada selección del tipo y enfoque de la investigación serán de suma importancia para el diseño y posterior aplicación de los métodos de recolección de datos. Es por esto, que la metodología aplicada en el campo de estudio fue producto del análisis y revisión de los conocimientos expuestos por el teórico Roberto Hernández Sampieri, en su libro *Metodología de la investigación* (2014), cuyos aportes fueron la base y guía para la definición de la metodología que se implementó y se expondrá a continuación.

Con el fin alcanzar los objetivos propuestos, a través de la recopilación de información, se definió y de acuerdo con Sampieri (2014) que los tipos de estudio más apropiado para el presente trabajo son el tipo de investigación exploratoria y descriptiva. La investigación exploratoria se caracteriza por intentar conocer un fenómeno o acercarse a situaciones poco estudiadas o novedosas que son relativamente recientes, y que por ende no cuentan con la suficiente información. Para el presente caso se trabajará con Cooratiendas una cooperativa con más de 40 años en el mercado colombiano, pero con pocos estudios académicos a su alrededor, este último hecho determina la necesidad de plantear una investigación de tipo exploratoria, que permita diseñar una primera fase de mero conocimiento y acercamiento a lo que es la organización y su función en el sector comercial.

Adicionalmente, fue necesario incluir el tipo de investigación descriptiva cuyo enfoque se centra en la observación y posterior descripción de los fenómenos, se busca detallar y reconocer aquellos planes y estrategias que han sido implementadas a lo largo del tiempo y durante la pandemia por la organización, y cuyo enfoque se centre en la transmisión de la experiencia de marca en el día a día de sus trabajadores y asociados, más allá de elaborar juicios el objetivo es caracterizar y entender la posición que la empresa tiene frente a sus distintos públicos y conocer qué acciones se han implementado para el bienestar de estos mismos.

Ahora bien, para poder continuar con las técnicas e instrumentos de recolección de datos, es importante aclarar primero el enfoque escogido para la investigación. Puesto que el trabajo busca conocer a profundidad las estrategias de marca implementadas por la empresa hacia sus trabajadores y asociados y las percepciones que estas acciones generan por parte del área encargada de su planeación y ejecución, se identificó que el enfoque más adecuado a implementar es el enfoque cualitativo y cuantitativo también conocido como enfoque mixto. Este tipo de enfoque caracterizado por la combinación dos técnicas de investigación permiten, por una parte, un mayor conocimiento de la situación y le otorga al investigador la posibilidad de detallar y observar con cautela información que pueda ser relevante para los resultados y conclusiones del proyecto y por otra parte le da la posibilidad al investigador de detectar y generalizar tendencias que podrán ser cuantificadas y contrastadas con la información recopilada.

Así pues, se propone implementar como instrumentos de recolección de datos una entrevista a profundidad semiestructurada dirigida a los altos directivos de la organización

y hacia los asociados y una encuesta sobre la cultura corporativa a los trabajadores. La primera técnica, la entrevista a profundidad, brinda la posibilidad y libertad de hacer preguntas que releven información desde las perspectivas y opiniones de los participantes, a través, de un guion previamente establecido del cual se puede llegar a conocer experiencias, valores, creencias, emociones, sentimientos, hechos, historias de vida, percepciones, atribuciones, etc., que releven datos que a simple vista no son visibles. Mientras el segundo instrumento, la encuesta, establecer pautas de comportamiento que son el resultado de una serie de preguntas estructuradas y secuenciales cuyas variables pueden ser medibles numéricamente, para así poder detectar patrones en la población encuestada.

2.2 Metodología

Ahora bien, una vez definidos los métodos de recolección de datos se dio paso al trabajo de campo, en el cual se llevó a cabo la aplicación de los instrumentos que fueron el resultado del diseño experimental, planteado anteriormente. En el campo de investigación se identificaron dos grupos de interés, dentro de la organización, con los que se quería trabajar, a través, de entrevistas y encuestas previamente nombradas. Las entrevistas a profundidad realizadas constaban de 24 preguntas que buscaban obtener información entorno a las categorías de análisis establecidas: Cooratiendas, identidad de marca o branding, público interno, comunicación interna, imagen de marca, experiencia de marca y pandemia, cada categoría contó con una serie de preguntas que indagaban acerca de aspectos específicos que darían respuesta a la pregunta de investigación junto con los objetivos planteados al inicio del proyecto. Además, con esta entrevista se pretendía observar el comportamiento de los participantes durante el encuentro, para así reconocer e

identificar de problemas e insights que no habían sido contemplados en un principio. Las entrevistas a profundidad fueron construidas con el fin de tener una duración máxima de 50mn y ser dirigidas a los altos directivos y asociados de la cooperativa, específicamente, se entrevistaron a tres miembros de la organización con distintos roles dentro de la misma, para empezar se entrevistó de forma virtual, a través de la plataforma teams, a Pedro Angarita, Gerente General de Cooratiendas, luego se entrevistó de forma presencial a Pablo Castañeda, presidente del Consejo de Asociados y, finalmente, también de manera presencial, se entrevistó a Sonia Castañeda Asociada y Sub-gerente de punto de venta. Las respuestas obtenidas por cada uno de los entrevistados serán contrastadas para observar e identificar convergencias y divergencias en cada uno de los temas en cuestión.

Continuado con la aplicación de los métodos de investigación, se realizó una encuesta electrónica dirigida a los empleados de uno de los puntos de venta de los asociados, esta fue difundida a través de WhatsApp. Las encuestas contaban con un total de 14 preguntas, 2 de ellas demográficas y el resto de selección múltiple enfocadas en conocer la experiencia de los trabajadores con la marca.

2.3 Análisis de resultados y hallazgos

Después de haber realizado las tres entrevistas a profundidad, con el gerente General, el presidente del consejo de asociados y la asociada y sub-gerente de punto de venta, con el fin de obtener más información acerca de las estrategias de branding y experiencia de marca con los distintos públicos de Cooratiendas, se encontraron los siguientes hallazgos que serán de utilidad para la realización de la propuesta final del presente trabajo. Para empezar, en la categoría de análisis centrada en lo que es Cooratiendas en cuanto a su

historia, las necesidades que atiende, sus objetivos empresariales y su estructura interna, se encontró, y los tres entrevistados coinciden, que el inicio de la cooperativa obedece a la necesidad de los pequeños comerciantes y tenderos de Bogotá, de agruparse para hacerle frente a las imposiciones y restricciones que el gobierno estableció, con el fin de controlar los precios finales de la cadena de comercialización, y esta unión de tenderos también buscaba poder comprar a mayor escala para así lograr mejores precios en la venta final y competir con las cadenas del momento. En un principio la asociación de pequeños tenderos daría origen a CORPECOM y más adelante se conformaría la cooperativa Cooratiendas. De acuerdo con las respuestas es evidente que los entrevistados desde sus distintos roles conocen cómo surge Cooratiendas al igual que entienden el rol de Cooratiendas dentro del mercado, es una distribuidora con connotación de cooperativa que busca abastecer a sus asociados en el mercado del retail. Reconocen a su competencia de forma directa e indirecta, los tres coinciden en que la competencia directa de la cooperativa son las otras distribuidoras o mayoristas que tienen unas condiciones similares, es decir, cuentan con una fuerza de ventas o vendedores, una flota de transporte y un centro de distribución o bodega de almacenaje, con las anteriores características está actualmente: Altipal, Colombiana de Comercio o Corbeta, Ventas y Marcas, Zuluaga & Soto y organización Cárdenas, y la competencia indirecta para la cooperativa pero directa a nivel de los puntos de venta, son las grandes cadenas como Éxito, Jumbo, Olímpica y todos los hard discount o discounter como D1, Justo y Bueno y Ara.

Ahora bien, en cuanto a los objetivos de la cooperativa junto son su misión y visión es posible observar diferencias en las respuestas de los entrevistado, por una parte, el gerente

general y el presidente del consejo de asociados, coinciden en que el objetivo principal de la cooperativa es el proceso de recuperación y crecimiento tanto del mercado como de los asociados, pues hasta ahora están logrando estabilizar la empresa después de un tiempo de crisis. Por otra parte, la asociada, Sonia Castañeda, cuenta con un objetivo distinto al de la cooperativa este es pensado dentro del contexto del punto de venta del asociado, cuyo objetivo es la comercialización de productos de la canasta básica familiar. En cuanto a la misión y visión cada uno de los entrevistados dio una respuesta distinta, por lo cual se evidencia una falta de alineación desde los directivos hasta los asociados con respecto al propósito de la empresa, su visión y sus metas actuales, lo cual da entender que está información esencial para poder integrar a toda la organización no es compartida con todas las áreas que la componen, haciendo que cada parte actúe en direcciones distintas y no hacía un mismo objetivo.

En cuanto a la estructura de la organización se puede observar que es una empresa tradicional, cuenta con jerarquías y rangos, su comunicación es vertical y hay áreas definidas y claras. La cooperativa cuenta con unos 55 o 60 empleados y se organiza de la siguiente manera: en primera línea está el rango directivo, en el cual se encuentra la gerencia y su personal de apoyo que son los directores de áreas y que constituyen el área administrativa, en segunda instancia está un rango medio que son las personas que están subordinadas a esos directores de áreas en cada departamento, por ejemplo, los asistentes de cada área, los asistentes contables, asistentes financieros, asistentes de compras, asistentes de ventas y en tercer lugar está el rango operativo que es todo el equipo de personas que trabajan a nivel de bodega, en alistamiento y despacho de mercancía. Mientras

que en los puntos de venta se manejan un total de 10 a 14 trabajadores, esta cifra puede variar dependiendo del tamaño del local de cada asociado y su organización es más simple, no hay rangos muy altos, tienen un área administrativa con el cargo de gerente y subgerente que manejan toda la parte comercial y de personal, hay un cargo de secretaria y a eso le sigue administrador de punto de venta, a lo que le sigue operadores logísticos y las cajeras.

Un aspecto importante en el que los tres entrevistados coinciden, es en los valores de marca, pues todos resaltan que los conceptos de asociatividad, solidaridad, hermandad y familiaridad están muy presentes entre los asociados y los trabajadores, puesto que los primeros logran crear lazos de amistad con otros comerciantes de la cooperativa y los segundos logran percibir el concepto de familiaridad de los asociados.

Otro punto importante, en el que se observó diversidad de respuestas entre los entrevistados es en el diferencial de Cooratiendas frente a la competencia, para el gerente general el diferencial radica en la cercanía, los buenos precios y la calidad, en cambio para el presidente del consejo el diferencial está en el hecho de ser la única distribuidora pero con connotación de cooperativa, en el sector de abarrotes y para la asociada el diferencial, desde el punto de venta, se centra en la cercanía y la familiaridad que hay con los clientes. Las diversas opiniones frente al diferencial permiten inferir que aún no hay rasgos característicos claros para todas las partes de la organización que identifiquen a Cooratiendas dentro del sector.

Con respecto a la identidad de la marca desde la perspectiva visual, fue posible identificar que los colores corporativos (amarillo-rojo-verde) implementados pretenden evocar los conceptos de cooperativa y los colores de la bandera de Bogotá como zona

geográfica de ubicación, en los distintos públicos. Adicionalmente, se encontró que todos los entrevistados concuerdan en que la imagen lleva más de 20 años en el mercado sin tener ningún cambio o renovación, por lo que creen pertinente evaluar las tendencias y necesidades del mercado actual, para poder alinear y ajustar la marca. Sin embargo, como resultado del uso, por más de 20 años, de la misma imagen, el logo de Cooratiendas junto con sus colores corporativos ha logrado posicionarse dentro del sector, permitiendo el reconocimiento y la identificación de la marca.

Ahora bien, otro factor importante es el valor y la importancia de los asociados y trabajadores para la cooperativa, pues todos los entrevistados coinciden en que estos dos grupos son vitales para el funcionamiento y supervivencia de la empresa, son el motor que día a día permite que tanto la cooperativa como los puntos de venta desarrollen su labor. Aunque, a pesar de que la empresa reconoce el valor de estos públicos internos, se evidencia que la organización no cuenta con un plan estratégico actualizado en el que los incluya, con lo cual se confirma que no hay metas claras ni objetivos específicos que se quieran cumplir con estos dos públicos. Adicionalmente, no se encontraron estrategias o acciones claras enfocadas en elevar y trabajar el sentido de pertenencia de los asociados y los trabajadores, por lo que se puede inferir que estos al final no tengan un vínculo o apego emocional fuerte con la empresa, pero es importante aclarar que si existen algunos incentivos que pueden motivar o alentar a los empleados y asociados. Al preguntar a los entrevistados qué motivaría a una persona a trabajar con ellos, todos coincidieron en la estabilidad y crecimiento que la empresa brinda, pues se busca que tanto empleados como asociados se vinculen y permanezcan a largo plazo con la empresa y logren ofrecer a sus

familias un sustento económico fijo. Los empleados también cuentan con sus servicios prestacionales completos y en temporadas especiales se les prepara algún detalle para que puedan compartir con sus familias. Los trabajadores directamente de la cooperativa se les facilitan créditos para que puedan continuar o finalizar con sus estudios. Con respecto a los asociados, al inicio la cooperativa les brinda espacios de capacitación y orientación en la parte comercial, de mercadeo, servicio al cliente y el cooperativismo. En algún momento, años atrás, la cooperativa organizaba eventos anuales con los asociados y sus familias para compartir lo que es el cooperativismo de la marca, la unión, la asociatividad y la familiaridad. Sin embargo, debido al ajuste de presupuestos las actividades sociales y de integración tuvieron que pausarse. Otro dato importante para tener en cuenta es que tanto los asociados como el área de talento humano, no han realizado frecuentemente encuestas de satisfacción a los empleados, aunque se conoce que hacen sesiones de feedback, pero estas no son ni para toda la organización ni se hacen de forma continua.

Adicionalmente, se encontró que la cooperativa cree que sus empleados la perciben como un lugar laboralmente estable y sólido, por sus años en el mercado, un lugar diferente a las empresas comunes por el hecho de ser cooperativa y por ende trabajan y conocen de forma cercana a los propios dueños que son los asociados. Esta cercanía al interior de la organización es un aspecto en el que todos los entrevistados coincidieron, pues les gustaría proyectar dentro del mercado laboral, a Cooratiendas como un lugar con un ambiente cálido, cercano, en el que vale la pena trabajar.

También, se identificó que los medios de comunicación usados por la cooperativa para comunicarse con sus asociados y sus trabajadores son correos corporativos, grupos en

WhatsApp, llamadas telefónicas, reuniones virtuales y presenciales y comunicación verbal directa. En cambio, los medios utilizados por los asociados para comunicarse con sus trabajadores son menos, ellos implementan WhatsApp y la comunicación verbal directa.

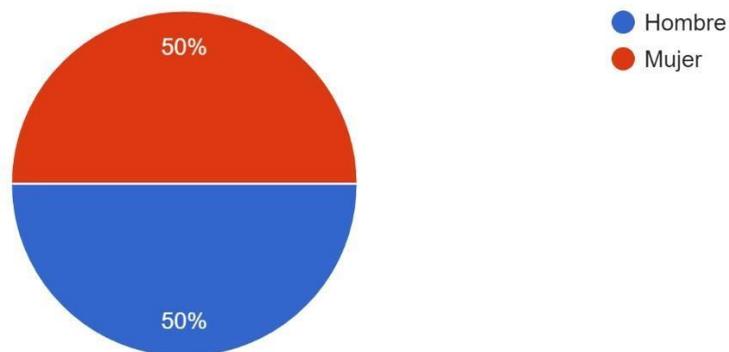
Finalmente, se pudo determinar que Cooratiendas no cuenta con estrategias específicas para la transmisión de la experiencia de marca con sus públicos internos, partiendo del hecho que el concepto de experiencia de marca no es muy claro para algunos de los entrevistados, sin embargo, ellos tienen preconceptos de lo que puede significar la experiencia de marca como: mantener una unidad visual en los puntos de venta y el contacto de los clientes con la marca en el punto de venta.

Ahora bien, una vez expuestos y analizados los resultados obtenidos a través de las entrevistas a profundidad, se procedió con la descripción de los hallazgos que han sido identificados durante la aplicación de la segunda parte de la metodología. En esta fase cuantitativa de la investigación se aplicó una encuesta electrónica que fue difundida a través de WhatsApp a los trabajadores del punto de venta de la asociada Sonia Castañeda, a través de este formato se pretendía conocer y evaluar qué tanto conocen los empleados sobre la marca para al final poder contrastar sus opiniones con las de los directivos.

En la figura 2 y figura 3 se buscó establecer los datos demográficos de los trabajadores. Se determinó que actualmente trabajan en la empresa la misma cantidad de hombres y de mujeres y los rangos generacionales predominantes son los que van de 21 a 30 años y de 41 a 55 años, solo un 25% de la población se encuentra en el rango de 31 a 40 años. Por lo cual, cualquier acción o estrategia que se quiera implementar deberá tener en

cuenta las características y estilos de vida de los Millennials y la Generación x, puesto que son los grupos generacionales con mayor presencia al interior de la compañía.

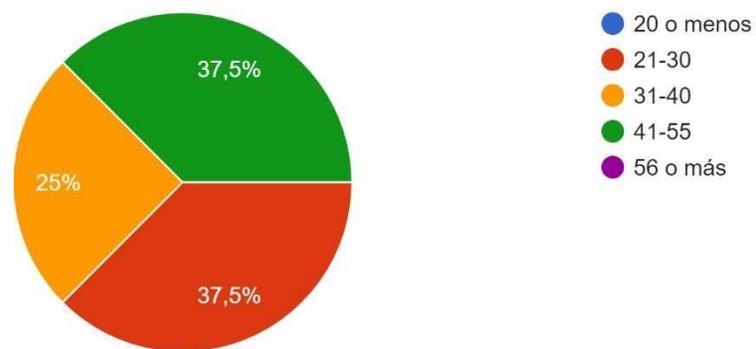
Figura 2 Género de los encuestados



Elaboración propia.

Figura 3

Rango de edad de los encuestados



Elaboración propia.

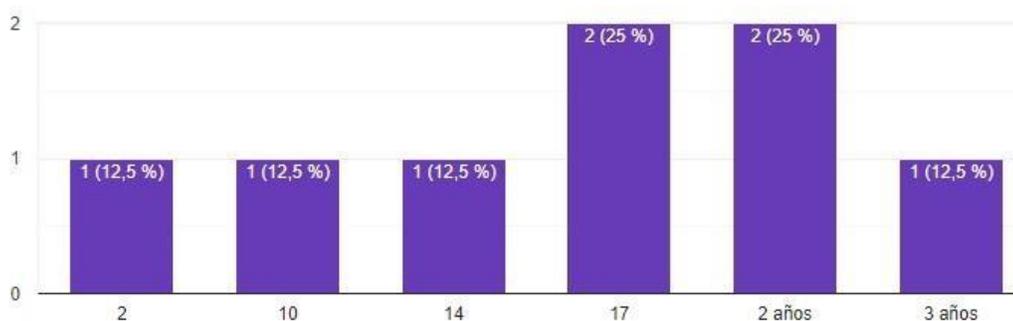
En la figura 4 se observa cuáles son los cargos de los trabajadores, se quería establecer dos factores, en primer lugar, conocer el contexto de las personas, pues dependiendo de sus cargos puede ser posible determinar más características acerca del grupo poblacional y, en segundo lugar, determinar cuáles cargos tenían más personas. Se pudo concluir que la mayoría ocupan cargos que no necesitan de mayor conocimiento previo, debido a que son netamente operacionales y pueden ser aprendidos a través de capacitaciones, excepto el cargo de panadero, pues este si implica una serie de aptitudes que debieron ser aprendidas previamente. Adicionalmente, los cargos más ocupados son el de cajera y surtidor u operador logístico y con respecto a la figura 5 se puede afirmar que la mayoría de los trabajadores llevan más de 3 años con la organización y algunos más de 10 años, esto permite corroborar la estabilidad laboral que existe para los empleados y la lealtad de estos últimos hacia la empresa, aspectos que fueron resultados durante la entrevista a profundidad con los directivos de Cooratiendas.

Figura 4
Cargo de los encuestados



Elaboración propia.

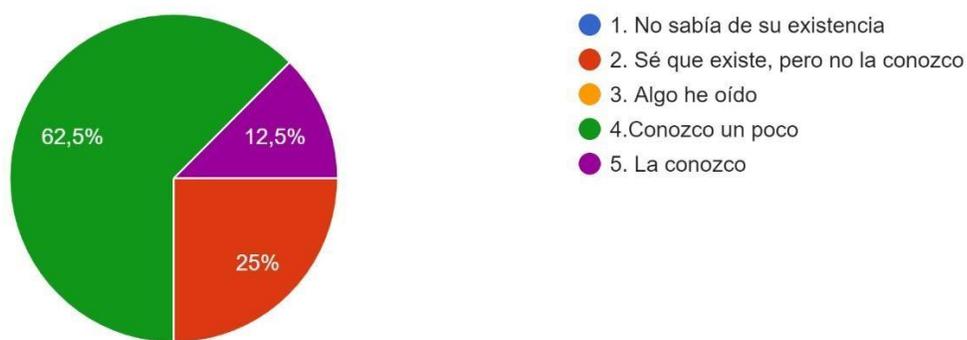
Figura 5
Número de años en la compañía



Elaboración propia

En la figura 6 se buscaba conocer el nivel de conocimiento que tienen los trabajadores del punto de venta con respecto a la misión y visión de la organización, el 62,5% afirmó conocerla un poco, junto con 12,5% que dijo conocerla, sin embargo, un gran 25% dice saber que existe una misión y visión, pero no la conoce. A pesar de que gran parte de los empleados del punto de venta reconocen que existe una misión y visión, se evidencia un desconocimiento parcial frente al contenido y significado de esa misión y visión.

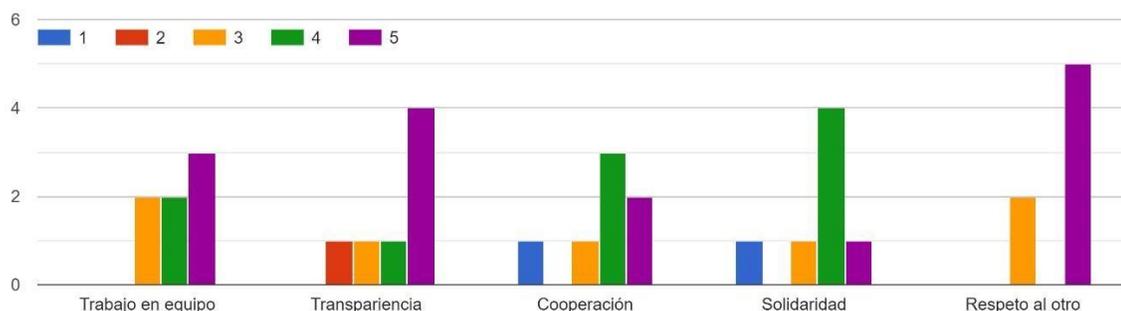
Figura 6 Nivel de conocimiento de misión y visión de los encuestados



Elaboración propia

En la figura 7 se buscaba conocer qué tanto los empleados creen que se refuerzan los valores cooperativos, nombrados por los entrevistados anteriormente, en el día a día de la organización. Los valores por preguntar fueron: trabajo en equipo, transparencia, cooperación, solidaridad y respeto al otro. Los trabajadores reconocen que los valores que más se refuerzan son respeto al otro, transparencia y trabajo en equipo, en menor medida los valores poco reforzados son solidaridad y cooperación, resultado que sorprende, pues solidaridad y cooperación son los pilares fundamentales de una cooperativa. Por lo que se debería hacer mayor esfuerzo en actividades o acciones que refuercen la presencia de estos valores en el día a día del empleado.

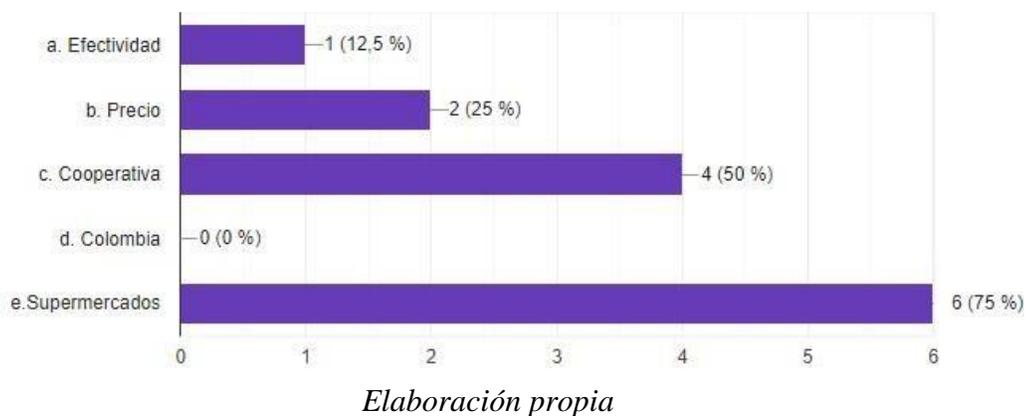
Figura 7
Percepción de valores corporativos dentro de la empresa



Elaboración propia

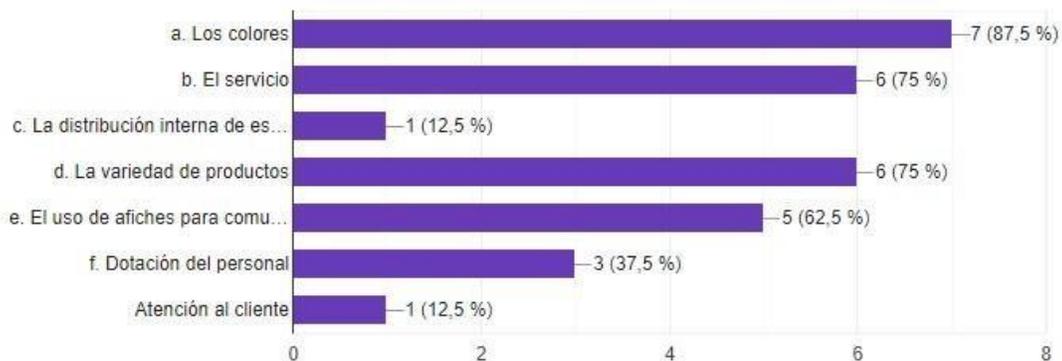
En la figura 8 se pretendía conocer cuáles son los conceptos que los trabajadores asocian al momento de observar los colores corporativos de la marca (amarillo, verde y rojo). Un 75% asocia los colores al concepto supermercados, un 50% lo asocian a cooperativas y en menor medida un 25% lo asocia al precio. Solo un 12.5% lo asoció a efectividad. Es posible confirmar que existe una coherencia entre los colores de marca corporativos y lo que evocan en la mente de los trabajadores, sin embargo, el concepto de Colombia aun no es percibido y/o asociado por los empleados.

Figura 8
Asociación de los colores corporativos



En la figura 9 se identifican los elementos que visualmente los trabajadores asocian con Cooratiendas. De acuerdo con los resultados se observó que los elementos que más identifican a Cooratiendas son en mayor medida los colores, el servicio, la variedad de productos y el uso de afiches para comunicar, y en menor medida se encuentran la dotación del personal, la atención al cliente y la distribución interna de los espacios. La mayoría de los elementos importantes son transmitidos a través del espacio y el diseño de los puntos de venta, estos se pueden seguir reforzando en la identidad visual y en la comunicación.

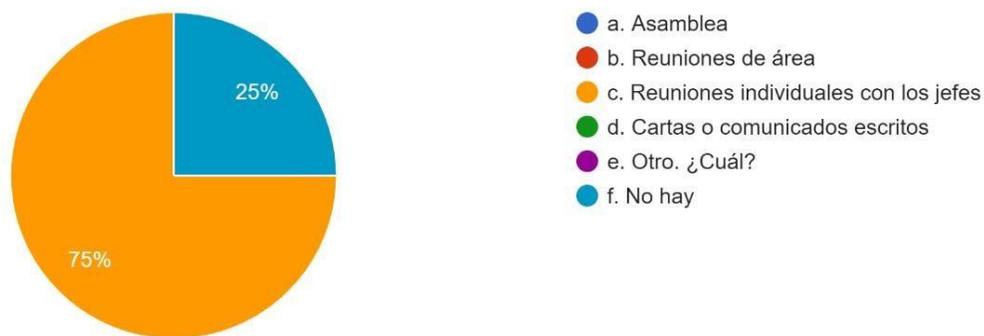
Figura 9
Elementos que identifican a Cooratiendas



Elaboración propia

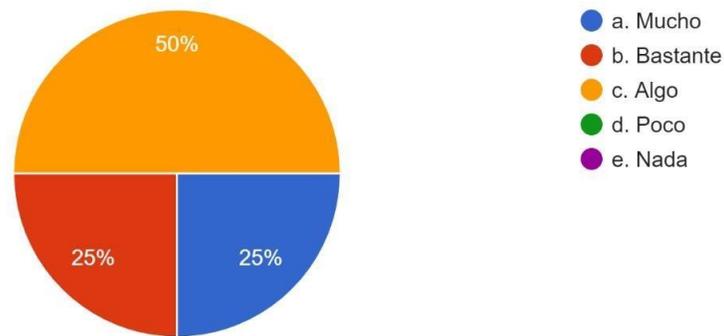
Con el fin de comprender cuáles son los espacios que ofrece la organización para que los trabajadores puedan participar y dar su opinión, se encontró en la figura 10 que un 75% afirma que cuentan con reuniones individuales con los jefes, mientras que un 25% dice no contar con espacios para dar a conocer su opinión dentro de la organización. De acuerdo con los resultados es posible destacar que, aunque para la mayoría existen espacios individuales con los jefes estos aun no son del conocimiento de todas las partes de la organización, por lo que se hace importante dar a conocer más estos momentos de dialogo y conversación con la organización.

Figura 10
Espacios de participación para los empleados



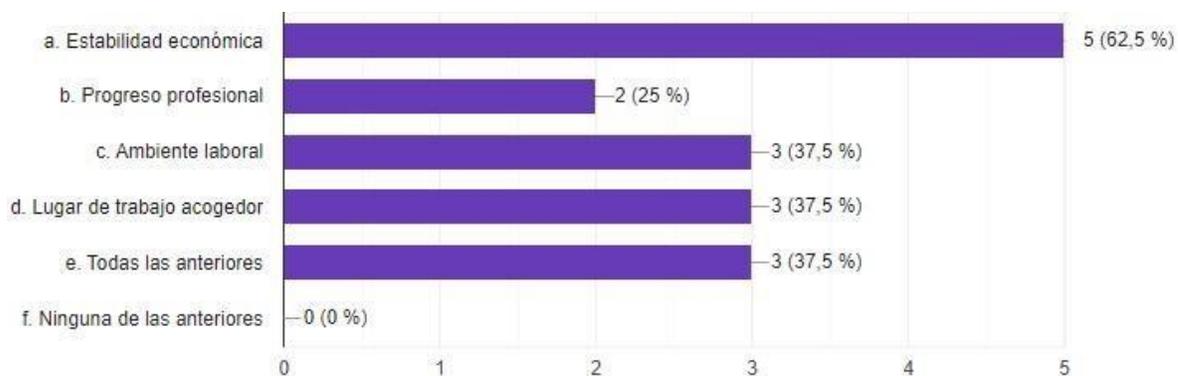
Elaboración propia

La figura 11 evidencia los resultados de qué tan en cuenta se siente el empleado cuando la empresa divulga algún tipo de información, se encontró que un 50% se siente muy y bastante en cuenta y el otro 50% se siente algo en cuenta. Los resultados evidencian que no todas las personas de la organización están integradas dentro de los canales de comunicación que maneja la empresa, por lo cual es importante tener un plan en el que de diversas formas se logre incluir e integrar a toda la organización en los flujos de comunicación.

Figura 11**Qué tan incluidos se sienten los empleados con la información brindada**

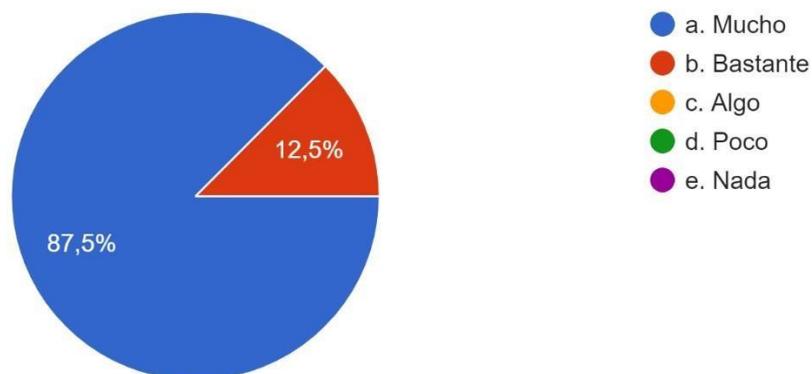
Elaboración propia

Se busca determinar los factores que ofrece la empresa y que motivan y son importantes para los empleados en su proyecto personal. Se encontró que en primera medida para un 62.5% la empresa ha contribuido notoriamente en su estabilidad económica y en segunda medida la empresa ha aportado en mismas proporciones en el ambiente laboral y en ofrecer un lugar de trabajo acogedor. Solo un 25% dijo que ha aportado en su progreso profesional. A raíz de los resultados se evidencia que de alguna forma la empresa sí ha aportado en otros factores más allá del beneficio económico, con lo cual se refuerza la existencia de activos tangibles e intangibles que la empresa ofrece y los trabajadores valoran.

Figura 12**Factores que han aportado al crecimiento personal del empleado**

Elaboración propia

En la figura 13 se puede observar que los compañeros de trabajo aportan significativamente al desempeño laboral del empleado, con este resultado se resalta la existencia de un clima laboral favorable que ayuda en el buen relacionamiento de los equipos de trabajo facilitando el trabajo en equipo y la comunicación y fortaleciendo así los lazos afectivos, que son un elemento clave para empezar a generar en el público interno el sentimiento de familiaridad entre ellos.

Figura 13**Aporte de los compañeros al desempeño laboral del empleado**

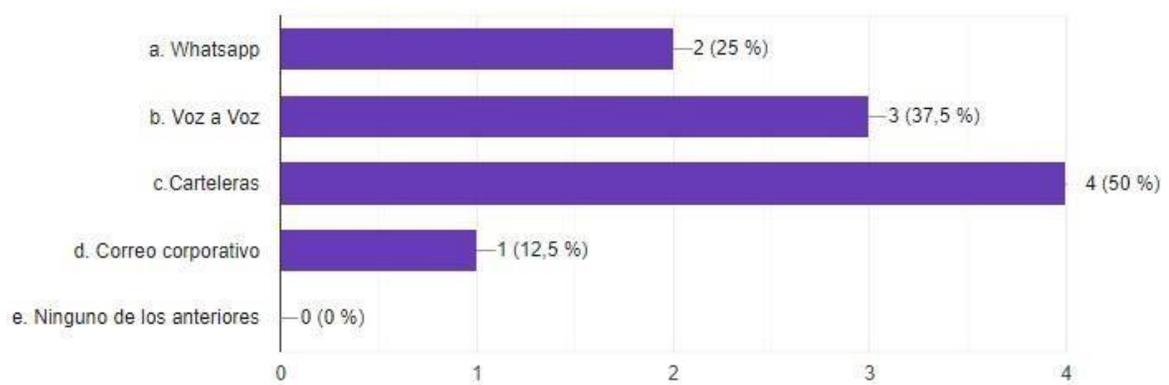
Elaboración propia

Se buscaba en la figura 14 entender cuáles eran los canales de comunicación más utilizados por la empresa para comunicarse con los empleados del punto de venta. Fue posible determinar que para un 50% el medio más usado son las carteleras, seguido de la información voz a voz y en menor medida se usa WhatsApp. De acuerdo con los resultados se evidencia que la empresa hace uso, en su mayoría, de medios tradicionales al momento de comunicarse, dejando en un segundo plano canales o plataformas más tecnológicas, hecho que refuerza el atraso tecnológico que los entrevistados afirmaron como desventaja durante la entrevista. También, en la figura 15 se indaga si el empleado siente que recibe la información necesaria para mantenerse integrado con la organización, a lo que un 87,5% afirmó que sí, mientras que solo un 12,5% dijo no recibir suficiente información para sentirse integrado con la empresa, lo cual hace que se plantee la necesidad de reevaluar si los

medios y sus contenidos son relevantes y adecuados para el público interno, pues puede que estos deban ser contextualizados en los intereses de los trabajadores.

Figura 14

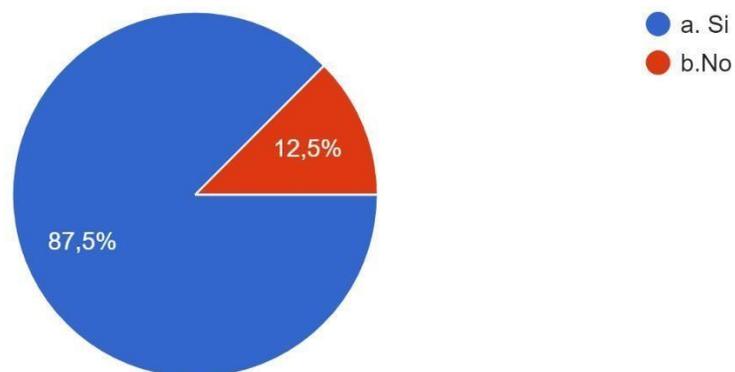
Medios de comunicación utilizados por la empresa



Elaboración propia

Figura 15

¿Reciben información suficiente por parte de la empresa?



Elaboración propia

3. CONCLUSIONES

Una vez analizados los datos recolectados en el campo metodológico fue posible, no solo dar respuesta a la pregunta de investigación, sino también, identificar insights e información valiosa no prevista, que sirvió de insumo para la propuesta final del proyecto.

Para empezar, el proyecto buscaba indagar sobre ¿Qué estrategias de branding y de experiencias de marca existen en Cooratiendas para elevar la productividad del público interno?, a través de entrevistas a profundidad y encuestas fue posible responder la pregunta de investigación inicial y de igual forma entender la naturaleza de la marca, su esencia, su filosofía y el contexto bajo el cual se inició la organización, pues para poder acercarse a las estrategias de branding y las en Cooratiendas dirigidas a su público interno en Cooratiendas, fue importante entender la naturaleza de la organización, puesto que esta, opera bajo el modelo de cooperativa y por ende en su interior se pueden observar dos tipos de públicos internos, los asociados y los trabajadores, públicos con necesidades distintas pero con los cuales se debe trabajar de igual forma para lograr fomentarles el sentido de pertenencia y crear vínculos más fuerte hacia la organización.

Al preguntar sobre las estrategias de branding se evidenció la ausencia de estas en los públicos internos que hacen parte de la cooperativa, sin embargo, es importante rescatar en este ámbito que para el grupo de asociados han sido diseñadas más actividades de marca, que serán detallarán más adelante, en comparación con los trabajadores. Para estos últimos se observó que más allá de los beneficios económicos y

condiciones de trabajo justas y dignas, hechos que hoy en día son un mérito para las empresas y más par las microempresas, no se evidenciaron actividades extra que motiven de forma intrínseca al trabajador, es decir, se nota poco trabajo en el diseño de iniciativas y espacios que estén designados especialmente para transmitir, de forma más cercana y clara, lo que es la marca. Ahora bien, para el otro público interno, los asociados, se pudo identificar que sí existen y existieron algunas actividades como capacitaciones, espacios educativos, reuniones de integración, que pretendían no solo integrar a los nuevos tenderos con los asociados, sino también, dotar de conocimiento y brindarles herramientas comerciales a estos nuevos comerciantes emprendedores, que por temas de recursos no habían podido acceder a entidades de formación superior, por lo tanto la cooperativa les ayudaba a sentar las bases para que los nuevos asociados pudiesen negociar con demás proveedores y ofrecer mejores precios a sus clientes, sin estar perdiendo al momento de la venta final. Adicionalmente, la cooperativa en algún momento realizó algunos eventos para conmemorar fechas especiales con sus asociados, allí se realizaban rifas, juegos, se llevaban figuras públicas que fueran afines a las características e intereses de los asociados y se realizaban alianzas con otras marcas de consumo masivo para que participaran de las actividades de cada evento. Estas dinámicas estaban diseñadas para los asociados y también, para sus familias, pues la esencia de la cooperativa es la unidad junto con la familiaridad, debido a que, muchos de los negocios, sino la mayoría, que hacen parte de la cooperativa son empresas familiares que han logrado subsistir gracias a las generaciones que heredan las actividades de los abuelos o de sus papás, por lo que incluir a las familias en las celebraciones se convirtió en un elemento de suma importancia para la organización.

Lastimosamente, por la entrada de formatos de negocios de hard discount y la disminución en las ventas de los asociados y por ende de la cooperativa, Cooratiendas se vio en la tarea de disminuir sus gastos para poder subsistir y seguir manteniéndoles a sus asociados mejores precios y variedad de productos, afectando los eventos sociales de integración y celebración.

Ahora bien, en cuanto a la identidad visual se evidenció que Cooratiendas tiene una identidad visual clara y definida, pues por sus años de trayectoria en el mercado han logrado posicionar unos colores, un nombre y unos gráficos que la distinguen de otras marcas, permitiendo así el reconocimiento de la organización por parte de otros públicos. Además, se encontró que la organización cuenta con un Brand Book, un recurso que permite conservar la coherencia y la unidad de la marca y en la que se especifica los lineamientos que se deben tener en cuenta al momento de reproducir visualmente la marca. Es un manual a la disposición de los asociados y los empleados directos de la cooperativa, sin embargo, a pesar de la existencia del manual, el Gerente General afirmo que los asociados no están en la obligación de seguir todas las especificaciones descritas allí, ellos sí deben cumplir con seguir las indicaciones propuestas para el diseño del aviso del negocio, pero en cuanto a la dotación de los empleados, el diseño y la disposición de los espacios de cada negocio, los asociados están en la libertad de elegir el diseño de estos mismos.

Otro aspecto importante es la falta de claridad en los elementos intangibles de la marca, pues no hay una coherencia entre los directivos y los asociados de la cooperativa, al preguntar por la misión, la visión, los valores y los objetivos de la

compañía. Durante la entrevista a profundidad cada uno de los entrevistados dio una respuesta distinta al preguntarle por los anteriores elementos, con lo cual se confirma que no hay una comunicación sinérgica con todas las partes de la organización, lo cual genera que los asociados junto con las directivas trabajen para metas distintas e individuales, haciendo que la empresa no tenga una dirección clara y por ende no llegue al cumplimiento de sus objetivos. Esta falta de información en los asociados se refleja en el poco conocimiento que tienen los trabajadores de los puntos de venta sobre estos mismos elementos, pues si el asociado no tiene claridad sobre la información que compone la identidad de marca, mucho menos lo conocerá el empleado, y esta falta de conocimiento afectará al final en la forma como la marca es percibida y transmitida, puesto que, si no se conocen sus elementos intangibles no se podrá materializar y dotar de significados a la marca para que esta pueda ser percibida de la forma correcta y pueda ser diferenciada de sus demás competidores. Es importante destacar que hay conceptos similares entre los entrevistados y encuestados en cuanto a los valores de marca como: unidad, trabajo en equipo y solidaridad, pero se encuentra una oportunidad en reforzar conceptos como familiaridad y cooperativismo que son las bases bajo las cuales se fundamenta la organización y no están muy claros en los empleados de los puntos de venta.

Un hallazgo por destacar es la falta de actualización del plan estratégico de la organización, pues este en primer lugar, no se renueva por escrito desde hace 15 años y tampoco se incluye al público interno en sus dos divisiones, asociados y trabajadores, hecho que refuerza la ausencia de estrategias de branding dirigidas hacia el público interno para fomentar en ellos la productividad y el sentido de pertenencia. Así mismo,

se encontró, durante la entrevista a profundidad, que ninguno de los participantes tenía pleno conocimiento sobre lo que son las experiencias de marca y por lo tanto se entiende que están son aplicadas dentro de organización, aunque es importante resaltar que el presidente del consejo y la asociada y subgerente del punto de venta, contaban con conceptos previos o más cercanos sobre lo que podría significar la experiencia de marca, sin embargo, está última no es aplicada de forma consciente dentro de un plan de comunicaciones o en las reuniones que se realizan con los públicos internos.

Por otro lado, un hallazgo significativo para la investigación fue el hecho de no encontrar un departamento de comunicación o un área de comunicación encargada de crear, gestionar y desarrollar estrategias dirigidas a sus diferentes públicos, además de manejar la información interna y externa junto con el relacionamiento de los stakeholders. La importancia de un departamento de comunicación radica también, en la necesidad de contar con profesionales encargados de establecer los medios y los canales más adecuados que permitan no solo transmitir mensajes a todas las partes de la organización, sino también, integrarlos a la misma. La falta de esta área al interior de una empresa, hace que profesionales de otras áreas con poco conocimiento en el campo de la comunicación, terminen gestionando de la manera que puedan estas labores descritas anteriormente, por lo que se hace necesario para alinear a toda la organización, mantener un estilo de comunicación y proyectar una imagen coherente con todos sus públicos, que se establezca un área con dos profesionales de la comunicación encargados de diseñar planes y ejecutar estrategias que ayuden al crecimiento y fortalecimiento de la imagen de la empresa .

Otra observación para tener en cuenta, son algunas características de la cultura organizacional en Cooratiendas, pues esta es una empresa tradicional, con jerarquías internas definidas y una comunicación vertical. Su incursión en la tecnología aun no es significativa, por lo cual con el público interno se comunican principalmente, a través, de grupos de WhatsApp, de forma verbal directa y llamadas virtuales. Cuentan con correos corporativos, pero solo están disponibles para los empleados directos de la cooperativa. Por otra parte, los asociados también se comunican con sus empleados de los puntos de venta a través de WhatsApp, de forma verbal directa y con carteleras, y con el cliente final los asociados se comunican por medio de afiches, llamadas telefónicas y por WhatsApp. Teniendo en cuenta las forma de comunicación actuales, se hace importante ampliar el ecosistema de medios implementados en la organización, pues existen una brecha de comunicación amplia entre los asociados y la cooperativa y a su vez, entre los asociados y sus trabajadores, pues estos últimos no se sienten al tanto de lo que sucede en la organización con la información que les es brindada actualmente, y en los asociados se evidencia desconocimiento en cuanto a los planes de negocio que tiene la cooperativa, por lo que se hace necesario replantear e incluir nuevos medios tanto para los asociados como para los trabajadores de los puntos de venta.

Finalmente, se concluye que efectivamente sí se debe fortalecer el sentido de pertenencia con los distintos públicos internos a través de estrategias de branding y experiencias de marca que tengan como objetivo final la fidelización de los asociados junto con los trabajadores, para que estos puedan enamorarse de la marca y así mismo logren transmitirla de forma positiva y orgánica a los clientes finales, con la idea que estos últimos perciban la esencia y los atributos de la marca y puedan diferenciarla de

forma contundente de las otras cadenas de supermercados. Al reforzar fuertemente el diferencial se podrá, en un futuro, proyectar una imagen positiva dentro del mercado laboral y comercial, para que así se logre atraer y vincular a más asociados y por ende se pueda incrementar en un futuro las ventas y el número establecimientos comerciales. Desde el robustecimiento de los planes de comunicación será posible continuar con el crecimiento de la cooperativa, una idea de negocio 100% colombiana que ayuda a los pequeños comerciantes del país y que buscan no solo salir adelante sino también generar empleo, a través de experiencias en las que se pueda tangibilizar y vivenciar la esencia de la marca se podrá empezar a comunicar este modelo comercial del que muchos aun no conocen sus inicios, para así poder fomentar el apoyo de las industrias que aún siguen siendo colombianas.

3.1 Recomendaciones

Se propone a la empresa la revisión e implementación de la estrategia de comunicación que será presentada a continuación, la cual se enfoca en el fortalecimiento del sentido de pertenencia, a través, de la experiencia de marca con la idea que se logre transmitir al público interno lo que es la esencia de Cooratiendas y así ellos, el público interno, puedan apropiarse y proyectar en el mercado los atributos que diferencian a la organización. El plan de comunicaciones nace de la necesidad de reforzar la identidad de la marca con sus públicos, pues esta se ha dejado en segundo plano para darle prioridad al desarrollo de planes de recuperación económica, se propone el desarrollo de un plan que fidelice a los asociados y trabajadores que ya están, impidiendo que estos abandonen la compañía y motivándolos a seguir haciendo

parte de la familia Cooratiendas. La estrategia será desarrollada en distintas fases, en las cuales se busca que esté presente la interacción con todos los participantes, para que así los niveles de recordación sean mayores, logrando el objetivo final que es vivir la marca en el día a día y aumentar la productividad en los asociados y trabajadores, pues estos están alineados y motivados con lo que es la empresa trabajarán con mayor entusiasmo para poder cumplir las metas que el negocio se proponga.

Una última recomendación para la empresa es la incursión en medios digitales, para fortalecer la presencia en la web y así estar al alcance de clientes potenciales que estén en los motores de búsqueda encontrando sitios para ir a mercar, el e-commerce es en este momento una herramienta importantísima para los negocios que valdría la pena explorar, así mismo se invita a las directivas a evaluar la inclusión de un departamento de comunicación que gestione estratégicamente la información y agregue valor, desde su campo, a la organización.

4. PROPUESTA

Cooratiendas Tu Casa

La Estrategia de comunicación llamada *Cooratiendas Tu Casa* tiene como objetivo fortalecer la identidad de marca corporativa de Cooratiendas hacia sus públicos internos y hacer que estos mismos se apropien del sentido de pertenencia para así aumentar la productividad laboral. El plan propuesto se llevará a cabo en distintas fases que han sido diseñadas en un orden específico en el que se involucran a distintos actores de la organización que serán necesarios para la ejecución de la estrategia. Cada fase busca reforzar y dar a conocer lo que es la identidad corporativa de la marca, a través, de actividades con los distintos públicos que permitan generar mayor recordación en los participantes. Se definirán los medios y demás elementos de comunicación que garantizarán la coherencia y el estilo único de la marca, así mismo, se busca en este plan hacer énfasis en Cooratiendas como una marca familiar, solidaria y cercana, que abre las puertas de su casa a todos los colombianos. La estrategia propuesta consta de 4 fases, la primera se centra en la planeación y reformulación de los elementos como misión, visión, valores, la segunda fase busca compartir la información definida en la primera fase con los distintos públicos internos, la tercera se centrará en la transmisión de la imagen a los públicos externos y la cuarta fase será la medición de la efectividad de la estrategia. El plan tendrá una duración de 4 meses y en su momento el presupuesto completo será presentado directamente a la compañía. Si embargo, al final de la presente propuesta se hará una proyección del monto inicial que será requerido para poder empezar con la realización de las fases, puesto que para cualquier plan de comunicación se hace indispensable poder estimar y presentar a todas las partes cuánto

será la inversión que una organización deberá hacer para poner en funcionamiento la estrategia.

Plan de comunicación:

Fase1: Desarrollo Identidad Corporativa

- Reunión con directivos para definir y aprobar la misión, visión y valores que estén en concordancia con la marca y con las necesidades de cada negocio. Se construirán una misión y una visión para la cooperativa y para los supermercados de los asociados, para así alinear a todas las partes del negocio.

- **Misión:**

Cooperativa

Distribuir y ofrecer productos con precios justos, altos estándares de calidad y servicio, que asegure la presencia de la marca en el mercado y la solidez financiera, para brindar bienestar y desarrollo a nuestros asociados, empleados y la comunidad en general.

Supermercados Cooratiendas

Abastecer a los bogotanos con una amplia variedad de productos de la canasta básica a precios justos y de calidad.

- **Visión:**

Cooperativa

Ser la mejor cooperativa colombiana en el sector de abarrotes garantizando las mejores condiciones a sus asociados para ser más competitivos en el mercado para el año 2030.

Supermercados Cooratiendas

Ser la cadena de supermercados 100% colombiana más reconocida dentro del país, con precios justos y variedad de productos para el 2030.

- Valores:
 - o Familiaridad
 - o Solidaridad
 - o Cooperativismo
 - o Trabajo en equipo
 - o Respeto al otro

Fase 2: Implementación estrategia de comunicación con el público interno

- Se realizarán diversas actividades interactivas con los públicos internos para compartir y dar conocer los nuevos cambios que se han realizado entorno a la marca. Se busca implementar nuevos formatos que permitan transmitir los conceptos que identifican a la marca y así mismo se busca incluir dinámicas que puedan despertar los sentidos de los participantes, para que así la recordación sea mayor. Las actividades fueron diseñadas especialmente para los asociados y los trabajadores. Los asociados están en el deber de dirigir e implementar en sus puntos de ventas algunas de las actividades planteadas con sus empleados, otras de las actividades serán realizadas por la cooperativa.

Asociados

- Vivamos cooperando:

- Será una dinámica en la que las directivas se presentará el nuevo plan de ruta de la organización, en las instalaciones de la cooperativa se reunirán a todos los asociados para comentarles de forma cercana la nueva, visión y visión de la compañía junto con la historia de Cooratiendas. Se llevará a cabo una mesa redonda con la mayoría de los asociados para no solo contarles la renovación de la identidad de marca, sino también, escuchar sus opiniones, dudas y sugerencias. Se busca crear un espacio formal y cálido, en el que los asistentes se sientan en la capacidad de dar su opinión y proponer ideas que puedan ser implementadas en un futuro. En este espacio se brindarán unas “onces” que es momento de consumo típico en el país.
- Un café:
 - Es una actividad para los asociados y las directivas de la cooperativa, que se llevará a cabo en el centro de convenciones de compensar, allí se adecuará y decorará el lugar con los colores corporativos de la marca y se contará con materiales de apoyo visuales para la presentación de los nuevos valores de marca. Se presentarán los valores corporativos, mientras se invita a los asistentes a compartir un café con todos los asociados. Se busca resaltar la importancia de los nuevos valores propuestos y de qué manera se podrán ver reflejados en las actividades diarias de la compañía.
- Tiempo de asociados:
 - Capacitaciones para los asociados en los que se enseña cómo aplicar esta misión, visión y valores en sus puntos de venta con sus empleados y con el cliente. Se buscar crear un espacio de talleres en los que se refuerce el

significado e importancia de la identidad corporativa, se pondrán ejemplos de cómo incluir la identidad de marca en los distintos puntos de contacto que se tiene con la marca. Será una actividad de orientación para los asociados, se llevará a cabo en el centro de convenciones de un hotel de la capital del país, se busca que estos talleres pueden ser dictados por marcas aliadas con un gran recorrido en las áreas de branding y comunicación, como Nutresa o entidades como la cámara de comercio de Bogotá, con el fin de crear un espacio colaborativo con otras industrias.

- Coorcorreo:

- Así de le denomina al envió por mensajería urbana de los materiales de apoyo para los asociados, en lo que se recopila la información compartida en los momentos anteriores. Se hará llegar a las direcciones de los asociados un kit que será una caja en forma de casa que contiene la misión, visión, valores y la historia de cooratiendas, junto con mug de la compañía, una camiseta, esferos, agenda y un termo de agua.

- Alianzas:

- Con el fin de motivar a los asociados a seguir comprometidos con la marca se plantea la creación de club con beneficios exclusivos para los asociados a los que ellos y su familia puedan acceder y que se comunicará a través de medios tradicionales y digitales. Se establecerán alianzas con restaurantes, tiendas de ropa, cines, eventos culturales, instituciones educativas, aerolíneas y Cajas de compensación.

- Medios de Difusión:
 - o Para comunicarse con los asociados se implementarán medios online y offline para que no existan barreras tecnológicas y así, todos puedan recibir la misma información. Los canales de comunicación serán: correo electrónico, grupos de WhatsApp, llamadas telefónicas y correo directo con invitaciones. Para poder determinar el medio de comunicación más adecuado, se les preguntará a los asociados cuál es su medio de preferencia para recibir notificaciones.

Trabajadores

- Talleres Coonstruyendo:
 - o Se plantea un espacio en el que se explique a los empleados la nueva misión, visión y valores de la empresa junto con la historia del negocio, haciendo énfasis en lo importante que es que los empleados conozcan la empresa de la cual hacen parte. Estos talleres se realizarán en algún espacio del punto de venta y serán liderados por los asociados y acompañados por la cooperativa. Se enviará materiales visuales de apoyo a los asociados para que sean ubicados en algún espacio visible para el público interno. Así mismo, se repartirán esferos que en el diseño tengan los valores y los colores de la marca, junto con libretas para la toma de apuntes.
- Capacitaciones:
 - o Se llevarán a cabo espacios de capacitación dirigidos hacia los empleados, que tendrán como tema central el servicio al cliente y cómo poner en práctica

los elementos de misión, visión y valores al momento de estar atendiendo al cliente. Estas capacitaciones serán realizadas en alianza con alguna marca de gran trayectoria en el tema de servicio al cliente y branding, la idea es que en este espacio se cuente con la presencia de expertos con conocimientos en el tema central a tratar. Con estas capacitaciones se busca profesionalizar cada vez más al personal, así como brindarles herramientas que puedan mejorar su desempeño laboral. Durante las jornadas de capacitación realizadas en un centro de convenciones de compensar se brindará algún tipo de snack para los asistentes

- Día de producto:
 - o Se plantea esta dinámica en la que se reúnan solo los empleados para compartir un producto que cada uno quiera llevarle a sus compañeros. La dinámica se plantea hacer cada 15 días en donde los empleados se turnan para llevarle al equipo un producto. Con esta actividad se busca reforzar el compañerismo y solidaridad ente los empleados.
- Comprendiéndonos:
 - o Está actividad se centra en fomentar un espacio para que los jefes se reúnan junto con los empleados con la finalidad de tener un momento más personal para poder escuchar de forma más cercana las opiniones, sugerencias, inconformidades, etc. de los empleados. Adicionalmente, en este espacio se busca hacer una retroalimentación sobre el desempeño del empleado, para conocer cómo él se está sintiendo durante la realización del trabajo

- Medios de difusión:
 - o Los medios que serán implementados para comunicarse de forma efectiva y eficiente con los empleados serán: grupos de WhatsApp, carteleras y comunicación verbal directa. Teniendo en cuenta la edad de los trabajadores de los puntos de venta se decidió incluir más medios offline que fuesen más asequibles para todos los empleados y así asegurar que a todos les llegue la misma información sin retrasos o complicaciones.

NOTA: Una vez agotadas estas fases se dará vía libre a la fase siguiente.

Fase 3: Lanzamiento estrategia públicos externos

- Se llevarán a cabo diversas actividades dirigidas al público externo para dar a conocer la nueva propuesta de marca entorno a su renovación en la identidad corporativa. Se realizarán dos actividades, una con los proveedores y otra con los consumidores finales de los puntos de venta. La idea es poder comunicar de forma masiva y a la mayor parte del mercado la nueva propuesta de identidad, visibilizando también la historia de Cooratiendas y su impacto en el mercado colombiano.

Proveedores

- Con los proveedores se plantea hacer un evento con las marcas más representativas para Cooratiendas y entidades comerciales como la Cámara de Comercio de Bogotá, se invitarán a dos directivos de cada empresa o entidad para que participen de lo que es la nueva propuesta de identidad de marca de Cooratiendas. El evento se realizará en un el centro de convención de la cámara de comercio, contará con la presencia de los directivos de las cooperativas, así como también estarán presentes algunos de los

asociados con mayor recorrido en la organización para que durante el evento compartan su experiencia y sus aprendizajes con Cooratiendas, también se tendrá un espacio en el que se cuente la historia de Cooratiendas, desde su fundación hasta lo que es hoy en día, resaltando la labor que han realizado los pequeños comerciantes en el país y en la cooperativa. El evento además estará decorado con los colores de la marca y ambientado como el espacio de una casa, para así, lograr transmitir el concepto de familiaridad y cercanía que se busca reforzar. Se brindará un refrigerio a todos los asistentes junto con mensaje de agradecimiento por la asistencia.

Medios de Difusión

- Por medio del correo directo se les hará llegar a todos los proveedores una invitación en forma de casa con los colores corporativos de la empresa, en el que se encuentre la información del evento, como fecha, hora y lugar.

Puntos de Venta

- Se realizarán actividades dentro de los puntos de venta con el consumidor final a través de dinámicas que generen mayor recordación en ellos. Se busca fortalecer, a través, de las actividades la nueva propuesta de identidad de marca que refuerza la cercanía y la familiaridad con su público interno. Se llevará a cabo la semana de *Cooratiendas Tú Casa*, en la cual por 5 días se realizarán dinámicas en los que se den descuentos por ir con la mayor parte de la familia o promociones en productos exclusivos de la marca que sean de tamaño familiar o cuyo momento de consumo sea con la familia. Se buscará realizar este evento en alianza con otras marcas que quieran tener mayor presencia y visibilidad en este canal de superetes.

Adicionalmente, se complementarán las actividades con decoración de los puntos de venta que recreen el ambiente de una casa dentro de los mismos, otro factor con el que se reforzará la idea es con el servicio al cliente, pues este último deberá transmitir los pilares de la identidad de marca que ya fueron transmitidos con anterioridad a los empleados.

Medios de Difusión:

- Para anunciar a los clientes acerca de la semana de Cooratiendas tú casa, se entregarán volantes días antes a las actividades alrededor del sector en el que se encuentran los puntos de venta, también se pondrán pendones en el punto de venta que tengan un conteo regresivo de los días que falten para el inicio de la actividad. Además, se usarán las redes sociales de las marcas aliadas y participantes del evento, para divulgar información sobre la semana de Cooratiendas tú casa, teniendo en cuenta que la cooperativa cuenta con poca presencia en los canales digitales, se puede acordar con el aliado para que ellos divulguen la información de la actividad.

Fase 4: Evaluación de la estrategia

- Con el fin de determinar si la estrategia Tu Casa Cooratiendas tuvo un efecto positivo en los participantes se plantearon los siguientes KPI'S para evaluar las actividades propuestas durante las fases.

Fase 1: Desarrollo Identidad Corporativa

- Flexibilidad de las directivas ante los cambios
- Encuesta cualitativa a los directivos

- Fase 2: Implementación estrategia de comunicación con el público

interno

Asociados

- Encuesta de satisfacción
- Número de participantes en los eventos

Trabajadores

- Encuestas de satisfacción
- Evaluación de conceptos durante las capacitaciones
- Número de personas que participan de los eventos

- Fase 3: Lanzamiento estrategia públicos externos

Proveedores

- Número de asistentes al evento
- Número de impactos en la prensa o portales digitales del sector.
- Número de proveedores nuevos después del lanzamiento

Puntos de Venta

- Incremento en el número de ventas durante esa semana
- Nuevos clientes en los puntos de venta después de la semana Cooratiendas Tu

Casa

***Proyección Inicial**

A continuación, se presentará una breve proyección que se realizó con el fin de que las directivas de la empresa puedan tener una guía de la inversión inicial que se requiere para poder comenzar con las fases 1 y 2. No se incluirá aun el valor estimado para la fase 3, puesto que la empresa en primer lugar, no cuenta con un departamento de comunicación o un área de comunicación encargada de gestionar de forma eficiente este plan y en segundo lugar, la organización no destina ningún presupuesto para la realización de actividades experienciales con sus públicos internos y externos, por lo que la implementación de la propuesta está sujeta al grado de aceptación que los directivos tengan hacia la misma junto con los recursos económicos que aprueben y destinen para llevar a cabo cada una de las fases del plan Tú Casa Cooratiendas. Una vez, sean aprobadas las primeras 2 fases, se presentará el presupuesto para la fase 3 del plan.

Presupuesto Inicial

Fase	Recursos	Cant.	Tiempo	Valor unidad	Valor Total
1,2,3,4	Profesional de Comunicación	1	5 meses	\$1'800.000	\$ 9.000.000
1,2,3,4	Diseñador	1	5 meses	\$1'800.000	\$ 9.000.000
1,2,3,4	Computador	2	5 meses	\$ 875.900	\$1.751.800
1,2	Proyector/ tv	1	5 meses	\$ 0	\$ 0
1	Agenda	2	5 meses	\$ 5.950	\$ 11.900
2	Onces (Café-almojábanaporción de	150	3h	\$12.000	\$ 1.800.000

	queso- desechables)				
2	Kit Correo directo (mug- agenda- esfero- camiseta- termo de agua)	150		\$ 40.942	\$ 6.141.300
2	Material de Apoyo talleres (pendones)	2		\$15.000	\$ 30.000
2	Alquiler salón de Coompensar sede 68 (incluye estación de café)	150	2h		\$ 2.000.000
2	Decoración eventos (arco en bombas y elementos temáticos)	2	2h	\$145.000	\$290.000
Valor Total					\$ 30.025.000

Cronograma

Actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Definición identidad corporativa																
Reunión y aprobación con los directivos																
Implementación estrategia de comunicación con el público interno																
Vivamos cooperando																
Un café																
Tiempo de asociados																
Coorcorreo																
Talleres Coonstruyendo																
Capacitaciones																
Día de producto																
Comprendiéndonos																
Lanzamiento estrategia públicos externos																
Evento proveedores																

Bibliografía

- Balán, F. (2015). *Marketing Experiencial*. [Tesis de pregrado, Universidad Miguel Hernández de Elche]. Archivo digital. Recuperado de:
<http://193.147.134.18/bitstream/11000/2277/1/Balan%20Felicia.pdf>
- Brakus, J.J.; Schmitt, B. Y Zarantonello, L. (2009). “*Brand Experience: What is it? How is it Measured? Does it Affect Loyalty?*,” *Journal of Marketing*, Vol. 73, May, pgs. 52-68.
- Delgado, E. (s.f). *Marcas de experiencia: Marcando la diferencia* [Tesis, Universidad de Murcia]. Archivo digital. Recuperado de:
<https://www.brandsofspain.com/wpcontent/uploads/2011/08/616-ANEXO-1.pdf>
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa* [Archivo digital]. Chile: Editorial Libros de la Empresa.
- Cooratiendas. (s.f). Recuperado de: <https://www.cooratiendas.com/wwwcooratiendas/>
- Currás Pérez, Rafael (2010). *Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación*. *Teoría y Praxis*, (7),9-34. ISSN. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456145285002>
- El Economista. (2020). *Qué es eso del employer branding. La clave de muchas empresas para captar talento*. Recuperado de:
<https://www.eleconomista.es/empresasfinanzas/noticias/10304187/01/20/Que-es-eso-delemployer-branding-La-clave-de-muchasempresas-para-captar-talento.html>
- Enrique, A. & Morales, F. (2007). *La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral*. *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, N. 35.p. 83-93.
 Recuperado de: <https://ddd.uab.cat/record/20863>
- Fuentes Jiménez, P. (2008). *Marketing interno: convergencias y divergencias de líneas de pensamiento*. *PERSPECTIVAS*, (22),181-208. ISSN: 1994-3733. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4259/425942158007>

Garrido, F. (2001). *Comunicación estratégica*. Barcelona Editorial gestión 2000.

La República. (2019). Más allá de las cifras de las 1,000 empresas. Recuperado de:
<https://www.larepublica.co/opinion/editorial/mas-alla-de-las-cifras-de-las-1000-empresas-2863116>

https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/223/html

Llopis, E. (2011). Desarrollo de un modelo teórico de branding adaptado a la pyme. [Tesis de pregrado, Universidad CEU Cardenal Herrera]. Archivo digital. Recuperado de:
https://repositorioinstitucional.ceu.es/bitstream/10637/12898/1/Desarrollo_Llopis_UCHCE_U_Tesis_2011.pdf

Llorens, C. (2003). El poder del branding. *Mk marketing + ventas*. (184), 8-16.

Méndez, E. & Calleja, R. (2018). *Employee Experience: Un viaje con los zapatos de nuestros empleados*. Recuperado de:

http://barometroex.com/wpcontent/uploads/EX_enEvoluci%C3%B3n_Buljan_art130.pdf

Moreno, D. (2017). *Diseño de una herramienta de endomarketing para empresas*. [Trabajo de grado]. Recuperado de:

https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12357/DianaMarcela_MorenoMonto_ya_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Schmitt, B. (2000). *“Experiential Marketing,”* Deusto, Barcelona. Recuperado de:

<https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV-09/materialesnuevos/semana4/MercadeoVivencial-ExperientialMarketing.pdf>

Van Riel, C. (1999). *Comunicación Corporativa*. Madrid, España. Editorial Prentice Hall Iberia.

Zapata, L. (2011). *El ADN del DirCom*. Recuperado de:

https://www.danielraposo.com/temps/artigos/02_20_12_22_el_ADN_del_DirCom_entrevista.pdf