



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ARAGÓN

AUDITORÍA DE IDENTIDAD E IMAGEN COMO BASE PARA  
LA FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN  
DE LA EMPRESA SOFAMEX

TESIS  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN Y PERIODISMO

PRESENTAN:

CARLOS ARIEL BUENDÍA CHÁVEZ  
LAURA ISABEL GÓMEZ JIMÉNEZ

ASESORA:  
LIC. YAZMÍN PÉREZ GUZMÁN



*Ciudad Nezahualcóyotl, Estado de México*

*Mayo 2019*



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



## AGRADECIMIENTOS

A mi madre quien fue mi todo, no leerá esto, pero es el fruto de su amor y esfuerzo. Mi Marichelo te quiero desde las entrañas.

A mi papá Demetrio por haber sido tan bueno.

A quienes me proveyeron de libros en temporadas difíciles, mis hermanos: Andrés y Mario.

A mi esposo Tim por su linda sonrisa en las noches de café y aliento.

A Jiji, mi compañero.

A Carlitos, mi colega y amigo de vida, por nunca rendirse, por creer y construir.

A mis bellas amigas Lili y Sam, por su talento y apoyo.

A mi amigo Manuel quien vive en las montañas y sueña despierto con una copa de vino y aroma de pan recién hecho.

A Francisco de Linares por molestarme (animarme) tanto.

A nuestra tutora, la profesora Yazmín Pérez, por ser nuestra guía, por su enorme paciencia y conocimiento.

A todas las personas que no las vence el tiempo.

Laura Isabel Gómez Jiménez



## AGRADECIMIENTOS

Para mi papá, mamá, Claudia, Toñín, tía Malena y Levi, por el inmenso apoyo, consejos y enseñanzas que siempre me brindan.

Gracias amigos por entender la prioridad de este trabajo.

Gracias maestra Yazmín por creer siempre en este trabajo y pese a los contratiempos, jamás dejó que nos rindiéramos.

Carlos Ariel Buendía Chávez

# Índice

<b>Introducción .....</b>	<b>8</b>
<b>1 Identidad e imagen corporativa .....</b>	<b>14</b>
1.1 Identidad corporativa, albores y concepto .....	15
1.2 Imagen corporativa, albores y concepto .....	26
<b>2 Auditoría de comunicación.....</b>	<b>38</b>
2.1 Antecedentes de la auditoría de comunicación, teorías y posturas administrativas .....	39
2.2 Auditoría de comunicación, concepto e importancia .....	56
2.3 ¿Cómo hacer una auditoría de comunicación? .....	64
<b>3 Auditoría de identidad e imagen para la empresa SOFAMEX.....</b>	<b>80</b>
3.1 Historia de SOFAMEX .....	82
3.2 Análisis interno, identidad de la empresa SOFAMEX .....	105
3.2.1 Nombre o identidad verbal de SOFAMEX.....	106
3.2.2 Logotipo SOFAMEX.....	106
3.2.3 Simbología gráfica SOFAMEX.....	106
3.2.4 Identidad cromática para SOFAMEX.....	119
3.2.5 Identidad cultural de SOFAMEX.....	120
3.2.6 Escenarios de la identidad .....	137
3.2.6.1 Análisis de las tiendas SOFAMEX .....	138
3.2.6.2 Análisis de fábrica SOFAMEX.....	145
3.2.7 Indicadores objetivos de identidad.....	150
3.2.8 Recursos humanos .....	154

3.3 Análisis externo, imagen de la empresa SOFAMEX.....	157
3.3.1 Los públicos.....	157
3.3.1.1 Público interno .....	159
3.3.1.2 Cliente SOFAMEX .....	176
3.3.1.3 Competencia .....	188
<b>Conclusiones.....</b>	<b>198</b>
<b>Glosario .....</b>	<b>205</b>
<b>Fuentes de información .....</b>	<b>211</b>
Bibliográficas .....	211
Hemerográficas.....	212
Cibergráficas .....	212
Fuentes vivas.....	215
Documentos proporcionados por la empresa.....	215
Cuadros .....	216
Figuras.....	217





# **Introducción**

La chispa que detonó este proyecto no proviene de la generación espontánea sino de una serie de sucesos que a continuación presentamos.

En el 2006 tuvimos la oportunidad de participar en un intercambio estudiantil a la Universidad Autónoma de Aguascalientes, donde nos encontramos que su plan de estudios no empataba con el nuestro, sino que tenían claramente definidas dos carreras: LCI, Licenciatura en Comunicación e Información, orientada al periodismo y a los medios de comunicación y LCO, Licenciatura en Comunicación Organizacional, esta segunda nos llamó la atención, sobre todo por el enfoque corporativo y las oportunidades laborales de las que se hace poco caso en la carrera de Comunicación y Periodismo impartida en la Facultad de Estudios Superiores Aragón.

Una vez que terminamos la carrera, pensamos en hacer la tesis conjunta trabajando en el área organizacional, enfocados en el caso Zapaterías La Luna, ya que, como muchas empresas mexicanas se veían en problemas ante las exigencias de la modernidad, no obstante, cada uno de nosotros tuvimos que incorporarnos a la vida laboral. Mientras Laura trabajó en una casa de publicidad, Carlos ya tenía un par de años en el grupo Inditex involucrado, en el área la gestión, fungió como gerente de distintas sucursales de las tiendas de ropa ZARA.

En el 2010 Laura empezó a trabajar en Artesanos en Mobiliario Azteca, nombre que tenía en ese entonces la empresa SOFAMEX, como apoyo administrativo de la dirección. En ese momento se dio cuenta que la comunicación corporativa era un área de oportunidad para la empresa y que, además, se había vuelto una necesidad imperante. Meses más tarde Carlos se incorporó a la empresa y en conjunto conformarían, por

primera vez en la historia de la empresa, un área dedicada en gran parte a la comunicación.

SOFAMEX es una empresa integrada por una fábrica de salas y veinte sucursales que son provistas por la misma. La fábrica fue fundada en 1981 y en sus inicios abastecía mueblerías externas, sin embargo, diez años más tarde decidió abrir sucursales propias y así se constituyó su principal premisa: venta directa de fábrica, y puso su fuerza sobre una sociedad industrial, donde toda la responsabilidad del éxito recaía en las características producto. La empresa no prestó atención a desarrollar la imagen que ese gran grupo ya constituía, pues todas sus sucursales trabajaban como entidades separadas con un sistema de gestión más o menos similar, sin ninguna marca que los amparara. La comunicación corporativa no era considerada como elemento importante, sin embargo, casi veinte años más tarde ante el vertiginoso cambio de los mercados tuvo un inminente rezago tanto en la oferta, como en toda la estructura de la organización.

Por fortuna, los directivos entendían la problemática y estaban muy interesados en resolverla. Uno de los asuntos medulares fue la creación de la identidad de la empresa, a partir de lo cual se gestaría el resto. La organización tenía la imperiosa tarea de diferenciarse de sus competidores y hacerse reconocer de manera integral, tanto por su infraestructura como por la superestructura, hecho que, significaría la conciencia de que en este mundo globalizado *la eficiencia operacional es necesaria pero no suficiente*.<sup>1</sup>

En el 2010, la empresa creó la marca MILLA SALAS, con la que se buscaba la unificación de la imagen de las tiendas con la fábrica, sin embargo, se trató de un logotipo que se insertó de manera tímida en los materiales gráficos ya utilizados, más que de la filosofía completa de la organización. A pesar de ello, esta acción se volvió un parteaguas en el futuro desarrollo de la marca SOFAMEX y de un área de comunicación en la organización.

Tras dos años de trabajo arduo en las necesidades de la empresa y el reto que significaba la consolidación de una marca y la optimización de su comunicación tanto interna como externa, se hizo evidente que la imagen de MILLA SALAS no poseía los atributos suficientes para un verdadero cambio, por lo que fue necesario replantearse una identidad cuyos atributos fueran más asertivos en cuanto a los requerimientos de la empresa. Es así, como surge la marca SOFAMEX y con ella se constituyó la identidad corporativa con la que actualmente se trabaja.

---

1 Recuperado de <http://www.uciptg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf> p. 2, fecha de consulta, 20 de mayo del 2018.

Toda esta situación nos hizo entender que más allá de ser trabajadores del área de comunicación, simultáneamente vivíamos la realidad de la empresa que además comprendía un fenómeno de comunicación que volvimos nuestro objeto de estudio, y es así como presentamos este proyecto de una auditoría de identidad e imagen para la empresa SOFAMEX.

Este trabajo toma importancia desde dos vertientes, la primera porque, si bien es cierto que el fascinante proceso de comunicación ha cobrado cada vez más importancia en diferentes rubros, como el caso de las corporaciones, también lo es que hoy en día su aplicación sigue siendo poco preponderante en la realidad de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) aun cuando son consideradas *la columna vertebral de la economía mexicana, con la generación del 72% del empleo y 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país.*<sup>2</sup> Y en segundo lugar, significa una gran área de oportunidad para los comunicólogos mexicanos que en conjunto con las empresas mexicanas pueden lograr un proceso sinérgico.

A cinco años de la implementación de la marca SOFAMEX, consideramos muy importante la claridad de la identidad e imagen de la empresa, a través de lo que constituye precisamente este trabajo, una auditoría que por medio de sus mediciones cuantitativas y cualitativas logre tener la certeza de lo qué es la empresa y también cómo es percibida por sus distintos públicos, para que así se permita el desarrollo de una estrategia de comunicación al servicio de la imagen, basada en objetivos realistas.

Para llevar a cabo este estudio, tomamos como base a la fábrica y a tres de sus tiendas más representativas: Toreo, San Ángel y Ermita. De esta forma se consolida la revisión de documentos formales e informales de la institución, materiales gráficos, entrevistas tanto a miembros internos como a externos, la aplicación de diversas encuestas y la observación y vivencia propias durante ocho años y trabajados a lo largo de cinco meses, desde octubre del 2017 hasta abril del 2018.

Nuestro objetivo general fue precisamente auditar a la empresa SOFAMEX para ofrecer un amplio panorama de su situación actual en cuanto a sus procesos de comunicación, desde la perspectiva de lo que es hasta el cómo es percibida por sus públicos, y que tales resultados sean la base de una estrategia global de comunicación.

Los objetivos particulares devinieron del general y fueron los siguientes: el primero

---

<sup>2</sup> Recuperado de <http://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/educacion-financiera/492-pymes>, fecha de consulta, 25 mayo 2018.

fue esclarecer los conceptos de identidad e imagen, ya que, generalmente se encuentran confusos y uno existe a través del otro. Mientras que el segundo fue llegar a una definición concreta sobre una auditoría de comunicación, por medio de los orígenes del concepto de auditoría y las diversas teorías de administración.

La hipótesis con la que este trabajo se desarrolló fue que el valor percibido de los atributos de la empresa SOFAMEX es inferior al de su identidad actual y su imagen no está controlada ni dirigida de manera correcta a los diversos públicos, por lo tanto, no hay claridad para plantear una estrategia de comunicación, por ello, se puede esperar que al diseñar una buena estrategia de comunicación se logrará una imagen controlada de SOFAMEX.

Las variables que se desprenden de esta hipótesis son: 1. El valor percibido de los atributos de la empresa SOFAMEX es igual al de su identidad actual, por lo tanto, su imagen está controlada y dirigida de manera correcta a los diversos públicos, y cuenta con claridad para plantear una estrategia de comunicación. 2. El valor percibido de los atributos de la empresa SOFAMEX es mayor al de su identidad actual y su imagen no está controlada ni dirigida de manera correcta a los diversos públicos, por lo tanto, no hay claridad para plantear una estrategia de comunicación.

El primer capítulo aborda los conceptos de identidad e imagen que parecen tener una suerte de misticismo difícil de esclarecer, ya que, hay una constante donde el uno construye al otro y viceversa. Lo hemos hecho a través de la mirada de diversos autores, entre los que destacan Joan Costa, Paul Capriotti y Luis Ángel Sanz de la Tajada.

En el segundo capítulo ahondamos en el concepto de auditoría, tanto sus inicios como parte de la rama contable, hasta la presentación de las instrucciones básicas para la aplicación de una auditoría en el área que nos corresponde: el proceso comunicativo.

Para el tercer y último capítulo presentamos la conjunción de los dos anteriores, aplicados de manera práctica a nuestro caso de estudio, para ello echamos mano de entrevistas e investigación donde, a través de materiales gráficos, textos, testimonios, comparativos y encuestas buscamos el conocimiento profundo de SOFAMEX.

Este proyecto no fue cosa fácil, pero sí muy alentadora, se convirtió en un desafío y una inspiración, ya que, este campo de la comunicación es relativamente nuevo y ofrece a los profesionistas comunicólogos-audidores la oportunidad de plantear creativamente el método con el que abordarán a cada organización.



**NORDIC  
SOLUTIONS  
ON NYT  
ATTIDO**

# 1

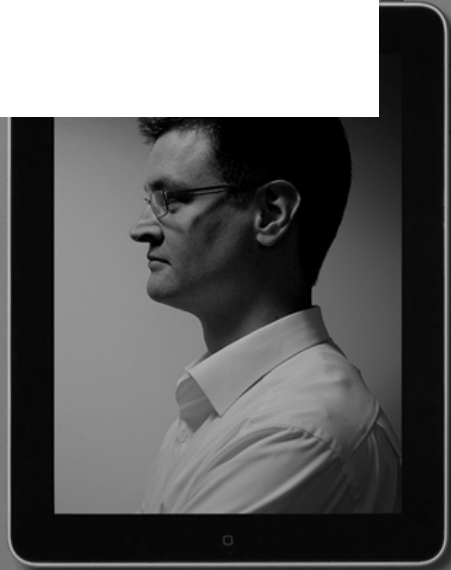
## **Identidad e imagen corporativa**

**Esistyslista**  
Helsingin kaupunki

Esistyslista on kaupunkivaltuuston ja kaupunginvaltuuston jäsenien luettelo. Se on kaikkien kaupunkivaltuustojen ja kaupunginvaltuustojen jäsenien luettelo. Se on kaikkien kaupunkivaltuustojen ja kaupunginvaltuustojen jäsenien luettelo. Se on kaikkien kaupunkivaltuustojen ja kaupunginvaltuustojen jäsenien luettelo.

Esistyslista on kaupunkivaltuuston ja kaupunginvaltuuston jäsenien luettelo. Se on kaikkien kaupunkivaltuustojen ja kaupunginvaltuustojen jäsenien luettelo. Se on kaikkien kaupunkivaltuustojen ja kaupunginvaltuustojen jäsenien luettelo.

Esistyslista  
Helsingin kaupunki



**UNTIL  
IT'S  
DONE.**



Este primer capítulo tiene el propósito de dejar en claro los conceptos de identidad e imagen corporativa, ya que, ambos son complejos y suelen confundirse, puesto que uno conforma al otro, sin embargo, han sido determinados bajo distintos contextos. En este apartado se proporcionará al lector un panorama histórico que permitirá conocer a la identidad e imagen a través de su evolución.

Primero, se abordarán los antecedentes del concepto de identidad corporativa y algunas propuestas de diferentes autores, con el objetivo de llegar a una conclusión acorde al presente la cual sea aplicable para realizar una auditoría de identidad e imagen en SOFAMEX. Además, se hablará sobre el Plan de Empresa que se desprende del concepto de identidad de la empresa.

Una vez que se tenga claro el concepto de identidad, se tratarán los orígenes de la imagen corporativa, teniendo como directriz las propuestas de Paul Capriotti, Luis Ángel Sanz de la Tajada y Joan Costa con quienes se realizará una conclusión para consolidar las bases que permitirán aplicar esta auditoría.

## **1.1 Identidad corporativa, albores y concepto**

La identidad corporativa se convierte en un elemento esencial para una empresa desde que se cobra conciencia de que [...] *el problema profundo de la empresa no está en la producción o en la planificación, sino en la capacidad de comunicar determinadas ideas e imágenes a determinados destinatarios, internos y externos.*<sup>3</sup>

Es por ello, que se debe llegar a la profundidad del concepto desde sus orígenes. De

---

3 Joan Costa, *Identidad corporativa*, México, Trillas, 1993, p. 11.



acuerdo con Joan Costa, los precursores de la disciplina de identidad corporativa son: el arquitecto, el diseñador y artista gráfico alemán, Peter Behrens y el sociólogo austriaco Otto Neurath. En conjunto en el año de 1908 colaboraron con la empresa alemana AEG<sup>4</sup> para crear la imagen de esta firma y diseñar un programa para las producciones de la misma, lo que llevó a que generaran un servicio inédito de diseño integral que configuró la imagen coherente y unitaria de esta empresa en todo el mundo. A partir de este trabajo Behrens y Neurath construyeron el paradigma histórico de la identidad corporativa y el origen del *diseño total o imagen global*.<sup>5</sup>

Once años más tarde se fundó en Alemania la escuela Bauhaus, que a pesar de su corta existencia (1919-1933), permitió al mundo occidental conocer la nueva forma de concebir el diseño como unión de estética y racionalidad que coordinaba las diferentes manifestaciones de arte, la artesanía y la industria como una unidad de las distintas disciplinas del dibujo, la tipografía, la fotografía, la escenografía, la moda, la arquitectura, el diseño gráfico y el diseño industrial.<sup>6</sup>

Fue desde entonces que la identidad corporativa se convirtió en un instrumento fundamental de la estrategia y competitividad de la empresa, el cual se fundó como ejercicio pluridisciplinar que quedó manifiesto desde que surgió a partir de la colaboración de un arquitecto, diseñador y artista gráfico, quién sumó su talento a un sociólogo. Sin embargo, Joan Costa señala que hasta ese punto nadie le dio importancia a la cultura corporativa y al factor humano en la identidad empresarial global.<sup>7</sup>

La identidad corporativa desde la perspectiva técnica es el desdoblamiento de la marca o de las marcas de identidad de los primeros artesanos. La disciplina de la Identidad corporativa tomó como núcleo de comunicación a la marca, debido a que la crea cuando no existe, la modifica cuando es preciso, pero en todos los casos la desarrolla exhaustivamente y normaliza después de sus usos según el espíritu racionalista de la escuela Bauhaus.<sup>8</sup>

---

4 De acuerdo a lo que menciona Luis Caballero "la AEG (\*A\*llgemeine \*E\*lektricitäts-\*G\*esellschaft) (Compañía General de la Electricidad). Empresa que podemos considerar pionera en contar con una identidad corporativa entendida desde la perspectiva actual. Es decir, la suma de características de comunicación vinculadas con la esencia de la empresa." Brandemia, *AEG, la primera identidad corporativa de la historia*, recuperado de: <http://www.brandemia.org/aeg-la-primera-identidad-corporativa-de-la-historia>, consulta: 10 de marzo del 2018.

5 Joan Costa, CIAC, *Identidad corporativa y estrategia de la empresa*, España, CEAC, 1992, p. 25.

6 *Idem*.

7 *Ibid.*, pp. 24-26.

8 *Ibid.*, p. 26.

Durante la Segunda Guerra Mundial, el esfuerzo laboral se enfocó en la producción y con ello devino la importancia del diseño. Fue hasta 1950 después de la recuperación de Europa y la consolidación hegemónica de los Estados Unidos que los diseñadores vendieron la idea de que *un buen diseño significa un buen negocio*, es decir, se dio de nuevo importancia al diseño de los objetos, a la presentación de los mismos y a la configuración de la imagen de la empresa que los produce.<sup>9</sup>

En 1960 se consolidó el concepto de Identidad corporativa con la aparición del programa de identidad visual para señalar, por medio de un plan sistemático, las formas visuales que utilizara la empresa en función de presentarse con sus diferentes públicos.<sup>10</sup>

En nuestros días, la relación entre la industria y la sociedad contemporánea ha colocado a la información y comunicación con un valor sobresaliente, basta ver el sinfín de señales que se presentan por doquier en cines, autobuses, edificios, bares, supermercados, sitios *web*. Todos y cada uno de ellos tratando de ofrecer garantía de autenticidad que defina su preferencia en la feroz competencia de los mercados de consumo.

Joan Costa afirma que el industrialismo con sus cuatro pilares: *el capital, la organización, la producción y la administración*, ya no son el eje de los negocios en la era de la información y competitividad donde la nueva sociedad de servicios debe adaptar su plataforma de negocios de manera estratégica vislumbrando el futuro.<sup>11</sup>

Por eso se considera que, en el ámbito comercial y empresarial, ya no solo se procura la rotación de productos, ahora se pretende sobre todo impregnar de manera colectiva a los públicos con mensajes, imágenes, símbolos y marcas cuya influencia determine actos decisionales de consumo por la funcionalidad del producto y por aspectos emocionales. Por ello, instituciones y públicos han dado mayor foco de atención a la esencia de las empresas, es decir, a lo que comunican como parte del fenómeno de la comunicación social y la comunicación corporativa.

Para que la empresa pueda comunicar su identidad y generar una imagen determinada para sus públicos, es necesario que entienda en primera instancia qué es identidad corporativa. A continuación, se abordarán algunas propuestas del concepto

---

9 Guillem Marca, “Estrategias de identidad visual de marca”, en Paul, Capriotti (ed.), *Gestión de la marca corporativa*, Argentina, La Crujía, 2007, p. 103.

10 *Idem*.

11 Joan, Costa, *Imagen corporativa en el siglo XXI*, Argentina, La Crujía, 2009, pp. 193-194.

de identidad de empresa, que proporcionarán un panorama más amplio del mismo.

Norberto Chaves apunta que la identidad corporativa es el mensaje clave de la comunicación social. También señala que la circulación de la identidad se da por capas sumergidas, indirectas, semiconscientes o subliminales, con lo que se les da privilegio a los canales no tradicionales de comunicación.<sup>12</sup>

Paul Capriotti define identidad corporativa como la personalidad de la organización que se compone por la conjunción de su historia, su ética y su filosofía de trabajo. También está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección que se manifiesta a través de los valores y creencias con los que la organización se autoidentifica y autodiferencia de las otras organizaciones en el mercado.<sup>13</sup>

Del mismo modo, Capriotti señala que la identidad corporativa de cada organización debe responder a las preguntas ¿quiénes somos?, ¿cómo somos?, ¿qué hacemos?, ¿cómo lo hacemos?, además apunta que la identidad corporativa es un concepto muy amplio y genérico, por ello, es conveniente trabajarlo desde la perspectiva de la filosofía y cultura corporativa.<sup>14</sup>

Por su parte, Joan Costa afirma que la raíz y potencial del concepto de identidad corporativa está en la antropología y en el sentido de corporación o corpus el cual atañe a la operativa de la empresa en su totalidad.<sup>15</sup>

Costa sostiene que el paradigma de la organización empresarial del siglo XXI está compuesto por los siguientes vectores estratégicos: la identidad, la cultura, la acción, la comunicación y la imagen, que están sujetos a responder las siguientes preguntas de la empresa:

- *Quién es*, se refiere a la identidad
- *Qué hace*, son los actos, decisiones y actuaciones
- *Qué dice*, es lo que comunica
- *Qué es para mí*, es la imagen

---

12 Norberto Chaves, *La imagen corporativa: teoría y metodología de la identificación institucional*, España, Gustavo Gilli, 1990, p. 13.

13 Paul, Capriotti, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, España, Ariel, 1999, p. 140.

14 *Idem*.

15 Costa, *Identidad corporativa y estrategia...*, pp. 23-24.

- *Cómo*, a través de la acción, la cual depende de la cultura de la organización<sup>16</sup>

En este punto, el autor de *Imagen corporativa en el siglo XXI* enfatiza que la identidad es el elemento diferenciador y núcleo de los demás vectores. Igualmente, señala la importancia del *cómo*, o a través de *qué* acciones la empresa responde a las preguntas anteriores, ya que, también constituye un importante diferenciador frente a la hiperoferta a la que están expuestos los públicos de la empresa.<sup>17</sup>

En otra de sus obras, Costa señala que al concepto de identidad corporativa se le ha limitado de manera errónea de la siguiente manera:

- Se concibe como un apartado del diseño gráfico;
- Su objetivo es otorgar a las empresas *marcas* a las que se confunde con *logotipos*;
- Se establecen las normas de aplicación de dichos signos de marca, pero en realidad se trata de pseudonormas, siempre repetidas, que se han vuelto una copia indefinida de un manual, con un modelo superado que no sirve a las necesidades de cada empresa en particular.<sup>18</sup>

Ante la problemática anterior, Luis Ángel Sanz de la Tajada sugiere reivindicar este concepto en su sentido más amplio y desde todas las perspectivas posibles. Para ello sostiene que la identidad de la empresa es el conjunto de atributos que permiten diferenciarla de otras organizaciones, independientemente de cómo sean percibidas en su contexto exterior. En este sentido, la identidad es la codificación de la cultura de la empresa que puede ser desagregada en las siguientes variables:

- Identidad Axiológica: las características éticas y morales de la compañía incluyendo el conjunto de valores morales y profesionales que la organización profesa, es decir, la ética como comportamiento moral de la empresa.
- Identidad social: la presencia social de la organización más allá de su mercado para generar buena identidad asumiendo responsabilidad social.
- Identidad de servicio: el servicio a los clientes de la empresa en la gestión empresarial, en la presentación excelente para satisfacer los intereses y necesidades de los clientes y como valor central del entorno competitivo de la

---

16 Costa, *Imagen corporativa...*, pp. 194-195.

17 *Ibid.*, pp. 196-197.

18 Costa, *Identidad corporativa y estrategia...*, p. 23.

empresa.

- Identidad administrativa: afecta desde las relaciones laborales hasta aspectos de la motivación a partir del reconocimiento del hombre como eje de la empresa. Es la filosofía humanista de la compañía traducida a una política laboral adecuada a dicha concepción.
- Identidad institucional: ligada a la presencia de la empresa en un universo gremial o político, diferente al campo social, donde debe existir apertura a relaciones con el entorno institucional, regulados por mecanismos formales y coherentes del ámbito institucional.
- Identidad mercadológica: comprende las capacidades y la competencia de la empresa en el mercado.
- Identidad técnica: está relacionada con la producción y calidad de los bienes y servicios de la compañía.
- Identidad económica-financiera: se refiere a la solidez de la empresa.<sup>19</sup>

Para Sanz de la Tajada, la identidad de la empresa es su personalidad, que la diferencia de las demás y constituye su identidad específica, es decir, su propio ser. Añade, que la identidad de la empresa se concreta en dos tipos de rasgos específicos:

- Físicos: los elementos icónico-visuales como: el signo de identidad, mismo con el que se reconocerá a la empresa desde su entorno. Desde esta perspectiva, los elementos básicos de la identidad física son la marca en la forma simbólica y el logotipo en la forma verbal.
- Culturales: las creencias y valores de la empresa o los rasgos de tipo conceptual y comportamental de la organización.<sup>20</sup>

A partir de esta doble perspectiva, Sanz de la Tajada distingue el fenotipo físico o la fisionomía y el fenotipo cultural o el comportamiento para establecer los rasgos diferenciadores de la organización. El mismo autor apunta que las empresas son impensables sin la identidad cultural, resultado de la codificación de una serie articulada de conductas, marcas conceptuales, sistemas normativos y filosofías de referencia desde los que la empresa elabora, piensa, siente y actúa. Por ello, propone que toda

---

<sup>19</sup> Luis Ángel Sanz de la Tajada, *Integración de la identidad y la imagen de la empresa: desarrollo conceptual y aplicación práctica*. España, ESIC, 1994, pp. 53-54.

<sup>20</sup> *Ibid.*, p. 41.

organización debe tener fundamento en su concepto de filosofía que integre los ejes referenciales para dar origen a la identidad corporativa a partir de diversas perspectivas, especialmente desde el plano ético y el plano cultural.<sup>21</sup>

El autor de *Integración de la identidad e imagen de la empresa*, añade que la identidad de la empresa se compone de las siguientes tres dimensiones conceptuales y operativas, relacionadas de modo secuencial con la finalidad de ser un reflejo de la realidad organizacional:

- La identidad o el ser de la empresa, se compone de su cultura y su misión.
- La comunicación que la empresa hace de su propia identidad.
- La imagen percibida por los públicos de la realidad empresarial (resultado de su comunicación).<sup>22</sup>

La identidad de la empresa se concreta en dos aspectos complementarios, el primero tiene que ver con lo visual o sónico que está vinculado con la forma física de la identidad empresarial. Desde esta perspectiva el diseño gráfico se ocupa de la concepción, el desarrollo y la elaboración de los elementos constituyentes de la identidad de la empresa y de la ordenación operativa de su aplicación en la práctica. Como segundo aspecto, se puede entender a la identidad conceptual como la personalidad cultural de la empresa, en donde lo conceptual se refiere al contenido propio de la misma, por ejemplo, el pensamiento, las ideas a través de las que se define y la vinculación con el contexto.<sup>23</sup>

Continuando con la idea de identidad conceptual, L. Tejada menciona que el actuar de las empresas se da a partir de sus parámetros mentales y la pragmática que posee, en otras palabras, es la conducta que manifiesta los esquemas conceptuales de la organización, por ello se denomina identidad conceptual *al tipo de diseño que es capaz de analizar el espectro de rasgos culturales -mentales y pragmáticos- y posteriormente, de acuerdo con principios de los métodos clínicos, proceder al mantenimiento de esa identidad o modificación.*<sup>24</sup>

Es así como la identidad conceptual es susceptible de ser diseñada al igual que la identidad visual y para ello se necesita desarrollar una metodología acorde para codificar

---

21 *Ibid.*, pp. 41-42.

22 *Ibid.*, p. 42.

23 *Ibid.*, p. 43.

24 L. Tejada, "Un marco teórico y metodológico para la identidad conceptual de las organizaciones", en Luis Ángel

los rasgos conceptuales y culturales de la organización con la cual se pueda generar el código de identidad conceptual de la organización.<sup>25</sup>

Ahora bien, se sugiere que la programación de la identidad conceptual se diseñe acorde con la identidad visual de manera que ambas constituyan y configuren la identidad fundamental o amplia. En este sentido, en la relación entre ambas vertientes, *la identidad cultural debe preceder a la visual, esta preexistencia en el tiempo no debe suponer en modo alguno superioridad metodológica.*<sup>26</sup>

Regresando a la perspectiva de Joan Costa donde la identidad corporativa es una ingeniería que organiza diferentes tipos de recursos que como conjunto se compone de los siguientes siete vectores:

1. Nombre o identidad verbal: es el primer signo de existencia de la empresa y se da cuando esta se le puede nombrar, por ello, la empresa y sus productos se convierten en sujetos de comunicación. El nombre es el único signo de *doble dirección* pues se utiliza para designar a la empresa o sus productos y también lo usa el público para referirse a ella de manera positiva o negativa.
2. El logotipo: es la traducción visual del nombre legal o de la marca bajo la forma de un *logotipo* o una palabra diseñada para incorporar a la empresa en la memoria social. Éste proyecta la originalidad y personalidad de la empresa con el nombre de marca y a través de esta que la diferencia de la misma palabra escrita.
3. La simbología gráfica: definida como la asociación del logotipo y los símbolos icónicos de la marca, mismos que en conjunto representan los identificadores de ella. Con frecuencia, en el logotipo se incluyen signos e íconos para poner en marcha variables lingüísticas, simbólicas y estéticas. Es importante subrayar que los símbolos e íconos de identidad poseen más fuerza por sí mismos, que la de un logotipo, ya que, al ser imágenes son más fáciles de recordar o asociarlos con un mínimo esfuerzo.
4. Identidad cromática: el color en la identidad visual tiene variantes diversas, sin embargo, por sí mismo cumple la función identificadora en el primer nivel de la sensación visual y la función mnemotécnica que vincula color, posicionamiento e imagen.

---

Sanz de la Tajada, *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*, España, ESIC, 1994, p. 54.

<sup>25</sup> Sanz de la Tajada, *op. cit.*, p. 54.

<sup>26</sup> *Idem.*

5. La identidad cultural: considera a los signos culturales, *culturemas*,<sup>27</sup> o a los elementos significativos de una cultura empresarial que definen un estilo o *estilemas*,<sup>28</sup> como el modo de comportamiento global, modo de ser y hacer de una empresa ante la sociedad. El hacer cultural corresponde a la cultura corporativa y a la identidad y es entonces como la *identidad activa o cultural* refleja el carácter o estilo propio de la empresa. El hacer técnico, el hacer cultural y las formas del comunicar lo que hace la empresa, constituyen en el público la imagen corporativa.
6. Los escenarios de la identidad o la arquitectura corporativa: son el espacio para la interacción entre los clientes o el público y los representantes de la empresa o sus empleados. Este espacio perteneciente a la empresa ya significa en sí mismo un indicador de identidad que debe ser considerado con el mismo interés cuando se elabora un *spot* de televisión, un folleto, o con el mismo cuidado con que la empresa selecciona y forma al personal.
7. Indicadores objetivos de identidad: es la información objetiva y racional dirigida exclusiva y estratégicamente a algunos públicos determinados. Se forma con datos de una monografía de la empresa, un inventario, un balance, una ficha o una memoria anual con información, cifras, datos cuantificados y comprobables que refieren a hechos institucionales y constitucionales. También lo conforman el domicilio social, el equipo directivo, los locales que ocupa, las instalaciones que posee, el número de empleados, los países donde está presente, sus propiedades, su estructura organizativa, sus empresas filiales y su participación en las mismas, sus patentes y sus marcas, sus realizaciones en investigación y desarrollo y su cotización en bolsa. Estos datos se dirigen a campos o sectores concretos. Tienen carácter específico o privado y pueden funcionar sobre las personas e instituciones que son estratégicamente tratadas como líderes de

---

27 *Culturemas*: “Los *culturemas* son, por definición, nociones específico-culturales de un país o de un ámbito cultural y muchos de ellos poseen una estructura semántica y pragmática compleja.” Lucía Luque Nadal, *Los culturemas: ¿unidades lingüísticas, ideológicas o culturales?*, Universidad de Córdoba, p. 94, recuperado de: [http://elies.rediris.es/Language\\_Design/LD11/LD11-05-Lucia.pdf](http://elies.rediris.es/Language_Design/LD11/LD11-05-Lucia.pdf), (consulta, 6 de junio del 2017).

28 *Estilema*: “El concepto hace referencia a una marca o huella personal, identificable e intransferible, aunque sí imitable de una manera de hacer tanto en forma como en contenido, de una persona respecto a un arte.”, David Caldevilla Domínguez, et. al., *El concepto de estilema de autor en el cine: Los casos de Steven Spielberg, John Mc Tiernan y Clint Eastwood*, Madrid, Universidad Complutense, 2013, p. 651, recuperado de: <http://revistas.ucm.es/index.php/>



opinión y de comportamiento o en lugares donde no funcionan otros recursos como la publicidad o la promoción.<sup>29</sup>

Joan Costa sostiene que la identidad corporativa elaborada y gestionada en sus siete vectores, alcanza sus potencialidades específicas derivadas de la cultura de empresa, de la creatividad, del diseño gráfico, industrial, ambiental y la información institucional.<sup>30</sup>

De la identidad de la empresa se desprende el proyecto de empresa el cual tiene enfoque cultural y se identifica con la misión empresarial que refiere a un ideal futuro para la organización orientada a su vocación. La misión empresarial es el vínculo entre estrategias, valores de la organización y de los empleados, por ello, tiene que ver con los propósitos de la empresa desde el aspecto filosófico hasta el enfoque estratégico de la empresa.<sup>31</sup>

El proyecto de empresa se compone de proposiciones sujetas a los principios y políticas de acción de la organización para orientar sus objetivos estratégicos. Es el marco de referencia para que los miembros de la empresa conozcan la dirección de la misma, los valores en los que cree, los parámetros que maneja para decidir en situaciones críticas, por ello, un buen proyecto de empresa incluye la misión de la compañía, los objetivos corporativos, la filosofía de negocios y las responsabilidades de la organización. Contiene los fundamentos de la personalidad de la empresa, la dimensión económica, social, cultural y pública intentando afirmar la identidad actual de la compañía y su vocación futura para que, a partir de ello, la empresa diseñe sus políticas y decisiones estratégicas y tácticas.<sup>32</sup>

Los elementos básicos para elaborar un proyecto de empresa son:

- a) Establecimiento de los fundamentos culturales de la empresa o su razón de ser.
- b) Definición de la vocación de la organización en el espacio en el que se proyecta.
- c) Determinación de los propósitos de la empresa.
- d) Identificación de los conflictos que la empresa debe solucionar para lograr sus objetivos.
- e) Establecimiento de las políticas para lograr sus objetivos.

---

ESMP/article/view/42148, (consulta, 6 de junio del 2017).

29 Costa, *Identidad corporativa y estrategia...*, pp. 30-35.

30 *Ibid.*, p. 35.

31 Sanz de la Tajada, *op. cit.*, p. 58.

32 *Ibid.*, p. 59.

f) Expresión de los valores fundamentales compartidos por los miembros de la organización.<sup>33</sup>

Se debe diferenciar el proyecto de empresa como el antecedente cualitativo del plan estratégico de empresa que se compone de modelos prospectivos de gestión y formulación, que se adaptan como parte del sistema de evaluación cuantitativa y de los procesos de acción.<sup>34</sup>

El plan estratégico de empresa contendrá los planes específicos necesarios para solucionar problemas con incidencia en varias áreas. Éste será gestionado por el director de cada unidad quien delegará responsabilidades al personal especializado.<sup>35</sup>

De acuerdo con Luis Ángel Sanz de la Tajada un proyecto de empresa debe estar compuesto de la siguiente manera:

1. INTRODUCCIÓN	Justificación general del marco en el que se concibe y desarrolla el proyecto de empresa.
2. MISIÓN/ES DE LA EMPRESA	Objetivo social y pretensiones de la compañía en cuanto a su vocación y misión en el más amplio sentido.
3. VALORES ESENCIALES DE LA EMPRESA	Relación de lo que la organización propugna en los diferentes aspectos de su identidad para basar sus planteamientos.
4. PRINCIPIOS CULTURALES DE LA EMPRESA	Filosofía de la organización, como concreción de sus valores esenciales, que conforma la cultura de la empresa.
5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA	Relación de objetivos corporativos a alcanzar, derivados de las misiones, a medio y largo plazo. Deben ser claros y mensurables.
6. POLÍTICAS GENERALES DE LA EMPRESA	Instrumentos de la empresa para conseguir los objetivos estratégicos.
7. CONSIDERACIONES FINALES	Indicaciones al servicio de los planes específicos de las diferentes áreas de acción empresarial, en coherencia con las políticas.

Cuadro. 1 - Cuadro recuperado de Luis Ángel Sanz de la Tajada, Integración de la identidad y la imagen de la empresa: desarrollo conceptual y aplicación práctica, *España, ESIC, 1994, p. 61.*

<sup>33</sup> *Ibid.*, pp. 60-61.

<sup>34</sup> *Ibid.*, pp. 60-61.

<sup>35</sup> *Ibid.*, p. 61.

## 1.2 Imagen corporativa, albores y concepto

Una vez vista la importancia que tiene la identidad de una empresa no es menos importante descubrir cómo es considerada por sus distintos públicos. Para ello, se desvelará el concepto de imagen a través de la mirada de diversos autores.

La imagen es lo que resta en la experiencia emocional colectiva cuando todo ha sido dicho, realizado, consumido y olvidado en la marea del trajín diario...

Pero la imagen es también la misma fuerza que impulsa este ciclo siempre renovado, siempre vuelto a recomenzar a su alrededor. Es, como en la magia, el círculo del eterno retorno. La construcción de la imagen de la empresa no es arte de magia ni un fenómeno espontáneo: requiere autodescubrimiento de la propia singularidad, una visión generalista polivalente, coherencia e ideas innovadoras.<sup>36</sup>

De acuerdo con Joan Costa, en el periodo de 1790 a 1870 y a la par de la Revolución Industrial, surgió la industria de la comunicación para crear los primeros caminos y carreteras que serían las redes para el transporte rodado mismos que permitirían la aceleración en la circulación de bienes industriales y, con ello, la rapidez y alcance a las diferentes regiones. Fue en este mismo periodo que se desarrollaron los antecedentes de las técnicas contemporáneas de comunicación como, el telégrafo, el disco fonográfico, la fotografía y los inicios del teléfono, sin embargo, la producción de bienes materiales en serie, su distribución y su consumo eclipsaron a la industria de la comunicación.<sup>37</sup>

Los grandes volúmenes de producción de estos bienes, generados en la Revolución Industrial, estaban adelantados para la época, por lo tanto, generaron excedentes, los cuales se tenían que promover para ser consumidos. Otra cara de este momento se dio cuando el incremento de las producciones generó más puestos de trabajo y a la par, la gente de alrededor de las fábricas estaba expuesta a las comodidades y novedades que surgían. La relación producción-consumo tomó dinamismo con la llegada de la publicidad y su intención de acelerar el consumo. Desde entonces, se estableció la conexión entre la fábrica y el mercado a través de los productos-salarios y ventas-trabajo. Con ello se estableció que la publicidad debía *transformar deseos latentes en necesidades, e incluso, crearlas*, con el objetivo de generar el mayor rendimiento del capital invertido.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Costa, *Imagen corporativa...*, p. 19.

<sup>37</sup> *Ibid.*, pp. 22-23.

<sup>38</sup> *Ibid.*, p. 28.

Fue hasta mediados del siglo XX con el posindustrialismo que la era de la comunicación desplazaría a la era de producción con el ascenso de la economía de la información. Al mismo tiempo, se dio el auge de la televisión, la informática, las telecomunicaciones y la telemática.<sup>39</sup> Esto llevó a que en 1945 la comunicación se convirtiera en ciencia a partir de los trabajos de Wiener y Shannon y a los que se les sumaría la aportación de la psicología social de Jacob Levi Moreno.<sup>40</sup>

La comunicación como ciencia generó dos vías de estudio: una, la tecnología de la comunicación y otra la sociología de la comunicación y la información. Esta última dio pie al surgimiento de la comunicación humana que ha permeado en las organizaciones a través de conceptos como los que enlista Joan Costa a continuación:

- *la noción esencial de identidad;*
- *la integración de las comunicaciones;*
- *la cultura organizacional;*
- *los cambios culturales;*
- *la comunicación interna;*
- *la gestión del vínculo con empleados, clientes, accionistas, medios de comunicación, líderes de opinión, las administraciones y los colectivos sociales;*
- *los programas de calidad;*
- *la gestión del conocimiento para la toma de decisiones estratégicas y el diseño de modelos.*<sup>41</sup>

Un factor más a considerar que influyó como antecedente a los estudios de imagen y que en opinión de Joan Costa, fue la aportación más importante para el comercio en el siglo XX, la invención del *marketing*. A partir de él, se hizo conciencia sobre lo importante y determinante que es el mercado o los públicos de la empresa y desde entonces se ha dado importancia a escucharlos, entenderlos y satisfacerlos cada vez más.<sup>42</sup>

El reposicionamiento de la comunicación frente al industrialismo a partir de las

---

39 Telemática: La telemática se refiere a los sistemas de gestión de la comunicación que caracterizan a las tecnologías de la información, pero sobre todo a los servicios y aplicaciones que orientan a las telecomunicaciones en su utilidad social, la palabra telemática está formada por la unión de las telecomunicaciones y la informática. José Javier Medina Muñoz, “La telemática en la esencia de las telecomunicaciones”, en: *Antena de Telecomunicaciones*, diciembre 2008, p.11, recuperado de [http://coitt.es/res/revistas/05a\\_telematica.pdf](http://coitt.es/res/revistas/05a_telematica.pdf), consulta: 6 de junio del 2017.

40 Costa, *Imagen Corporativa...*, pp. 25-26.

41 *Ibid.*, pp. 26-27.

42 *Ibid.*, p. 29.

innovaciones en el campo de la comunicación y el comercio tomó auge cuando surgió la revolución de los servicios, que ha impulsado a poner en práctica el nuevo paradigma del siglo XXI, que de acuerdo con Joan Costa es: *la gestión integrada de las comunicaciones y las acciones en la construcción de la imagen y la producción de valor* en la actual era de la información.<sup>43</sup>

A partir de estos referentes históricos se puede notar, que la investigación profesional de la comunicación, es el antecedente para el estudio de la imagen de la organización.

De manera casi automática, cuando se aborda la palabra imagen aparecen en la mente una serie de elementos que llenan de sentido este concepto. Por ejemplo, las señales de tráfico, mamparas luminosas, fachadas de puntos de venta y centros comerciales, carteles, banners y actualmente los canvas en sitios web. Todo esto ocurre gracias a las diversas técnicas de difusión de los medios masivos de comunicación que los transmiten. De ahí que resulte inevitable que las empresas se vean inmersas en esta vorágine visual, envueltas en un ambiente donde la necesidad principal es dotarse de una buena reputación. A pesar de ello, estas imágenes y representaciones externas dirigidas a los diferentes públicos, no son la imagen corporativa o empresarial pero sí contribuyen a su formación.<sup>44</sup>

Generalmente, cuando se habla de imagen se hace referencia al aspecto físico ligado a la moda, a la apariencia o a la decoración, pero este uso es una desviación del concepto original.<sup>45</sup>

Durante el estudio de la imagen corporativa han existido diversas perspectivas que dificultan el logro de una misma posición sobre su concepto. En consecuencia, muchos investigadores rechazaron su uso en el campo de la comunicación organizacional, no obstante, en la actualidad, la imagen corporativa es un concepto básico para las disciplinas vinculadas a la comunicación.<sup>46</sup>

A continuación, se abordarán algunos conceptos de imagen propuestos y desarrollados mediante el estudio de las disciplinas de identidad e imagen corporativa: de acuerdo con Carlos Javier Rodríguez Rad, Ortega sostiene que la imagen es *la representación mental de un conjunto de ideas, creencias e impresiones reales o*

---

43 *Ibid.*, pp. 27-28.

44 *Ibid.*, p. 52.

45 *Idem.*

46 Capriotti, *op. cit.*, pp. 15-16.

*psicológicas que el público en general o determinados colectivos en particular tienen de una empresa, institución, producto o marca.*<sup>47</sup>

En relación con la perspectiva anterior, Rodríguez Rad explica que para Heude *la imagen se configura a partir de acciones cotidianas de todos los actores que componen la empresa y que es siempre el resultado de las acciones de individuos más o menos conscientes.*<sup>48</sup>

De acuerdo con Dichter, la imagen de la empresa es el *conjunto de rasgos que constituyen su personalidad.*<sup>49</sup> En este sentido, Sanz de la Tajada interpreta a la imagen como la representación mental, afectiva o racional que surge en el público ante una empresa, como resultado de experiencias, creencias, actitudes, sentimientos, e informaciones asociados a ella, reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno.<sup>50</sup>

En esta interpretación, queda manifiesto que la imagen de la empresa no es estática debido a que se compone por una estructura sensible a las transformaciones del entorno social donde la empresa se desarrolla, es decir, a la empresa le influyen sus propios cambios y lo que le pase a la competencia.<sup>51</sup>

Como complemento de lo anterior, es posible afirmar que la imagen de una empresa es *el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos de aquella [la empresa] producen en la mente de sus públicos,*<sup>52</sup> por ello, Sanz de la Tajada considera que la imagen es *el resultado conjunto e integrado de la identidad de la empresa y del trabajo corporativo.*<sup>53</sup>

Otra forma de entender la estructura que compone a la imagen es a partir de la siguiente propuesta dividida en dos niveles:

- **Subjetivo:** incluye la experiencia directa que el sujeto ha tenido con la empresa.

---

47 Carlos Javier Rodríguez Rad, *Auditoría de identidad e imagen como base para la formulación de la estrategia de comunicación*, España, Universidad de Sevilla, 1995, p. 107, recuperado de [https://ddd.uab.cat/pub/quepub/quepub\\_a1995n4/quepub\\_a1995n4p105.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/quepub/quepub_a1995n4/quepub_a1995n4p105.pdf), consulta, 6 de junio del 2017.

48 *Idem.*

49 Sanz de la Tajada, *op. cit.*, p. 131.

50 Luis Ángel Sanz de la Tajada, *Auditoría de la imagen de empresa: métodos y técnicas de estudio de la imagen*, España, Síntesis, 1996, p. 21.

51 Sanz de la Tajada, *Integración...*, p. 131.

52 Justo Villafañe, *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. España, Pirámide, 1993, p. 23.

53 Sanz de la Tajada, *Auditoría...*, p. 21.

- Social: se compone de la información indirecta sobre la empresa que circula a nivel interpersonal o de los medios de comunicación.<sup>54</sup>

Esta propuesta manifiesta que la imagen es el resultado de la interacción entre:

- la historia de la empresa en caso de que sea conocida
- los mensajes que la organización ha comunicado intencionalmente
- los mensajes que la organización ha comunicado sin intención
- lo que otras personas han dicho o escrito sobre la empresa
- lo que dicen de la empresa los líderes de opinión o las personas que cuentan con algún grado de influencia.<sup>55</sup>

Y apunta que las principales fuentes de comunicación que intervienen para la formación de la imagen son:

- La organización
- Los medios de comunicación
- Los actores externos<sup>56</sup>

Es así, que basado en la noción de imagen-actitud,<sup>57</sup> Paul Capriotti propone que la imagen corporativa es *la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización*. Así, el concepto de imagen corporativa está basado en la recepción de información.<sup>58</sup>

A continuación, se presentan los argumentos con los que Paul Capriotti justifica su propuesta de imagen corporativa:

- *La estructura mental de la organización*, o el conjunto de rasgos o atributos que se otorgan a la empresa, resultado de la adquisición de conocimiento por parte de los individuos acerca de la organización, lo que convierte a la imagen en una estructura cognitiva de los públicos que generará valores y conductas determinadas.
- *...que se forman los públicos...*, es decir, los sujetos o públicos donde se forma

---

54 Capriotti, *op. cit.*, p. 24.

55 *Idem*.

56 *Idem*.

57 *Ibid.*, pp. 21-26.

58 *Ibid.*, p. 29.

la imagen de la empresa quienes cumplen roles determinados en la relación con la organización. Es importante que en el estudio de la imagen de la empresa se analice de manera detallada a los públicos para establecer las pautas mediante las cuales se procesa la información recibida.

- ... *el resultado del procesamiento...*, en otras palabras, el consumo interno de la información que reciben los individuos a partir de la estructura mental de la empresa y de la asimilación de información que lleva a cabo el receptor, en función del conocimiento que posee. Analizar el procesamiento de la información en los diferentes públicos permite conocer las estrategias y la forma en la que el público registra esa nueva información.
- *de toda la información relativa de la empresa*, por ejemplo, los mensajes que reciben los públicos acerca de la organización, cuando los envía, (mensajes activos) o cuando no los envía (mensajes pasivos). La información procedente del entorno o fuentes con información de la organización y de sus propias actividades contribuye a la formación de la imagen de manera decisiva.<sup>59</sup>

Capriotti apunta que la mayoría de las propuestas de imagen de la empresa contienen la idea latente de que la imagen es una *re-presentación de un objeto real, que actúa en sustitución de éste*. Sin embargo, los autores de las diversas propuestas interpretan esta representación de manera diferente.<sup>60</sup>

Como se menciona al comenzar el apartado de imagen corporativa, las diferentes posturas sobre la imagen llevaron a establecer las siguientes tres tendencias de estudio:

- a) La imagen-ficción: es la apariencia de un objeto o de un hecho.
- b) La imagen-ícono: es la representación gráfica de un objeto.
- c) La imagen-actitud: la evaluación de la empresa que el público hace a partir de los atributos que la definen y diferencian de otras organizaciones.<sup>61</sup>

Esta investigación se enfoca en el concepto de imagen-actitud y en la postura de Paul Capriotti debido a que se parte de que la imagen corporativa es el estereotipo que los públicos se forman de la empresa a partir de los mensajes y la información que proporciona ésta en su papel de emisor.

---

59 *Ibid.*, pp. 29-31.

60 *Ibid.*, p. 16.

61 *Idem.*



De acuerdo con Vander Zarden, citado en la obra *Planificación estratégica de la imagen corporativa, la imagen-actitud es una tendencia o predisposición, adquirida y relativamente duradera, a evaluar de un modo determinado a una persona, suceso o situación y actuar en consecuencia con dicha evaluación.*<sup>62</sup>

Mientras que Cirigliano propone que la imagen es un esquema de posibles respuestas, *es un perfil de conductas anticipadas.*<sup>63</sup> A partir de las posturas anteriores, Capriotti sostiene que la imagen es una figura retórica que se usa para *visualizar y denominar a un conjunto de actitudes que poseen los públicos, y con las cuales evalúan las cosas, personas u organizaciones.*<sup>64</sup>

La idea central de la tendencia de imagen-actitud en la cual Capriotti basa su postura para su propuesta de imagen corporativa es, la de una representación mental como concepto o idea de una empresa sin ser esta como tal, pero sí, la evaluación de la misma que el público hace a partir de los atributos que la definen y diferencian de otras organizaciones. Con ello se genera un estereotipo para valorar, tomar una posición y actuar en relación a la organización.<sup>65</sup>

En la obra *Planificación estratégica de la imagen corporativa* se señala que los fundamentos de la imagen-actitud son:

- Cognitivo o reflexivo: es la forma como se percibe una organización mediante pensamientos, creencias o ideas sobre la misma.
- Emocional: se le considera el componente irracional el cual se manifiesta a través de sentimientos positivos o negativos que provoca una organización al ser percibida.
- Conductual: intenta dirigir la conducta de los públicos a partir de la predisposición para actuar respecto a la organización.<sup>66</sup>

Mientras que la imagen-actitud se caracteriza por tener:

1. Dirección, para que los sujetos construyan un sentido propio de la empresa que puede ser positivo o negativo.

---

62 *Ibid.*, pp. 22-23

63 *Ibid.*, p. 23.

64 *Idem.*

65 *Ibid.*, p. 22.

66 *Ibid.*, p. 23.

2. Intensidad, la cual, señala la fuerza de la dirección de la imagen corporativa (más fuerte o débil).
3. Motivación, a partir de los intereses de las personas quienes marcan la dirección e intensidad de la imagen de la organización. Esta característica determina el nivel cualitativo de la imagen corporativa en las personas que integran al público.<sup>67</sup>

Es importante resaltar que la imagen-actitud ha sido de las nociones más aceptadas, aunque no existen muchos trabajos a profundidad sobre ello, Capriotti señala a Joan Costa como uno de los autores que ha realizado investigación sobre la formación de la imagen, quien se apoyó de la Teoría de la Gestalt y la Teoría de la Información de Shannon y Weaver<sup>68</sup> para profundizar en la transmisión de la información de la empresa y la manera como los individuos perciben los mensajes, además, concluyó que la imagen se configura en la mente del receptor como una Gestalt, es decir, como resultado de la acumulación fragmentada y discontinua de información. A partir de esta perspectiva y con base en la tendencia de imagen-actitud, Capriotti apunta que la organización cuenta con dos formas de comunicación:

- a) Directo: es la forma en la que la organización transmite de manera directa y personal todo lo que hace o vende y la forma cómo lo hace.
- b) Indirecto: se realiza a través de los diferentes canales de comunicación para que la empresa comunique todo lo que ella dice que hace.<sup>69</sup>

Cuando los mensajes de la empresa llegan al receptor por medio de las telecomunicaciones, las interacciones sociales y las experiencias personales se producen en él diversas reacciones que generan un estereotipo o imagen acumulada, que detonará actitudes, opiniones y una conducta con respecto a la organización.<sup>70</sup>

Sin embargo, Capriotti afirma que la carencia de estudios profundos sobre la formación de la imagen corporativa ha llevado a que los diferentes autores describan

---

67 *Idem.*

68 Teoría matemática de la comunicación: Se trata de un modelo de comunicación o teoría de la información pensada en función de la cibernética, la cual hace un estudio del funcionamiento de las máquinas, especialmente de las electrónicas donde se trata a la información como una unidad cuantificable que no toma en cuenta el contenido del mensaje. Virginia Woolf, *Teoría de la comunicación*, recuperado de: <http://algarabiacomunicacion.blogspot.mx/2013/04/modelo-de-comunicacion-shannon-y-html>, consulta, 6 de junio del 2017.

69 Capriotti, *op. cit.*, pp. 24-25.

70 *Ibid.*, p. 25.

superficialmente el proceso de formación de la imagen y centren su atención en proponer programas de comunicación para las empresas. También sostiene que existe la tendencia en dar poca importancia en la formación de la imagen a través de las informaciones provenientes del exterior de la empresa, ya que, es probable que genere confrontación con la información obtenida dentro de la empresa y que de ello se desprendan aspectos negativos para la imagen de la organización.<sup>71</sup>

La reflexión de Capriotti en torno a la tendencia de la imagen-actitud, refiere a que por un lado se reconoce que la imagen surge en la mente de los receptores y, por otro, las empresas consideran a la imagen como un activo propio que debe transmitir a sus públicos. Por esta razón las empresas suelen considerar que son constructoras de su imagen a través de la comunicación corporativa. Como consecuencia, el estudio del proceso de formación de la imagen ha dejado de lado el análisis profundo del receptor y la manera en la que genera la imagen.<sup>72</sup> Debido a que la imagen se forma en las personas receptoras de toda la información y comunicación sobre la empresa, es importante estudiar y analizar este concepto desde la perspectiva de los públicos de la organización y de su interpretación de la información, más que desde la perspectiva de la empresa.<sup>73</sup>

Capriotti sostiene que la imagen-actitud será el punto de partida para la investigación de la comunicación en las empresas, aunque debe ser revisada para dirigir sus esfuerzos hacia los públicos y los procesos de recepción e interpretación de la información.<sup>74</sup>

Actualmente, la imagen corporativa posee relevancia para el logro de los objetivos de las empresas, por ello, es una tendencia para establecer el crecimiento y la madurez organizacional frente a la globalización.<sup>75</sup>

Mediante la homogeneización, la saturación de la oferta, la aceleración del consumo, la saturación comunicativa y los cambios cualitativos en los públicos, se establece el futuro de las empresas para generar credibilidad y confianza en sus públicos a partir de que ellas asuman la actitud de sujetos sociales.<sup>76</sup>

Las principales responsabilidades de las empresas cuando se asumen como sujetos sociales, son el actuar de manera correcta y tener conciencia sobre los mensajes que

---

71 *Idem.*

72 *Ibid.*, pp. 25-26.

73 *Ibid.*, p. 26.

74 *Idem.*

75 *Ibid.*, pp. 7-8.

76 *Ibid.*, pp. 7-9.

emiten ante sus públicos, ya que, su conducta y la información que comunican se convierten en mensajes simbólicos de lo que las empresas son. Es así como las acciones de las empresas transmiten información misma, que es el punto de partida para que las personas las consideren miembros de la sociedad que se relacionan, interactúan y tienen influencia en los demás.<sup>77</sup>

El valor generado por la imagen corporativa para el desarrollo de la comunicación estratégica empresarial se basa en los siguientes beneficios:

- Permite ocupar un espacio en la mente de sus públicos.
- Facilita la diferenciación de la empresa frente a las organizaciones competidoras y crea valor para sus públicos por medio de un perfil de identidad propio y diferenciado.
- Disminuye la influencia de factores situacionales en la decisión de compra para que las personas dispongan de información adicional sobre la organización que les permita tener referencia previa en la que basen su elección.
- Permite *vender mejor*, a través de la referencia de una buena imagen corporativa, lo que conllevará a mayor margen de utilidad por la posibilidad de que la gente pague un *plus* de marca como sinónimo de garantía de calidad o de estatus frente a la competencia.
- Atrae mejores inversores, cuando la perspectiva sobre beneficios que ofrece la empresa es mayor frente a la de sus competidores.
- Atrae mejores empleados, cuando quienes laboran en el sector al que pertenece la empresa la imaginan como el lugar en el que les gustaría trabajar.<sup>78</sup>

Se puede entender a la imagen corporativa como la información procesada por el público receptor, estableciendo así, una figura cognitiva, afectiva y racional sobre lo recibido y sobre su propio ser. Esta construcción de empresa permeada en los distintos públicos puede darse de manera colectiva o particular y se configura a través de la interacción de ideas, experiencias directas o indirectas, creencias reales o psicológicas, sentimientos relacionados a ella y de las actitudes y acciones cotidianas de todos los actores de la empresa.

En este capítulo se puede vislumbrar como los dos conceptos, de identidad e

---

<sup>77</sup> *Ibid.*, pp. 9-10.

<sup>78</sup> *Ibid.*, pp. 11-13.

imagen son las grandes figuras representativas de un proceso de comunicación entre una empresa y sus diversos públicos, donde la primera juega el papel del emisor y la segunda se refiere a la configuración de lo percibido. La identidad se refiere a la esencia y definición integral de lo que la empresa es, tanto de manera implícita como explícita, puesto que cada uno de los atributos que la integran tiene unidades de información que comunican. Por su lado, los públicos dependen de los canales de comunicación, de los mensajes tanto verbales como no verbales y de su propio sistema de decodificación para desvelar lo que la empresa emana.

Tener claros los conceptos de identidad e imagen, no es suficiente para tomar acción sobre ellos, por el contrario, es apenas la punta del *iceberg*. Es asunto indiscutible que toda empresa tiene una identidad y una imagen, ya sea fuerte o débil, conveniente o inconveniente, sin embargo, tener conocimiento de ello, requiere de la utilización de herramientas que permitan acceder a las entrañas de su proceso comunicativo, escudriñar y evaluar de manera cuantitativa y cualitativa la posición de cada actor. Es aquí cuando la auditoría es fundamental para obtener un panorama consciente sobre lo qué es la empresa y cómo se mira desde de los ojos de sus observadores, y de esta manera, tomar decisiones que le lleven a metas esclarecidas.



# 2

## Auditoría de comunicación



**E**n el capítulo anterior se explicaron los conceptos de identidad e imagen, a través de la mirada de diversos autores, los cuales son la base de este capítulo, ya que, para conocer a fondo a una organización es imprescindible hacer un análisis sobre ella, puesto que en la mayoría de las organizaciones laborales *la gente quiere empezar por los objetivos sin toda la reflexión y análisis previos. Eso simplemente no funciona porque los objetivos resultan no estar basados en buena información y, posiblemente, sean equivocados*,<sup>79</sup> así lo afirma Roger D'Aprix a modo de reflexión sobre la necesidad que todas las organizaciones tienen que hacer análisis previos a la elaboración de sus planes estratégicos.

En este apartado, se retomarán las teorías de las principales escuelas de pensamiento o comportamiento organizacional del siglo XX y las nuevas tendencias que servirán de antecedente al concepto de auditoría de la comunicación. Se abordarán algunos trabajos representativos sobre auditoría administrativa y se citarán algunas propuestas como preámbulo del concepto de auditoría de comunicación. Este apartado finalizará con una explicación breve de la forma en la que se debe realizar una auditoría administrativa enfocada a una función en particular, en este caso, la comunicación en una organización.

## **2.1 Antecedentes de la auditoría de comunicación, teorías y posturas administrativas**

Antes de hablar del concepto de auditoría de comunicación es imprescindible conocer

---

<sup>79</sup> Roger D'Aprix, *La comunicación para el cambio: cómo conectar el lugar de trabajo con las cambiantes demandas del mercado*, España, Granica, 1999, p. 101.



las posturas que construyen la base del campo que se va a auditar que para este estudio es la comunicación corporativa.

Es una realidad que muchos de los estudios realizados sobre administración de las empresas han dirigido su atención a la mejora de la eficiencia y el desempeño de la fuerza laboral y en hacer conciencia del uso de materiales para lograr la maximización del producto final. Es por ello que la investigación acerca de los procesos de comunicación organizacional tomó importancia con intención de trasladar el saber del proceso productivo.<sup>80</sup>

El conocimiento o saber se transmite a través de la interrelación de los hombres y de acuerdo con Alberto Martínez de Velasco Arellano, *es prácticamente imposible comprender al hombre como ser social sin considerar su interrelación con las organizaciones*,<sup>81</sup> ya que, el hombre ha sido parte de los grupos organizacionales formales o informales desde sus orígenes. A partir de la Revolución Industrial se comenzó el estudio consciente y fundamentado de las organizaciones. La teoría que surgió en este momento evolucionó con las escuelas del comportamiento organizacional del siglo XX con las ideas de Frederick Taylor y Max Weber. Según Alberto Martínez de Velasco Arellano, el conocer las principales escuelas y sus teorías permitirá organizar el trabajo, hacerlo eficiente y productivo, conciliar los objetivos de la empresa con el personal, motivar al personal, saber cómo se influye en las distintas partes de la organización e identificar qué factores internos y externos se deben considerar para alcanzar los objetivos así como saber cuál es la influencia del contexto de la empresa,<sup>82</sup> en otras palabras, el conocimiento de estas escuelas es la base para realizar una auditoría de comunicación.

A partir del trabajo de Carlos Fernández Collado se retomarán las cuatro escuelas teóricas fundamentales que representaron los movimientos empresariales sobre producción y administración: clásica, humanista, de sistemas y de contingencia,<sup>83</sup> las cuales se orientaron a probar la coherencia interna en la producción y la secuencia lógica

---

80 Max Tello, *Manual de auditoría de la comunicación interna*, s./l., s./ed., 2012, p. 4, recuperado de: <http://maxtello.com/manualdeauditoria1.pdf>, consulta, 8 de junio del 2017.

81 Alberto Martínez de Velasco Arellano, "Escuelas del comportamiento organizacional", en Carlos Fernández Collado [coord.], *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 2002, p. 18.

82 *Ibid.*, p. 19.

83 *Ibid.*, 18-19.

en la línea de la planta con miras de economizar energías y ganar tiempo.<sup>84</sup> Es importante señalar que la siguiente exposición de las escuelas de pensamiento organizacional se basa únicamente en la perspectiva de Carlos Fernández Collado debido a la ausencia de fuentes sobre el origen y antecedentes de auditoría enfocada a la comunicación organizacional. A pesar de ello, estas teorías nos sirven para sustentar el desarrollo y construcción teórica del modelo de auditoría de comunicación.

La primera teoría que se abordará es la Clásica o de Estructuración y definición precisa, que busca, como su nombre lo dice, estructurar y jerarquizar todos los niveles de la organización para poder entenderla. Existen diversas obras donde plasman su filosofía, las cuales se distinguen a continuación.

En *La burocracia* (1911),<sup>85</sup> Max Weber consideró los siguientes elementos esenciales, que años después retomó Adam Smith para asegurar que las metas ocurrieran a partir de planes, programas y tareas bien establecidas:

- *Contar con una jerarquía de autoridad bien definida.*
- *Desarrollar normas, reglas y estándares de operación que sean precisas.*
- *Especificar los deberes y derechos de cada empleado.*
- *Delimitar la injerencia del personal en la propiedad de la organización.*
- *Llevar un informe administrativo y por escrito de los actos, decisiones y reglamentos más importantes.*
- *Que los funcionarios mantengan una distancia social con sus empleados con el trato impersonal y formal.*<sup>86</sup>

En la obra *Administración científica* (1911), Frederick W. Taylor se enfocó en la optimización de la producción con base en *tiempos y movimientos*, estudiando las operaciones necesarias para realizar una tarea por medio de la observación y la experimentación. Por ello consideró hacer investigación constante como única forma de asegurar mayor productividad y controlar de manera eficaz el proceso de producción. De esta investigación sobresalen los siguientes principios:

---

84 Tello, *op. cit.*, p. 3.

85 Las fechas entre paréntesis que se encuentran en las escuelas de comportamiento organizacional fueron tomadas de la tabla presentada en Alberto Martínez de Velasco Arellano, "Escuelas del comportamiento organizacional", en Carlos Fernández Collado [coord.], *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 2002, p. 20.

86 Martínez de Velasco, *op. cit.*, p. 21.

- *El personal deberá ser seleccionado “científicamente”, capacitado y ubicado en el puesto que más concuerde con sus características tanto físicas como intelectuales.*
- *El trabajo deberá ser analizado científicamente y no intuitivamente, o sobre bases de poder o influencia.*
- *Debe haber una cooperación muy cercana entre los que planean (tareas mentales) y los que ejecutan (tareas manuales) para lograr una adecuada integración de funciones.*
- *Administradores y trabajadores deben compartir responsabilidades por igual, aunque cada grupo en la tarea más adecuada de sus características.*<sup>87</sup>

En la obra *Principios de Management* (1916), Henri Fayol sostuvo que en cualquier empresa la administración es fundamental para la eficiencia en la planeación y la predicción. La importancia de su trabajo radica en la aplicación constante de sus principios en cualquier empresa hasta nuestros días. En el cuadro 2 se presenta una tabla que sintetiza los principios administrativos y sus diferentes aplicaciones.

Siguiendo con el enfoque de Fernández Collado, la teoría clásica propuso el estudio sistemático para las organizaciones a partir de principios universales de administración. Resaltó algunas características de la cultura organizacional como la jerarquía y la autoridad, las reglas y los procedimientos y las relaciones formales, sin embargo, dio poca relevancia al proceso de la toma de decisiones, al conflicto, a la forma en que se establecen los objetivos organizacionales y a las personas. Las empresas que trabajan con esta teoría lo hacen con una comunicación organizacional formal, oficial, vertical y descendente, con poca libertad para el manejo de contenidos y relaciones fuera de lo estipulado y una marcada centralización en la toma de decisiones incluyendo lo que debe decirse, cómo y cuándo, a manera de control y supervisión de las posibles desviaciones, lo que conlleva a una comunicación lenta, poco oportuna, escasa o excesiva, con foco de atención a los temas que decide la dirección y con poco interés a las necesidades de los trabajadores.<sup>88</sup>

Como respuesta al descuido que presentaba la Teoría Clásica sobre el componente humano, se consideró a la Teoría Humanista cuyo enfoque se basa en los factores sociológicos y psicológicos de la empresa.

---

87 *Ibid.*, pp. 21-22.

88 *Ibid.*, pp. 23.

## PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS DE HENRI FAYOL

PRINCIPIO	APLICACIÓN
División del trabajo	Especialización
Autoridad y responsabilidad	Poder
Disciplina	Obediencia
Unidad de mando	Un jefe
Unidad de dirección	Un plan
Subordinación de los intereses particulares a los generales	Preocupación primaria por la organización
Remuneración del personal	Salarios Justos
Centralización	Unión
Cadena escalar	Jerarquización
Orden	Posición única de cada persona
Equidad	Justicia
Estabilidad del personal	Bajo índice de cambios
Iniciativa	Ideas fuera del plan previsto
Compañerismo	Moral elevada

*Cuadro. 2 - Elaborado a partir de la propuesta de Gerarld M. Goldhaber, en: Carlos Fernández Collado, La comunicación en las organizaciones. México, Trillas, 2002, pp. 22-23.*

Elton Mayo (1927) relacionó el interés de Taylor de medir las conductas productivas del personal de manera científica y el trabajo con la investigación de Hugo Münsterber sobre la aplicación de los principios de la psicología al desarrollo y productividad del personal. Mayo realizó estudios en la Western Electric de Hawthorn [Pensilvania] y propuso determinar el impacto de algunas condiciones físicas [la luz] en la productividad de los empleados. Concluyó que necesitaba conocer y comprender a las organizaciones como entes sociales, desde sus relaciones grupales formales o informales hasta el impacto en ellas de elementos del tipo estructural, económico y psicológico.<sup>89</sup>

<sup>89</sup> *Ibid.*, p. 24.

Por otro lado, Kurt Lewin enfocó sus estudios en comprender el comportamiento grupal y la importancia del liderazgo, la comunicación interna, las relaciones entre grupos, la moral, la productividad y la solución de problemas.<sup>90</sup>

Mientras tanto, Rensis Likert (1947) desarrolló cuatro modelos para el diseño de la organización con base en los estudios de Elton Mayo y Kurt Lewin incluyendo variables como el liderazgo, la motivación, la comunicación, la interacción e influencia, la toma de decisiones y el control. Los modelos para el diseño de una organización de Likert son el autoritario, el benevolente-autoritario, el consultivo y el participativo.<sup>91</sup>

Likert apoyó el modelo participativo debido a que brinda confianza en los subordinados y libertad para cuestionar, tiene apertura y confianza para la comunicación y la discusión de temas de trabajo, comunica en todos los sentidos con involucramiento total de los subordinados en la toma de decisiones sobre políticas y normas hechas en la organización a través de grupos interconectados, busca continuamente las opiniones de los subordinados para propiciar comunicación ascendente frecuente, confiable y con involucramiento total, tiene sistemas de recompensas, delimitación de objetivos y evaluación práctica y participativa, delega autoridad, comparte la responsabilidad de logros y genera conciencia de los problemas de la organización, toma decisiones sobre políticas y normas hechas en toda la organización a través de grupos interconectados y motiva la implantación de las decisiones a partir de conocer los problemas y necesidades de los subordinados.<sup>92</sup>

Un complemento más para la teoría humanista fue el enfoque de Douglas McGregor quien relacionó sus estudios con los de Likert e inclinó su propuesta a la necesidad de autodesarrollo y sus implicaciones proponiendo las teorías X y Y:

La Teoría X considera al empleado una persona sin ambición y sin gusto por trabajar, por lo tanto, necesita que lo obliguen a actuar y responsabilizarse a través de una supervisión y control estrecho. McGregor concluyó que esta visión del comportamiento humano y su reflejo laboral es inconsistente por lo que propuso la Teoría Y que sostiene que toda persona tiene el potencial de querer y aceptar la responsabilidad para autodirigirse, autocontrolarse y ser creativo en su trabajo lo cual para McGregor fue congruente y a partir de ello propuso la administración por objetivos en la que el

---

90 *Idem.*

91 *Idem.*

92 *Ibid.*, pp. 25-26.

empleado es responsable y determina sus objetivos con ayuda y colaboración de un superior. La supervisión no se elimina, pero se limita a casos en que la comunicación y la discusión abierta no lleven a una conclusión satisfactoria.<sup>93</sup>

Chris Argyris señaló para la Teoría Humanista que las definiciones, estructuras y formalismos de las organizaciones limitan la madurez, la autonomía, la responsabilidad y el desarrollo del hombre, por ello, propuso la administración participativa para explotar el potencial de las personas y enriquecer el trabajo en una organización a partir de las siguientes seis propiedades que determinan la salud de sus miembros:

- *Interrelación entre las partes de una organización.*
- *Conciencia de los patrones o redes de relación con las partes.*
- *Logro de los objetivos en los que intervenga toda la organización.*
- *Habilidad de accionar actividades dirigidas hacia adentro.*
- *Habilidad de accionar actividades dirigidas hacia afuera (organización proactiva).*
- *Influencia del pasado, presente y futuro en una organización para sus actividades centrales.*<sup>94</sup>

Carlos Fernández Collado nos dice que la adecuada valoración del hombre en una organización es el factor común y determinante en la escuela humanista por medio de [...] *mayor participación y comunicación, estructuras más flexibles e integradas, la conjunción de las necesidades organizacionales e individuales, la preocupación por el desarrollo del personal y la motivación.*<sup>95</sup>

Pero a su vez, Fernández Collado aclara que los autores citados en esta escuela se les ha criticado porque...

[...] no siempre hay una solución que satisfice a todos; se exagera la importancia del elemento humano por encima de los costos; se generalizan los supuestos sin analizar diferencias tecnológicas, culturales o económicas; se simplifican los requisitos de una buena administración integral y las necesidades de logro y poder.<sup>96</sup>

Así, y de acuerdo con la opinión de Fernández Collado, la escuela humanista

---

93 *Ibid.*, 26-27.

94 *Ibid.*, p. 27.

95 *Idem.*

96 *Idem.*

complementa a la escuela clásica, sin embargo, no podría realizar por sí sola una administración eficaz y eficiente y a su vez, ambas necesitan de la comunicación para establecer

[...] estilos de liderazgo, el análisis de las estructuras y las redes de comunicación, la formación de grupos formales e informales y el desarrollo de habilidades comunicativas por parte de la gerencia como único medio para conocer a la gente y sus necesidades, infundir confianza y establecer estilos participativos.<sup>97</sup>

Debido a las limitaciones de las posturas anteriores surgió la Teoría de Sistemas o de Apertura al medio e interrelación de las partes, la cual logró la comprensión organizacional a través de la apertura al medio y la influencia del contexto. De acuerdo con Carlos Fernández Collado y la perspectiva de esta teoría un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados que constituyen un todo organizado donde el resultado es mayor que la suma de sus partes; dicha definición condujo a determinar algunos elementos como:

- Los atributos de un sistema abierto y viviente.
- La identificación de los componentes más importantes.
- Las fuerzas que les dan forma.
- La interrelación entre subsistemas.<sup>98</sup>

E. Trist (1951) estudió a la organización como sistema y con ayuda de Bamforth y Emery determinaron algunas fuerzas del exterior que impactan a las organizaciones e identificaron los subsistemas más importantes de cualquier organización. E. Trist consideró que cada sistema y subsistema que componen al todo son una unidad económica por el uso de recursos limitados, social porque se constituyen por personas que trabajan por un fin común y técnica por el uso de procedimientos y tecnologías para llegar a ese fin.<sup>99</sup>

Continuando con el enfoque de Fernández Collado, señala que Trist propuso el análisis de las fuerzas económicas, sociales y técnicas y sus interacciones para medir sus efectos en la configuración de la estructura, procesos y tareas de cualquier sistema. Trist enfatizó la importancia de identificar los subsistemas, mecanismos y responsabilidades

---

<sup>97</sup> *Ibid.*, pp. 27-28.

<sup>98</sup> *Ibid.*, p. 28.

<sup>99</sup> *Idem.*

en una organización como la base para la metodología de los sistemas sociotécnicos en donde el nivel del desempeño económico y la satisfacción en el trabajo dependen de la calidad del acoplamiento entre los sujetos que laboran en los grupos autónomos y el equipo técnico. Los subsistemas relevantes identificados por Trist y que también retomaron Daniel Katz y Robert Kahn para sus estudios son:

- *Producción.*
- *Mantenimiento de la estructura.*
- *Subsistemas de frontera o de soporte a la producción (compras, selección de personal).*
- *Adaptativos.*
- *Gerenciales administrativos.*<sup>100</sup>

Daniel Katz y Robert Kahn (1966) consideraron a las organizaciones sistemas abiertos y vivientes debido a la interrelación directa y continua con el medio que les rodea y del cual importan energía para funcionar, la transforman internamente y exportan para algún producto, bien o servicio diferente. Carlos Fernández Collado señala que Katz y Kahn propusieron nueve elementos presentes en todo sistema abierto:

1. *Entrada: o la energía importada del medio.*
2. *Proceso: La transformación interna de la energía para crear un producto, un bien o un servicio.*
3. *Salida: El elemento terminado es exportado al medio.*
4. *Ciclos de eventos: El intercambio con el medio es cíclico, repetitivo. Es un proceso continuo.*
5. *Entropía negativa: Para contrarrestar el proceso natural de desorganización o degeneración, las organizaciones importan más energía del medio de la que exportan como reserva para evitar la entropía.*
6. *Información: En las organizaciones, además de materias primas entra información del medio la cual les permite planear. Después de exportar el producto, la información entra de nuevo como retroalimentación lo que permite la evolución y el control organizacional.*
7. *Estado de equilibrio: es la energía necesaria para evitar la entropía negativa lo que*

---

100 *Ibid.*, p. 29.



*permite a las organizaciones permanecer en un estado de equilibrio e ir cambiando solo lo suficiente para responder a las demandas del entorno (homeostasis).*

8. *Diferenciación: Las organizaciones se mueven hacia una diferencia (especialización de las funciones de sus partes o subsistemas).*

9. *Equifinalidad: los sistemas abiertos pueden llegar a los mismos objetivos si parten de condiciones iniciales diferentes y viceversa.*<sup>101</sup>

Fernández Collado apunta que la Teoría de Sistemas amplió el campo visual de las organizaciones de forma realista lo que complementa a las dos corrientes anteriores dando mayor importancia a factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos en las empresas a partir de las interrelaciones con el entorno. En la obra *La comunicación en las organizaciones* se hace la observación que la Teoría de Sistemas *señala y clarifica la interrelación entre cada una de las partes, de éstas con el todo y de éste con el medio, sin embargo, no especifica cómo o qué tanto puede darse y lo que puede pasar en cada caso.*<sup>102</sup>

La Teoría de Sistemas profundizó y amplió la comunicación recibida del entorno con información y retroalimentación, ya que, una empresa comunica al medio a través de escritos o declaraciones y mediante resultados, logros, calidad del producto.<sup>103</sup>

Por último, se tratará a la Teoría Contingente o del Impacto del contexto, la cual de acuerdo con el enfoque de Carlos Fernández Collado, sostiene que la influencia del medio o contexto con sus necesidades y demandas es el estímulo y la respuesta a él, es la forma en cómo funciona la organización, sin embargo, las organizaciones con elementos comunes no deben responder de la misma manera al medio.<sup>104</sup>

Joan Woodward (1958) encontró una correlación importante entre el tipo de tecnología de una empresa y su forma de estructurarse. Para ello, dedujo una escala en tres niveles de complejidad tecnológica:

- a) *Producción unitaria (pequeños lotes fabricados generalmente a mano).*
- b) *Producción masiva (de línea o de cadena).*
- c) *Producción de proceso continuo (de flujo).*

---

101 *Ibid.*, pp. 29-30.

102 *Ibid.*, pp. 30-31.

103 *Ibid.*, p. 31.

104 *Ibid.*, p. 32.

Es decir, Woodward indicó que la comunicación verbal se da con mayor frecuencia en empresas de tecnologías unitarias y de proceso continuo, mientras que la escrita fue más frecuente en las empresas de comunicación masiva.<sup>105</sup>

Tom Burns y G.M. Stalker (1961) identificaron los estilos de administración mecánico y orgánico considerándolos opuestos a partir de su respuesta a condiciones estables o cambiantes del entorno respectivamente.

- Mecánica: predomina en un medio estable de estructura formal y diferenciada con derechos y deberes definidos y articulados, con jerarquía de autoridad y patrones de comunicación formal y esencialmente verticales, sin embargo, cuando se enfrenta a la necesidad de un cambio o innovación presenta respuesta lenta o poco eficaz.
- Orgánica: tiene mayor interrelación y participación de los distintos niveles para solucionar problemas y tomar decisiones a través de comunicación vertical, horizontal, descendente, ascendente, formal e informal, lo que permite delimitar derechos y responsabilidades de manera flexible adecuándolos a las demandas de cambio de forma situacional más que formal.<sup>106</sup>

En la opinión de Carlos Fernández Collado, identifica a ambos estilos mecánico y orgánico como ideales que no se darán de manera pura en la realidad.<sup>107</sup>

Para la Teoría Contingente, Paul Lawrence y Jay Lorsch (1967) coinciden con Katz y Kahn en delimitar el impacto del medio en las distintas partes de la organización para enfrentar presiones del medio eficientemente y que en momentos de incertidumbre respondan con mayor especialización. También identificaron elementos integradores que coordinarán y brindarán homogeneidad a la organización para definir metas comunes con esfuerzos de las partes, encaminados a la optimización como un todo en la organización. La forma, la dirección y la cantidad de elementos para la integración dependerán del medio y demandas de cada organización.<sup>108</sup>

Fernández Collado señala que los autores de la Teoría Contingente aceptaron que *no hay una mejor forma general de hacer las cosas*,<sup>109</sup> razón por la que los teóricos

---

105 *Ibid.*, pp. 32-33.

106 *Ibid.*, p. 33.

107 *Idem.*

108 *Ibid.*, pp. 33-34.

109 *Ibid.*, p. 34.

modernos han dado relevancia a esta corriente, propiciando la revisión profunda de las posturas metodológicas y la adecuación de algunos elementos del método científico como la reproductibilidad, la universalidad y la legislación, a las ciencias sociales para que siga siendo funcional en la actualidad.<sup>110</sup>

Para la Teoría Contingente, que depende del impacto del contexto, las comunicaciones interna y externa deben ser vigiladas en cada subsistema y entre cada subsistema de la organización, ya que, cumplen con su objetivo integrador y repercuten en la estructura social, en las relaciones humanas y en la psicología social, lo que hace necesario delimitar y especificar el papel de la comunicación en la organización para atender diversas situaciones o contextos.<sup>111</sup>

Las teorías antes mencionadas defienden posiciones que pueden complementarse unas con otras y mezcladas podrían ampliar el conocimiento de las organizaciones y el papel de la comunicación en ellas.<sup>112</sup>

Además, es imprescindible considerar la postura de la Escuela Neoclásica, que se menciona en el libro *La comunicación de las organizaciones*, como una tendencia en la administración la cual representa distintos movimientos heterogéneos y algunas veces contrarios, orientados a lograr innovación y generar competitividad constante para la administración, así como la aclaración y difusión de los objetivos y las estrategias perseguidas por medio de:

- *Máxima importancia de objetivos buscados y resultados obtenidos.*
- *El redescubrimiento de algunas de las principales aportaciones de los autores, para adaptarlas a las situaciones y contextos actuales.*
- *Elaboración de un enfoque pragmático y desarrollo de instrumentos aplicables al área administrativa.*
- *Integración de diversas aportaciones relevantes de las distintas tendencias administrativas.*<sup>113</sup>

A través de la evolución de las teorías y las posturas de las escuelas de administración, surge la necesidad del Desarrollo Organizacional (DO), mismo que se dio a partir de

---

110 *Ibid.*, pp. 32-34.

111 *Ibid.*, p. 35.

112 *Idem.*

113 *Ibid.*, p. 38.

identificar áreas en las cuales se puedan realizar cambios y el hecho de que no se explote, conlleva a que a la organización le cueste el pagar por programas de administración que resulten en cambios efectivos.<sup>114</sup>

El DO es el cambio planificado que en equipo o en grupos de trabajo reacciona a las demandas internas y externas a través de planificación y actitud proactiva para cambiar, desarrollar y mejorar a la organización empleando conceptos de diversas ciencias del comportamiento. Warner Benis convino cuatro condiciones a partir de las cuales se puede generar el desarrollo organizacional:

1. Transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional, de la cultura jerárquica excluyente a la horizontal y participativa.
2. Aumento del tamaño de las organizaciones y actividades para mantener el crecimiento a partir del desarrollo y la búsqueda de nuevos mercados con influencias nacionales, pero crecientemente internacionales.
3. Diversificación creciente y gradual en la complejidad de la tecnología moderna por medio de *jerarquías* basadas en el conocimiento y la experiencia y no solamente o de forma exclusiva en la posición en un organigrama.
4. Cambio del comportamiento administrativo y del concepto de hombre (con la necesidad de conocerlo más a fondo), del concepto de poder (basado en la colaboración y la razón) y de los valores organizacionales (dando peso a la participación y la democratización).<sup>115</sup>

Fernández Collado señala que, además, existen otros puntos de vista afines para los especialistas en DO que toman en cuenta ideas de las teorías de Sistemas, Contingencias y de la Cultura Organizacional como:

- *Constante y rápida mutación del ambiente.*
- *Necesidad de continua adaptación.*
- *Interacción entre organización y medios (sistema abierto).*
- *Objetivos individuales y objetivos organizacionales claros y compartidos.*
- *Necesidad de participación y compromiso.*<sup>116</sup>

---

114 *Idem.*

115 *Ibid.*, p. 39.

116 *Idem.*

Es importante recalcar en este punto la necesidad fundamental de la comunicación para lograr la difusión, la comprensión de la cultura, los valores y el ejercicio del liderazgo con el fin de generar DO como parte de un cambio planificado.<sup>117</sup>

Todo esto llevó a establecer el concepto de trabajo con excelencia, que se cimentó a principios de la década de los setenta en Francia donde predominaba el anticapitalismo que fomentaba la hostilidad hacia la empresa y, al mismo tiempo, en Norteamérica, las empresas enfrentaron el cambio de una estructura basada en criterios económicos a una institución con nuevas responsabilidades con su personal y su entorno, dando paso al surgimiento de la responsabilidad social de la empresa, lo que llevó a que el sistema de valores empresariales se adaptara a las exigencias del mundo contemporáneo para reconocer a la empresa como una institución en la que coexistiera la realidad social y la económica marcando la primera etapa de la revolución cultural empresarial en la que se transformó la política de las relaciones humanas, la organización de métodos de producción, el reparto de responsabilidades y el derecho de expresión del personal para que cada empresa mostrara su carácter de forma determinante como reflejo de su cultura.<sup>118</sup>

Sin embargo, no fue sino hasta la década de los ochenta que en los Estados Unidos se recurrió a trabajar formalmente con el factor de la excelencia para contrarrestar la llegada de empresas de otras partes del mundo, principalmente las japonesas, lo que condujo a varios cambios tecnológicos, la apertura de mercados y a nuevas técnicas o teorías administrativas como los círculos de calidad o la perspectiva cultural. Lamentablemente, esta práctica llevó a varias de las empresas *excelentes* a situaciones de crisis, incluso de gravedad por lo que se concluyó que no existen recetas que aseguren el éxito, ya que, el DO depende de la influencia del contexto y las contingencias. A partir de esta experiencia, Peters y Waterman identificaron y sintetizaron los principios básicos de las empresas excelentes, que pueden servir para compartir valores y crear cultura organizacional que sustente y oriente los esfuerzos generales de la empresa y su personal como parte de las buenas prácticas:

1. Acción, algo en vez de perder el tiempo en busca de opiniones.
2. Cercanía con el cliente, enterándose de cuáles son sus preferencias y

---

117 *Ibid.*, pp. 39-40.

118 Alain Chevalier, "Prólogo", en Maurice Thévenet, *Auditoría de la cultura empresarial*, España, Díaz de Santos, 1992, pp. IX-X.

atendiéndolas.

3. Autonomía y espíritu con compañías pequeñas dentro de la empresa incitándolas a pensar de manera independiente y competitiva.
4. Competitividad a través del personal, creando conciencia de que todos los esfuerzos son esenciales para el éxito y todos podrán compartir los beneficios apoyados de la comunicación descendente, ascendente y horizontal.
5. Firmeza en sus valores y directivos en estrecho contacto con los problemas y beneficios del negocio esencial de la compañía.
6. Concentración en el negocio que la compañía domina mejor enfocando sus esfuerzos y optimizando sus recursos.
7. Reducción del personal a lo esencial con pocos niveles administrativos y poca gente en los niveles superiores para generar jerarquías horizontales.
8. Actitud simultáneamente abierta y tensa con un clima o cultura organizacional en el que haya dedicación a los valores principales de la compañía y de manera tolerante para que todos los empleados acaten estos valores.<sup>119</sup>

Como ya se mencionó, una parte del enfoque de las empresas excelentes fue la perspectiva cultural con intención de identificar variables de mayor influencia para las organizaciones lo que llevó a la conclusión de que cada organización es un sistema cultural diferente con su propia personalidad. Lo anterior provoca que el sistema se esfuerce para lograr la aceptación, la identificación y el apoyo de sus públicos.<sup>120</sup>

Algunas características culturales que comparten las organizaciones exitosas son:

- Culturas que se ajustan bien a su ambiente.
- Gerencia superior que asegura el vínculo entre la cultura y el ambiente.
- Empleado exitoso es aquel que se adapta de manera participativa y proactiva a la cultura organizacional.
- Cultura sólida que se convierte en un mecanismo informal que moldea la conducta de los colaboradores (algunas veces llega a modificar la conducta personal).<sup>121</sup>

De la perspectiva cultural en las empresas excelentes se desprende la administración por valores de Blacard y O'Connor, que requiere la alineación de valores y actividades

---

119 Martínez de Velasco, *op. cit.*, pp. 40-41.

120 *Ibid.*, p. 42.

121 *Idem.*

personales a los de la organización, tanto para efectos del trabajo como de la vida personal, siendo esta la única forma de conjugar ambas actividades y lograr sinergia entre la persona y la organización. Para esta teoría los autores antes mencionados proponen:

1. Priorizar. Identificar las necesidades con base en ejercicios internos en los que participan los empleados. Los valores son decididos por los integrantes de la organización y son la base de la administración, se convierten en una forma de vida.
2. Comunicar eficientemente. Los valores se deben difundir de manera eficiente haciéndolos presentes en la compañía por medio de diversos medios de comunicación para que el éxito provenga de ponerlos en práctica todos los días. Se tienen que comunicar las historias de éxito que ejemplifiquen el logro de resultados para transmitir seguridad en el ambiente de trabajo. El cambio real ocurrirá cuando se haya verificado al interior de las personas y todos estén de acuerdo que son parte del cambio. El secreto es hacer lo que se cree y creer en lo que se hace.
3. Alinear las prácticas. Consiste en que el empleado de acuerdo a sus valores, modificando hábitos, prácticas y actitudes haciéndolo una disciplina. Las organizaciones funcionan por la administración por valores a partir de alinear estos para compartirlos con las personas para dotar de un gran margen competitivo a la organización.<sup>122</sup>

Continuando con el enfoque de Carlos Fernández Collado, el concepto de calidad es una de las principales corrientes de la administración actual que se adoptó y desarrolló con base en la noción de las contingencias y los valores o cultura. La calidad busca incrementar resultados excelentes y confiables en función de los clientes para lograr en ellos la satisfacción total y completa. Esta se logra al conocer sus necesidades y desarrollando productos y servicios con normas específicas altas, conscientes, continuas y con adaptación proactiva al cambio. La calidad es una función global en la organización y conlleva un proceso continuo de compromiso, capacitación, motivación y participación para generar una nueva cultura a partir de la aplicación de acciones preventivas como diseño, investigación, inspecciones, auditorías y también acciones correctivas a procesos deficientes, repeticiones, desperdicios, devoluciones

---

122 *Ibid.*, 42-43.

y reclamos.<sup>123</sup>

Carlos Fernández Collado determina que los fundamentos de calidad son:

- *Compromiso total de la dirección general.*
- *Implicaciones y compromisos en todos los niveles y estructuras de la organización.*
- *Espíritu de reto, motivación al logro y reconocimiento.*
- *Logro de la competitividad o niveles de normas internacionales.*
- *Retribución con base en los resultados obtenidos, no en el esfuerzo.*
- *Autocrítica y mejora continua.*
- *Definición clara de clientes internos y externos.*
- *Ambiente de confianza y espíritu de colaboración.*
- *Espíritu de prevención, no de corrección.*
- *Autocontrol.*
- *Búsqueda de la excelencia a través de programas a la medida.*
- *Espíritu de servicio.*<sup>124</sup>

El mismo autor señala que los autores más destacados para esta corriente son:

Philip B. Crosby creó los conceptos *cero defectos* y *aprovechar el día*. Enfatizó sobre los costos del cumplimiento de la calidad, el involucramiento de la dirección y la calidad como una responsabilidad acorde con la cultura y el estilo de la organización.

Joseph M. Juran consideró al humano como la clave para administrar la calidad atendiendo a la necesidad de capacitar e involucrar a los altos directivos. Habló de la administración por medio de la trilogía de los círculos de calidad que conllevan:

1. Planear la calidad.
2. Controlarla.
3. Mejorarla.

Kaoru Ishikawa incorporó la estadística para la planeación y el control. Sostuvo que la base de la empresa es la orientación total hacia el cliente lo que conlleva a que no sea suficiente el cumplimiento de las especificaciones del producto y la formación y práctica de todo el personal se convierta en necesidad para lograr este fin.<sup>125</sup>

---

123 *Ibid.*, pp. 44-45.

124 *Ibid.*, p. 44.

125 *Ibid.*, p. 45.



Fernández Collado nos dice que este enfoque de calidad debe darse a través de la administración participativa, ya que, depende del involucramiento de las personas de distintos departamentos y niveles por medio del trabajo para cumplir objetivos y estrategias comunes a partir de la información y difusión de los objetivos, la misión y la visión de la empresa para que todos los integrantes las aprueben y adopten, y a su vez, hagan llegar sus sugerencias y comentarios a superiores e iguales a fin de generar corresponsabilidad de las decisiones que se tomen. La relevancia de esta tendencia se debe a:

- La mejora en la calidad de las decisiones.
- El estímulo de la productividad.
- El incremento de la moral y la satisfacción con el trabajo.
- La capacitación de la organización para responder más eficazmente a las demandas del medio.<sup>126</sup>

Conocer las principales teorías y escuelas del pensamiento o el comportamiento organizacional del siglo XX, así como las nuevas tendencias es el antecedente para entender el concepto de auditoría de comunicación y aplicarlo de manera útil y eficiente en el análisis de la comunicación organizacional en SOFAMEX.

## **2.2 Auditoría de comunicación, concepto e importancia**

Una vez que se ha presentado la evolución de las concepciones de una organización y la importancia de tener claridad en lo que se es, y cómo se es percibido, a continuación, se amalgamará la manera de cómo lograr el conocerse como empresa y cómo ser presentada ante los distintos públicos. Se debe saber a ciencia cierta en función de qué objetivos se va a trabajar y para ello se desvelará el estado de la organización utilizando la herramienta de auditoría enfocada al proceso de comunicación de la empresa, ya que, hoy en día [...] *más que nunca es imperativo realizar una investigación en México y para México si queremos contribuir al avance del conocimiento en nuestro país.*<sup>127</sup>

A continuación, se abordarán algunos antecedentes sobre la auditoría administrativa incluyendo ejemplos representativos en este campo como preámbulo del concepto de auditoría de comunicación y así construir una conclusión. A su vez, se analizará la

---

126 *Ibid.*, pp. 45-46.

127 *Ibid.*, p. 35.

importancia de realizar una auditoría para la investigación y desarrollo de la comunicación en las organizaciones de nuestro país como el caso de la empresa SOFAMEX.

A partir de las diferentes investigaciones realizadas en el campo de la auditoría se sabe que el crecimiento de la población incrementó los problemas administrativos en todas las organizaciones, lo que llevó a requerir de la ciencia administrativa para difundir los objetivos proyectivos de las empresas con el fin de lograr el bien común. Actualmente, pese a las dificultades de los mercados a nivel global, México se encuentra en un despegue económico donde las empresas deben adaptarse a una administración que garantice su supervivencia frente a los lineamientos gubernamentales y a la libre competencia. Una cara de esta realidad son los talleres familiares en vías de crecimiento en posición de PyMEs que usan recursos humanos, materiales y técnicos para preservar y acrecentar su capital y mejorar el nivel de vida de sus trabajadores. Sin embargo, de acuerdo con José Antonio Fernández Arena, *los recursos humanos y técnicos demandan otro tipo de auditoría [...]*, refiriéndose a la auditoría administrativa la cual es más amplia que la aplicada comúnmente a los estados financieros.<sup>128</sup>

A partir de la investigación y la aplicación de la auditoría administrativa se han identificado empresas familiares con mínima división de trabajo que sobrevivieron por el esfuerzo individual para evitar el caos.<sup>129</sup>

El gran salto consistió en dejar de ver a las empresas como un lugar exclusivamente económico y pasar a considerarlas como el sitio donde muchas más relaciones estaban originándose; y por lo tanto, los criterios usados para evaluar dichas relaciones deberían responder a una lógica distinta a la puramente económica y cientifista. Para no pocos conocedores del tema este paso hay que agradecerlo a lo que se le ha denominado la corriente de las “Relaciones Humanas” reivindicadora de otorgar, en las empresas, una mayor consideración al elemento humano.<sup>130</sup>

Desde entonces, el trabajador se convirtió en el factor central y motivo para realizar una selección racional por medio de evaluaciones de puestos formales. Se aceptó que no todas las personas son buenas para todo y se atendió a la satisfacción de las necesidades del ser humano.<sup>131</sup>

---

128 José Antonio Fernández Arena, *La auditoría administrativa*, México, Diana, 1992, p. 12.

129 Tello, *op. cit.*, p. 3.

130 *Ibid.*, pp. 3-4.

131 *Ibid.*, p. 4.

En el cuadro 3 se incluyen los trabajos representativos de la auditoría administrativa cuyo objetivo es ampliar el enfoque en esta área.

El concepto de *auditoría profesional es una disciplina intelectual; que se basa en la lógica, porque la lógica tiene como fin el establecimiento de hechos y la evaluación de las conclusiones resultantes, juzgando si son o no válidas*.<sup>132</sup>

En este punto es importante entender la diferencia entre la auditoría y la consultoría, ya que, la segunda es un proceso que sirve para proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es responsable de la ejecución, únicamente ayuda a los responsables.<sup>133</sup>

Otro enfoque para entender a la consultoría nos dice que se trata de un servicio de asesoramiento contratado por las organizaciones y proporcionado a ellas a través de personas capacitadas y calificadas que prestan asistencia de manera objetiva e independiente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a los problemas y coadyuvar en la aplicación de soluciones.<sup>134</sup>

En el caso de la consultoría, el diagnóstico preliminar no debe durar mucho tiempo, por regla general, con cuatro días como máximo es suficiente.<sup>135</sup>

De acuerdo con los expertos en contabilidad Arthur W. Holmes y Wayne S. Overmyer, la auditoría es [...] *la revisión objetiva de los estados financieros originalmente elaborados por la administración*,<sup>136</sup> en donde el auditor depende de:

1. *Los procedimientos de control interno del cliente.*
2. *La revisión de los registros contables y de las transacciones, las cuales descansarán en la evidencia que les dará el carácter de autenticidad y validez.*
3. *La revisión de otros documentos financieros o no financieros y de sus registros, amparándose en la evidencia para que sean auténticos y valederos.*
4. *La evidencia que se obtenga de fuentes externas –tal como la que se obtiene de bancos, clientes, acreedores, etc.*<sup>137</sup>

---

132 Arthur W. Holmes y Wayne S. Overmyer, *Principios básicos de auditoría*, México, CECSA, 1988, p. 11.

133 Fritz Steele, *Consulting for organizations change*, Estados Unidos, Univ of Massachusetts press, 1975, p. 3.

134 Milan Kubr, et. al., *Management Consulting: A guide to the profession*, Suiza, ILO, 2002, p. 3

135 Laura Zapata Cantú, et. al., *Consultoría administrativa e inteligencia de negocios*, México, Editorial digital Tecnológico de Monterrey, 2013, p.57, disponible en: <https://repositorio.itesm.mx/bitstream/handle/11285/621461/ID138.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, consulta, 15 de febrero del 2019.

136 Holmes, et. al., *op. cit.*, p. 11.

137 *Idem*.

## TRABAJOS REPRESENTATIVOS DE LA HISTORIA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

William P. Leonard	Escribió el primer esfuerzo integral en este tema y sus recomendaciones dieron lineamientos valiosos para llevar a cabo un buen trabajo de auditoría administrativa.
American Institute of Management (Instituto Americano de administración) Método de Jackson Martindell	Realizó una auditoría de la Iglesia Católica y trabajó en grandes empresas publicando sus resultados en un resumen anual con las 500 compañías mejor administradas en diversos países con el objetivo de orientar a otros con sus recomendaciones.
Revista Fortune	Desarrolló un sistema anual de clarificación de las mejores y peores grandes empresas en los Estados Unidos de América a partir de la opinión escrita de más de 4000 ejecutivos, consejeros y analistas financieros quienes escogen a las 10 empresas más importantes en el ramo de la industria que trabajan para opinar sobre ocho aspectos a calificar y a principio de año publican los resultados con el análisis de las empresas más y menos admiradas estableciendo comparaciones con años pasados y precisando posibles causas por el comportamiento cambiante de algunas empresas, enfocándose en aspectos como el control de la calidad para realizar una auditoría exhaustiva que revele los alcances logrados y establezca correcciones necesarias a partir de la auditoría interna y externa.
Investigadores del Banco de México, S.A., señores Alfred W. Klein y Nathan Grabinky	Perfeccionaron el método del análisis factorial partiendo del enfoque económico para realizar estudios de empresas, industrias y sectores de la economía para evaluar la productividad, sin embargo, este método omite diversos aspectos administrativos.
Contador Público y Licenciado en Administración de Empresas, Manuel D. Azaola	Dedicó su tesis recepcional en la licenciatura a la revisión del proceso administrativo para perfeccionar el análisis factorial sobre todo lo relativo a su aplicación en lo administrativo.
José Antonio Fernández Arena en el libro <i>La auditoría administrativa</i>	<p>Propuso realizar la auditoría administrativa combinando el análisis de los objetivos, de los recursos y del proceso administrativo a partir del siguiente esquema de estudio:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los objetivos de la empresa             <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 De servicio</li> <li>1.2 Social</li> <li>1.3 Económico</li> </ol> </li> <li>2. La dirección (en sus niveles existentes)</li> <li>3. Los recursos (en su consideración e integración)             <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 Humanos</li> <li>3.2 Materiales</li> <li>3.3 Técnicos</li> </ol> </li> <li>4. En el proceso administrativo             <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1 Planeación</li> <li>4.2 Implementación</li> <li>4.3 Control</li> </ol> </li> </ol>

Cuadro. 3 - *Elaboración propia con datos de José Antonio Fernández Arena, La auditoría administrativa, México, Diana, 1992, pp. 12-13.*

Mientras tanto, José Antonio Fernández Arena define a la Auditoría Administrativa como [...] *la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y la participación individual de los integrantes de la institución.*<sup>138</sup>

A partir de lo anterior, Fernández Arena sostiene que auditar consiste en escuchar y ello implica oír, investigar y buscar causas y efectos, ya que, la auditoría administrativa intenta evaluar las actividades de acuerdo con los principios de su disciplina y coincide con Holmes al proponer que esta revisión o evaluación debe estar basada en el método científico que cumpla con las siguientes condiciones:

1. *De carácter objetivo, ausente de impresiones personales que contengan desviaciones de apreciación o inclinación extrema hacia ciertas áreas. El alcance de la revisión debe ser universal, con posibilidad de validación por quienquiera que desee investigar.*
2. *Medición precisa de los fenómenos, los sistemas y los procedimientos que resulten más apropiados, para tener una certeza casi completa de lo que se ha registrado.*
3. *Estudio exhaustivo que cubra todos los ángulos del problema para evitar una falla por omisión, la cual dificultaría el desarrollo del trabajo o incluso, haría nulas las conclusiones y recomendaciones determinadas.*<sup>139</sup>

En el concepto de auditoría administrativa que Fernández Arena propone, menciona los objetivos institucionales que todas las empresas deben satisfacer, que se muestran en el cuadro 4.

Además, Fernández Arena señala en su concepto de auditoría administrativa (cuadro 5), que este estudio es una revisión de los siguientes cuatro niveles jerárquicos de la empresa porque ellos determinan la actuación de la misma.

Fernández Arena sostiene que la evaluación de los niveles jerárquicos depende de la estructura de la organización y la integración de la empresa cuyos componentes son los recursos humanos, los materiales y los técnicos.<sup>140</sup>

En la etapa de organización se deben aprovechar al máximo los recursos, lo que conlleva a trabajar con organigramas completos, que asignan autoridad y responsabilidades, que

---

138 Fernández Arena, op. cit., p. 17.

139 Idem.

140 *Ibid.*, p. 19.

OBJETIVOS INSTITUCIONALES		
De servicio	Grupo	A través de:
Social	Colaboradores	Buen trato económico y motivación a empleados y obreros que prestan su servicio a la empresa. En este rango se incluye a familiares o dependientes de aquellos.
	Gobierno	Cumplimiento de las tasas tributarias para permitir la realización de las actividades gubernamentales.
	Comunidad	Actividades de buen vecino y miembro de la localidad.
	Ecología	Cuidado del medio ambiente.
Económico	Inversionistas	Pago de un dividendo razonable proporcional al riesgo asumido.
	Acreedores	Reinversión de una cifra proporcional de la utilidad que garantice el buen crecimiento de la institución.

*Cuadro. 4 - Elaboración propia con datos de José Antonio Fernández Arena, de la obra La auditoría administrativa, Diana, México, 1992, p. 18.*

NIVELES JERÁRQUICOS DE LA EMPRESA EN LOS QUE SE APLICA LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	
Dirección	Es la encargada de coordinar a la empresa en los problemas a corto y largo plazo y representa la doctrina de la organización.
Vigilancia	Evita desviaciones de los planes y cualquier tipo de abusos o actividades ilegales.
Planeación y control de los resultados obtenidos por los departamentos	Comparan con los planes y programas que sirvieron como antecedentes del trabajo. El control debe ser general y no referirse a una sola función o a un sistema.
Departamentos derivados de los objetivos	Los órganos o actividades que son instrumento para realizar su objetivo como: producción, comercialización, finanzas. Estos departamentos deben realizar el trabajo que se les encamina para satisfacer los objetivos de la empresa.

*Cuadro. 5 - Elaboración propia con datos de José Antonio Fernández Arena, La auditoría administrativa, Diana, México, 1992, pp. 18-19.*

se cuente con el capital financiero para el equipo y las instalaciones así como con los sistemas que resolverán de mejor forma las operaciones en la organización.<sup>141</sup>

Además, hace referencia a la necesidad de medir la intensidad de la participación individual en el proceso administrativo considerando que cada elemento tiene una tarea específica que realizar a partir de la planeación, la implementación y el control.<sup>142</sup>

El enfoque de Fernández Arena apunta que la auditoría administrativa ayuda y complementa a la administración en áreas que necesitan de economías y prácticas mejoradas,<sup>143</sup> mientras que Schick y Lemant indican que la auditoría es el relajante de la gestión empresarial al aportar serenidad a los directivos para que se concentren en lo que a ellos compete,<sup>144</sup> a partir de la información proporcionada por ellos, ya que, como sostienen Holmes y Overmyer, [...] cualquier decisión en el ramo de la auditoría descansa en la evidencia proporcionada por un cliente o bien, obtenida por otras personas [...], quienes trabajan la auditoría como, [...] una profesión privada que presta un servicio plenamente público.<sup>145</sup>

En la obra *Principios básicos de auditoría* se señala que esta influye y hace más eco que los demás ramos profesionales,<sup>146</sup> ya que, *no es una rama o subdivisión de la contabilidad puesto que mide y evalúa los resultados de las aplicaciones [...]*,<sup>147</sup> es complementaria de la contabilidad o de la comunicación.<sup>148</sup>

Mientras que Max Tello apunta que los objetivos que se persiguen en *cualquier auditoría son los mismos: obtener información válida y pronta sobre la situación presente [...]*,<sup>149</sup> en este estudio de caso, de las comunicaciones.

Acercándonos al campo de la auditoría de la comunicación, Luis Ángel Sanz de la Tajada define a la auditoría como *[...] la aplicación de una serie de métodos de investigación y análisis con el objeto de producir la revisión y evaluación profunda del contenido y desarrollo de una función; constituye, pues, un sistema de control (de*

---

141 *Idem.*

142 *Idem.*

143 *Ibid.*, p. 15.

144 Pierre Schick y Olivier Lemant, *Guía para el diagnóstico global de la empresa: chequeo de 184 áreas clave*, España, Gestión 2000, 2002, p. 216.

145 Holmes, *op. cit.*, pp. 11-12.

146 *Ibid.*, p. 12.

147 *Idem.*

148 *Idem.*

149 Tello, *op. cit.*, p. 12.

*carácter general o específico) de la gestión efectuada.*<sup>150</sup>

A partir de este concepto de auditoría se considera que Sanz de la Tajada coincide con Holmes y Overmayer cuando señala que la auditoría se puede centrar en la evaluación profunda de contenido y desarrollo de una función, para este caso de estudio será la auditoría de identidad e imagen de SOFAMEX.

Nicholas apunta que la auditoría de las comunicaciones es la fase siguiente del análisis que determina la eficacia con que se comunica la identidad y la estrategia corporativa, también se le conoce como auditoría visual la cual cumple con las siguientes funciones:

1. Coteja, controla y evalúa todas las formas de comunicación externa e interna a través de un consultor de identidad que establezca lógica y la coherencia de las comunicaciones.
2. Investiga a los públicos de la empresa para conocer el impacto en sus percepciones a partir de lo que la organización comunica.<sup>151</sup>

La auditoría de las comunicaciones estudia la lógica y la calidad en este proceso y enfatiza en la evaluación los elementos menos obvios como el ambiente o la arquitectura en la empresa.<sup>152</sup>

Por su parte, Paul Capriotti señala que la auditoría de comunicación es la herramienta para estudiar a la comunicación corporativa de la organización que permitirá observar cómo ésta comunica su identidad. En este sentido, la auditoría de comunicación examinará todas las manifestaciones comunicativas de la identidad corporativa que la organización hace a través de los diferentes medios o soportes comunicativos y por medio de su conducta. Este análisis debe responder al menos a las siguientes preguntas sobre la empresa:

- ¿Qué comunica?
- ¿Cómo comunica?
- ¿Por qué medios comunica?
- ¿Con qué eficacia comunica por cada medio?<sup>153</sup>

---

150 Luis Ángel Sanz de la Tajada, *Auditoría de la imagen de la empresa: métodos y técnicas de estudio de la imagen*, España, Síntesis, 1996, pp. 62-63.

151 Nicholas Ind., *La imagen corporativa: estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*, España, Díaz de santos, 1992, p. 65.

152 *Ibid.*, p. 71.

153 Paul Capriotti, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, España, Ariel, 1999, pp. 163-164.



De esta manera conocerá el estado de los contenidos y de los medios de comunicación utilizados por la empresa para llegar a sus públicos. Capriotti señala que el responsable de la imagen o de la comunicación debe analizar los aspectos vinculados a esta área tanto al interior y al exterior de la organización por medio de los siguientes aspectos en la auditoría de comunicación:

- Los sistemas de identificación de los instrumentos de comunicación de la organización.
- Los sistemas de identificación de conceptos transmitidos por la organización.<sup>154</sup>

La auditoría de comunicación surge por la necesidad de evaluar los procesos de comunicación de una empresa, ya que, tras el industrialismo el éxito comercial se cimentó en las mercancías de información. Ante dicha necesidad fue necesario conjugar el concepto administrativo-contable de auditoría con las posturas de las diversas teorías y escuelas administrativas para obtener un diagnóstico comunicacional que permitiera potenciar a la organización a través de la implementación de estrategias de comunicación.

En el siguiente apartado se tratarán las formas, como proponen los distintos autores, que se puede llevar una auditoría de comunicación, siempre bajo la premisa de que no hay restricciones, ya que, es importante la creatividad y criterio del auditor.

### **2.3 ¿Cómo hacer una auditoría de comunicación?**

Una vez abordado el concepto de auditoría de la comunicación, donde se observa que las líneas de administración y comunicación se intersecan, se debe entender con precisión cómo se puede dar el siguiente paso y establecer los parámetros para realizarla, ya que:

Antes de abordar un problema determinado, es metodológicamente pertinente observarlo desde sus principales áreas de implicación, pues la comprensión y la resolución dependen en gran medida del conocimiento que se tenga de él. De igual manera, la cantidad y la calidad de los datos obtenidos en la exploración del problema determinan la calidad de las conclusiones y, consecuentemente, de las soluciones.<sup>155</sup>

---

154 Ibid., p. 164.

155 Joan Costa, *Identidad corporativa*, México, Trillas, 1993, p. 13.

Parte esencial para realizar una auditoría es identificar la diferencia entre principio, norma y procedimiento. La comprensión de estos conceptos permitirá tener mayor contexto sobre el tema y entender los elementos básicos que dan lineamiento al método científico aplicado para este análisis de comunicación. Cabe señalar que la aplicación del método científico implica que las ideas no justificadas y los prejuicios deban ser excluidos como consecuencia de la falta de evidencia y sustento que ampare dichas ideas.<sup>156</sup>

Un principio de auditoría es una verdad fundamental, una ley, o una doctrina que puede surgir de una práctica aceptada y constituye una regla de la auditoría a partir de la razón y la experiencia. El principio de auditoría guía el trabajo del auditor para llegar a un objetivo. Es la base de los procedimientos para realizar el análisis, sin embargo, Arthur W. Holmes señala que los principios de auditoría jamás se han codificado a raíz de la nula intención de que se reglamenten, aunque, señala que el Instituto Americano de Contadores Públicos ha intentado reunir los principios contables aceptados en lo general, que también lo sean para la auditoría.<sup>157</sup>

Una norma de auditoría es un instrumento para medir la actuación o un criterio establecido por la autoridad profesional. Mientras que un procedimiento de auditoría es algo que se debe realizar, es decir, constituye el curso de acción disponible para que el auditor emita un juicio a partir del seguimiento a los estándares establecidos y la aplicación de los principios de auditoría.<sup>158</sup>

Holmes apunta que para realizar una auditoría será necesario aplicar el método científico, que cita en su obra *Principios básicos de auditoría* cuando señala las cuatro partes que lo componen:

1. Definición del problema
2. Selección, examen y análisis de la evidencia
3. Obtención de conclusiones
4. Verificación o desaprobación de las conclusiones, seleccionando y examinando la evidencia adicional en caso que fuera necesario<sup>159</sup>

---

156 Holmes, *op. cit.*, p. 19.

157 *Ibid.*, p. 17.

158 *Ibid.*, pp. 17-18.

159 *Ibid.*, p. 13.

El mismo autor sostiene que [...] *la responsabilidad de la auditoría es tan grande que la imaginación de un auditor nunca deberá reducirse tan sólo a un conjunto de procedimientos y de técnicas rutinarias*, y a su vez, el auditor debe considerar el nivel de responsabilidad ética y socio-económica que recae en él, ya que, el resultado que emita sobre su investigación será considerado por dependencias, publicaciones, organizaciones, acreedores, accionistas y demás personas interesadas en el tema.<sup>160</sup>

Pierre Schick y Olivier Lemant apuntan que la auditoría examinará un proceso de la empresa que permitirá:

- Un diagnóstico que certifique su funcionamiento,
- Un pronóstico para alertar a los responsables y
- Una terapia que busque la seguridad de los activos y la fiabilidad de las organizaciones, la eficacia de las operaciones y la competitividad de la organización.<sup>161</sup>

La auditoría permitirá la detección de las debilidades de la organización para conocer las causas y evaluar las consecuencias a las que deberá proponer una solución. El resultado de la auditoría será la pauta para tomar medidas administrativas que dependerán de la posibilidad de la empresa para atenderlas ella misma o solicitar el apoyo de un consultor que dirija y genere el cambio.<sup>162</sup> Es importante señalar que toda auditoría y sus soluciones deben estar respaldadas por la dirección de la empresa, de lo contrario, el trabajo estará condenado al fracaso.

Schick y Lemant señalan que la auditoría se logrará a través de:

- El estudio de los aspectos que hay que controlar, primero, mediante un *dossier*,<sup>163</sup> que permite conocer el sector y comprender los riesgos y oportunidades desde un análisis de riesgos validado por el cliente que le permita decidir las investigaciones que se tengan que realizar, los objetivos que se quieran alcanzar y las tareas que habrá que efectuar.
- La determinación de los problemas que se plantean confirmando las fortalezas

---

160 *Ibid.*, p. 12.

161 Schick, *op. cit.*, p. 218.

162 *Idem.*

163 Término francés que de acuerdo con el *Diccionario de la Real Academia de la Lengua* significa informe o expediente. Real Academia Española, Diccionario, recuperado de: <http://dle.rae.es/?id=EA8M42s>, consulta, 11 de diciembre del 2016.

aparentes y evaluando las consecuencias de las debilidades. Se tendrá que demostrar la existencia, origen e impacto de cada riesgo o disfunción.

- La conciencia y compromiso de los responsables para desarrollar soluciones [...] *para elaborar un informe final para la Dirección [...]*.<sup>164</sup>

Nicholas sostiene que *cualquiera que sea la forma que adopten las comunicaciones de una empresa necesitamos formarnos una imagen exacta de las mismas*,<sup>165</sup> por medio de las preguntas que el auditor realice al público sobre lo que se percibe de las comunicaciones de la empresa y con ello se establecerá si se logran las economías de comunicación y si la estructura corporativa se presenta correctamente donde el auditor no tenga una opinión subjetiva sobre las comunicaciones de la empresa,<sup>166</sup> y de acuerdo con Wally Ollins, la prueba definitiva de la auditoría de comunicación consiste en ver si la estrategia se percibe en la información reunida [en el estudio].<sup>167</sup>

Nicholas coincide con la postura de Schick y Lemant cuando apunta que la auditoría de comunicación o auditoría visual se inicia con un banco recursos: incluye la memoria anual, folletos descriptivos de productos, cartas membretadas, publicidad de la empresa o citas de su consejero-delegado, requiriéndola a sus distintas fuentes.<sup>168</sup>

En esta parte se debe considerar que en las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), las áreas de diseño gráfico e impresión suelen estar centralizadas mientras que, en las grandes organizaciones, los materiales, resultado de estas actividades, provienen de distintas fuentes, sin embargo, cuando una PyME crece, podría descentralizar sus operaciones y en este proceso existe la posibilidad de que pierda el control sobre el proceso de sus comunicaciones.<sup>169</sup>

Además, Nicholas enfatiza en la importancia de recabar y analizar información sobre las comunicaciones clave de sus competidores para comparar la calidad, el tono y el tipo del cliente auditado y a partir de ello cuestionarse, [...] *si las comunicaciones reflejan con exactitud la identidad de la empresa y el rumbo estratégico que sigue* de los puntos de cohesión y la detección de los puntos en los que las comunicaciones no son lógicas

---

164 Schick, *op. cit.*, pp. 218-219.

165 *Id.*, *op. cit.*, p. 71.

166 *Idem.*

167 *Ibid.*, p. 69.

168 *Ibid.*, p. 66.

169 *Idem.*

y coherentes.<sup>170</sup>

Para esta parte del análisis, el autor antes mencionado propone agrupar todos los materiales en una habitación para examinar los mensajes clave de las comunicaciones de la empresa y con ellos realizar una matriz analítica:

- Verticalmente, producto por producto para analizar cuál sería el total de dichos mensajes y si transmiten cada uno un mensaje coherente.
- Horizontalmente: para evaluar cómo funcionan en cada medio los mensajes de comunicación sobre todos los productos de una empresa.<sup>171</sup>

Una vez evaluadas las comunicaciones de manera vertical y horizontal, se tendrá que analizar el impacto total de todas ellas con el objetivo de encontrar la lógica organizativa, tal y como se presenta ante los públicos determinando:

- La lógica en la política de los nombres comerciales que sigue la empresa.
- La lógica en la presentación gráfica.
- El estilo apropiado.<sup>172</sup>

Continuando con el enfoque de Nicholas, el segundo paso en la primera etapa de una auditoría de comunicaciones será evaluar la comunicación interna en la organización incluyendo las publicaciones a los trabajadores, sean oficiales o no como periódicos, revistas de la empresa, tableros de anuncios, memorándums, anuncios públicos y las conferencias y seminarios anuales debido a que, [...] *la importancia de estas actividades reside fundamentalmente en la forma en que comunican la estrategia que sigue la empresa y en cómo resaltan la identidad de la organización. Su eficacia al respecto sólo puede decidirse cuando entramos en el terreno de las percepciones.*<sup>173</sup>

La segunda etapa de la auditoría bajo esta perspectiva permitirá profundizar en el uso de los medios de comunicación menos obvios, como la forma en la que se contesta el teléfono, el comportamiento de los vendedores y la indumentaria del personal, porque reflejan el sistema de valores vigente en la empresa. En esta etapa se debe revisar profundamente el ambiente de la organización, la arquitectura y el diseño de sus instalaciones, ya que, ésta no sólo se ocupa del diseño, sino también de la calidad e

---

170 Idem.

171 Ibid., pp. 66-68.

172 Ibid., pp. 68-69.

173 Ibid., p. 69.

importancia de todas las formas de comunicación.<sup>174</sup>

Ahora bien, desde la perspectiva de Paul Capriotti, en el momento en que las organizaciones se plantean un trabajo específico sobre su imagen corporativa, deben tener clara su identidad, lo que implica la necesidad de realizar una *auditoría interna de identidad corporativa y de comunicación de dicha identidad*.<sup>175</sup> En ella se deben contestar básicamente algunas preguntas clave: ¿qué?, ¿cómo?, ¿por qué medios?, y ¿con qué eficacia comunicamos?, lo que permitirá conocer la situación de la empresa en términos de comunicación y de los medios utilizados para llegar a los públicos. En este sentido, se deberán analizar tanto aspectos hacia el interior como hacia el exterior de la organización que responderán sobre la situación actual de los contenidos y los medios usados por la organización para llegar a los públicos.<sup>176</sup>

Este hecho tendrá que sustentarse en los siguientes sistemas de identificación:

1. Los instrumentos de comunicación de la organización. Se refieren a las formas por medio de las que la compañía emite sus mensajes o conceptos a los diferentes públicos con los que tiene relación. Esto se hará en la doble vertiente de toda entidad, la conducta corporativa y la acción comunicativa, con el fin de reconocer la conducta ya que a través de ella se establecen sus valores o creencias, así mismo, identificar los medios de esta acción para saber cuáles son las actividades o soportes que se han utilizado para comunicar y establecer una relación de acciones, actividades e instrumentos que se han utilizado o utilizan, ya sean de contacto directo y personal o medios impersonales y masivos. Estos sistemas sirven también para valorar el impacto de cada medio, conocer su capacidad, sus virtudes y sus defectos en la transmisión de la identidad corporativa. El conocimiento de estos detalles permitirá hacerlos más eficientes y evaluar su idoneidad, en función a los intereses de los públicos.<sup>177</sup>
2. Los conceptos transmitidos por la organización. Estos implican el reconocimiento de los elementos básicos de comunicación hacia los diferentes públicos, a través de responder ¿qué estamos o qué hemos estado comunicando hasta ahora a cada público? Para ello, es necesaria la diferenciación entre los mensajes clave y los

---

174 *Ibid.*, pp. 70-71.

175 Capriotti, *op. cit.*, p. 139.

176 *Ibid.*, p. 164.

177 *Ibid.*, pp. 164-165.

mensajes secundarios transmitidos y estarán basados tanto a nivel conducta corporativa como acción comunicativa, además, se deberá analizar el volumen de la comunicación sobre cada concepto, es decir, el énfasis dado ya sea de forma absoluta o relativa. Con esto se evaluará la dispersión de los mismos mediante la identificación de cada idea, su coherencia y consistencia, y si en conjunto se ha creado un efecto sinérgico en cuanto a la comunicación de la identidad corporativa.

Una vez que se han identificado los conceptos transmitidos por la organización será posible el conocimiento de la información adecuada que facilite el establecimiento de sistemas de planificación, ejecución y control de la comunicación global.<sup>178</sup>

Es posible que la organización cuente con una identidad corporativa clara, fuerte y diferenciada, aunque no la esté comunicando adecuadamente y, en consecuencia, esta imagen sea distinta a la deseada, con ello se entenderá que su identidad corporativa no tuvo una transcripción acertada de los mensajes a los diferentes medios o soportes utilizados para la comunicación.<sup>179</sup>

Esta propuesta de auditoría de comunicación de Capriotti está encaminada a comprobar la eficacia de la comunicación para transmitir la identidad corporativa y es la razón fundamental para que en un contexto como el anterior exista la necesidad de realizar un estudio profundo de la comunicación emitida para los públicos de la empresa, en otras palabras, una auditoría de comunicación a nivel interno y externo.<sup>180</sup>

El análisis interno en la auditoría de comunicación tiene como objetivo entender la personalidad de la organización para proponer su fortalecimiento o modificación para lograr sus objetivos finales. Por su parte, el análisis externo reúne la suficiente información sobre los públicos, la competencia y la imagen corporativa propia y de los competidores en el sector, para tomar decisiones acerca del perfil de identificación corporativo.<sup>181</sup>

Según el autor de la obra *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, el análisis de la comunicación externa se divide en tres partes:<sup>182</sup>

---

178 *Ibid.*, pp. 165-166.

179 *Ibid.*, pp. 166-167.

180 *Idem.*

181 *Ibid.*, pp. 169-170.

182 *Ibid.*, pp. 169-170.

La primera se refiere al análisis de los públicos, ya que, estudia las características personales, grupales, de consumo y de procesamiento de información que tienen los públicos primarios y secundarios de la organización para con ello, entender la forma cómo sus peculiaridades pueden influir en la imagen corporativa de la compañía. Su análisis incluye la determinación de los públicos con los que interacciona, son prioridad y su acción puede afectar el funcionamiento o logro de sus objetivos. Definir a los públicos dirigirá tanto la acción como los recursos de la organización de manera adecuada y eficiente sobre ellos. Además, el estudio de la infraestructura de estos públicos permite saber cuáles son las fuentes de información que le influyen con respecto a la organización, así como diferenciar a quienes podrían ser influenciadores para la formación de la imagen corporativa.

Las características de cada uno de estos públicos permiten definir y comprender su perfil para planear la imagen eficaz a través de sus datos sociodemográficos, estilo de vida, creencias y actitudes, intereses buscados, nivel de implicación y grupos de referencia. Es importante también, averiguar sus hábitos de información para entender de qué forma la obtienen y procesan.<sup>183</sup>

La segunda representa al análisis de la competencia del mismo mercado o sector al que la organización pertenece, ya que, este hecho será la pauta de su estrategia de imagen y puede enfocarse en la estrategia competitiva global, en el marketing estratégico o la estrategia de imagen de la organización. Este punto busca identificar plenamente a sus competidores tanto establecidos como potenciales, sus puntos fuertes o débiles, su volumen de ventas, capacidad y fuerza financiera, capacidad y técnica operativa, acceso a los recursos claves y capacidad de gestión. El análisis de estas características permitirá entender el poder de los competidores para cambiar y evolucionar el sector y ello pueda generar modificaciones en la imagen corporativa de la empresa.

A pesar que la organización no puede acceder a los posicionamientos estratégicos de las empresas competidoras, sí puede guiarse de un conjunto de elementos que le permitan determinar de una manera muy aproximada la estrategia de imagen de esas compañías, tales como: sus políticas comerciales e institucionales. Las primeras envuelven toda la gama de productos y servicios que ofrecen, sus precios establecidos, descuentos ofrecidos y sus instalaciones, así como sus sistemas de distribución y las

---

183 *Ibid.*, pp. 170-175.



características de su fuerza de venta. Las políticas institucionales se refieren a la calidad del servicio y la atención personal, su identidad visual y su política de comunicación a nivel global.<sup>184</sup>

Tanto las políticas comerciales como institucionales pueden inferir en la estrategia de los públicos clave, del perfil de identificación y la posición competitiva de la compañía.

El análisis de la competencia desde la perspectiva de Paul Capriotti permitirá determinar a los competidores actuales y potenciales, sin embargo, la guía de este estudio serán las organizaciones que son parte del grupo estratégico de imagen, es decir, aquellas que sean competencia directa a nivel de imagen corporativa por la similitud de sus públicos y las preferencias de estos, de sus políticas y de sus estrategias en relación con la empresa objeto de estudio. Estas cuatro o cinco empresas serán el referente de imagen corporativa de la categoría, del mercado o del sector empresarial para la organización.<sup>185</sup>

Por último, en el tercer punto está el análisis de la imagen corporativa, que sirve para definir la notoriedad y la imagen que los públicos tienen sobre la organización, la competencia y el sector. El nivel de investigación permite saber el grado de conocimiento que tienen los públicos acerca de una organización. Este debe ser un estudio comparativo entre las empresas.<sup>186</sup>

La medición del grado del conocimiento del público acerca de una organización se puede realizar en dos niveles: no notoriedad y notoriedad.<sup>187</sup>

El nivel no notoriedad se compone por sus propios subniveles, desconocimiento y confusión.

El desconocimiento, es cuando las personas no reconocen ni siquiera el nombre de la compañía.

La confusión, cuando a las personas les suena el nombre, pero son incapaces de señalar adecuadamente a qué sector o tema se dedica la organización.

El reconocimiento, cuando una persona identifica a una empresa y el tema o sector en el que se encuentra por medio de preguntas de notoriedad asistida y se le considera el nivel mínimo de conocimiento.

---

184 *Ibid.*, pp. 175-178.

185 *Ibid.*, p. 179.

186 *Ibid.*, p. 180.

187 *Idem.*

El recuerdo, cuando un entrevistado identifica a una organización y el tema o sector en el que se encuentra, pero por medio de preguntas de notoriedad espontánea.

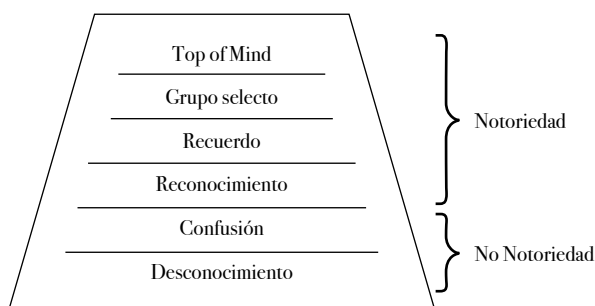
El grupo selecto, cuando un individuo reconoce a la empresa, sus productos o área de trabajo, pero además la cita entre las cuatro o cinco primeras de forma espontánea. La ubicación en el grupo selecto es muy importante ya que suele ser el índice de preferencia, que es uno de los objetivos básicos señalados a nivel de imagen corporativa.

El Top of Mind, se puede señalar como la empresa más conocida ya que es la primera que se cita en respuesta a una pregunta de notoriedad espontánea y estar en esta posición implica ser el líder en el mercado.<sup>188</sup>

Es importante destacar que cada nivel se determina bajo el tipo de público al que se refiere.

Debemos resaltar que una notoriedad alta no es sinónimo de buena imagen ni de preferencia, ya que, la alta notoriedad puede deberse a elementos negativos de la empresa. La evaluación de la calidad de la notoriedad se debe aplicar a los siguientes aspectos:

- Amplitud. Se refiere a la cantidad de productos, servicios o actividades que las personas reconocen como pertenecientes o vinculados a una organización.
- Profundidad. Es la cantidad de productos, servicios o actividades de una misma área que una persona reconoce o vincula a la organización.<sup>189</sup>



Cuadro. 6 - Grado del conocimiento de una organización, recuperado de Paul Capriotti, Planificación estratégica de la imagen corporativa, España, Ariel, 1999, p. 181.

188 *Ibid.*, pp. 180-182.

189 *Ibid.*, pp. 182-183.

Estos estudios se complementan uno al otro para lograr que la información sobre la notoriedad sea más detallada y con ello se enfoque a una mejor acción dirigida a objetivos más específicos.<sup>190</sup>

Como se mencionó antes y siguiendo con el enfoque de Capriotti, el perfil de la imagen corporativa actual es el resultado del análisis de la imagen corporativa de la organización desde una perspectiva comparativa frente a las compañías competidoras. Además, señala que cada público tendrá atributos propios de la imagen en función de su relación y sus intereses con la organización, por ello se debe estudiar la imagen corporativa en cada uno de los públicos para confrontar la situación de cada uno de ellos. También se debe considerar que en todo momento se está hablando de creencias para los públicos y no de realidades, entonces, el estudio de la imagen corporativa está dirigido a analizar lo que las personas creen de las diferentes organizaciones en el mercado.<sup>191</sup>

El estudio de la imagen corporativa de una organización analiza las variables o atributos que la conforman y la importancia de éstos en la definición de parámetros de valoración en los públicos que a la empresa le interesan.

Es importante remarcar que cada uno de los públicos puede tener parámetros de valoración diferentes a la hora de formarse la imagen corporativa. Para ello deberán analizarse los atributos actuales y cuáles pueden ser los latentes de imagen corporativa.<sup>192</sup>

De acuerdo con Capriotti, una parte importante en la fase del estudio de los atributos es la investigación de la estructura interna de cada uno de ellos, ya que, está formado por subatributos que lo definen los cuales se clasifican como:

- Atributos simples: el precio.
- Atributos complejos: la calidad, se compone de subatributos como el color, la textura, la resistencia o el diseño.<sup>193</sup>

El mismo autor apunta que se debe analizar el nivel de fortaleza o arraigo que tienen cada uno de los atributos actuales, es decir, un análisis de fortalezas y debilidades para confirmar si los atributos están consolidados o por el contrario están débilmente

---

190 *Idem.*

191 *Ibid.*, pp. 183-184.

192 *Ibid.*, pp. 184-185.

193 *Ibid.*, pp. 185-186.

arraigados en los públicos y aplicará a los atributos actuales. De este estudio se desprenderán el planteamiento del nivel de las estrategias y los posibles cambios de la estructura de atributos de la imagen corporativa actual.<sup>194</sup>

Atributos latentes: respecto a este análisis, Paul Capriotti propone investigar si existen, ya que pueden ser variables que en este momento no conforman la imagen corporativa, pero que en un futuro lejano o cercano pueden ser parte de ella. El estudio de los atributos latentes es fundamental ya que son un fuerte potencial de diferenciación y en el caso de la empresa líder le representan un foco de peligro: mientras que para el resto de competidores son una fuente de oportunidades para desbancar o acercarse al líder.<sup>195</sup>

Después de definir los atributos de imagen corporativa que servirán como parámetros de valoración de las organizaciones, se obtendrán las variables de referencia sobre las que se evaluarán y compararán a las empresas competidoras por parte de los diferentes públicos de una organización y con ello se creará el perfil de imagen corporativa de la empresa y también el de sus competidores el cual constate:

- La valoración positiva o negativa, que ha hecho cada público sobre la organización objeto de estudio en los diferentes aspectos que conforman la imagen corporativa, estableciendo una escala de niveles aceptables de valoración para cada uno de los diferentes atributos de la imagen corporativa en función de la identidad de la organización.
- La comparación de los aspectos positivos y negativos de la organización objeto de estudio en relación con la competencia, lo que permitirá determinar los niveles aceptables de valoración de los atributos en relación con las valoraciones hechas por los públicos sobre las compañías competidoras.<sup>196</sup>

Con los datos recabados, se podrá elaborar el mapa de imagen corporativa o matriz donde represente de manera gráfica el perfil de la imagen corporativa de la organización y de sus principales competidores. Este mapa también incluirá el perfil de la imagen ideal que sirve para hacer una comparación visual entre dichos aspectos.<sup>197</sup>

Para terminar la auditoría de comunicación de la organización, se considerará la

---

194 *Ibid.*, p. 186.

195 *Idem.*

196 *Ibid.*, pp. 186-187.

197 *Ibid.*, p. 188.

importancia que tiene la imagen de las organizaciones individuales, la que tengan los públicos sobre el sector o la actividad de la compañía, o la del país de origen de la entidad. Por ello, se debe analizar la imagen del sector de actividad y también del país de origen de la organización. Algunas consideraciones que hace Capriotti por las que se debe realizar una auditoría de comunicación en las empresas son:

- Si no puedes medir tu imagen no puedes actuar sobre ella.
- El lugar más peligroso para observar a los públicos es desde detrás del escritorio.
- La forma más fácil de saber lo que la gente piensa es preguntárselo.<sup>198</sup>

El autor de esta propuesta señala que, a pesar de que, en muy pocos casos, la auditoría de comunicación se lleva a la práctica y, aunque la investigación de la imagen corporativa representa una tendencia actual, los estudios realizados no siempre tienen la profundidad o el rigor necesario para llegar a concluir categóricamente, sino por el contrario, se quedan en el análisis de aspectos generales de la imagen corporativa.<sup>199</sup>

El primer paso del sistema de investigación de imagen corporativa será realizar un estudio inicial de escritorio de fuentes secundarias, que permita tener referencias y orientaciones para realizar la investigación cualitativa; dentro de las más usuales se encuentran:

- Informes estadísticos.
- Anuarios de asociaciones o entidades.
- Informes de delegados o vendedores.
- Estudios hechos anteriormente.
- Datos económicos del mercado.
- Opiniones de los empleados, distribuidores, proveedores.<sup>200</sup>

Capriotti apunta que buena parte de la investigación de la imagen corporativa obliga a las organizaciones a esforzarse para la realización de estudios cualitativos, ya que, estas técnicas exploratorias son las únicas que permiten obtener información de profundidad sobre las razones o causas básicas, a veces ocultas, de las valoraciones hechas por los públicos.

---

198 *Ibid.*, pp. 188-189.

199 *Idem.*

200 *Idem.*

Las técnicas más usuales de investigación cualitativa son:

- Entrevistas de profundidad
- Dinámicas de grupos
- Pruebas proyectivas<sup>201</sup>

Una vez que se obtiene la información fundamental del estudio cualitativo, sus resultados se pueden contrastar por medio de investigaciones de carácter cuantitativo. La técnica común es la encuesta que se realizará basada en diferentes métodos para la obtención de datos de la notoriedad o de la imagen corporativa a partir de preguntas de notoriedad espontánea y asistida.<sup>202</sup>

Para medir el nivel de notoriedad se puede recurrir a los siguientes sistemas:

- Cuestionarios ad hoc
- Preguntas incorporadas a paneles de públicos específicos
- Preguntas incorporadas a encuestas a temas variados.<sup>203</sup>

Mientras que, para la medición de la imagen corporativa, los métodos más usuales son:

- La escala de Likert
- La escala de Guttman
- La escala de Thurstone
- La escala de Stapel
- El diferencial Semántico
- Las listas de adjetivos
- Los sistemas de asociaciones
- Los niveles de similitud y diferencia<sup>204</sup>

De acuerdo con Capriotti, estas técnicas de medición deben establecer escalas impares de cinco o siete puntos para que los entrevistados puedan elegir entre un abanico de alternativas en las que basen su opinión para elaborar un estudio más detallado con resultados específicos que establezcan mejores grados de valoración de la

---

201 *Idem.*

202 *Ibid.*, p. 190.

203 *Idem.*

204 *Idem.*

imagen corporativa de la organización. Así mismo, señala que la correcta investigación de la imagen corporativa y de los mecanismos que mueven a las personas a valorar a las organizaciones es el fundamento básico para la correcta planificación estratégica de la imagen corporativa a partir del conocimiento de la situación actual de la empresa.<sup>205</sup>

No obstante, los trabajos cuantitativos no siempre son totalmente acertados, como las encuestas políticas, debido a que señalan la situación, los deseos y las valoraciones actuales de las personas, pero no marcan tendencias futuras o aspectos latentes en los públicos, excepto estudios cualitativos especializados, por ello, no deben ser considerados como única alternativa para la toma de decisiones estratégicas, ya que, en muchos casos la intuición y el instinto empresarial es un detalle que se debe considerar.

En suma, la auditoría de comunicación para la identidad e imagen de una organización es una herramienta que ofrece un panorama claro de lo que es la empresa, de lo que piensa que es y de lo que transmite, todo ello, por medio de la realización de distintos exámenes, entrevistas, encuestas y planes de trabajo que el auditor seleccione de manera adecuada, para la organización a la que esté dirigido.

---

205 *Ibid.*, pp. 190-191.





The background features a complex overlay of financial data. It includes a line graph with several peaks and troughs, a candlestick chart with multiple bars, and a grid of binary code (0s and 1s). Various numerical values are scattered across the image, such as 0.4251, 8.3214, 7.3265, 4.001, 6.365, 1.288, 1.955, 5.336, 0.3, 6.3265, and 0.2. The overall aesthetic is technical and data-driven.

# 3

**Auditoría de  
identidad e imagen  
para la empresa  
SOFAMEX**

Como se mencionó en el capítulo uno es indispensable la realización de análisis previos antes de elaborar un plan estratégico, y es precisamente de lo que trata este último capítulo, de un análisis hecho a través de la auditoría de identidad e imagen basada en lo presentado a lo largo de este trabajo. Se debe recordar que en esta era de la información y competitividad, la comunicación ha tenido un valor sobresaliente y, por consiguiente, más que la eficiencia operacional, las empresas buscan impregnar de manera colectiva las mentes de los públicos o, como Abraham Moles remite, formar culturemas.

Para permear de manera adecuada, lo que significa la obtención de la notoriedad anhelada, es necesario que toda compañía tenga claro ¿qué es?, es decir, el esclarecimiento de la identidad a través de sus atributos. En este caso, se mostrarán los elementos que componen a la empresa SOFAMEX, mediante los planteamientos de Joan Costa, y una vez definidos, para escudriñar en su imagen, se entrará al mundo de las percepciones como nos refiere Nicholas, todo ello, por medio de una auditoría que englobe ambas partes, es decir, una auditoría de comunicación, que se abordó ampliamente en el capítulo anterior.

En este apartado se verá también la intersección multidisciplinaria que se requirió para el estudio del proceso comunicativo SOFAMEX, ya que, una auditoría debe basarse en la personalidad de cada empresa y, que, de acuerdo con Holmes, el trabajo de un auditor no se debe limitar a una sola técnica, procedimiento o corriente.<sup>206</sup> Este análisis

---

206 Arthur W. Holmes, *Principios básicos de Auditoría*. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. México, 1988, p. 12.

está basado principalmente en las propuestas de auditoría de Joan Costa, Capriotti, Holmes y Luis Ángel Sanz de la Tajada.

Se comenzará con la historia de la empresa SOFAMEX desde su creación y hasta nuestros días, ya que como Capriotti afirma, ésta robustece el análisis de su identidad.

Es así que para la elaboración de esta auditoría se decidió que la mejor manera para realizarla sería ecléctica con la asistencia de las teorías sobre identidad, imagen y auditoría antes señaladas y, para ello, se reunieron recursos de todo tipo como: materiales gráficos, documentos, investigación en medios digitales, entrevistas, encuestas, observación y experiencia vivencial.

### 3.1 Historia de SOFAMEX

SOFAMEX (Grupo SOFAMEX Fabricantes S.A. de C.V.) es una empresa mexicana con más de 280 trabajadores activos, dedicada a la fabricación y venta de *salas*,<sup>207</sup> o en términos del ramo mueblero, a la manufactura del mueble tapizado. Actualmente cuenta con cobertura de distribución y venta en la Ciudad de México, zona metropolitana y en Morelos.



Fig.1 - Fotografía de sello de marca Muebles Memfor.

---

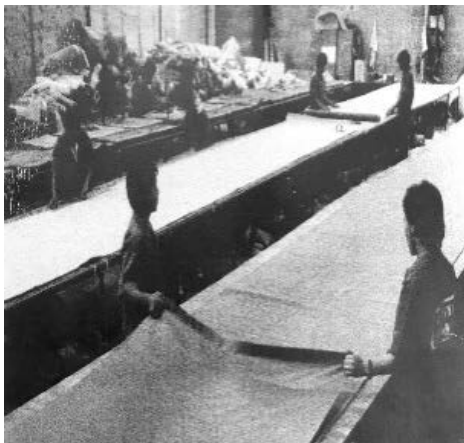
207 sala s f Habitación de una casa en donde se reciben visitas; muebles que se usan en ella: *pasar a la sala, comprar una sala*. Definición recuperada de <http://dem.colmex.mx/>, fecha de consulta 26 de marzo del 2018.



*Fig.2 - Hombre tapicero, 1989.*



*Fig.3 - Hombre cortando resorte, 1989.*



*Fig.4 - Mesa de corte, 1989.*



*Fig.5 - Almacén de producto terminado, 1989.*

SOFAMEX se fundó en mayo de 1981 con alrededor de 30 colaboradores<sup>208</sup> bajo el nombre de Muebles Memfor (Muebles Memfor S.A. de C.V.). En esa etapa la empresa se dedicaba únicamente a la manufactura de salas con estructura de madera, lo que representaba para la industria del mueble en México una fábrica más, sin embargo,

---

208 Manuel Pedrido, exdirector de la empresa ARTESANOS, entrevista realizada el 24 de julio del 2014.

desde entonces SOFAMEX contó con la característica de la especialización al dedicarse exclusivamente a la fabricación de este tipo de mueble.<sup>209</sup>

El objetivo inicial de este negocio era que fabricara para surtir a mueblerías externas lo que llevó a la empresa a depender de intermediarios y que no tuviera un trato directo con el consumidor final.<sup>210</sup>

En 1991, aún, padeciendo los embates generados por el liberalismo económico en la administración presidencial de Miguel de la Madrid Hurtado,<sup>211</sup> las relaciones de Muebles Memfor con los distribuidores de sus productos se tornaron complicadas debido a la exigencia de bajos costos ligada al alza en el precio de los insumos, a las constantes solicitudes de otorgar crédito a los distribuidores, a la presión por responder de manera integral a la atención de garantías en productos, cuyos daños no eran consecuencia de defectos de su fabricación, o por los cargos aplicados como descuentos a los pagos por recibir, que correspondían a gastos publicitarios y otros conceptos.<sup>212</sup>

No todo fue miel sobre hojuelas, a pesar de que el negocio estaba creciendo los proveedores cada vez tenían exigencias que siempre eran perjudiciales para nosotros [...]. Pues nos cansamos y dijimos, hay que darle de comer a este animal. Así que nos aventamos a abrir tiendas para vender nuestros productos bajo las necesidades y exigencias que necesitábamos [sic].<sup>213</sup>

A raíz de lo anterior, el camino que decidió tomar la dirección de Muebles Memfor fue independizarse y, a partir de esta consigna abrieron sus propios puntos de venta bajo el nombre comercial de COSTO SALAS, con el objetivo de mantener vivo el aparato productivo que hasta entonces habían creado, e incursionar en el *retail*.<sup>214</sup> Así, los orígenes la empresa fueron meramente industriales.

Fue en ese mismo año cuando Memfor hizo la apertura masiva de tiendas que se caracterizó porque no tenía una estrategia comercial, la base para ello fue encontrar

---

209 *Idem*.

210 *Idem*.

211 Para conocer más sobre el tema se recomienda consultar: *De la Madrid, la crisis y la austeridad*. <https://expansion.mx/economia/2012/04/01/de-la-madrid-la-crisis-y-la-austeridad>, fecha de consulta, 26 de marzo del 2018.

212 Pedrido, *op. cit.*

213 *Idem*.

214 Retail: es un término de la lengua inglesa que se emplea para nombrar a la venta minorista. La comercialización de productos al por menor, por lo tanto, constituye un *retail*. Recuperado de <https://definicion.de/retail/>, fecha de consulta 26 de marzo del 2018.



*Fig.6 - Trabajadores de fábrica Memfor, 1989.*

locales con buena ubicación en diferentes zonas del entonces Distrito Federal y en las entidades aledañas.<sup>215</sup> Además, se hizo la contratación inmediata de vendedores de otras marcas para que atendieran los nuevos negocios con el único objetivo de cubrir la venta mínima mensual que permitiera la subsistencia de la fábrica.

De acuerdo con los datos recabados en las entrevistas a directivos y trabajadores, no se tiene registro exacto del número de sucursales que se abrieron ni de los sitios donde ocurrió, sin embargo, se sabe que fueron alrededor de cuarenta sucursales, la mayoría ubicadas en la zona metropolitana del Distrito Federal y en sedes foráneas como: Guadalajara, Aguascalientes, Querétaro, San Luis Potosí, Cuautla, Cuernavaca,

---

215 Pedrido, *op. cit.*

Oaxaca, Pachuca y en Puebla.<sup>216</sup>

Las opiniones del personal y de la dirección de SOFAMEX coinciden en que *la falta de planeación y de conocimiento en el área comercial*<sup>217</sup> los llevó a vivir una dinámica de supervivencia condicionada por la necesidad de la venta del volumen de producción mínima mensual de la fábrica para evitar el cierre de operaciones.

Ante este panorama, y de manera simultánea, debían enfrentar el cierre casi inmediato de muchos de sus puntos de venta a raíz de los abusos de confianza y malas prácticas por parte del personal operativo recién contratado, aunque paralelamente a estos cierres se abrían nuevos puntos de venta temporales cuyo objetivo era compensar el *déficit* en ingresos.<sup>218</sup>

Actualmente, los colaboradores de SOFAMEX consideran que esta etapa en la vida de la empresa se caracterizó por la falta de supervisión en las tiendas y al nuevo personal,<sup>219</sup> por lo tanto, fue quizás una de las razones principales de la problemática anterior. Algunas de esas primeras tiendas permanecen y operan como sucursales consolidadas en la actualidad, como las que están en Los Reyes, San Ángel y Ermita.<sup>220</sup>

El modelo de negocio antes señalado se mantuvo a partir de la necesidad de generar ingresos que pudieran mantener el nivel requerido de producción de la fábrica. En este punto es importante resaltar que de acuerdo con la dirección de SOFAMEX, no se cuenta con registros sobre aperturas y cierres de sucursales, registros de ventas, manuales de operación, registro completo de ingresos, baja de personal ni de alguna evidencia escrita sobre la filosofía de la empresa, ya que todas las decisiones se tomaban sobre la palabra del director en turno y no con base en los registros o hechos documentados.<sup>221</sup>

La empresa COSTO SALAS englobaba en el nombre la premisa con la que se concibió y dirigía a sus públicos: salas al costo de producción. En sus materiales publicitarios anunciaba que eran distribuidores de *fábrica*,<sup>222</sup> la cual contaba con alto volumen de producción y venta lo que les permitía ofrecer a sus clientes productos de

---

216 Susana García, encargada de la tienda SOFAMEX Lagunilla, entrevista realizada el 6 de julio del 2014.

217 *Idem.*

218 Pedrido, *op. cit.*

219 *Idem.*

220 *Idem.*

221 García, *op. cit.*

222 La fábrica: es el genérico utilizado por los colaboradores de SOFAMEX para referirse al lugar en donde se realiza la manufactura de las salas. También lo usan para referirse al centro de operaciones, distribución y a las oficinas de la dirección. Este genérico lo utilizan para referirse a la Dirección de la empresa.

calidad a un precio que no fácilmente podía ser igualado. Sin embargo, este valor de empresa se transmitía de manera informal a algunos de los trabajadores lo que trajo como consecuencia una desconexión certera entre todas las personas que componían a la organización y ese valor tampoco se manifestaba al público.<sup>223</sup>

A continuación, se presenta un material gráfico de los más antiguos con los que cuenta SOFAMEX en sus archivos, aunque este volante publicitario no tiene las fechas de vencimiento se estima que debe pertenecer al año de 1992.

Debido a que las tiendas de Muebles Memfor no lograban amalgamarse como un todo, se enfocaron en trabajar de maneras parecidas, e iban estableciendo lineamientos independientes según su experiencia. Dos elementos que lograron afianzarse de forma parecida, fue la especialización en salas y los atributos del producto como argumento de venta.



Fig. 7 - Catálogo SALAS, salas, salas y + salas.

223 García, *op. cit.*





*Fig.8 - Fachada de tienda MEGA SALAS TLAHUAC, 1998.*



*Fig.9 - Costado de fachada de tienda MEGA SALAS ERMITA, 1998.*



*Fig.10 - Costado de fachada de tienda SALAS NEZA, s./a.*

El nombre comercial COSTO SALAS se modificó en 1996 para dar paso a la marca SALAS,<sup>224</sup> a pesar de que todas las tiendas tenían en sus fachadas ciertos lineamientos, y que la dirección de la empresa dio por hecho, que eran suficientes para que sus públicos las consideraran parte de la misma institución, nada más alejado de la realidad. Si bien es cierto que contaban con indicaciones para las fachadas, también es cierto que eran muy poco estrictas. Se estipuló que, en cada fachada de sus puntos de venta, debía de colocarse, primero la palabra SALAS, como alusión directa a los productos que ahí se vendían, seguido por un referente del lugar, ya fuera la colonia, avenida o municipio donde se localizaran, agregando el prefijo MEGA si se trataba de una sucursal grande, todo ello en un fondo mitad azul y mitad rojo. Todos estos valores tenían un carácter cualitativo ya que ninguno de ellos mostraba precisión, los colores bien podían tener tonalidades muy distintas y diferente orden, la tipografía tenía formas y tamaños diversos, esto condujo a la heterogeneidad.

Los colores iniciales para la imagen comercial de los locales fueron azul marino y rojo,<sup>225</sup> siempre aplicados sobre una base blanca. Con el paso del tiempo se le añadieron toques de color amarillo. Mientras que la tipografía no tuvo una normativa firme para su uso, únicamente se señaló que las letras de fachada se rotulaban en blanco, sobre la base azul y rojo.

En la figura 11 se presentan los croquis de los puntos de venta donde se pueden observar los colores y las fuentes que debían ser parte de las fachadas, sin embargo, la realidad nos las mostraba como las imágenes anteriores.

De acuerdo con la dirección de SOFAMEX, el éxito de su venta recayó en los atributos de los productos que la empresa Muebles Memfor producía, puesto que cumplían con una buena relación entre la calidad y el precio. Ello provocó que sus clientes los recomendaran con sus familiares y amigos logrando el efecto WOM.<sup>226</sup>

Dentro de los elementos encontrados en los archivos digitales de la empresa Muebles Memfor, se halló un esquema de un sillón a medio tapizar, representado en la figura 12, donde se muestran los materiales con los que está construido, encabezado por una

---

224 *Idem.*

225 Pedrido, *op. cit.*

226 Efecto WOM: A grandes rasgos se trata de recomendaciones sobre un producto o servicio realizadas entre sí por consumidores, que se propagan de manera exponencial e influyen prácticamente todas las decisiones de compra de la vida diaria. Fragmento tomado de: *Qué es el WOM marketing*, Pablo Petovel. <https://www.merca20.com/que-es-el-wom-marketing/>, fecha de consulta 26 de marzo del 2018.

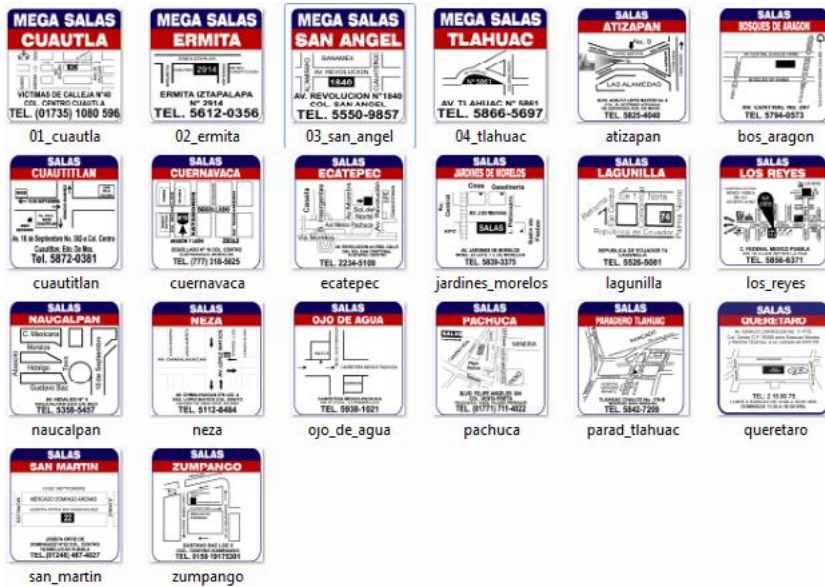


Fig 11 - Imágenes de croquis de ubicación de 20 tiendas SALAS.



Fig 12 - Imagen de lona de tienda SILLÓN CORTADO con slogan La belleza interior es el reflejo de la calidad exterior.



Fig. 13 - Catálogo SALAS 13 años juntos.



Fig. 14 - Catálogo, SALAS NEZA con promoción colchoneta de regalo.

frase que refuerza sus bases de venta focalizadas en las características del producto. *La belleza exterior es reflejo de la calidad interior.*

Respecto a los clientes identificados, desde los inicios de la empresa, el personal definió que eran en su mayoría mujeres *amas de casa*, y que por la zona geográfica de sus domicilios se deduce que pertenecían a *una clase media*,<sup>227</sup> que se verá más adelante.

Para la difusión de la empresa utilizaban un elemento icónico, el folleto publicitario, que tenía las mismas características de las fachadas, información enfocada a una sola sucursal, y los modelos de salas montadas en fondos austeros, dando prioridad al elemento del precio.

Por medio los datos recabados en entrevistas cualitativas, aplicadas a los directivos de SOFAMEX y al personal que ha permanecido en la organización casi desde sus inicios, se puede constatar que el modelo de negocio con el que trabajó la empresa Memfor carecía de una identidad formal que conectara la percepción de sus públicos con el gran

227 García, *op. cit.*



*Fig.15 - Trabajadores de fábrica Memfor. 2003.*



*Fig.16 - Proceso de producción en fábrica Memfor. 2003.*



*Fig.17 - Logotipo para Artesanos en Mobiliario Azteca S.C. de R.L. de C.V.*

organismo que en realidad era. Es decir, no existía el objetivo de posicionarse en la mente del público, sino que se trataba de una estructura de empresa familiar donde el fundador y dueño incorporó paulatinamente a sus familiares e hijos y, que de manera intrínseca seguían jugando esos roles, este hecho se verá más adelante pues se trata de un rasgo que delineó la identidad de organización.

Para el 2006 Muebles Memfor tuvo un ajuste en su constitución interna como empresa, lo que llevó a que cambiara su razón social por ARTESANOS (Artesanos en Mobiliario Azteca S.C. de R.L. de C.V.), este hecho no afectó a sus puntos de venta.

Para el año 2010, en medio de la guerra contra el narcotráfico, el aumento en el número de homicidios<sup>228</sup> y el alza en los índices nacionales de pobreza,<sup>229</sup> el mercado mexicano afrontó el incremento de la competencia económica<sup>230</sup> en todos los sectores, el aumento del uso de tecnologías de la información y comunicación,<sup>231</sup> y la vorágine de las tendencias de moda que llegaban cada vez a más públicos. Este momento significó la primera vez en la que los directivos de ARTESANOS decidieron que *había que hacer un cambio*.<sup>232</sup>

De acuerdo con Manuel Pedrido, exdirector de SOFAMEX, un hecho crucial para que se diera este cambio, fue la anécdota de un hombre quien iba caminado frente a la sucursal SALAS ATIZAPÁN, recibió un catálogo impreso y más allá de comprar, decidió

---

228 [...] 2007 fue el año con menos homicidios del México moderno, con 8867 (una tasa de 8.2 por cada 100.000 habitantes). Sin embargo, la ofensiva militar provocó un aumento en los asesinatos. Para 2009 los homicidios se duplicaron. Y en 2011 se llegó a la cúspide de la violencia, con 27.213 casos (24 por cada 100.000 habitantes). Fragmento tomado de: *Año 11 de la guerra contra el narco*. Elías Camhaji, Jacobo García. El País. <https://elpais.com/especiales/2016/guerra-narcotrafico-mexico/> fecha de consulta 26 de marzo del 2018.

229 [...] el sexenio de Felipe Calderón arrojó un saldo de pobreza, en donde 1 de cada cuatro pobres (bajo la medición de ingresos elaborada por el Coneval) se generó bajo su administración. [...]. Extracto tomado de: *2006-2012: el Sexenio de la pobreza en México I*. José Luis de la Cruz Gallegos. <http://archivo.eluniversal.com.mx/finanzas-cartera/2013/impreso/2006-2012-el-sexenio-de-la-pobreza-en-mexico-i-104165.html> fecha de consulta 26 de marzo del 2018.

230 En 2011 se promulga la Ley de competencia económica. Para saber más sobre el tema se puede consultar: "Firma Calderón Ley de Competencia Económica." Lilia González. El economista. <https://www.economista.com.mx/empresas/Firma-Calderon-Ley-de-Competencia-Economica-20110509-0141.html> fecha de consulta 26 de marzo del 2018.

231 "las TICs (las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones), es uno de los sectores con mayor crecimiento en el mundo. En México creció a tasas superiores al 10% [...] entre 2000 y 2009". José Antonio Ardaín, Director del Centro de la OCDE en México. México DF, junio 16, 2010. Extracto de *Mesa de Diálogo OCDE, TICs en la Reactivación Económica de México*. <https://www.oecd.org/centrodemexico/ticsenlareactivacioneconomicademexico.htm> fecha de consulta 26 de marzo del 2018.

232 Pedrido, *op. cit.*

ofrecer su servicio de volanteo. Los encargados de esa tienda al no tener la autoridad necesaria lo canalizaron a la fábrica y una vez ahí dijo: *nunca me hubiera imaginado que detrás de una tienda tan pequeña existiera una fábrica de esta naturaleza.*<sup>233</sup> En ese instante la dirección de ARTESANOS cayó en cuenta que debía fortalecerse a través del vínculo de todas sus tiendas y la fábrica.

Después de más de 30 años de incursión en el mercado de la manufactura y venta de salas, por fin ARTESANOS buscó la creación una marca comercial que englobara a todos los puntos de distribución y a la fábrica, para que cada cliente tuviera la correcta idea de lo que era la empresa, dando paso a que el 8 de julio del 2010 se aprobara el uso de la primera marca y logotipo que llevó el nombre de MILLA SALAS (MILLA SALAS FABRICANTES S.A. de C.V.).

El nuevo logotipo conservó los elementos de la marca SALAS, base blanca, azul y rojo, pero se añadió un sillón rojo con una línea negra de cada lado, una plectra para la parte inferior y la palabra fabricantes. La fuente utilizada fue *Tw Cen MT Condensed Bold*. La decisión de esta reestructura de imagen se dio sin un conocimiento profundo del estado de la empresa, se trató de una suerte de intuición y autorreferencia.



Fig. 18 - Logotipo MILLA SALAS FABRICANTES.

La nueva *imagen* se plasmó tanto en las sucursales como en los materiales impresos, además, por primera vez se dotó a la fuerza de venta con uniformes y al producto se le colocó una etiqueta.<sup>234</sup>

---

233 *Idem.*

234 Jorge Guzmán, supervisor de tiendas SOFAMEX, entrevista realizada el 30 de mayo del 2014.

**MEGA SALAS TLAHUAC**

**GRAN PROMOCIÓN**  
**18 MESES SIN INTERESES**

En la compra de tu Sala RECIBE UNA OBLIGACIÓN DE PAGO SIN INTERESES

**¡¡¡GRATIS!!!**  
**ENTREGA INMEDIATA**

**PROMOCIÓN**  
**PAGO DE CONTADO**

MILLA SALAS  
**Tel. 5612-0356**  
**ERMITA IZTAPALAPA 2914 COL. LOS ANGELES**

Las promociones están limitadas al precio por pagar dependiendo del modelo de la sala

Fig.19 - Catálogo MEGA SALAS TLAHUAC, frente y vuelta, con la primera aplicación de MILLA SALAS.

**DIRECTOR DE FABRICA**

**TODOS UNIDOS PARA EVITAR INTEREDIARIOS**

ERMITA IZTAPALAPA 2914  
**TEL. 5612-0356**  
 HORARIO DE LUNES A DOMINGO DE 10:00 A 20:00 HRS

**MEGA SALAS TLAHUAC**  
**MEGA SALAS SAN ANGEL**  
**MEGA SALAS CUAUTLA**

CONTAMOS CON MUESTRARIO DE TELAS PARA QUE ELIJA SU COMBINACION  
**FABRICAMOS A TU GUSTO!!!**  
**GARANTIA Y SERVICIO EN TODAS LAS SUCURSALES**

LA BELLEZA EXTERIOR ES REFLEJO DE LA CALIDAD INTERIOR

**9 Y 12 MESES SIN INTERESES\* PAGANDO CON TARJETAS PARTICIPANTES**

\*APLICAN RESTRICCIONES

**NO PAGUE LIJOS SOLO CALIDAD**

**MILLA SALAS**

**APROVECHA TU ESPACIO!!**  
**SUPER PROMOCIÓN!**

**Sala Trinidad**  
**\$3,990**

**9 y 12 MESES SIN INTERESES CON TARJETA BANCOMER**

**www.millasalas.com**  
**GARANTIA Y SERVICIO EN TODAS NUESTRAS SUCURSALES**

Fig.20 - Portada de catálogo 15 años juntos con el lanzamiento de sala Trinidad, impresión para todas las sucursales.

**LOS MEJORES PRECIOS DE MEXICO**

**BALI** DE \$5,128 **o** **\$2,990**

**Elaborado en México**

**¡¡¡¡¡**

**¡¡¡¡¡**

**¡¡¡¡¡**

Fig.21 - Publicación de promoción sala Bali, periódico El metro, 16 de abril del 2012.

**LOS MEJORES PRECIOS DE MEXICO**

**MILLA SALAS** **www.millasalas.com**

**BALI** de \$5,128 **\$2,990**

**PREGUNTA POR NUESTRO SISTEMA DE APARTADO**

**¡¡¡¡¡**

**¡¡¡¡¡**

**¡¡¡¡¡**

Fig.22 - Catálogo Los mejores precios de México, alusivo a los 30 años de operaciones de la fábrica.





Fig.23 - Propuesta de catálogo, Los mejores precios de México.



Fig.24 - Catálogo Precios especiales de octubre, primer catálogo con el formato del diseño actual al momento de este estudio.



Fig.25 - Pantalla principal de sitio MILLA SALAS.

Entre los materiales encontrados con el logotipo de MILLA SALAS, se presenta una publicación del periódico *El metro* con fecha del 2013 y un par de folletos, uno en versión digital y el otro impreso. Se puede observar que aun cuando se pretendía la unificación de la empresa con la nueva marca, los elementos no eran homogéneos, se trató de una incursión tímida, ensombrecida por la solidez del pasado.

El cambio no sólo se hizo en los materiales gráficos, sino también en las decisiones que tomaría la empresa en los procesos administrativos.<sup>235</sup> Este hecho intentó solventar las disparidades y autonomías de las sucursales.

En cuanto a la dinámica de mercados y el creciente uso del internet, la empresa hizo frente con la creación de la primera página web, *www.millasalas.com* y la apertura del perfil de *Facebook*. Pese a estas medidas no se logró un gran impacto, debido a que no se les consideró elementos importantes para el crecimiento del negocio, sino que se les vio como un obligado que se debía tener.<sup>236</sup>

Para el 2011, se notaba a la empresa ARTESANOS y a sus sucursales MILLA SALAS encaminadas a intentar el diseño y seguimiento de una estrategia de comunicación, sin embargo, en la opinión de los colaboradores de SOFAMEX, *hubo mucha desconfianza de los dueños*,<sup>237</sup> o *resistencia al cambio*,<sup>238</sup> porque la dirección de la empresa no quería desprenderse de su estructura inicial puesto que creía que tenía *posibilidad de perder a los clientes cautivos*,<sup>239</sup> por lo anterior, decidieron agregar cautelosamente la nueva marca MILLA SALAS a las sucursales y a los elementos antes mencionados. En el caso específico de las tiendas, se giró la instrucción de conservar la marca SALAS y MEGA SALAS a la que se le agregaría el nuevo logotipo MILLA SALAS.<sup>240</sup>

Para febrero del 2013, los directivos se cuestionaron acerca del impacto y penetración logrados en los públicos con el uso de la marca MILLA SALAS, sin embargo, no contaban con herramientas que les permitieran verificar dicha información.

A raíz de ello la dirección de ARTESANOS decidió contratar a la casa publicitaria *SUI GENERIS*, para que generara una propuesta integral de marca que se pudiera

---

235 Guzmán, *op. cit.*

236 *Idem.*

237 García, *op. cit.*

238 Guzmán, *op. cit.*

239 Pedrido, *op. cit.*

240 *Idem.*



Fig.26 - Propuesta de logotipo MILLA SALAS para las fachadas de tienda.



Fig.27 - Marca MILLA SALAS aplicada a la fachada de MILLA SALAS San Ángel.

aplicar a la imagen de la empresa con el objetivo que *el cambio fuera notorio*<sup>241</sup> y fue así que SUI GENERIS presentó a ARTESANOS las siguientes propuestas de marca y logotipos:

1. **sentá**: este nombre refería a la apócope de sentarse. Se trataba de una palabra corta fácil de memorizar y relacionar con el rubro al que pertenece la empresa.
2. **sit**: se refería a la asociación con la traducción del inglés que significa sentarse. Argumentaban que la palabra era breve y fácil de aplicar en distintos formatos y sustratos.
3. **SOFAMEX**: es la unión de dos palabras: sofá y México. Se fundamentó que esta marca denota nacionalismo y fuerza industrial en nuestro país, así como los siguientes ejemplos: COMEX, PEMEX, JUMEX y BANAMEX.

La dirección de ARTESANOS decidió que su nueva marca sería SOFAMEX y acordó que el cambio se aplicaría inmediata e integralmente, bajo la asesoría que les brindó la casa publicitaria *SUI GENERIS* para una verdadera diferencia, entre su *imagen* anterior y la nueva. Esta nueva estrategia buscó homogeneizar a todas las sucursales para consolidarlas de manera común en un solo grupo.

En marzo del 2013 se comenzaron los trámites de registro de propiedad de la marca SOFAMEX, al mismo tiempo que se hizo el cambio de razón social, la empresa

241 Guzmán, op. cit.



Fig.28 - Imagen de marca *senta*.



Fig.29 - Imagen de marca *sit*.



Fig.30 - Imagen de marca *SOFAMEX*.

se llamaría entonces, Grupo SOFAMEX Fabricantes S.A. de C.V. Aunado a estos hechos, *SUI GENERIS* presentó virtualmente las aplicaciones de la nueva marca en fachadas, folletería, publicidad interna y externa, uniformes para la fuerza de venta y el diseño de sub-marcas de productos y servicios como: SOFAPARTA, SOFACREDIT y GARANTÍA SOFAMEX.

La llegada de la marca SOFAMEX vino acompañada de una estrategia de comunicación<sup>242</sup> integrada por:

- Cambio de las fachadas con marca SOFAMEX en las 19 sucursales en operación hasta ese momento.
- Cambio de imagen interior de tienda con la marca SOFAMEX.
- Desarrollo de la página *web www.sofamex.mx*
- Creación del perfil de empresa en *Facebook*.
- Diseño de folletería con la imagen de marca SOFAMEX.
- Implementación de nuevos uniformes para la fuerza de venta de las tiendas SOFAMEX.
- Discurso sobre *la importancia de cambiar y renovarse*.
- Manual *curso de capacitación ventas 2013*, SOFAMEX.
- Capacitación.

La nueva estrategia de marca SOFAMEX para la empresa ARTESANOS se creó con base en las necesidades comerciales de dicho negocio, con mínimas referencias documentales sobre la identidad y la imagen de la organización.

---

<sup>242</sup> De acuerdo con Rafael Alberto Pérez, *una estrategia de comunicación pública es el conjunto de tácticas que utilizan los comunicadores en sus juegos públicos de confrontación o de cooperación*. Rafael Alberto Pérez. Estrategias de comunicación. Planeta. España, 2012, p. 552.



Fig.31 - Ejemplo de los renders de fachadas con la marca SOFAMEX aplicada a las sucursales Ermita y San Ángel.



Fig.32 - Imágenes prototipo para servicios SOFAPARTA, SOFACREDIT y GARANTÍA SOFAMEX.

El cambio de fachadas y de publicidad en interiores, el desarrollo de un  *sitio web*, la creación de un perfil de empresa en  *Facebook*, así como la implementación de los nuevos uniformes y de la folletería duró alrededor de cinco meses para todas las tiendas, pero todo ello tendría que trabajarse a la par de un discurso que advertía la importancia de cambio y renovación.

La alegría de crecer...

SOFAMEX es una idea mexicana, creada para favorecer la economía familiar.

Una de las fábricas de salas más importantes de América Latina empeñada en su concepto de distribución único, directo de fábrica. Cada una de nuestras exhibiciones, sencillas, sin lujos innecesarios, está enfocada a transmitir a nuestros clientes todas las ventajas de comprar directo.<sup>243</sup>

Este texto se planeó para implementarse tanto al interior como al exterior de la organización, por ello, se tomó la decisión de llevar a cabo para los trabajadores un par de conferencias en donde se les explicaría sobre la historia de la empresa y la importancia que tenía el cambio para mantenerse competitivos frente al contexto comercial del momento.

Otro elemento más que se creó para formar y capacitar al personal fue el manual de ventas, que incluía textos con gran carga emocional que dejaban saber la importancia que tenía cada miembro de la empresa para que este sistema pudiera funcionar.<sup>244</sup>

Como parte del cambio, la agencia publicitaria presentó a SOFAMEX el diseño del nuevo catálogo. Se pueden observar en la parte inferior tres de ellos, dos digitales y uno impreso, en todos se nota que cuentan con características muy similares, y han dejado completamente de lado los elementos de marca anteriores.



Fig.33 - Portada de manual, curso de capacitación ventas 2013 [sic.], marzo 2013. Santo y seña S.A. de C.V.

243 Fragmento de discurso "La alegría de crecer". Recuperado de documento explicativo de campaña de SUI GENERIS para SOFAMEX.

244 Guzmán, *op. cit.*

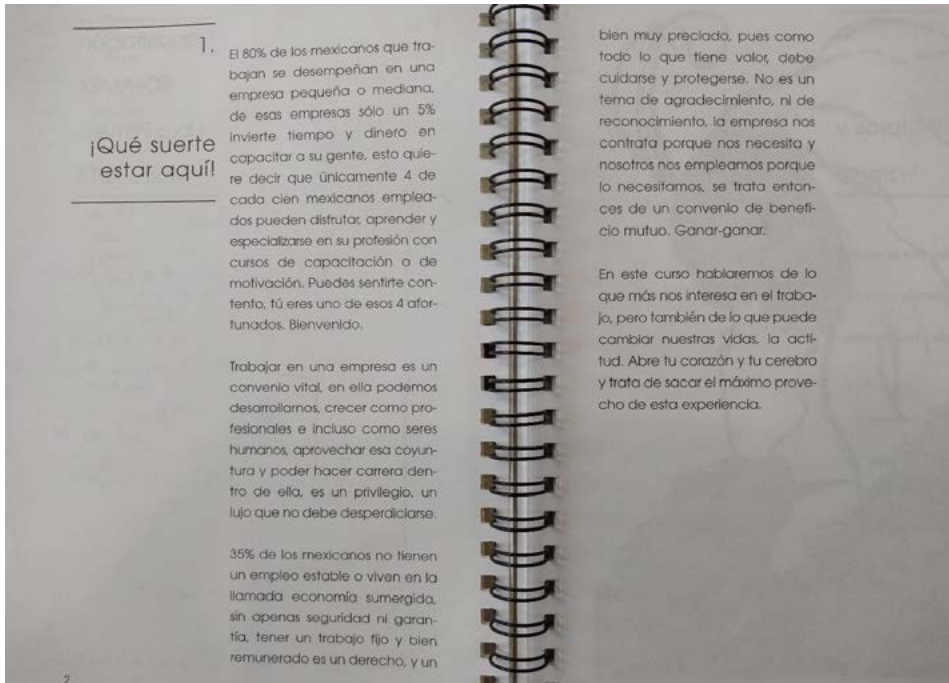


Fig.34 - Ejemplo de texto con carga emocional, curso de capacitación ventas 2013 [sic.], marzo 2013. Santo y seña S.A. de C.V.



Fig.35 - Portada de primer catálogo con imagen SOFAMEX, FUERA EL INVENTARIO.



Fig.36 - Portada de campaña VIVE EL CAMBIO.



Fig.37 - Portada segunda campaña LO QUE IMPORTA ES EL PRECIO.

Todos los elementos, tanto gráficos como administrativos tuvieron el objetivo de renovarse y que así lo percibieran sus públicos, no sólo visualmente sino de forma integrada a los trabajadores, ya que ellos debían sentirse parte de la dinámica que se estaba realizando en la organización y convertirse en portavoces de la campaña VIVE EL CAMBIO.



Fig.38 - Pantalla inicial sitio SOFAMEX online, fecha de consulta 30 de marzo del 2018.

A partir de este precedente, SOFAMEX inició un esquema anual de campañas planificadas por temáticas.

Adaptarse a la moda que marcan los nuevos tiempos, sin renunciar a la calidad. A ese dilema se enfrentan, día con día, todas las empresas relacionadas con el mundo del diseño y el mobiliario doméstico [...].<sup>245</sup>

Otro parteaguas en la historia de SOFAMEX, se dio en el 2015 con la incursión formal en Medios Digitales, se creó el sitio *www.sofamex.mx*, que surgió como una plataforma del tipo e-commerce<sup>246</sup> para cumplir con la difusión, la venta del producto y la *imagen* de la empresa, a fin de lograr alcances para la organización.

245 Extracto de la entrevista realizada a Luis Pedrido, Director de Producción de SOFAMEX. Borja González. El metro, 29 de mayo del 2015.

246 “[...] en términos simples, podemos decir que el comercio electrónico (e-commerce) es el proceso mediante el cual dos o más partes realizan una transacción de negocios a través de una computadora y una red de acceso.” Extracto de *El ABC del e-commerce*. José Antonio Ramírez. Entrepreneur. <https://www.entrepreneur.com/article/268503>, fecha de consulta, 26 de marzo del 2018.





Fig.39 - Pantalla de inicio Facebook SOFAMEX, <https://www.facebook.com/SOFAMEXoficial/>



Fig.40 - Pantalla de inicio Twitter SOFAMEX. <https://twitter.com/SOFAMEX/>

La consolidación del sitio *online* y de sus extensiones se dio gracias al trabajo conjunto de SOFAMEX con la agencia digital *RENZON*,<sup>247</sup> sin embargo, en últimas fechas cambiaron de proveedor de servicios para el diseño y contenidos de su plataforma digital y contrataron a la empresa *Silly Matter*.<sup>248</sup>

247 <http://renzon.com/> sitio oficial de agencia Renzon, consulta, 30 de marzo del 2018.

248 <http://sillymatter.com.mx/> sitio oficial de agencia *Silly Matter*, consulta, 30 de marzo del 2018.

Además, el sitio *e-commerce* de SOFAMEX se apoyó con la creación de portales en diferentes plataformas digitales y de redes sociales como: *Facebook @SOFAMEX* oficial, *Twitter @SOFAMEX*, en *Youtube* en el sitio oficial SOFAMEX, en *Mercado libre* como SOFAMEX y en *Instagram* como SOFAMEX oficial.

Este esfuerzo comercial y de comunicación marcó un precedente para la empresa ya que después de dos años en operaciones con esta mezcla de medios de comunicación se logró posicionar con ventas equivalentes a una tienda física de tamaño pequeño, lo que llevó a que SOFAMEX *Online* se consolidara como un departamento *independiente*. El sitio *web* SOFAMEX actualmente registra alrededor de 24 mil visitas mensuales.<sup>249</sup>

### **3.2 Análisis interno, identidad de la empresa SOFAMEX**

A partir de los materiales de comunicación con los que contaba la empresa SOFAMEX al momento de este estudio, se presentará un análisis de los mismos con el objetivo de entender ¿qué comunica la empresa?, es decir, conocer los mensajes que la empresa emite para sus diferentes públicos.

En la primera parte de esta auditoría, se realizará el análisis de los siete vectores<sup>250</sup> de la identidad corporativa de SOFAMEX, los cuales incluyen el nombre de la empresa, su logotipo, su simbología gráfica, su identidad cromática, su identidad cultural, los escenarios de identidad de la empresa y los indicadores objetivos de identidad.

Además, para robustecer el análisis de la identidad cultural de SOFAMEX, se retomará el concepto de identidad corporativa de Paul Capriotti, quien sostiene que ésta se compone de la historia, la ética y la filosofía de trabajo de la organización que se refleja en los valores y creencias con los que la empresa se autoidentifica y que se manifiestan en comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección.<sup>251</sup>

El análisis de los siete vectores de la identidad de SOFAMEX incluye el estudio de la identidad cultural de la empresa aplicada a los rasgos físicos y culturales.<sup>252</sup>

Una vez obtenidos y presentados todos los elementos que conforman a la identidad de SOFAMEX, se estudiará la comunicación con sus públicos, para entender así cuál es la percepción que ellos tienen de la empresa.

---

249 Declaración de asistente operativo de SOFAMEX online, Blanca Aguirre, 30 de marzo del 2018.

250 Joan Costa, et. al. *Identidad Corporativa y estrategia de la empresa*. CEAC, España, 1992, pp. 30-35.

251 Paul Capriotti. *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel. España, 1999, p. 140.

252 Luis Ángel Sanz de la Tajada, *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*. ESIC. España, 1994, p. 41.

### 3.2.1 Nombre o identidad verbal de SOFAMEX

El nombre de una organización es el primer signo de su existencia,<sup>253</sup> el de SOFAMEX ha sido descrito por la agencia *SUI GENERIS* de la siguiente manera:

*SOFAMEX: Es la unión de dos palabras, sofá y México, representa su nacionalismo, fuerza industrial y la asociación a marcas como Comex, Pemex, Jumex...*<sup>254</sup>

Actualmente, el nombre de la empresa SOFAMEX funciona como signo de doble dirección que designa a la empresa, a sus productos, y también, sus públicos lo usan para referirse a ella de manera positiva o negativa,<sup>255</sup> un ejemplo de ello es el siguiente caso:

*Me comuniqué con SOFAMEX porque el sillón que compré tiene un desperfecto que detectamos, sin embargo, nos quedamos esperando la llamada de vuelta para arreglar el problema.*

Nombre: Juan Francisco Nieto Balbino

Correo electrónico: balnieto@gmail.com

Sucursal: San Ángel.<sup>256</sup>

### 3.2.2 Logotipo SOFAMEX

La traducción visual de la marca SOFAMEX se refleja en su logotipo el cual corresponde a un diseño integral que forma parte de la unidad que incluye sus relaciones de peso y tamaño.

De acuerdo con los materiales gráficos recabados para este estudio y el documento *Propuesta manual de marca SOFAMEX*, este logotipo cuenta con dos variantes, ambas similares ya que están compuestas por los mismos elementos básicos e indispensables, el morfograma y la tipografía institucional. La diferencia entre ambos radica en que uno de ellos incluye una pleca con el distintivo de SOFAMEX en línea.

### 3.2.3 Simbología gráfica SOFAMEX

La tipografía utilizada en este logotipo está basada en la fuente *Century Gothic Regular Atlas*.<sup>257</sup>

---

253 Costa, Et. al. *Identidad Corporativa... op. cit.*, pp. 30-35.

254 Cita de documento de la agencia de publicidad SUI GENERIS para SOFAMEX, proporcionado por la empresa SOFAMEX.

255 Costa, et. al. *Identidad Corporativa... op. cit.*, pp. 30-35.

256 Verbalización de cliente, fragmento de comentario de cliente en correo electrónico institucional para la atención al cliente SOFAMEX, proporcionada por la dirección de SOFAMEX para este estudio de caso.

257 SOFAMEX, *Propuesta de manual de marca SOFAMEX*. s./e., México, s./a. s.p.



Fig.41 - Diseños de logotipo de marca SOFAMEX, imágenes tomadas del documento Propuesta de manual de marca SOFAMEX, s.p.



Fig.42 - Ejemplo de uso de tipografía para marca SOFAMEX.



Fig.43 - Referencia para el aislamiento del logotipo SOFAMEX.

El documento *Propuesta de manual de marca SOFAMEX* señala que el logotipo debe contener un área de aislamiento a fin de que sea fácil de identificar para que otros elementos gráficos u otros textos no interfieran visualmente en él. En ciertas publicaciones y aplicaciones, el espacio mínimo de aislamiento deberá ser igualmente respetado, por lo que todo elemento de diseño, ya sean textos o imágenes, deberán ubicarse fuera de esa área.

Para determinar el espacio mínimo de aislamiento del logotipo se toma como referencia la base denominada “x”, que es igual al tamaño total del logotipo en dirección horizontal, el área de aislamiento o espacio en blanco corresponderá al 0.1 de “x” o sea el 10% de la totalidad. En las siguientes imágenes se puede observar que el área de aislamiento estará representada por la letra S.

En el cuadro 7, y de acuerdo con el documento *Propuesta de manual de marca SOFAMEX*, se presentan algunas recomendaciones para evitar errores comunes en el manejo del logotipo SOFAMEX.

Un elemento verbal importante que se presenta gráficamente en toda la simbología de la empresa, es el slogan *comprar en la fábrica... ¡es inteligente!*, que se encuentra unido al logotipo en los colores institucionales.

La tipografía utilizada en el *slogan* de SOFAMEX está basada en la familia *Century Gothic*, modalidad *Bold* en bajas y en la siguiente imagen se muestra, junto con otros recursos gráficos, el uso correcto sugerido en el documento *Propuesta manual de marca SOFAMEX*.

Otro componente de la simbología gráfica es el folleto publicitario que representa un elemento fijo y contiene las siguientes características:

- Cuatro páginas totales impresas en sistema *Offset 4x4*,<sup>258</sup> en papel *couché* brillante de 90g, con una medida extendida de 41 cm x 27 cm.<sup>259</sup>

Es importante señalar que el documento *Propuesta manual de marca SOFAMEX* hace referencia a las medidas y al material del folleto, pero no hace mención sobre la estructura del mismo, y que a partir de esta investigación documental se encontró que los folletos la tienen muy clara, y se repite sin importar temporalidades. A continuación, se presentan en el siguiente esquema los elementos que muestran un patrón en todas las ediciones de sus catálogos.

---

258 4x4 se refiere a la impresión frente y vuelta en color.

259 Información tomada de las órdenes de compra de folletería SOFAMEX.

abcdefghijklmnopqrstuvwxy  
 ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ  
 1234567890/\*.:;()!"#\$%&/

comprar en la fábrica... ¡es inteligente!



	CMYK	RGB
PANTONE 485 C	C 1%	R 226
	M 95%	G 35
	Y 94%	B 26
	K 0%	

Fig. 44 - Cuadro de slogan y logotipo SOFAMEX.

**X**

1. Cambiar la proporción del morfograma con respecto a la tipografía del nombre de la empresa.

**X**

2. Cambiar la disposición de los elementos que componen el logotipo.

**X**

3. Incluir elementos que no estén considerados en el diseño del logotipo.

**X**

4. Modificar la fuente tipográfica en el nombre de la empresa, aunque esta sea muy parecida.

Cuadro. 7 - Errores comunes en la aplicación del logotipo SOFAMEX.

frente

PRECIOS PARA FESTEJAR

VENTA NAVIDEÑA 35% OFF

\$6,718

\$8,914

compra en la fábrica... ¡es inteligente!

NUEVAS SUCESIVAS

SOFAMEX

www.sofamex.com

27 cm

41 cm

vuelta

PRECIOS PARA FESTEJAR

VENTA NAVIDEÑA 35% OFF

\$5,962

40% OFF

\$16,656

35% OFF

\$5,544

30% OFF

\$8,992

SOFAMEX

www.sofamex.com

27 cm

41 cm

Fig.45 - Referencia de folleto de campaña Precios para festejar, SOFAMEX, diciembre 2017.



Fig. 46 - Estructura fija de los folletos publicitarios de SOFAMEX. Elaboración propia a partir de la evidencia gráfica recopilada.





Fig.47 - Ejemplos que ilustran la constante estructura de los elementos simbólicos en la folletería de la empresa SOFAMEX.



Fig. 48 - Logotipos de servicio de flete, sistema de apartado y producto para mantener limpia la sala, imágenes.



Fig. 49 - Productos representativos de SOFAMEX, de izquierda a derecha y de arriba abajo: salas Belice, Laos 321, Siria 321, sillón Habana, reclinable Lisboa y cajonera Fede.



Fig. 50 - Ejemplo de colocación de materiales gráficos para la fachada de tiendas SOFAMEX.

Un hallazgo más en esta investigación es que los elementos gráficos de servicios también han sido estandarizados, pero se entiende que ocurrió de manera empírica, ya que no están señalados en el documento *Propuesta manual de marca SOFAMEX*.

Dentro de los elementos de la simbología gráfica también se deben tener muy presentes los espacios digitales y es donde ahora se profundizará.

Internet, esa red interconectada, capaz de integrar las redes tradicionales (dentro del marco de su digitalización) y las redes más modernas, llegando a constituirse en el elemento cuantitativa y cualitativamente más importante desde el punto de vista socio-político, socio-cultural y socio-económico, puede ser un vehículo muy apropiado para la transmisión de ideas sobre la identidad.<sup>260</sup>

El ciberespacio se ha constituido como una realidad tangible en la era moderna, donde miles de usuarios tienen acceso y representa un elemento indispensable de la identidad en una marca, por ello, para este caso se considera esencial analizar los elementos del sitio *web* de la empresa y de sus principales redes sociales que se presentan a continuación con base en las publicaciones de SOFAMEX.

Como se puede observar, las características más importantes que diferencian a este sitio *web* contra el de MILLA SALAS son, la posibilidad de la compra en línea, la aparición de seres humanos y la focalización en productos ambientados, tan es así, que ocupan alrededor del 75% del espacio de la pantalla, lo que hace importante adentrarse en ello. SOFAMEX es una empresa que se describe a sí misma como *especialista en la fabricación de salas y sofás, con modelos contemporáneos, [...] los cuales se caracterizan por su sencillez, sin nada de lujos innecesarios*.<sup>261</sup> Los nombres de los productos SOFAMEX, en su mayoría pertenecen a nombres de ciudades de distintas partes del mundo, tales como Almería, Berlín o Londres.

*Estos productos tienen un estilo específico que enmarca la practicidad y la eficiencia de costes con gran variedad en el colorido, sin que tengan una línea definitiva, ofrecen variedad en los tapices*.<sup>262</sup>

Esta empresa cuenta con un portafolio de 36 productos donde la mayoría son

---

260 Concepto recuperado de <http://www.oei.es/historico/revistaactsi/numero7/articulo03.htm>, fecha de consulta 27 marzo del 2018.

261 Recuperado del sitio SOFAMEX, menú fábrica. <https://SOFAMEX.mx/pages/nuestra-fabrica>, consulta, 30 de marzo del 2018.

262 Luis Pedrido, director de producción SOFAMEX, entrevista realizada el 30 de marzo del 2014.



*Facebook.* Esta red social con más de 130 mil seguidores se ha convertido en una herramienta fundamental para la comunicación digital de la empresa. Dentro de los componentes gráficos se identifican: la portada con el tema de campaña, o de algún evento especial y el logotipo de la marca en el avatar del perfil.



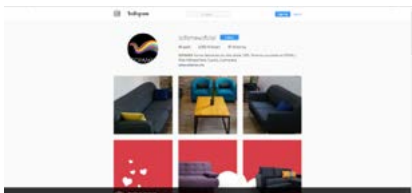
*Youtube.* Este canal tiene como encabezado o portada el arcoíris del logotipo sin que se aprecien dimensiones adecuadas, además, los videos publicados cuentan con diferentes secuencias y formas de ejecución que no les permiten verse unificados.

<https://www.youtube.com/channel/UCj8CP0VMejm5hhG1UNKIZCQ>, consulta, 30 de marzo del 2018.



*Twitter.* Esta red no es administrada con frecuencia, aunque, cuenta con el logotipo, su portada no ha sido cambiada por más de 6 meses, pues exhibe una promoción que no es vigente. Se entiende que para la empresa no es de relevancia debido a lo antes mencionado.

<https://twitter.com/SOFAMEX?lang=es>, consulta, 30 de marzo del 2018.



*Instagram.* Es una red social que es administrada con regularidad y en ella se nota una transformación en la composición de las fotografías publicadas ya que incluyen seres humanos como parte de la fotografía de producto.

<https://www.instagram.com/SOFAMEXoficial/>, consulta, 30 de marzo del 2018.

Cuadro. 8 - Revisión de las redes sociales de SOFAMEX:

salas, pero además cuenta con: dos sofás cama, dos reclinables, un sillón individual, dos taburetes y un producto-servicio de protección de telas llamado SOFACLEAN.

Para continuar con el estudio de la presencia virtual de la empresa, se revisaron sus redes sociales donde se halló el uso del logotipo y la simbología gráfica que se presentan en el cuadro 8, pero es preciso señalar que no se encontró ninguna evidencia de normativas para su uso y estructura.

Una vez abordada la simbología gráfica en los materiales impresos y digitales, se retomaron los elementos gráficos físicos de cada sucursal, en el caso de las fachadas de tiendas, existe un registro en el documento *Propuesta manual de marca SOFAMEX* donde se establecen seis espacios publicitarios para promociones y un espacio prioritario para la marca con *slogan*.

Cada sucursal cuenta de manera obligatoria con estos seis espacios de exhibición, la gran mayoría en la fachada y las más pequeñas se ayudan de pedestales que se colocan de frente a la calle de manera que puedan ser muy visibles, éste último elemento tampoco fue registrado en el documento *Propuesta manual de marca SOFAMEX*.

A su vez, el mismo documento establece los elementos gráficos que deben colocarse al interior de cada tienda, ya que son considerados fijos y estandarizados (cuadro 9).

Pese a que dentro de los demás elementos gráficos de la marca se le da un valor preponderante al producto, en el interior de la tienda se atiende a las emociones, es

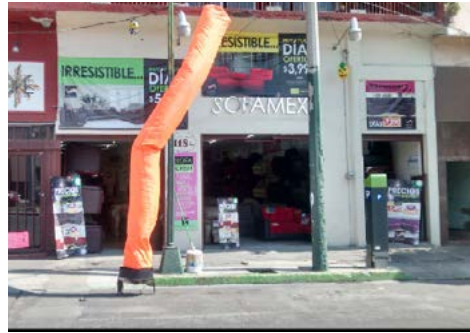
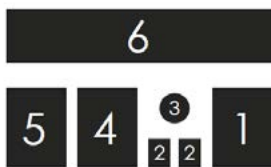


Fig.51 - Evidencia de colocación de pedestales con publicidad al frente de algunas tiendas SOFAMEX, sucursal Cuauila.



1. Bastidor SOFAPARTA
2. Cuadros de Políticas (flete y privacidad)
3. Reloj de pared
4. Bastidor tarjetas de crédito
5. Bastidor caja de seguridad
6. Bastidor cuadros con mujer acostada

Fig.52 - Ejemplos de materiales gráficos utilizados para el área de escritorio en las tiendas SOFAMEX.



Elementos de interior de tiendas

1. Bastidor SOFAMEX cuadros
2. Bastidor de servicios
3. Bastidor de materiales
4. Bastidor de tapices
5. Bastidor de SOFACLEAN
6. Pedestal Belice
7. Pedestal Lisboa
8. Bastidor la sala es diversión
9. Bastidor la sala es familia
10. Bastidor la sala es tu espacio
11. Bastidor la sala es romance
12. Bastidor la sala es reunión
13. Bastidor la sala es fiesta
14. Bastidor la sala es familia
15. Bastidor la sala es alegría
16. Bastidor la sala es compartir

Cuadro. 9 - Ejemplos de materiales gráficos utilizados para el interior de las tiendas SOFAMEX.

decir, se aborda el sentido humano. Como parte del interior de la tienda, también se encontró de manera muy específica el área de escritorios y a continuación se presenta su estructura.

La empresa considera al personal parte de la imagen de tiendas y en consecuencia los dota con *uniformes*, para que refuercen el elemento de pertenencia y puedan ser reconocidos fácilmente por su público. Además, ha sido establecido en el documento *Propuesta manual de marca SOFAMEX*, donde se encuentra el diseño de las camisetas que sus trabajadores deben de portar, entre ellas se distinguen los colores: verde, negro y morado y se diferencian las formas femeninas y masculinas. Este mismo documento apunta que deberán usar pantalón de mezclilla sin especificar el color.

Otro elemento parte de la identidad gráfica en las tiendas, que no está señalado en el documento *Propuesta manual de marca SOFAMEX*, es la etiqueta de precios, aún, cuando es usada de manera constante y se coloca en cada uno de los productos.



Fig.53 - Ejemplo gráfico de camisetas para uniforme del personal de tiendas SOFAMEX, recuperado del documento *Propuesta manual de marca SOFAMEX, s.p.*



Fig.54 - Etiqueta de SOFAMEX..

En la figura 55 se observa una fotografía tomada en la sucursal SOFAMEX San Ángel, se puede observar que los productos cuentan con la etiqueta anteriormente presentada y, aunque se presenta en otro color al mostrado en el esquema, conserva los elementos señalados.



Fig.55 - Fotografía de producto y uso de etiqueta en tienda, recuperada de los archivos de SOFAMEX.

### 3.2.4 Identidad cromática para SOFAMEX

La definición de colores significó otro gran paso en la historia de la empresa puesto que antes, bastaba con hacer mención de un color sin importar su tonalidad. Actualmente SOFAMEX establece colores definidos a través del sistema de identificación *Pantone Inc.*,<sup>263</sup> Este patrón se retomó del documento *Propuesta manual de marca SOFAMEX*.

Además de los colores señalados en este manual, encontramos que el logotipo de la marca SOFAMEX incluye más de siete colores y algunas degradaciones de los que no se encuentra mención en el documento *Propuesta manual de marca SOFAMEX* y que a continuación se puede observar en la figura 57.

PANTONE 382 C	CMYK	RGB
	C 28%	R 204
	M 0%	G 213
	Y 100%	B 0
	K 0%	
PANTONE 485 C	CMYK	RGB
	C 1%	R 226
	M 95%	G 35
	Y 94%	B 26
	K 0%	
PANTONE PROCESS BLACK C	CMYK	RGB
	C 0%	R 28
	M 0%	G 28
	Y 0%	B 27
	K 100%	

Fig.56 - Patrón de identidad cromática para SOFAMEX, basado en el sistema Pantone Inc., imagen tomada del documento *Propuesta manual de marca SOFAMEX, s.p.*



Fig.57 - Logotipo de marca SOFAMEX, con degradación de colores no señalada en la *Propuesta manual de marca SOFAMEX*.

263 Referencia del sistema Pantone Inc. <https://www.pantone.com/>, consulta, 30 de marzo del 2018.





Fig.58 - Dos jefes de área portando la camiseta de uniforme de la fábrica SOFAMEX, a la izquierda el jefe de almacén, a la derecha el jefe de tapicería con 25 y 36 años de antigüedad respectivamente.

### 3.2.5 Identidad cultural de SOFAMEX

La voz dominante en esta organización es ser una gran familia y se refleja en el comportamiento de los trabajadores y en algunos materiales impresos como postales, donde se lee la frase *Gracias por pertenecer a la familia SOFAMEX*, o el mismo uniforme del personal de la fábrica, al que se le colocó la leyenda, *SOFAMEX mi segundo hogar*.



Fig.59 - Postal entregada a los trabajadores de SOFAMEX con la leyenda, *Gracias por pertenecer a la familia SOFAMEX*.

No parece extraño que dentro de la empresa se encuentren familias completas trabajando, ya sea porque se fueron incorporando o porque se conocieron ahí. Un factor importante para que esto sucediera, fue que, *por muchos años la dinámica de contratación del personal de tiendas y fábrica se hizo a través de la recomendación*<sup>264</sup> de los mismos miembros de la organización quienes traían a sus familiares, pues los directivos de la entonces empresa ARTESANOS, creían que de esta manera aseguraban que el nuevo trabajador fuera honrado, confiable y, además, servía para evitar los formalismos de la contratación del personal. Otro de los factores con el que se reafirma que la empresa SOFAMEX cuenta con el estandarte

264 Entrevista a encargada de recursos humanos de SOFAMEX, realizada el 30 de marzo del 2018.

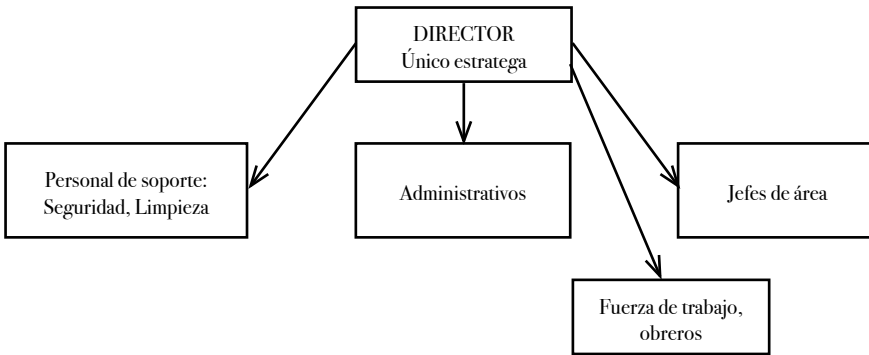


Fig.60 - Esquema de la estructura organizacional en la fábrica SOFAMEX al inicio de este estudio.

familiar es la baja rotación de los empleados, ya que, *la antigüedad de los trabajadores de la empresa oscila entre los 10 y 15 años.*<sup>265</sup>

Estos comportamientos de permanencia pueden ser observados tanto en la fábrica como en las tiendas, sin embargo, la fábrica SOFAMEX es el lugar de trabajo en el que se registra la mayor antigüedad de los integrantes de su equipo, y a su vez, es el lugar donde hay mayor interacción con más de 100 personas colaborando, mientras que, en las tiendas, las plantillas no rebasan los seis elementos.

Pero quizás, el motivo más importante para considerar a la empresa como una gran familia es el hecho de que los dueños son también directivos, tan es así, que a lo largo de su historia sólo ha sido dirigida, primero por el padre y actualmente por la hija. La primera dirección contaba con una estructura paternalista con el director como único estratega, quien se comunicaba con sus colaboradores de manera vertical, marcaba las estrategias a seguir y se apoyaba del personal administrativo, de los jefes de cada área y de los trabajadores en general. De acuerdo con los testimonios recabados, la empresa



Fig.61 - Kermés del mes de septiembre 2017, juego de las donas con costureras, imagen.

265 *Idem.*



Fig.62 - Kermés del mes de septiembre 2017, trabajadores con sombrero.



Fig.63 - Kermés del mes de septiembre 2017, trabajadores jugando lotería.



Fig.64 - Trabajadores de fábrica en inauguración de comedor, 2016.



Fig.65 - Comedor en navidad 2016.

estaba subordinada a las órdenes del director, y a su vez, los jefes de cada área servían para lograr los objetivos determinados.

Este sistema *familiar* es muy conocido por todos los trabajadores de la empresa, sin importar el tiempo que tengan en ella, ya que el personal más antiguo se encarga de transmitirlo, como una leyenda. Es así, que, aunque la organización se encuentra en un evidente proceso de cambio, en su infraestructura y superestructura, existen añoranzas por el pasado, ya que algunas personas viven una suerte de nostalgia por un *imaginario colectivo*.<sup>266</sup>

Para el año 2014, con la nueva dirección, llevada por la hija de Manuel Pedrido, se continúa con el estandarte de la *familia SOFAMEX*, sin embargo, se aborda desde otra perspectiva que se basa en el desarrollo e integración de la gente, más allá del viejo

---

266 De acuerdo a los comentarios recabados en las encuestas de clima organizacional se puede notar que existe este deseo arraigado en un amplio sector de la población laboral de SOFAMEX.



*Fig.66 - Trabajadores de fábrica y tiendas en viaje a Acapulco, 2016.*



*Fig.67 - Viaje a Acapulco, SOFAMEX 2016, imágenes.*



*Fig.68 - Capacitación en fábrica SOFAMEX para personal administrativo y de tiendas, 2017.*



*Fig.69 - Capacitación Cash flow, con personal de fábrica y de tienda.*

sistema patriarcal y se refleja en el sinnúmero de eventos y cursos instaurados.

El vínculo generado entre trabajadores y directivos se percibe estrecho y se hace evidente en las actividades donde ambos conviven.

De acuerdo con la investigación hecha se puede advertir que la actual dirección de SOFAMEX se ha preocupado por dar una mejor calidad de vida y ambiente de trabajo a sus empleados,<sup>267</sup> un ejemplo de ello es que en la fábrica se tienen tres descansos durante el día, el primero de 15 minutos al inicio de la jornada laboral de 7 a 7:15 a.m., el segundo de 10 a 10:15 a.m. y por último, el tiempo para la comida de 12:30 a 1:30 p.m., los que fueron instaurados desde mediados del 2016, en paralelo con la inauguración de una área para comedor y el programa *SOFAMEX invita*, en el que la empresa paga la comida de todos sus trabajadores el último jueves de cada mes.

---

267 Los trabajadores de fábrica y tiendas perciben a SOFAMEX como una empresa que se preocupa por ellos, recuperado de la encuesta público interno, aplicada a trabajadores de fábrica y tiendas SOFAMEX.



Fig.70 - Cartel para asistencia a taller de liderazgo consciente para jefes de área y gerentes de tienda.



Fig.71 - Capacitación de ventas 2016.

Como parte del cometido de fortalecer la unión entre los miembros de la empresa, la dirección decidió retomar el viaje anual a Acapulco, suspendido durante cinco años. A este viaje con duración de tres días y en modalidad todo pagado puede asistir cualquier trabajador de *la fábrica* y se trata de un evento de esparcimiento en el que se incluyen dinámicas de integración.

Los cursos de capacitación son otro elemento que ha cobrado importancia en la empresa desde finales del 2017, ya que no tenían ningún precedente. La dirección invirtió en capacitaciones, tanto para el personal administrativo y el operativo en fábrica, como para la fuerza de venta en tiendas, abarcando temas de liderazgo, integración y formación.

SOFAMEX, también se ha preocupado por el sector femenino, ya que ha invertido en numerosos cursos de igualdad de género, integración y superación personal.

Siguiendo los preceptos del término recientemente acuñado *ludificación*,<sup>268</sup> SOFAMEX organizó el *rally Fuerza SOFAMEX* que evaluaba diversos aspectos como: la productividad, la limpieza, la optimización de recursos y el trabajo en equipo. La duración de este *rally* fue de ocho semanas y en él, los trabajadores de la fábrica

268 De acuerdo con la mayoría de estudiosos de la materia, el término *ludificación* fue acuñado en 2002-2003 por Nick Pelling, un programador británico de los primeros juegos de ordenador de los años 80, en plataformas como Commodore 64, sin embargo, fue hasta 2010 cuando compañías como Badgeville empezaron a usar ludificación como herramienta en sus proyectos, logrando de este modo su verdadera relevancia. Recuperado de Cristina, Martínez, *Estudio de gamificación en una empresa para mejorar la fidelización de los clientes*. Universidad de Valladolid, España, (2017), pp. 23-24. <https://core.ac.uk/download/pdf/132345239.pdf>, consulta, 26 de marzo del 2018.



Fig. 72 - Cartel para asistencia a taller de la mujer que soy yo.



Fig. 73 - Asistencia a taller de la mujer que soy yo.



Fig. 74 - Cursos de igualdad de género.



Fig. 75 - Equipo ganador del rally Fuerza SOFAMEX.



Fig. 76 - Trabajadores en área recreativa jugando futbolito.



Fig. 77 - Trabajadores en el área recreativa jugando baraja.



*Fig.78 - Mejoras en área de hule espuma, 2017.*



*Fig.79 - Construcción de comedor de fábrica SOFAMEX, 2016.*



*Fig.80 - Mejoras en el área de control de calidad, 2017.*

organizados por áreas, competían entre ellos para lograr la excelencia en los tópicos antes señalados.

Estos hechos permiten ver una tendencia humanista en la organización donde se reconoce a sus *recursos humanos* como individuos, pues son ellos quienes gastan la mayor parte de su vida en el trabajo, y por tal, requieren momentos de recreación que les permitan sobrellevar las situaciones de cansancio y estrés. Adicional a los descansos antes mencionados, la empresa cuenta con un área de esparcimiento, inaugurada en

febrero del 2018, donde hay diversos juegos de mesa y una mini biblioteca al servicio del personal.

Una imagen dice más que mil palabras, esa parece ser la frase con la que se han afianzado los estandartes más significativos de la dinámica de cambio que se está viviendo en la empresa, se trata de una percepción tangible en la infraestructura de la empresa, misma que tiene impacto inmediato en la mente del trabajador, es

por ello que, aunado a las transformaciones de la superestructura, se están realizando mejoras en las instalaciones que signifiquen progreso en la eficiencia operacional.

Como parte del desarrollo y la evolución, la tecnología ocupa un lugar preponderante, por ello, SOFAMEX está trabajando en la implementación de sistemas computarizados para gestionar la producción de manera más efectiva. Se ha dotado a todas las áreas con sistemas de cómputo cuando apenas hace dos años se llevaban los registros de datos y gestión de procesos a lápiz y papel. Aun cuando este acontecimiento se encuentra en proceso, ya empieza a significar una diferencia en los comportamientos de la organización, ya que, al tratarse de un sistema formal, las responsabilidades se están redefiniendo.

Aunque estas dinámicas y acciones son consideradas por la dirección de la empresa como ampliamente influyentes en los resultados finales, no forman parte de un plan integral de desarrollo, ya que, no están encaminadas a ningún objetivo específico y lo veremos en el análisis de su filosofía.

A partir de la investigación realizada en la empresa, se halló su razón de ser, a través de su misión, visión y valores, sin embargo, se encontró expresada en tres documentos distintos dirigidos a sus diversos públicos, que convergen en algunos puntos, pero no transmiten el mismo mensaje y, en consecuencia, existe confusión en los preceptos establecidos sobre su filosofía organizacional. Además, se revisó un documento donde se plasmó un nuevo concepto para la empresa, llamado *Objetivo Aspiracional SOFAMEX*, éste, a diferencia de los primeros tres que contemplaban conceptos globales, se encuentra fragmentado de acuerdo a los públicos a los que se dirige y se

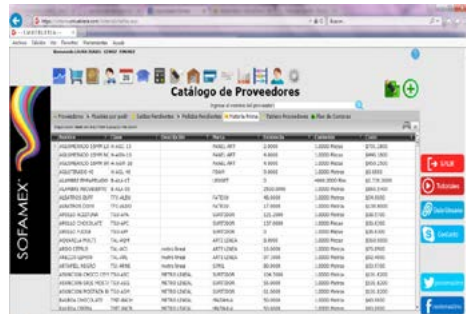


Fig. 81 - Sistema de cómputo S-MUEBLERÍAS para la fábrica SOFAMEX, en desarrollo, proporcionado por la empresa.



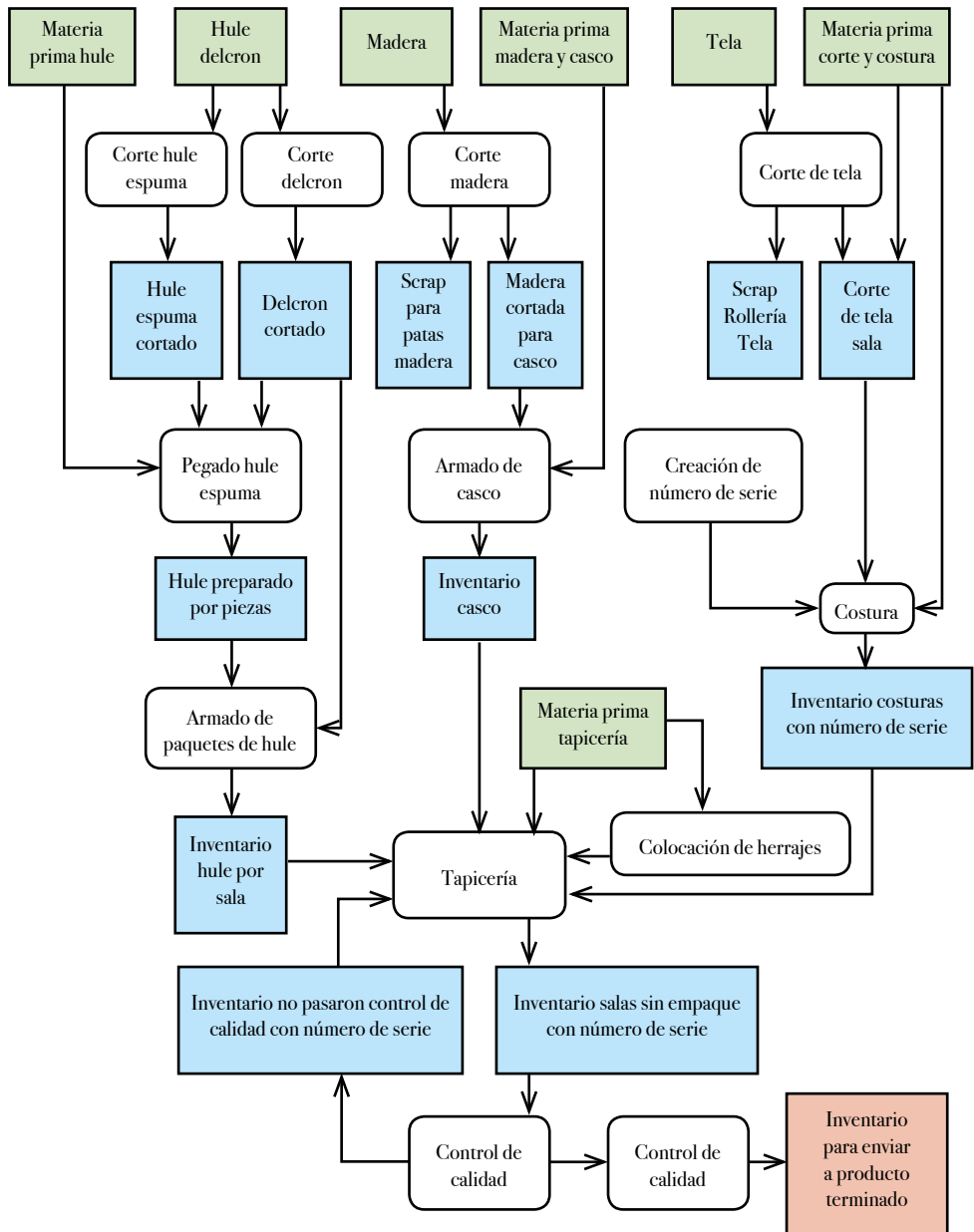


Fig.82 - Diagrama de procesos de fabricación, en desarrollo, proporcionados por la empresa.

entiende que por ser el escrito más reciente intenta reemplazar a los anteriores. Los documentos referidos son meramente archivos de la dirección, los cuales sólo fueron difundidos parcialmente y bajo exigencia de ser requeridos. A continuación, se presenta un cuadro comparativo que integra estos tres escritos sobre la filosofía de la compañía y el texto del *Objetivo Aspiracional SOFAMEX*.

DOCUMENTO 1	DOCUMENTO 2	DOCUMENTO 3
Fragmento de discurso de la primera presentación de marca SOFAMEX	Presentación para proveedor de SOFAMEX	Formato para el proceso de contratación para personal SOFAMEX tiendas
<b>MISIÓN</b> Ofrecemos al mercado mexicano comodidad y calidad en nuestros diseños para la unión de nuestras familias mexicanas a través de precios competitivos.	<b>MISIÓN</b> Convertirnos en líderes de la fabricación y venta del mueble tapizado en México siendo una empresa altamente productiva y comprometida.	<b>MISIÓN</b> Ofrecer a los mexicanos salas, sofás y sillones de calidad, con diseño y al mejor precio.
<b>VISIÓN</b> A través de la continua innovación, diseño y calidad, posicionarnos como líderes en el mercado mexicano	<b>VISIÓN</b> El personal: tener un excelente ambiente de trabajo donde la gente dé lo mejor de sí y logre su desarrollo. Productos: ofrecer una gran variedad para todo tipo de consumidor, con la mejor relación calidad, precio y diseño. Entorno: aportar al crecimiento de la economía nacional y apoyar a los movimientos altruistas.	<b>VISIÓN</b> Convertirnos en líderes en la fabricación, distribución y venta del mueble tapizado en nuestro país para ser una empresa altamente productiva y comprometida con su personal y su público.
<b>VALORES</b> Acercaremos al consumidor a la marca a través de nuestros valores en los materiales, procesos de fabricación, atención al cliente y satisfacción.	<b>VALORES</b> <b>HUMILDAD.</b> Aprendemos constantemente de todos los colaboradores. <b>HONESTIDAD.</b> Somos integrales, rectos y respetuosos. <b>RESPONSABILIDAD.</b> Tenemos la capacidad de asumir y cumplir nuestras promesas. <b>LEALTAD AL CLIENTE.</b> Estamos comprometidos con ofrecer la mejor calidad para la total satisfacción de nuestros clientes. <b>RETOS.</b> Cuestionamos todo para mejorarlo.	<b>VALORES</b> Calidad, respeto, responsabilidad, servicio, comunicación, trabajo en equipo, lealtad al cliente.

*Cuadro. 10 - Cuadro elaboración propia a partir de la información recabada para este estudio en los documentos Presentación de marca SOFAMEX, Presentación para proveedor de SOFAMEX y Formato para el proceso de contratación para personal SOFAMEX tiendas.*

## *Objetivo Aspiracional SOFAMEX*

Día a día estamos creando la empresa líder de salas en México, la mejor opción para nuestros clientes, el mejor lugar de trabajo para nuestros colaboradores y el mejor negocio para nuestros socios. Una tienda rentable a la vez.

Nuestro gran objetivo es que cuando un cliente de clase media piense en comprar una sala o un sofá, SOFAMEX sea la primera opción en su mente, cuando llegue a comprar a alguno de nuestros puntos de venta viva una experiencia memorable de compra, cuando reciba su sala se sienta complacido de haber comprado con nosotros y con el uso diario confirme que tomó la mejor decisión de compra.

Al lograr este objetivo tendremos clientes que nos reconocen, nos recomiendan y vuelven a comprar con nosotros. Esta base sólida de clientes promotores posiciona nuestra marca y fortalece nuestro negocio, brinda gran orgullo a nuestro equipo, nos da los recursos necesarios para seguirnos desarrollando y asegura la rentabilidad a nuestros accionistas y la trascendencia de nuestra empresa.

Somos la mejor opción para nuestros clientes porque:

1. Diseñamos nuestros productos con base en un profundo entendimiento de sus necesidades, gustos y espacios.
2. Conocemos a la competencia y la superamos.
3. Fabricamos salas de excelente calidad, diseño y funcionalidad.
4. Somos la mejor opción valor-precio para ellos.
5. Tenemos un equipo de trabajo que sabe lo especial que es una sala para nuestros clientes y trabaja cada día en dar el mejor servicio de la industria a cada cliente y en crear experiencias de compra memorables.
6. Nuestras tiendas son accesibles, con gran variedad de opciones y con un ambiente agradable para la compra.
7. El servicio post-venta que ofrecemos es expedito, justo y ante todo cordial.
8. Pueden tener absoluta confianza que, si de salas y sofás se trata, en SOFAMEX harán la mejor de las compras.

Somos el mejor lugar de trabajo para nuestros colaboradores porque:

1. Su trabajo está basado en sistemas bien diseñados que garantizan el desempeño.
2. Abordamos con seriedad la tarea de conocer nuestras fortalezas y debilidades organizacionales y personales para tener objetivos claros de alineación y desarrollo.
3. Pueden estar seguros que en SOFAMEX encontrarán, las condiciones, recursos y vehículos para que puedan desarrollar su potencial profesional y en consecuencia su bienestar personal y familiar.
4. Tenemos un enfoque verdaderamente humano del negocio, nuestros objetivos de crecimiento económico son primordialmente un vehículo para construir una plataforma de bienestar para todo nuestro equipo.
5. Promovemos activamente un ambiente de respeto, cordialidad y sana convivencia.
6. Brindamos espacios lúdicos y de esparcimiento dentro del ambiente laboral.

Somos el mejor negocio para nuestros accionistas porque:

1. Construimos sistemas de administración, venta, servicio, innovación, fabricación, mejora continua y gestión que garantizan el éxito de nuestros productos, la satisfacción de nuestros clientes, el desarrollo del potencial de venta y rentabilidad de cada tienda, la productividad de la fábrica, la satisfacción y pertenencia de nuestros empleados y la correcta gestión del negocio. Esto se traduce en un negocio rentable y sostenible.
2. Con base en nuestros sistemas de operación y gestión garantizamos que ellos no trabajen para el negocio, sino que el negocio trabaje para ellos.
3. Nuestro enfoque de desarrollo integral garantiza que el crecimiento es paulatino, sólido, controlado y sostenible.
4. Al lograr todos estos objetivos construimos una plataforma para escalar el negocio en la medida que sus objetivos personales lo demanden.<sup>269</sup>

---

269 Extracto de correo electrónico escrito por el consultor de SOFAMEX, incluye todos los elementos que el equipo directivo consideró para estructurar la filosofía de la empresa.

Respecto a la manera en la que se organiza la empresa se encontró que no cuenta con un organigrama formal presentado a sus trabajadores, es decir, no existe documento que exprese de manera específica las labores de ningún miembro de la fábrica, no obstante, a los empleados de las tiendas sí se les elaboró el perfil para gerentes, subgerentes y vendedores colaboradores.

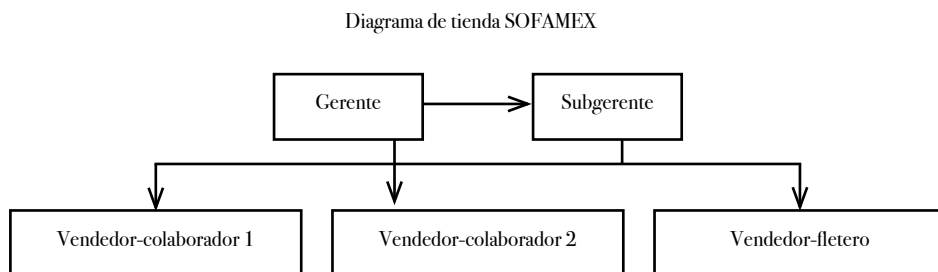


Fig.83 - Creación propia a partir de la revisión de los documentos del área de recursos humanos de la empresa.

Mientras tanto, en la fábrica existen roles que se definen de manera empírica, principalmente para los ayudantes en general, maquinistas, jefes de área y segundos, y a su vez, en la parte administrativa, el personal no tiene un puesto concreto, ni mucho menos el conocimiento exacto de sus funciones, ya que, el desarrollo de éstas tareas ha obedecido a las necesidades de crecimiento de la empresa, por ello, no es raro observar que algunos miembros del personal administrativo desempeñan labores que se intersecan.

Al revisar los archivos más recientes de la empresa respecto a la constitución de su organización, se encontró que emergían dos organigramas: uno concebido a partir de la percepción de la empresa de consultoría de *marketing* con la que SOFAMEX trabajó y, otra, que creó la dirección, ambas, muestran un amplio panorama de la constitución de la empresa y de la autoimagen proveniente de la parte directiva.

En la figura 84, se expresa que toda la responsabilidad de las acciones que en la empresa ocurren recae principalmente en el director de SOFAMEX, quien se apoya del equipo clave, integrado por las áreas de comunicación, recursos humanos, dirección de tiendas y producción de la fábrica.

Diagrama de la empresa SOFAMEX de acuerdo al enfoque de la consultoría de marketing de la empresa.

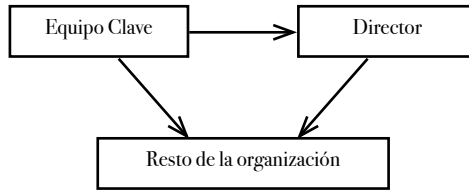


Fig.84 - Recuperado de una presentación a directivos de SOFAMEX por The Market Connection Group, sin registro de fecha.

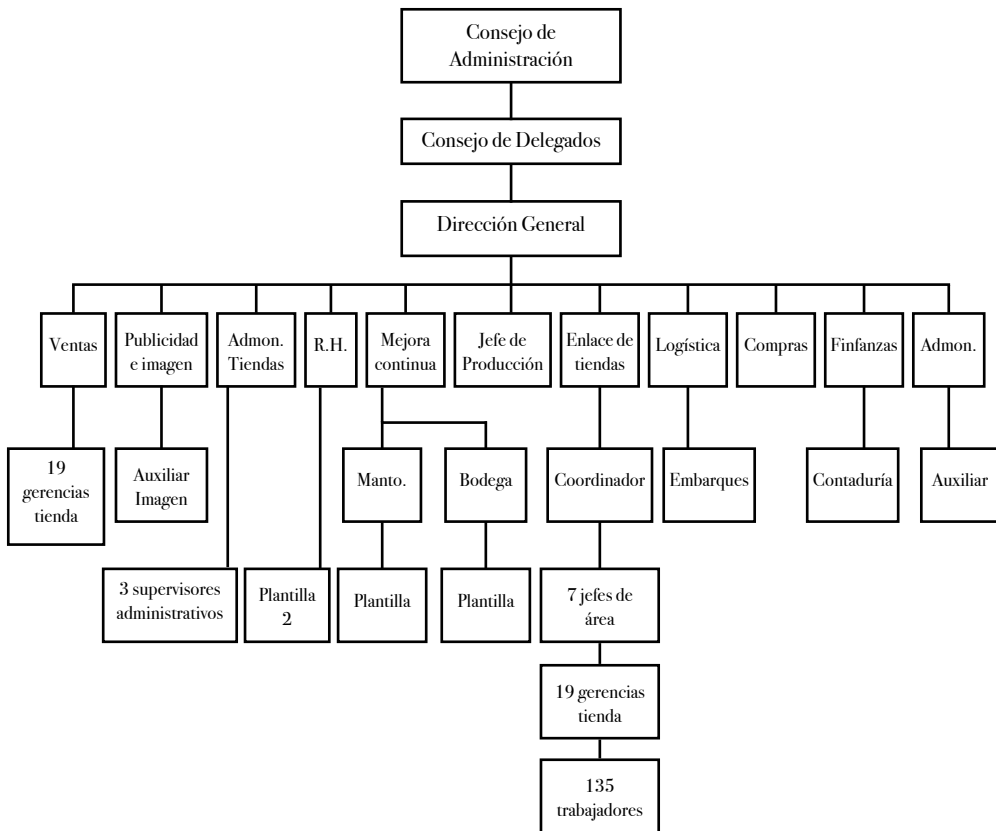


Fig.85 - Organigrama creado por la directora de la empresa SOFAMEX, recuperado de sus archivos.

En contraste, se presenta el organigrama diseñado por la directora de SOFAMEX y que aún no se ha dado a conocer a todos los miembros de la organización.

La diversidad de versiones acerca de la filosofía de la empresa y su estructura jerárquica hacen evidente la falta de solidez como organización. Los esfuerzos hechos no han sido triviales, pero se han disparado en diversas direcciones sin lograr la hegemonía de la marca.

Por su parte, los canales de comunicación interna, al ser una empresa pequeña, tienden a ser de bajo costo y se dan de diferentes maneras, dependiendo de los públicos meta. La dirección los tiene diferenciados y para cada uno de ellos emite mensajes de acuerdo con sus perfiles. Estos públicos son los jefes de las distintas áreas de producción, la fuerza de trabajo, los administradores y los equipos de tiendas.

A continuación, se presenta un esquema que ilustra el proceso de comunicación de la dirección de SOFAMEX hacia sus públicos internos.

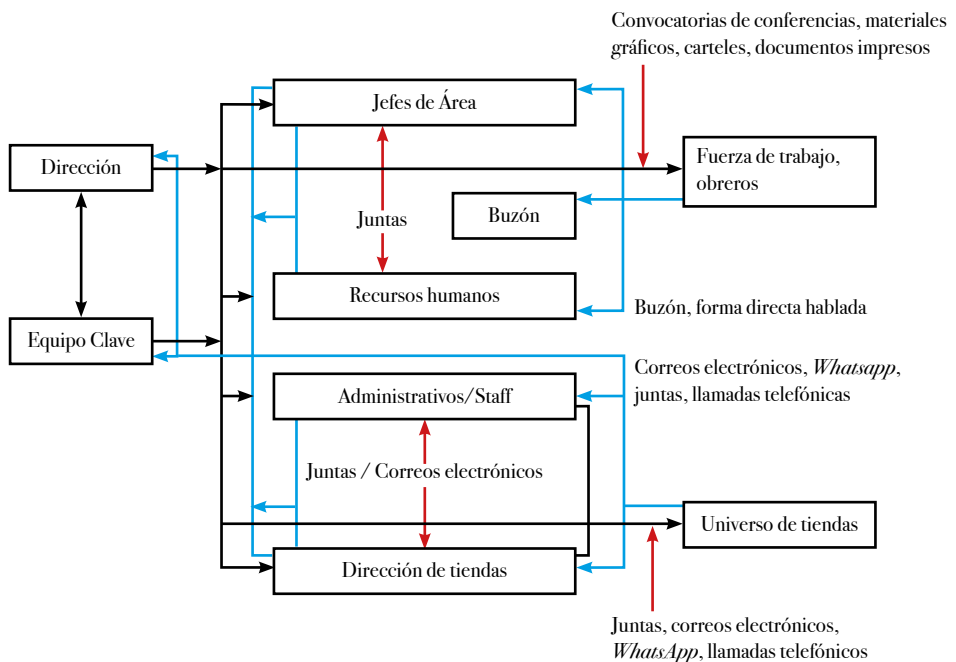


Fig.86 - Elaboración propia, con base en la observación y entrevistas aplicadas a trabajadores de la empresa.

En la figura 86 se observa que la dirección y los miembros que tienen personas a su cargo, trazan una comunicación directa hacia la fuerza productiva y obreros, ya sea por medio de un mensaje que surja de la necesidad del área o que esté en función a un mandato de la dirección.



Fig. 87 - Periódico mural colocado en el área de comedor de la fábrica SOFAMEX.

Generalmente, los jefes de área de *la fábrica* se comunican de manera hablada y directa con sus subordinados, mientras que el área de recursos humanos hace uso de espacios de difusión donde colocan carteles con la información necesaria y la refuerza de manera hablada a través de juntas semanales, o acude directamente a sus zonas de trabajo. Por su parte, cuando la dirección de SOFAMEX requiere informar alguna noticia a todo el personal, puede servirse de los jefes de área, del equipo de recursos humanos, o convoca a una conferencia en donde se traten avisos o temas estipulados que no requieran la participación de los asistentes.

Las decisiones que se toman y que deben ser comunicadas obedecen a alguna necesidad o innovación de la empresa y que, en su mayoría, tienen participación del equipo clave y la deliberación del director.

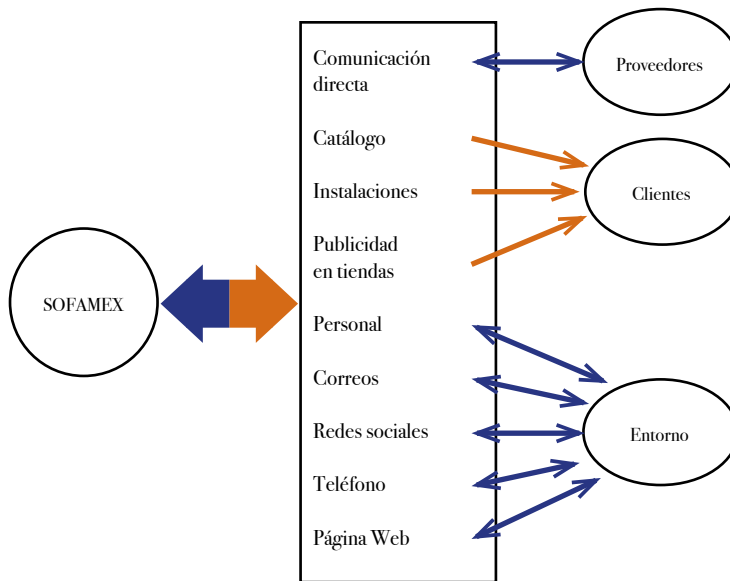
Para el caso de la comunicación que sostiene la dirección de SOFAMEX con el personal de tiendas, ésta requiere de canales que puedan ser sostenibles a distancia como la que se da por mensajes a través correos electrónicos, las llamadas telefónicas y *WhatsApp*.

En ambos procesos de comunicación, la retroalimentación se lleva a cabo con una diferencia significativa entre los públicos de la fábrica y el personal de tiendas. En el primer caso, el personal no puede interactuar con la dirección de SOFAMEX, sino a través de intermediarios como el personal de recursos humanos, o de manera escrita. Para el segundo caso, el personal sí tiene la libertad de comunicarse con la dirección y



es un deber la interacción con cualquier integrante de la organización.

Respecto a los públicos externos, se tomó como referencia para este estudio a los proveedores, los clientes y el público en general. La comunicación con estos tres grupos se realiza a través de las instalaciones de la empresa tanto de la fábrica como de las tiendas, con el uso de elementos internos de comunicación gráfica, por medio de los trabajadores, o por la comunicación escrita en catálogos de productos y en canales digitales como: correos electrónicos, redes sociales y la página de internet, ya que, en sí mismos, son portadores de mensajes de manera implícita y explícita.



*Fig.88 - Canales de comunicación de SOFAMEX para dirigirse a los públicos externos, esquema elaboración propia a partir de la observación para este estudio.*

Los proveedores más importantes llevan una relación estrecha con los directivos porque han trabajado con ellos por más de 20 años, tiempo en el que han generado un lazo casi personal. Los representantes de los proveedores asisten de manera regular a las instalaciones para demostrar aplicaciones de sus productos más recientes, recibir pagos o tratar cualquier cuestión y, es a través de estas visitas que reciben los mensajes implícitos de la empresa.

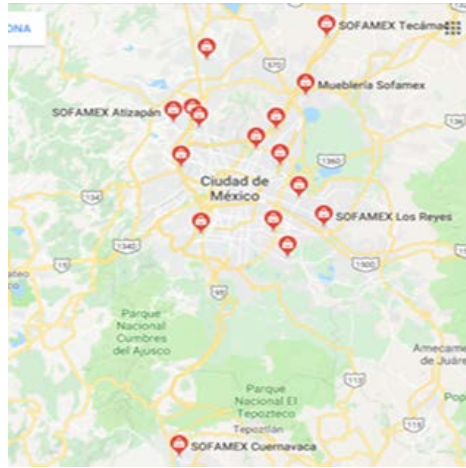
### 3.2.6 Escenarios de la identidad

Es una realidad que los espacios de las organizaciones comunican en sí mismos su esencia y en el caso de SOFAMEX, las instalaciones de sus 20 tiendas y la fábrica muestran su identidad cultural. Los escenarios de la empresa se han articulado a lo largo de 37 años integrando el modo de ser y hacer de la dirección y del personal que labora en ella. De acuerdo con Joan Costa, los escenarios de la identidad corporativa de la empresa son los lugares en donde se lleva a cabo la interrelación entre el público y los empleados.

Las 20 sucursales de SOFAMEX se encuentran ubicadas en la Ciudad de México en las delegaciones Gustavo A. Madero, Iztapalapa, Tláhuac, Cuauhtémoc, Álvaro Obregón y Miguel Hidalgo, mientras que en el Estado de México se encuentran a sus tiendas en los municipios de Tlalnepantla de Baz, Naucalpan de Juárez, Cuautitlán México, Atizapán de Zaragoza, Nezahualcoyotl, Los Reyes La Paz, Ecatepec de Morelos, Tecámac de Felipe Villanueva, y en Morelos, en los municipios de Cuautla y Cuernavaca. A su vez, la fábrica tiene sus instalaciones en la delegación Gustavo A. Madero.

Para este estudio de caso se consideró realizar el análisis de la comunicación de SOFAMEX a partir de los contenidos de los escenarios de identidad de manera objetiva, sistemática y cuantitativa.

De acuerdo con las recomendaciones de Sampieri para realizar análisis de contenido,



*Fig. 89 - Mapa con ubicación de las sucursales SOFAMEX al 30 de marzo del 2018. Ubicación de las 19 tiendas SOFAMEX.*



*Fig. 90 - Mapa con ubicación de las sucursales SOFAMEX al 30 de marzo del 2018. Ubicación de la fábrica SOFAMEX.*

se eligió como universo de estudio a las tiendas de Ermita, de San Ángel, de Toreo y a algunos espacios de la fábrica.

### *3.2.6.1 Análisis de las tiendas SOFAMEX*

A continuación, se presenta el análisis de las instalaciones y los espacios de las tiendas a fin de conocer la forma de como se refleja su identidad, es decir, describir tendencias en el contenido de su comunicación, desvelar diferencias en el contenido de la comunicación, comparar los mensajes y los espacios de comunicación, auditar el contenido de la comunicación y compararlo con el estándar establecido por la empresa, exponer las técnicas de publicidad de la empresa, descubrir los estilos de comunicación de la empresa y reflejar las creencias de la dirección de la empresa respecto a los mensajes que emiten a través de sus instalaciones. Para ello, se consideraron seis atributos o unidades de análisis para las tiendas SOFAMEX:


- La fachada
- La entrada
- La perspectiva del público desde el interior
- El área de escritorio
- El área de comedor para trabajadores
- El espacio de bodega para productos

	AÑO DE APERTURA	PLANTILLA INICIAL	PLANTILLA AL MOMENTO DEL ESTUDIO	CAPACIDAD EN SALAS	EXTENSIÓN EN METROS CUADRADOS
Ermita	1991	7	6	230	1200
San Ángel	1992	7	6	150	800
Toreo	2015	4	5	75	400


*Cuadro. 11 - Canales de comunicación de SOFAMEX para dirigirse a los públicos externos.*

En las tres fachadas existe presencia de marca, logotipo y slogan y los anuncios de sus productos en los que se observa el precio. La iluminación para estos espacios denota la prioridad que se tiene para estos mensajes. Las tres sucursales se encuentran en avenidas principales de la Ciudad de México. La sucursal de Ermita tiene como vecinos


LA FACHADA	ERMITA	SAN ÁNGEL	TOREO
Marca en fachada	Dos en esquina	Una al frente	Una al frente, una en lateral y una en poste a dos caras
Slogan de marca en fachada	Dos en esquina	Uno bajo la marca	Uno bajo la marca, una en lateral y uno bajo la marca de poste a dos caras
Espacios para publicidad con precios	Seis, cuatro en cornisa y dos a nivel de calle.	Uno bajo la marca	Seis, cuatro en fachada y dos en poste
Iluminación de fachada	Únicamente para cornisa	Únicamente para cornisa	En cornisa y en poste
Poste con anuncio de marca	No	No	Sí
Poste con espacios para publicidad con precios	No	No	Sí
Escaparate	No	No	Sí
Ubicación en avenida	Sí	Sí	Sí
Comercio informal en el perímetro de tienda	Sí	No	No
Nº de cajones de estacionamiento	0	1	7



*Fig.91 - Fachada de sucursal Ermita*



*Fig.92 - Fachada de sucursal San Ángel*



*Fig.93 - Fachada de sucursal Toreo*

Cuadro. 12 - Análisis de las fachadas de tres sucursales de SOFAMEX.

a algunos comercios ambulantes. A su vez, la sucursal de Toreo tiene escaparates mientras que las otras dos exhiben el producto sin ninguna vitrina.

El poste para colocar anuncio de marca y producto con precio únicamente se encuentra en la sucursal Toreo rompiendo el modelo de imagen que presentan las otras dos sucursales. Por último, se puede observar que el estacionamiento no es una prioridad para la compañía.

LA ENTRADA	ERMITA	SAN ÁNGEL	TOREO
Altura del local	8 metros	3.5 metros	8 metros
Iluminación interior del local	Luminarias de campana y tubos de led, suficiente	Tubos de led, poca	Pantallas de led, reflectores de led, suficiente
Superficie comercial	1000 metros cuadrados	1000 metros cuadrados	400 metros cuadrados
Niveles de exhibición	Planta baja y <i>mezzanine</i>	Planta baja	Planta baja
Elementos de comunicación gráfica de primera vista	Servicios de la empresa y anuncios de temporada	Tapetes de marca	Cuadro de marca, cuadros de producto sin precio, servicios de la empresa



*Fig.94 - Entrada de sucursal Ermita*



*Fig.95 - Entrada de sucursal San Ángel*



*Fig.96 - Entrada de sucursal Toreo*

*Cuadro. 13 - Análisis de la entrada de tres sucursales de SOFAMEX.*

Respecto a la primera impresión del público en la entrada de la tienda, se puede observar que los locales de Ermita y Toreo son altos e iluminados mientras que el de San Ángel no lo es. También, los locales de Ermita y San Ángel tienen superficie comercial de 1000 metros mientras que el de Toreo alcanza apenas los 400 metros. En los casos de las sucursales de Toreo y Ermita se alcanza a ver material gráfico de comunicación en muros, columnas y travesaños del local, contrario al de San Ángel que en él no se alcanzan a distinguir estos materiales por la poca altura e iluminación en la entrada del local.

Dos de las sucursales en su interior tienen suficiente iluminación mientras que a una le hace falta mucha iluminación eléctrica, al menos, en la exhibición del frente del local. Las tres sucursales coinciden con el producto dispuesto como un laberinto y sin ninguna clasificación de producto por tipo. En el interior de las sucursales SOFAMEX se alcanzan a ver elementos gráficos con comunicación comercial de la empresa. Las tres sucursales tienen etiquetas de precio, aunque, solo en dos incluían una segunda etiqueta de colores con descuento.

LA PERSPECTIVA DEL PÚBLICO DESDE EL INTERIOR	ERMITA	SAN ÁNGEL	TOREO
Iluminación	Suficiente	Poca a la entrada, suficiente al fondo	Suficiente en toda la tienda
Perspectiva de exhibición	Laberinto	Laberinto	Laberinto
Clasificación de producto por tipo, familia	Sin clasificación	Sin clasificación	Sin clasificación
Elementos gráficos de primera vista	Marca, logotipo, cuadros de producto sin precio, anuncios de temporada	Marca, logotipo, cuadros de producto sin precio, servicios de la empresa	Marca, cuadros de producto sin precio, servicios de la empresa, cuadro de partes de una sala
Etiquetas de precio	En todos los productos	En todos los productos	En todos los productos
Anuncio de porcentaje en producto	En ningún producto	En todos los productos	En todos los productos


  



*Fig.97 - Interior de sucursal Ermita*



*Fig.98 - Interior de sucursal San Ángel*




*Fig.99 - Interior de sucursal Toreo*

*Cuadro. 14 - Análisis de la perspectiva interior de tres sucursales de SOFAMEX.*

El área de escritorio tiene suficiente iluminación en las tres sucursales, sin embargo, la visibilidad de esta área es nula para la sucursal de Ermita y poca para San Ángel, en este rubro la sucursal de Toreo cuenta con excelente visibilidad de esta área desde la entrada de la sucursal. Las tres sucursales cuentan con los elementos gráficos SOFAPARTA, tarjetas de crédito, caja de seguridad, muestrario de telas, SOFACLEAN, cuadros de política de fletes y política de privacidad, aunque, sólo en San Ángel está en el escritorio el anuncio de la garantía de SOFACLEAN y únicamente en Toreo está la licencia de funcionamiento.


EL ÁREA DE ESCRITORIO	ERMITA	SAN ÁNGEL	TOREO
Iluminación	Suficiente	Suficiente	Suficiente
Visibilidad del área de atención al cliente	Sin visibilidad desde la entrada	Poca visibilidad desde la entrada	Buena desde la entrada
Elementos gráficos en esta área	Anuncio SOFAPARTA, tarjetas de crédito, caja de seguridad, muestrario de telas, SOFACLEAN, cuadros de política de fletes y política de privacidad	Anuncio SOFAPARTA, tarjetas de crédito, caja de seguridad, muestrario de telas, SOFACLEAN, cuadros de política de fletes, política de privacidad, anuncio garantía SOFACLEAN en escritorio	Anuncio SOFAPARTA, tarjetas de crédito, caja de seguridad, muestrario de telas, SOFACLEAN, cuadros de política de fletes, política de privacidad, licencia de funcionamiento
Número de escritorios	2	2	2
Equipo de cómputo	1	1	1



*Fig.100 - Área de escritorio de sucursal Ermita*



*Fig.101 - Área de escritorio de sucursal San Ángel.*




*Fig.102 - Área de escritorio de sucursal Toreo*


Cuadro. 15 - Análisis del área de escritorio de tres sucursales de SOFAMEX.

EL ÁREA DE COMEDOR PARA TRABAJADORES	ERMITA	SAN ÁNGEL	TOREO
Mobiliario	Escritorio como mesa, dos sillas, una banca	Escritorio como mesa, dos bancos	Una mesa, un banco
Electrodomésticos	Horno microondas, refrigerador	Horno microondas, refrigerador, despachador de agua	Horno microondas
Elementos gráficos de comunicación interna	Ninguno	Ninguno	Carteles, uso de horno de microondas, valores, importancia de tener comedor
Ventilación	Sin ventilación	Un extractor	Sin ventilación
Iluminación	Poca iluminación	Suficiente	Suficiente
Superficie	16 metros cuadrados	4 metros cuadrados	16 metros cuadrados


  



*Fig.103 - Comedor de sucursal Ermita*



*Fig.104 - Comedor de sucursal San Ángel*



*Fig.105 - Comedor de sucursal Toreo*

*Cuadro. 16 - Análisis del área de comedor para trabajadores de tres sucursales de SOFAMEX.*

El comedor de las tres sucursales tiene en común la presencia de mesa y sillas o bancos y un horno de microondas, aunque en Ermita y San Ángel hay un refrigerador y en Toreo no y, sólo en San Ángel tienen un despachador de agua. Respecto a los elementos de comunicación interna, únicamente en Toreo tienen tres carteles sobre el uso del microondas, las ventajas de tener comedor y los valores de la empresa. El comedor de Ermita y Toreo carecen de ventilación y la iluminación del comedor de Ermita es baja, aunque en San Ángel y Toreo es suficiente. El espacio destinado para esta área es de 16 metros cuadrados en Ermita y Toreo, aunque, en San Ángel alcanza apenas los cuatro metros cuadrados.



Finalmente, las bodegas son espacios pequeños al fondo de las sucursales que van de los 100, hasta los 300 metros cuadrados. En Ermita, es un inmueble construido de reja, lonas y un tapanco para ampliar su capacidad, mientras que, en San Ángel, es de muros de concreto, en ambos casos, con piso de cemento firme y techo de lámina. Caso diferente es la sucursal de Toreo, que tiene un espacio con muros y techo de concreto y piso cerámico. Las bodegas de las tres sucursales tienen el común denominador de poca limpieza, como el caso de Toreo, en donde hay acomodo forzado de producto y en Ermita

EL ÁREA DE ESCRITORIO	ERMITA	SAN ÁNGEL	TOREO
Iluminación	Suficiente	Suficiente	Suficiente
Visibilidad del área de atención al cliente	Sin visibilidad desde la entrada	Poca visibilidad desde la entrada	Buena desde la entrada
Elementos gráficos en esta área	Anuncio SOFAPARTA, tarjetas de crédito, caja de seguridad, muestrario de telas, SOFACLEAN, cuadros de política de fletes y política de privacidad	Anuncio SOFAPARTA, tarjetas de crédito, caja de seguridad, muestrario de telas, SOFACLEAN, cuadros de política de fletes, política de privacidad, anuncio garantía SOFACLEAN en escritorio	Anuncio SOFAPARTA, tarjetas de crédito, caja de seguridad, muestrario de telas, SOFACLEAN, cuadros de política de fletes, política de privacidad, licencia de funcionamiento
Número de escritorios	2	2	2
Equipo de cómputo	1	1	1



*Fig. 106 - Área de escritorio de sucursal Ermita*



*Fig. 107 - Área de escritorio de sucursal San Ángel.*



*Fig. 108 - Área de escritorio de sucursal Toreo*

Cuadro. 17 - Análisis del área de escritorio de tres sucursales de SOFAMEX.

y San Ángel se observa desorden para el producto y las cosas que se encuentran en este espacio. La bodega alberga en las tres sucursales al área que denominan reparaciones y en ninguna de las tres bodegas se pudieron observar elementos de comunicación gráfica.

En general, las tres sucursales incluyen los elementos determinados en la *Propuesta manual de marca SOFAMEX*, pero la disposición de los elementos no es la misma porque el manual no detalla cómo deben colocarse los muebles y materiales gráficos según el local.

### *3.2.6.2 Análisis de fábrica SOFAMEX*

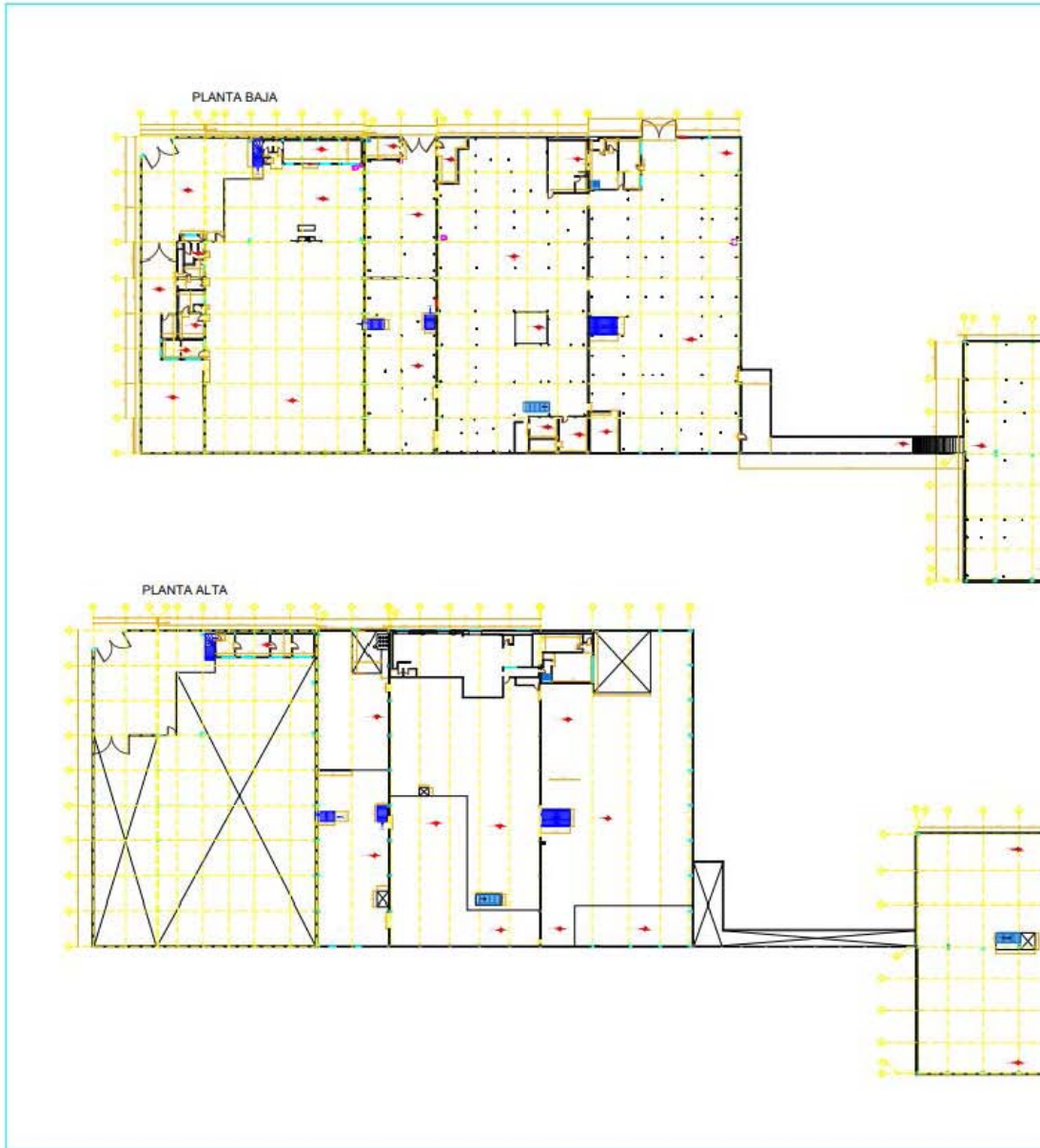
Así como las tiendas, la fábrica de SOFAMEX es un espacio que comunica la esencia de la organización ya que su infraestructura se ha construido a partir de las necesidades de la dirección y de las propuestas de los trabajadores.

En la figura 109, se presenta el análisis de los espacios de la fábrica que permitirá entender la identidad y la cultura organizacional que se vive en este espacio y que se emite a sus públicos.

La fábrica está ubicada en la calle Norte 16, No. 5105, en la colonia Capultitlán, en la delegación Gustavo A. Madero, en la Ciudad de México, entre las calles José Urbano Fonseca y Poniente 118. Se encuentra en el perímetro de la zona de hospitales de Magdalena de las Salinas y convive con la terminal de Autobuses del Norte.

A pesar que la colonia Capultitlán está cerca de la zona de Vallejo, la fábrica SOFAMEX es de las pocas instalaciones industriales que permanecen en el vecindario pues poco a poco se ha transformando en una zona habitacional y comercial.

La fábrica es un conjunto de cinco naves industriales conectadas por puertas y pasillos. Cuatro de ellas tienen un *tapanco* hecho de viguetas metálicas y madera para ampliar la extensión y capacidad de este inmueble y albergar a las 10 áreas y al personal operativo y administrativo de esta organización. Una de estas naves tiene un patio que sirve como *garaje* para las tres camionetas que distribuyen las salas a las tiendas. Ello conlleva a que la fábrica no tenga estacionamiento para trabajadores, visitas o clientes.



*Fig.109 - Plano de la fábrica SOFAMEX, proporcionado por la empresa para este estudio.*



Para el análisis de la fábrica se tomaron los siguientes atributos:

- La fachada
- La bodega de casco<sup>270</sup>
- La bodega de hule espuma<sup>271</sup>
- El área de oficinas
- El salón de juntas
- El comedor

La fachada: al frente no hay algún logotipo de marca. Los muros son amarillos con zaguanes en beige y una pequeña puerta roja en desuso.

El zaguán que se observa en esta fotografía corresponde a la entrada principal que sirve como acceso para el personal operativo, administrativo, visitas y proveedores.

Además, a este acceso se le adaptó como área de carga de los productos para enviarlos a las tiendas, sin embargo, debido al tipo de instalaciones y espacio de la empresa, esta tarea se hace a pie de calle.

Bodega de casco: es una de las áreas con mayor relevancia porque es donde se corta la madera y se arman las estructuras de las salas. Ahí se acomodan los materiales y el inventario de *madera y casco* de acuerdo con las indicaciones del jefe del área a partir de su experiencia en el puesto.

Para el almacén de casco se ha destinado una nave industrial intermedia a las instalaciones de la fábrica y la superficie de un tapanco de la nave contigua.

270 Casco, es la palabra que utilizan los trabajadores de SOFAMEX para referirse a la estructura de madera en la que montan todos los materiales para hacer un sillón o una pieza de una sala.

271 Hule espuma, es el nombre con el que se refiere el personal de SOFAMEX a los materiales que se utilizan para el acojinamiento de sus productos.



*Fig.110 - Fachada de fábrica SOFAMEX.*



*Fig.111 - Interior de la fábrica SOFAMEX, tapanco de bodega de casco.*



*Fig.112 - Interior de la fábrica SOFAMEX, bodega de hule espuma*



*Fig.113 - Oficinas SOFAMEX.*

Bodega de hule espuma: en ella se resguardan grandes y pequeñas piezas de hule espuma con las que se acojina cada sillón.

También, aquí se resguardan la sierra horizontal, la vertical y la máquina desbrozadora, que son utilizadas para cortar estos materiales y para llenar toda la cojinería.

Este espacio se ordena y organiza de acuerdo con las indicaciones del jefe del área a partir de su experiencia en el puesto.

El área de oficinas: es el espacio de la empresa donde el personal administrativo atiende al operativo de la fábrica, de las tiendas, a los proveedores y a las visitas. Están ubicadas al frente del edificio principal, próximas a la entrada. Son dos espacios abiertos: uno en planta baja y otro en el primer piso.

En la planta baja se encuentra la recepción de las oficinas y las áreas jurídica, contable y la financiera; mientras que en la planta alta está la supervisión administrativa de tiendas, la dirección de tiendas, la coordinación del sistema de gestión administrativa,

la dirección de imagen de marca, el área de recursos humanos, la división SOFAMEX *Online*, la dirección de producción, la coordinación de logística y la dirección general.

Las instalaciones abiertas de las oficinas de SOFAMEX permiten la comunicación directa entre los representantes de las áreas administrativas. Además, cada representante de área administrativa cuenta con línea telefónica, equipo de cómputo con internet abierto y equipos de radiofrecuencia para la comunicación con los jefes de las áreas operativas de la fábrica.

Salón de juntas: se trata de un área común que tiene varios usos como: reuniones administrativas, citas con personal o para recibir a proveedores de insumos y de servicios. Tiene decoración minimalista que incluye una mesa rectangular con ocho sillas, un muro en color negro que funciona como pizarrón y también hay un pizarrón blanco en uno de los muros laterales.

Este salón se ilumina de forma natural y artificialmente, y el espacio está delimitado por cancelerías que permiten la vista del interior a exterior y viceversa.

Comedor: es un área abierta que se habilitó recientemente para los trabajadores operativos y administrativos. Está al interior de una de las naves laterales del inmueble y tiene 10 mesas con 20 bancas para recibir a 200 trabajadores, una barra y cocina donde se pueden consumir los alimentos que vende el proveedor contratado por SOFAMEX y una máquina de refrescos.

Otra opción para los trabajadores es el uso 10 hornos de microondas para que los empleados calienten los alimentos que llevan de sus casas.



*Fig. 114 - Salón de juntas, fotografía tomada el 26 de marzo del 2016 para estudio de caso.*



*Fig. 115 - Comedor de fábrica SOFAMEX, fotografía tomada el 26 de marzo del 2016 para este estudio de caso.*

En el comedor hay algunas herramientas que sirven como medios de comunicación interna para informar y difundir mensajes destinados a los colaboradores como: un periódico mural y carteles con información atemporal para el refuerzo de algunas campañas o lineamientos de la organización.

A partir de este análisis se advierte que en todos los espacios de la fábrica existe proactividad por parte de los trabajadores y ésta atiende a las necesidades de la dirección para hacer de SOFAMEX un lugar funcional.

Mientras que, a nivel general de la empresa, la entropía en los escenarios de identidad de las tiendas y de la fábrica está determinada por los directores y los trabajadores de cada área, ya que carecen de lineamientos o normativas formales que dicten maneras y modos de hacer.



Fig.116 - Cartel colocado en el comedor de la fábrica SOFAMEX, fotografía recuperada de los archivos de la empresa.

### 3.2.7 Indicadores objetivos de identidad

Para este apartado de la auditoría de identidad SOFAMEX se retomarán algunos datos proporcionados por la empresa con el objetivo de conocer más acerca de esta organización, sin embargo, son de uso limitado ya que podrían tener carácter confidencial. Los indicadores objetivos de identidad son la información objetiva y racional dirigida exclusiva y estratégicamente a algunos públicos determinados y se forma a partir de: monografías de la empresa, un inventario, un balance, una ficha o una memoria anual con información, cifras, datos cuantificados y comprobables que refieren a hechos institucionales y constitucionales, o también, el domicilio social, el equipo directivo, los locales que ocupa, las instalaciones que posee, el número de empleados, los países donde está presente, sus propiedades, su estructura organizativa,

Denominación social	GRUPO SOFAMEX FABRICANTES S.A. DE C.V.
Fecha de constitución	14 de julio del 2015
Marca comercial	SOFAMEX M.R.
Ubicación de fábrica, oficinas y centro de distribución	Calle Norte 16 No. 5105, colonia Capultitlán, delegación Gustavo A. Madero. C.P. 07370 México CDMX.
Teléfonos	5759-2075 y 5759-2176
Extensión en metros cuadrados de fábrica y oficinas	5000 metros
Capacidad de almacén en fábrica	800 salas
Trabajadores en planta y oficinas	286 trabajadores al 25 de marzo del 2018
Áreas operando en fábrica	10 áreas
Divisiones de oficina	11 divisiones
Transportes para abasto de sus productos	3 camionetas de fábrica modelo NP300, con una entrega mensual de 1350 juegos de salas
Horarios de operación fábrica	Lunes a viernes de 7:00 a.m. a 5:00 p.m., con una hora de comida y dos intervalos de descanso
Horarios de operación oficinas	Lunes a viernes de 11:00 a.m. a 8:00 p.m., con una hora de comida
Tiendas propias	15 sucursales
Tiendas de socios	4 sucursales
Ubicación de tiendas	Ciudad de México, Estado de México, Morelos
Extensión promedio en metros cuadrados de piso de venta por cada sucursal	400 metros
Capacidad promedio de producto por cada sucursal	100 salas por tienda
Trabajadores en tiendas	91 trabajadores al 25 de marzo del 2018
Horarios de operación de sucursales	Lunes a domingo de 10:00 a.m. a 8:00 p.m., con dos horas de comida

*Cuadro. 18 - Información de SOFAMEX.*

sus empresas filiales y su participación en las mismas, sus patentes y sus marcas, sus realizaciones en investigación y desarrollo y su cotización en bolsa. Estos datos se dirigen a campos o sectores concretos.<sup>272</sup>

<sup>272</sup> Costa, et. al. *Idenidad Corporativa... op. cit.*, pp. 30-35.



En el cuadro 19, se presenta una tabla con información específica expresa en diversos materiales como la inducción para los nuevos prospectos de las tiendas y la fábrica SOFAMEX, y la contraportada de los volantes que la empresa entrega a sus clientes.

ORIENTE				
Bosques de Aragón Tienda de la fábrica	Avenida Central No. 297, colonia Bosques de Aragón, Nezahualcoyotl, Estado de México	5794-0573	5 colaboradores	
Los Reyes Tienda de la fábrica	Carretera Federal México-Puebla Km 18.5, colonia Los Reyes, Los Reyes la Paz, Estado de México	5856-6371	5 colaboradores	
Nezahualcóyotl Tienda de la fábrica	Avenida Chimalhuacán No. 278, local A, colonia Benito Juárez, Nezahualcóyotl, Estado de México	5112-8484	5 colaboradores	
NOR-ORIENTE				
Vía Morelos Tienda de la fábrica	Avenida Vía Morelos km 15.1 No. 451, colonia Santa Clara Coatitla, Ecatepec de Morelos, Estado de México	5569-7611	5 colaboradores	
Jardines de Morelos Tienda de socio	Avenida Jardines de Morelos Manzana 23 Lote 1, colonia Jardines de Morelos, Ecatepec de Morelos, Estado de México	5839-3375	3 colaboradores	
Tecámac Tienda de socio	Carretera Federal México-Pachuca km 38.5, colonia Tecámac Centro, Tecámac de Felipe Villanueva, Estado de México	5934-4038	2 colaboradores	
SUR				
San Ángel Tienda de la fábrica	Avenida Revolución No. 1840, colonia San Ángel, Álvaro Obregón, Ciudad de México	5550-9857	6 colaboradores	
SUR-ORIENTE				
Ermita Tienda de la fábrica	Calzada Ermita Iztapalapa No. 2914, colonia Los Ángeles, Iztapalapa, Ciudad de México	5612-0356	6 colaboradores	
Tláhuac Tienda de la fábrica	Avenida Tláhuac No. 5861, colonia Miguel Hidalgo, Tláhuac, Ciudad de México	5866-5697	5 colaboradores	

Cuadro. 19 - Datos de sucursales SOFAMEX al 25 de marzo del 2018.

NOR- PONIENTE			
Gustavo Baz Tienda de la fábrica	Avenida Gustavo Baz No. 281, colonia Industrial Santo Tomás, Tlalnepantla de Baz, Estado de México	5546-5563	5 colaboradores
Toreo Tienda de la fábrica	Boulevard Manuel Ávila Camacho No. 460, colonia San Bartolo, Naucalpan de Juárez, Estado de México	5357-0407	5 colaboradores
Tlalnepantla Tienda de la fábrica	Calle Francisco Sarabia No. 2, colonia Tlalnepantla Centro, Tlalnepantla de Baz, Estado de México	5384-5001	5 colaboradores
Cuautitlán Tienda de socio	Avenida 16 de septiembre No. 302-A, colonia Cuautitlán Centro, Cuautitlán México, Estado de México	5872-7948	3 colaboradores
Atizapán Tienda de socio	Boulevard Adolfo López Mateos No. 9, colonia el Potrero, Atizapán de Zaragoza, Estado de México	5825-4040	3 colaboradores
NORTE			
Centenario Tienda de la fábrica	Avenida Centenario No. 2080, colonia Atzacocalco, Gustavo A. Madero, Ciudad de México	5737-5913	5 colaboradores
Vallejo-Lindavista Tienda de la fábrica	Avenida Miguel Othón de Mendizábal Oriente No. 467, colonia, Nueva Industrial Vallejo, Gustavo A. Madero, Ciudad de México	5368-4405	5 colaboradores
CENTRO			
Lagunilla Tienda de la fábrica	Calle República de Ecuador No. 74, colonia Centro, Lagunilla, Cuauhtémoc, Ciudad de México	5526-5081	4 colaboradores
INTERIOR DE LA REPÚBLICA MEXICANA			
Cuautla Tienda de la fábrica	Avenida Álvaro Obregón No. 118, colonia Emiliano Zapata, Cuautla, Morelos	01735-1080596	4 colaboradores
Cuernavaca Tienda de la fábrica	Avenida Plan de Ayala No. 129, colonia El Vergel, Cuernavaca, Morelos	01777-3185625	3 colaboradores

Cuadro. 20 - Datos de sucursales SOFAMEX al 25 de marzo del 2018.

SITIO EN LÍNEA			
SOFAMEX Online Tienda de socio	<a href="https://SOFAMEX.mx/">https://SOFAMEX.mx/</a>	5868-8857	4 colaboradores
REDES SOCIALES			
Facebook	<a href="https://SOFAMEX.mx/">https://SOFAMEX.mx/</a>		132,000 seguidores
Twitter	@SOFAMEX		206 seguidores
Instagram	@SOFAMEXOFICIAL		1588 seguidores
Youtube	SOFAMEX		290 suscriptores

Cuadro. 21 - Datos de sucursales SOFAMEX al 25 de marzo del 2018.

### 3.2.8 Recursos humanos

A partir de la propuesta de los siete vectores para auditar la identidad de las empresas, se detectó que es indispensable sumar el análisis de los recursos humanos ya que conforman un importante elemento portador de información. A continuación, se presentan los vestuarios del personal SOFAMEX en las tiendas y en la fábrica con el objetivo de ampliar el panorama sobre las condiciones laborales para generar el ambiente organizacional detectado al momento de este estudio.

Aquí se observa al equipo de tienda portando el uniforme proporcionado por SOFAMEX que, de acuerdo con el documento: *Entrevista de empleo para tienda*, el uniforme de los colaboradores de tienda será la camiseta gris tipo polo con logotipo de la empresa bordado, pantalón de mezclilla y zapatos cómodos. En este documento se hace la observación que el cabello para los hombres debe de ser corto, mientras que para el personal femenino no existe indicación alguna.<sup>273</sup>

En la figura 119 se ve a los trabajadores operativos de *la fábrica* haciendo uso de las instalaciones recreativas de la empresa. De acuerdo con la dirección de recursos humanos de SOFAMEX, a los trabajadores de la fábrica se les proporcionan tres

273 Entrevista de empleo para personal tiendas, SOFAMEX, s./a., s.p., documento recuperado de los archivos gráficos de la empresa.



Fig.117 - Trabajadores de SOFAMEX Tláhuac.



Fig.118 - Trabajadores de fábrica en área recreativa.

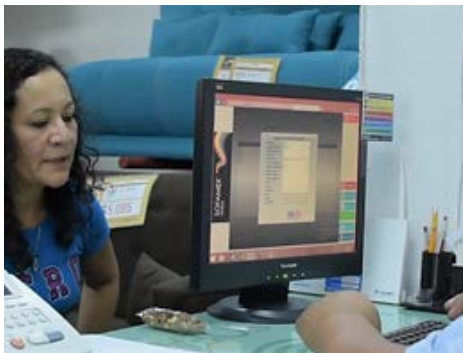


Fig.119 - Pantalla de computadora SOFAMEX Tlahuepanla.



Fig.120 - Armado de casco.

camisetas: amarilla, azul y gris, las cuales incluyen impreso el logotipo de marca y la frase *mi segundo hogar*, con la intención de generar vínculo, arraigo y sentido de pertenencia al personal de esta organización. Cabe mencionar que el uso del uniforme en la fábrica está indicado en el documento, *Reglamento de trato para trabajadores de la fábrica SOFAMEX*<sup>274</sup>, y en él, sólo se señala que el trabajador debe de vestir la camiseta de uniforme durante su jornada al igual que los aditamentos necesarios para sus actividades.

Es así que, en las tiendas, las herramientas de trabajo sirven para realizar actividades administrativas, aunque también tienen herramientas para hacer reparaciones de los productos.

---

274 Reglamento de trato para trabajadores de la fábrica SOFAMEX, SOFAMEX, s./a., s.p., documento recuperado de los archivos gráficos de la empresa.

Mientras que, en la fábrica, los aditamentos de seguridad y herramientas proporcionadas a los trabajadores están enfocadas a la manufactura de las salas.

Los directivos, por su parte, visten de manera casual sin que se muestre una jerarquía ya que no existe evidencia de alguna normativa o código de vestir para estos trabajadores.

Retomando la propuesta de la escuela de Bauhaus, la disciplina de la identidad corporativa tomó como núcleo de comunicación a la marca, ya que la crea cuando no existe, la modifica cuando es preciso, pero en todos los casos la desarrolla exhaustivamente y normaliza después de sus usos,<sup>275</sup> y para el caso de SOFAMEX, la creación, la modificación y el comienzo de la normalización de su marca ha sido en los últimos años una de principales herramientas para comunicar su esencia como un ente que convive con sus diferentes públicos en el ambiente corporativo actual.

El análisis de la identidad de SOFAMEX, con base en la propuesta de Joan Costa y los siete vectores es la base para conocer a detalle la forma de ser y hacer de la organización, sin embargo, a pesar de los datos obtenidos y acceso a documentos internos, el análisis se acotó a la permisibilidad de uso que brindó SOFAMEX, por el tipo de información tratada.



Fig.121 - Convivio navidad 2016.



Fig.122 - Desayuno en barra de comedor oficinas.

---

275 Costa, et. al. *Identidad Corporativa... op. cit.*, p. 26.

### 3.3 Análisis externo, imagen de la empresa SOFAMEX

Después del análisis de la identidad a partir de los siete vectores propuestos por Costa, es momento de examinar en los públicos para determinar cómo la empresa es percibida, a fin establecer si se logran las economías de comunicación y si la estructura corporativa se presenta correctamente para lograr la notoriedad deseada. A continuación, se expone el análisis de la imagen de acuerdo a la propuesta de Capriotti quien señala el examen de:

- Los públicos
- La competencia
- El nivel de notoriedad de la organización

#### 3.3.1 Los públicos

De acuerdo con Salvador Mercado H., el público, a partir del enfoque de las relaciones públicas, lo conforman *cierto número de personas que tienen entre sí un punto o varios de afinidad, y ante los cuales deben utilizarse diferentes métodos [...] para su análisis, específicamente, el público se divide en: el que se relaciona directamente con la empresa y el que tiene relación indirecta o ninguna.*<sup>276</sup>

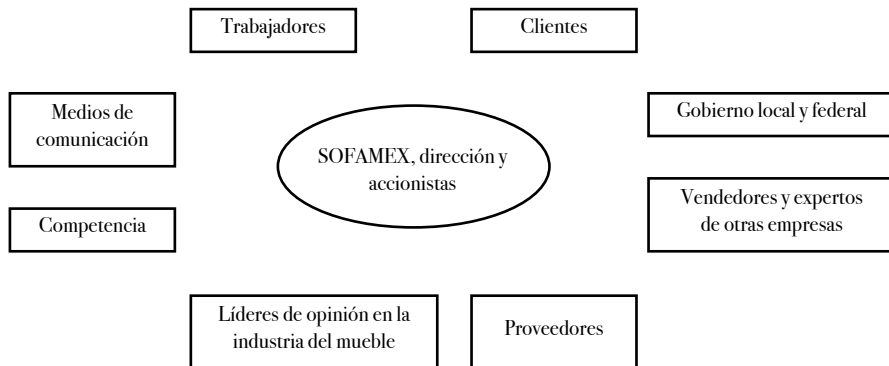


Fig. 123 - Esquema, nube de públicos de SOFAMEX.

276 Salvador, Mercado H., Relaciones públicas, PAC, México, 2003, p. 18.

De acuerdo con la propuesta de Capriotti, el análisis de los públicos de la organización está compuesto por el estudio de: su estructura, su infraestructura y sus características.<sup>277</sup>

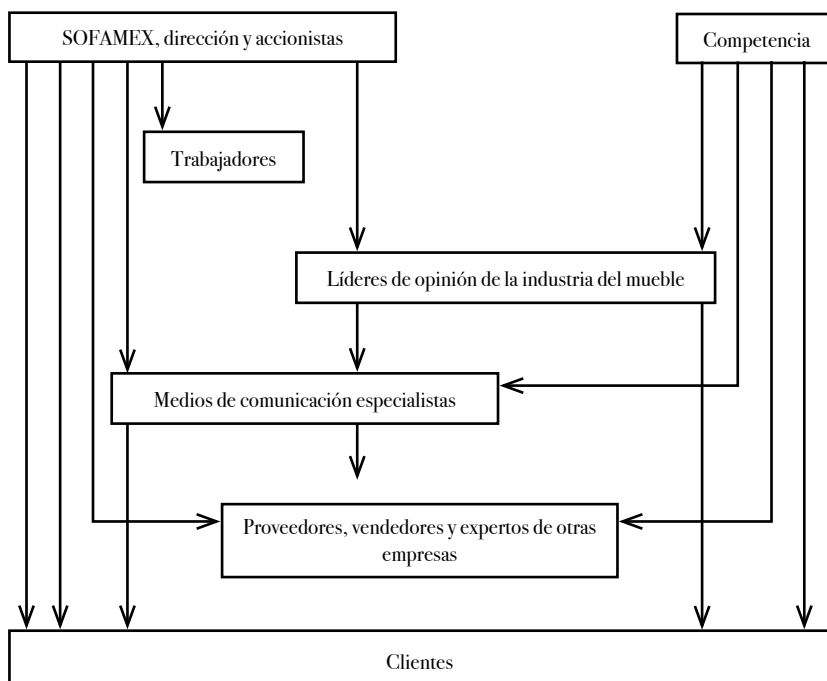


Fig.124 - Esquema, infraestructura de los públicos.

Para el caso de SOFAMEX, la estructura de sus públicos se compone de *todos los grupos de personas que tienen algún tipo de interés similar entre ellos con respecto a la organización, y que pueden afectar el funcionamiento o el logro de los objetivos de la compañía.*<sup>278</sup> A continuación, se presenta la nube<sup>279</sup> de públicos con los que tiene interacción la empresa.

<sup>277</sup> Capriotti, *Planificación estratégica... op. cit.*, p. 170.

<sup>278</sup> *Ibid.*, p 171.

<sup>279</sup> *Idem.*

Enseguida, es pertinente analizar el flujo de información e influencia que se produce en los públicos de la organización para reconocer los niveles de interacción entre ellos. A continuación, se muestra el esquema de la infraestructura de los públicos de SOFAMEX.

Se puede determinar a los públicos con los que SOFAMEX interacciona como clave y primarios, que para este caso son: los trabajadores, los proveedores y los clientes, ya que su acción puede afectar decisivamente el funcionamiento o el logro de los objetivos de la organización. El resto, conforman a los secundarios.<sup>280</sup>

Para analizar a los públicos prioritarios de la empresa se clasificarán en público interno que serán los trabajadores y el externo que serán los proveedores y los clientes.

### 3.3.1.1 Público interno

Para conocer la percepción de los trabajadores acerca de la empresa, se realizó la encuesta *público interno* en el mes de abril del 2018 a través de un cuestionario dividido en cinco partes que se aplicó a 34 trabajadores hombres y mujeres, 17 de ellos que son el total del equipo de las tiendas de Ermita, de San Ángel y de Toreo y 17 más de la fábrica de las áreas de bodega de casco, bodega de hule espuma y oficinas, para saber, por medio de preguntas cerradas con la escala de Guttman, si se percibe o no la filosofía de la empresa.

El promedio de edad de los encuestados es de 48.23 años mientras que el promedio de antigüedad en la empresa es de 8.8 años.

Para comenzar este análisis, se tuvo la hipótesis que los trabajadores de SOFAMEX no conocían la visión corporativa de la empresa.

Las variables que se analizaron fueron:

1. Conoces la visión SOFAMEX
2. Se ha hecho parte del equipo
3. Comunica entusiasmo
4. Integra a los trabajadores como equipo
5. Refleja lo que sabes de la empresa
6. Visualiza el futuro de la empresa
7. Es positiva y alentadora

---

280 Ibid., p 171.



## Vitrina metodológica

FECHA DE LEVANTAMIENTO	Encuestas realizadas en el mes de abril del 2018
UNIVERSO DE ESTUDIO	Trabajadores de las tiendas de Ermita, de San Ángel, de Toreo y de la fábrica, de las áreas bodega de casco, bodega de hule espuma
TAMAÑO DE MUESTRA	(Probabilística), 34 donde 17 son de tiendas y 17 de fábrica
TAMAÑO DE MUESTREO	34
TÉCNICA DE LEVANTAMIENTO DE CAMPO	Se entregó el cuestionario impreso de manera personal
CONFIABILIDAD ESTADÍSTICA	95%
GRADO DE ERROR ESTADÍSTICO	0%

A continuación, se presenta el modelo de encuesta.

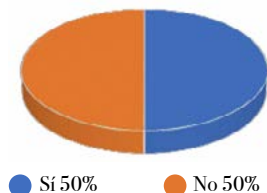
**Encuesta público interno, parte 1, Percepción de la visión corporativa de SOFAMEX**, para los trabajadores de las tiendas de Ermita, de San Ángel, de Toreo y de las áreas de bodega de casco, de hule espuma y administrativa.

PREGUNTAS	Sí	No
1. ¿Conoces la visión corporativa de SOFAMEX?		
2. ¿La visión corporativa de SOFAMEX se ha hecho parte de todo el equipo?		
3. ¿La visión corporativa de SOFAMEX comunica entusiasmo?		
4. ¿La visión corporativa de SOFAMEX incorpora valores e intereses comunes para ti?		
5. ¿La visión corporativa de SOFAMEX integra a los trabajadores como equipo?		
6. ¿La visión corporativa de SOFAMEX refleja lo que tú sabes de ella?		
7. ¿La visión corporativa de SOFAMEX visualiza su futuro como empresa?		
8. ¿La visión corporativa de SOFAMEX es positiva y alentadora?		

---

### 1. ¿CONOCES LA VISIÓN CORPORATIVA DE SOFAMEX?

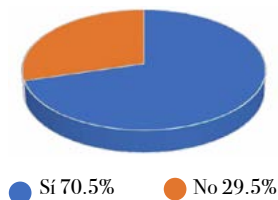
La primera respuesta arroja que la mitad de los encuestados conocen la visión corporativa de la empresa. Esta respuesta dio pauta para que las siguientes preguntas se continuaran con 17 trabajadores.



---

### 2. ¿LA VISIÓN CORPORATIVA DE SOFAMEX SE HA HECHO PARTE DE TODO EL EQUIPO?

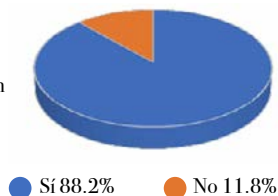
Del 50% de los encuestados que conocen la visión corporativa de la empresa, el 70% señaló que ésta se ha hecho parte de todo el equipo.



---

### 3. ¿LA VISIÓN CORPORATIVA DE SOFAMEX COMUNICA ENTUSIASMO?

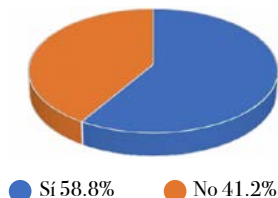
De acuerdo con las respuestas de los encuestados, el 88.2% percibe que la visión corporativa de su empresa se comunica con entusiasmo.



---

### 4. ¿LA VISIÓN CORPORATIVA DE SOFAMEX INCORPORA VALORES E INTERESES COMUNES PARA TI?

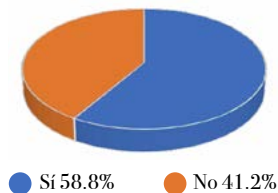
Con esta respuesta se puede observar que solo el 58.8% de los encuestados percibe que la visión de la empresa incorpora valores e intereses afines a ellos.



---

### 5. ¿LA VISIÓN CORPORATIVA DE SOFAMEX INTEGRA A LOS TRABAJADORES COMO EQUIPO?

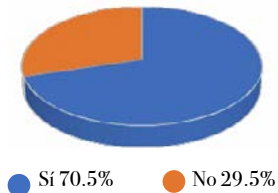
Del mismo modo, se puede observar que el 58.8% del personal percibe a la visión de la empresa como una herramienta integradora.



---

**6. ¿LA VISIÓN CORPORATIVA DE SOFAMEX REFLEJA LO QUE TÚ SABES DE ELLA?**

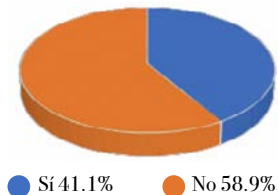
Además, el 70.5% de los encuestados perciben a la visión corporativa congruente con lo que saben de la empresa.



---

**7. ¿LA VISIÓN CORPORATIVA DE SOFAMEX VISUALIZA SU FUTURO COMO EMPRESA?**

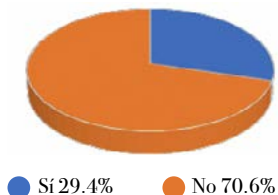
A pesar que la visión de la empresa debe ser un elemento que posicione a la organización en el futuro, solo el 41.1% de los encuestados la traduce como un instrumento institucional que expresa las próximas intenciones de la empresa.



---

**8. ¿LA VISIÓN CORPORATIVA DE SOFAMEX ES POSITIVA Y ALENTADORA?**

En la última respuesta de esta encuesta se observa que solo el 29.4% de los encuestados percibe a la visión de SOFAMEX como un instrumento con buenas intenciones y que incite para trabajar en la empresa.



---

La hipótesis para esta primera parte del análisis del público interno era que los trabajadores no conocían la visión de la empresa. Los datos obtenidos con esta encuesta permitieron ver que la mitad de los trabajadores sí conocían la visión corporativa y las siguientes respuestas manifestaron el índice positivo en la percepción del mensaje que transmite, sin embargo, también se pudo observar que el público interno no percibía el mensaje de la visión corporativa de manera positiva y alentadora.

Para la segunda parte del análisis del público interno se tenía la hipótesis de que los trabajadores no conocían la misión de la empresa.

Las variables que se analizaron fueron:

1. Conoces la misión corporativa
2. Refleja lo que sabes de la empresa
3. Los propósitos de la misión corporativa son duraderos

4. Atiende las necesidades de los clientes
5. Se orienta a los valores, motivaciones y principios de la empresa
6. Busca unión y fuerza
7. Manifiesta compromiso
8. Es precisa y alcanzable
9. Atiende a tus necesidades

A continuación, se presenta el modelo de encuesta.

---

**Encuesta, público interno, parte 2, Percepción de la misión corporativa de SOFAMEX**, para los trabajadores de las tiendas de Ermita, de San Ángel, de Toreo y de las áreas de bodega de casco, de hule espuma y administrativa.

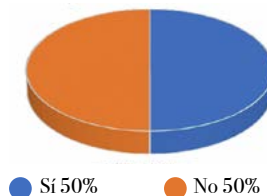
---

PREGUNTAS	Sí	No
1. ¿Conoces la misión corporativa de SOFAMEX?		
2. ¿La misión corporativa de SOFAMEX refleja lo que sabes de la empresa?		
3. ¿Los propósitos que busca la misión corporativa de SOFAMEX son duraderos?		
4. ¿La misión corporativa de SOFAMEX atiende a las necesidades de los clientes?		
5. ¿La misión corporativa de SOFAMEX está orientada a los valores, motivaciones y principios que conoces de la empresa?		
6. ¿La misión corporativa de SOFAMEX busca unión y fuerza?		
7. ¿La misión corporativa de SOFAMEX manifiesta compromiso?		
8. ¿La misión corporativa de SOFAMEX es precisa y alcanzable?		
9. ¿La misión corporativa de SOFAMEX atiende a tus necesidades?		

---

#### I. ¿CONOCES LA MISIÓN CORPORATIVA DE SOFAMEX?

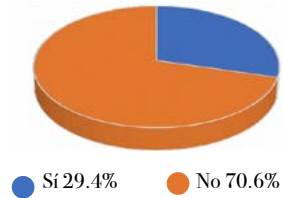
Esta respuesta permite saber el nivel de conocimiento que tienen los trabajadores de la misión corporativa. Se observa que el 50% de los encuestados la conoce. Las siguientes preguntas sólo se aplicaron a las personas que respondieron que sí a esta pregunta.



---

## 2. ¿LA MISIÓN CORPORATIVA DE SOFAMEX REFLEJA LO QUE SABES DE LA EMPRESA?

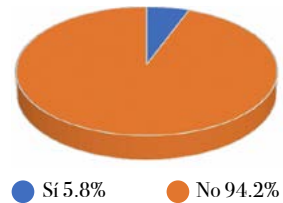
Con esta pregunta se indagó acerca de la percepción que los trabajadores tienen de la misión. Se puede observar que el 29.4% de los encuestados creen que la misión de SOFAMEX refleja lo que saben de la empresa.



---

## 3. ¿LOS PROPÓSITOS QUE BUSCA LA MISIÓN CORPORATIVA DE SOFAMEX SON DURADEROS?

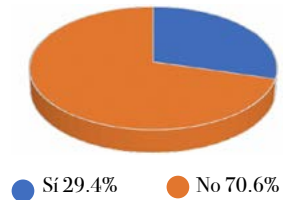
A partir de esta respuesta se puede determinar que los propósitos expresados en la misión de SOFAMEX se perciben duraderos por sólo el 5.8% de los encuestados.



---

## 4. ¿LA MISIÓN CORPORATIVA DE SOFAMEX ATIENDE A LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES?

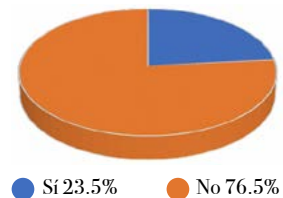
Esta respuesta muestra que el 29.4% de los trabajadores de las tiendas de SOFAMEX percibe que la misión está enfocada a la atención de las necesidades de los clientes.



---

## 5. ¿LA MISIÓN CORPORATIVA DE SOFAMEX ESTÁ ORIENTADA A LOS VALORES, MOTIVACIONES Y PRINCIPIOS QUE CONOCES DE LA EMPRESA?

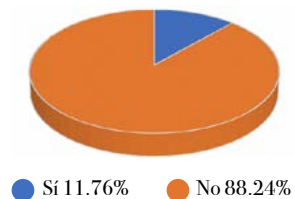
Se puede ver que el 23.5% de los trabajadores de SOFAMEX perciben que la misión de su empresa se orienta a los valores, motivaciones y principios que ellos conocen de la organización.



---

## 6. ¿LA MISIÓN CORPORATIVA DE SOFAMEX BUSCA UNIÓN Y FUERZA?

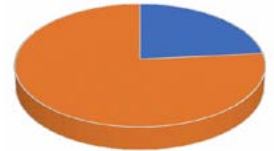
Con esta respuesta se puede notar que el 11.76% de los trabajadores perciben que la misión de la empresa está encaminada a unir y fortalecer a la organización.



---

**7. ¿LA MISIÓN CORPORATIVA DE SOFAMEX MANIFIESTA COMPROMISO?**

Se puede observar que el 23.5% de los encuestados consideran que la misión de la empresa manifiesta compromiso.

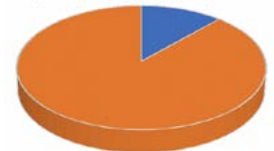


● Sí 23.5% ● No 76.5%

---

**8. ¿LA MISIÓN CORPORATIVA DE SOFAMEX ES PRECISA Y ALCANZABLE?**

En esta respuesta se puede ver que el 11.76% de los encuestados perciben a la misión de la empresa precisa y alcanzable.

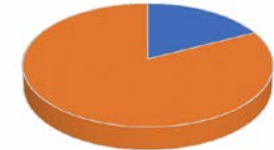


● Sí 11.76% ● No 88.24%

---

**9. ¿LA MISIÓN CORPORATIVA DE SOFAMEX ATIENDE A TUS NECESIDADES?**

Esta respuesta refleja que únicamente el 17.64% de los encuestados percibe que la misión de la empresa atiende a sus necesidades.



● Sí 17.64% ● No 82.36%

---

De acuerdo con los datos obtenidos con la aplicación de esta encuesta y la hipótesis de que los trabajadores no conocían la misión de la empresa, se pudo observar que el 50% de los trabajadores conocían la misión de la empresa, sin embargo, únicamente la tercera parte de los encuestados percibían que la misión atendía las necesidades de los clientes y de los trabajadores y, de igual manera, un bajo porcentaje de los encuestados identificó a la misión de la empresa como un elemento para unir y dar fuerza a la organización.

La tercera parte de la encuesta indagó si los trabajadores sabían cuáles eran los valores corporativos y cómo percibían que ésta los transmite, partiendo de la hipótesis que no los sabían. Se aplicó una encuesta explicativa a los trabajadores de las tiendas de Ermita, de San Ángel, de Toreo y, a los trabajadores de la bodega de casco, la bodega de hule espuma y del área administrativa de la fábrica.

Las variables que se analizaron fueron:

1. Saben cuáles son los valores de la empresa

2. Se reflejan en la calidad y el servicio
3. Se reflejan en el trabajo en equipo
4. Reflejan el deber de cumplir con las tareas asignadas
5. Reflejan honor y gratitud para trabajadores y clientes
6. Reflejan atención a los procesos de comunicación

A continuación, se presenta el modelo de encuesta.

---

**Encuesta, público interno, parte 3, Percepción de los valores corporativos de SOFAMEX**, para los trabajadores de las tiendas de Ermita, de San Ángel, de Torco y de las áreas de bodega de casco, de hule espuma y administrativa.

---

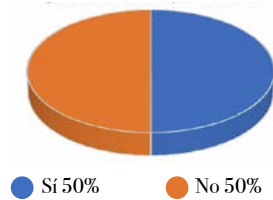
PREGUNTAS	Sí	No
1. ¿Sabes cuáles son los valores corporativos de SOFAMEX?		
2. Calidad de servicio ¿En los valores corporativos de SOFAMEX se refleja la eficiencia y efectividad de la empresa?		
3. Trabajo en equipo ¿En los valores corporativos de SOFAMEX se refleja respeto al trabajo en equipo?		
4. Responsabilidad ¿En los valores corporativos de SOFAMEX se refleja el deber cumplir con las tareas asignadas siempre?		
5. Lealtad ¿Los valores corporativos de SOFAMEX reflejan honor y gratitud para trabajadores y clientes?		
6. Comunicación ¿Los valores corporativos de SOFAMEX reflejan atención a los procesos de comunicación?		

En la tercera parte de la encuesta para conocer la percepción de los valores de SOFAMEX por sus trabajadores, se tenía como hipótesis que no conocían los valores de la empresa, se obtuvo que el 50% de los trabajadores sí los conocían, aunque los resultados en las siguientes variables mostraron que el 70.5% percibía que los valores de la empresa no les transmitía eficiencia y efectividad corporativa, el 41.1 % percibía que los valores no reflejaban respeto al trabajo en equipo y el 17% percibía que los valores les transmitían compromiso y 29.5% que les transmitían honor y gratitud, en general, baja percepción positiva para las variables.

---

**1. ¿SABES CUÁLES SON LOS VALORES CORPORATIVOS DE SOFAMEX?**

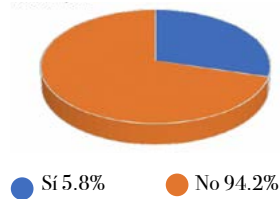
Se puede ver que el 50% de los trabajadores identifican a los valores de la empresa. Esta permitió continuar con 17 trabajadores que respondieron que sí sabían cuáles eran los valores de SOFAMEX.



---

**2. CALIDAD DE SERVICIO ¿EN LOS VALORES CORPORATIVOS DE SOFAMEX SE REFLEJA LA EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD DE LA EMPRESA?**

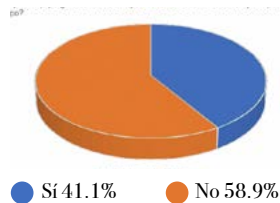
Con esta respuesta los trabajadores manifestaron que los valores de la empresa no reflejan la eficiencia y efectividad corporativa.



---

**3. TRABAJO EN EQUIPO ¿EN LOS VALORES CORPORATIVOS DE SOFAMEX SE REFLEJA RESPETO AL TRABAJO EN EQUIPO?**

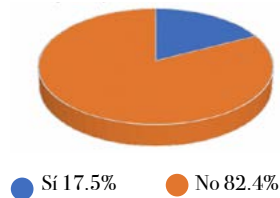
41.1% de los trabajadores de la empresa manifestaron que los valores corporativos reflejan el respeto al trabajo en equipo.



---

**4. RESPONSABILIDAD ¿EN LOS VALORES CORPORATIVOS DE SOFAMEX SE REFLEJA EL DEBER CUMPLIR CON LAS TAREAS ASIGNADAS SIEMPRE?**

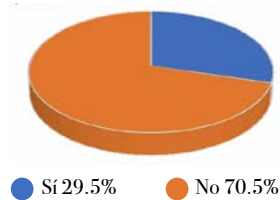
El 17.6% de los encuestados percibieron que los valores de SOFAMEX reflejan el deber cumplir en la organización para las tareas asignadas.



---

**5. LEALTAD ¿LOS VALORES CORPORATIVOS DE SOFAMEX REFLEJAN HONOR Y GRATITUD PARA TRABAJADORES Y CLIENTES?**

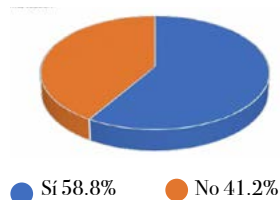
La lealtad en SOFAMEX es percibida en los valores corporativos por el 29.5% de los encuestados.



---

**6. COMUNICACIÓN ¿LOS VALORES CORPORATIVOS DE SOFAMEX REFLEJAN ATENCIÓN A LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN?**

Los trabajadores perciben en un 58.8% que los valores de la empresa atienden a la importancia de los procesos de comunicación.





En la cuarta parte de la encuesta se analizó la percepción de la identidad corporativa de SOFAMEX, enfocada en saber cómo se comunica la empresa con sus trabajadores, partiendo de la hipótesis que los trabajadores no identificaban al área de Recursos Humanos en la empresa. Se indagó en las tareas del área aplicando una encuesta explicativa a los trabajadores de las tiendas de Ermita, de San Ángel, de Toreo y, a los trabajadores de la bodega de casco, la bodega de hule espuma y del área administrativa de la fábrica.

Las variables que se analizaron fueron:

1. Comunicación clara, directa, respetuosa y consciente
2. Apertura al aprendizaje y conocimiento
3. Se trabaja en equipo
4. Control de manejo de conflictos
5. Adaptabilidad para el personal de nuevo ingreso
6. Capacidad de mostrarse como líder
7. Empatía con los compañeros de trabajo
8. Escucha a los demás

A continuación, se presenta el modelo de encuesta.

---

**Encuesta, publico interno, parte 4, Percepción del área de recursos humanos de SOFAMEX,** para los trabajadores de las tiendas de Ermita, de San Ángel, de Toreo y de las áreas de bodega de casco, de hule espuma y administrativa.

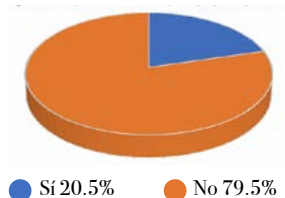
---

PREGUNTAS	Sí	No
1. ¿En SOFAMEX, la comunicación es clara, directa, respetuosa y consiente?		
2. ¿En SOFAMEX, existe apertura al aprendizaje y a aplicar el conocimiento?		
3. ¿En SOFAMEX, se trabaja en equipo?		
PREGUNTAS	Sí	No
4. ¿En SOFAMEX, existe control de manejo de conflictos?		
5. ¿En SOFAMEX, hay alto grado de adaptabilidad para el personal de nuevo ingreso?		
6. ¿En SOFAMEX, tienes la capacidad de mostrarte como líder?		
7. ¿En SOFAMEX, se muestra empatía con los compañeros de trabajo?		
8. ¿En SOFAMEX, se escucha a los demás?		

---

**1. ¿EN SOFAMEX, LA COMUNICACIÓN ES CLARA, DIRECTA, RESPETUOSA Y CONSIENTE?**

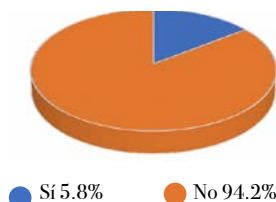
Esta respuesta permite ver que el 20.5 % de los encuestados percibe que el proceso de comunicación se está dando en buenas condiciones y se podría pensar que está cumpliendo su función entre la dirección y los trabajadores.



---

**2. ¿EN SOFAMEX, EXISTE APERTURA AL APRENDIZAJE Y A APLICAR EL CONOCIMIENTO?**

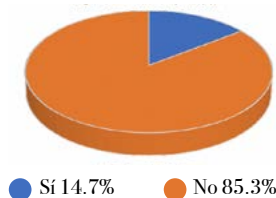
Solo el 14.7% de los trabajadores encuestados reconoce que en la empresa se fomenta la apertura al aprendizaje y a aplicar el conocimiento.



---

**3. ¿EN SOFAMEX, SE TRABAJA EN EQUIPO?**

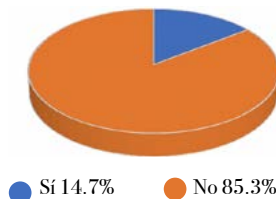
El trabajo en equipo en la empresa está evaluado de manera positiva por el 14.7% del personal.



---

**4. ¿EN SOFAMEX, EXISTE CONTROL DE MANEJO DE CONFLICTOS?**

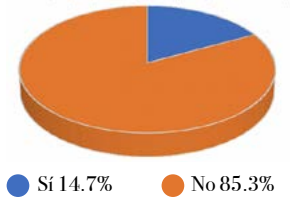
El manejo de conflictos está evaluado por el personal con 14.7 % de manera positiva.



---

**5. ¿EN SOFAMEX, HAY ALTO GRADO DE ADAPTABILIDAD PARA EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO?**

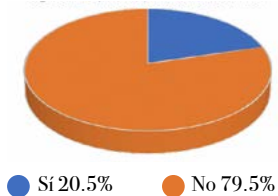
Respecto a la adaptabilidad que el personal de nuevo ingreso puede tener en la empresa, se evaluó 14.7% como favorable.



---

**6. ¿EN SOFAMEX, TIENES LA CAPACIDAD DE MOSTRARTE COMO LÍDER?**

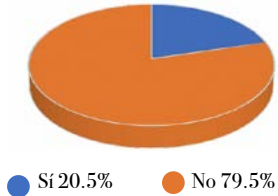
Esta respuesta permite ver que el 20.5% del personal percibe que en la empresa se tiene posibilidad de mostrar liderazgo.



---

**7. ¿EN SOFAMEX, SE MUESTRA EMPATÍA CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO?**

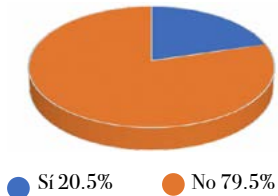
El 20% de los encuestados perciben que en su ambiente de trabajo existe empatía por parte de los trabajadores.



---

**8. ¿EN SOFAMEX, SE ESCUCHA A LOS DEMÁS?**

Se puede ver que el 20.5% de los trabajadores perciben a la empresa como un lugar en el que se escucha a los demás.



De acuerdo con la hipótesis establecida para esta parte del análisis del público interno que señalaba que los trabajadores no identificaban al área de Recursos Humanos, se descubrió que el trabajo que realiza esta área tiene bajo índice de percepción positiva para los trabajadores, esto se puede ver cuando únicamente el 20% de los trabajadores perciben de manera positiva la comunicación en la empresa, 85.3% de los trabajadores consideran que no se trabaja en equipo, no se tiene control para el manejo de conflictos, existe baja adaptabilidad para el personal de nuevo ingreso y, a su vez, el 79.5% de los encuestados señaló que no hay capacidad para mostrarse como líder, no hay empatía por parte de los compañeros de trabajo y no hay escucha a los demás.

Es importante resaltar que, al momento de realizar este estudio, la dirección de la empresa expresó que el área de Recursos Humanos era de nueva creación, ya que, a lo largo de su historia, jamás tuvieron operación de un área como tal.

En la parte cinco del análisis del público interno, se indagó en la percepción de los trabajadores respecto al clima organizacional, partiendo de la hipótesis que había mal clima organizacional en la empresa.

Las variables que se analizaron son:

1. Relación con los compañeros de trabajo
2. Disposición para el trabajo en equipo
3. Disposición para relacionarse en tiempos libres
4. La comunicación de la misión y visión de la empresa
5. Percepción del ambiente laboral
6. Comunicación e inclusión para el trabajador por parte de la dirección
7. Conocimiento de planes y objetivos de la empresa
8. Percepción de la planeación de empresa
9. Percepción del trabajo individual
10. Percepción de la empresa al trabajo individual
11. Disponibilidad de materiales y herramientas para el trabajo
12. Estado de herramientas e instalaciones
13. Percepción de limpieza, higiene y orden
14. Disponibilidad de participación ante un plan estratégico
15. Gusto por el trabajo en SOFAMEX

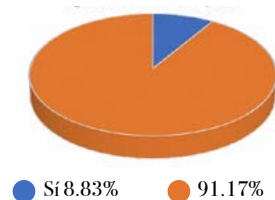
A continuación, se presenta el modelo de encuesta.

**Encuesta, público interno, parte 5, Percepción del clima organizacional de SOFAMEX,** para los trabajadores de las tiendas de Ermita, de San Ángel, de Toreo y de las áreas de bodega de casco, de hule espuma y administrativa.

PREGUNTAS	Sí	No
1. ¿Tienes buena relación con tus compañeros?		
2. ¿Hay buena disposición de tus compañeros para interactuar y trabajar en equipo?		
3. ¿Hay buena disposición de tus compañeros para relacionarte con ellos en los momentos de descanso?		
4. ¿La dirección de la empresa te ha comunicado claramente la misión y la visión de la organización?		
5. ¿Te sientes bien en tu ambiente de trabajo?		
6. ¿La dirección de la empresa manifiesta sus objetivos de tal manera que te sientas parte de ellos?		
7. ¿Te han comentado el plan para lograr los objetivos de la organización?		
8. ¿En la empresa se acostumbra a planear antes de tomar acciones?		
9. ¿Consideras que tu trabajo aporta al buen desempeño de la empresa?		
10. ¿Consideras que la dirección de la empresa valora tu desempeño y tu aporte?		
11. ¿Tienes los materiales y las herramientas necesarias para realizar tu trabajo?		
12. ¿Las herramientas e instalaciones que necesitas para realizar tu trabajo tienen mantenimiento adecuado?		
13. ¿La limpieza, la higiene y el orden son buenas en tu lugar de trabajo?		
14. ¿En el caso que haya un plan estratégico serías voluntario?		
15. ¿Te gusta tu trabajo?		

**I. ¿TIENES BUENA RELACIÓN CON TUS COMPAÑEROS?**

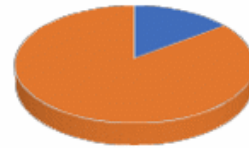
Acerca del clima organizacional en la empresa, sólo el 8.83% de los encuestados tiene buena relación con sus compañeros de trabajo.



---

**2. ¿HAY BUENA DISPOSICIÓN DE TUS COMPAÑEROS PARA INTERACTUAR Y TRABAJAR EN EQUIPO?**

Y a su vez, el 14% considera que hay buena disposición del equipo para interactuar y trabajar en equipo.

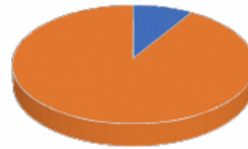


● Sí 14.70% ● No 85.29%

---

**3. ¿HAY BUENA DISPOSICIÓN DE TUS COMPAÑEROS PARA RELACIONARTE CON ELLOS EN LOS MOMENTOS DE DESCANSO?**

Para confirmar la respuesta anterior, se preguntó acerca de la disposición que el equipo tiene para relacionarse en los momentos de descanso y sólo el 8.83% respondió que existe buena disposición.

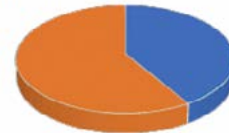


● Sí 8.83% ● No 91.17%

---

**4. ¿LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA TE HA COMUNICADO CLARAMENTE LA MISIÓN Y LA VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN?**

Respecto a la comunicación con los trabajadores, el 41.17% respondieron que la empresa les ha transmitido de manera clara la misión y visión.

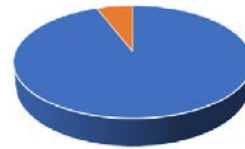


● Sí 41.17% ● No 58.82%

---

**5. ¿TE SIENTES BIEN EN TU AMBIENTE DE TRABAJO?**

A pesar de la baja percepción positiva de los trabajadores sobre la comunicación que la empresa ha tenido para ellos, el 94.11% considera que tienen un buen ambiente de trabajo.

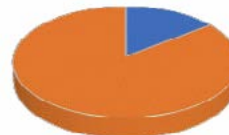


● Sí 94.11% ● No 5.88%

---

**6. ¿LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA MANIFIESTA SUS OBJETIVOS DE TAL MANERA QUE TE SIENTAS PARTE DE ELLOS?**

En contraposición a la respuesta anterior, sólo el 14.70% considera que la empresa incluye a los trabajadores en sus objetivos.

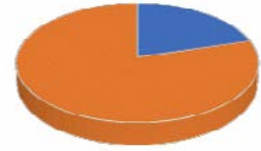


● Sí 14.7% ● No 85.3%

---

**7. ¿TE HAN COMENTADO EL PLAN PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN?**

Y, sólo el 20.58% considera que le han comunicado los objetivos de la organización.



● Sí 20.58% ● No 79.42%

---

**8. ¿EN LA EMPRESA SE ACOSTUMBRA A PLANEAR ANTES DE TOMAR ACCIONES?**

A su vez, también el 20.58% de los encuestados considera que la empresa planea antes de tomar acciones.

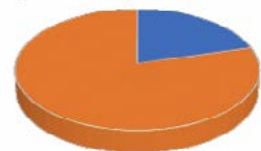


● Sí 20.58% ● No 79.41%

---

**9. ¿CONSIDERAS QUE TU TRABAJO APORTA AL BUEN DESEMPEÑO DE LA EMPRESA?**

En esta encuesta, se preguntó acerca de la percepción que el trabajador tiene de su aporte, a lo que únicamente el 20.58% considera que contribuye al buen desempeño de la organización.

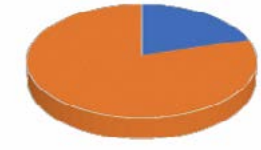


● Sí 20.58% ● No 79.41%

---

**10. ¿CONSIDERAS QUE LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA VALORA TU DESEMPEÑO Y TU APOORTE?**

El 20.58% de los encuestados perciben que la empresa valora el desempeño y aporte de los trabajadores.

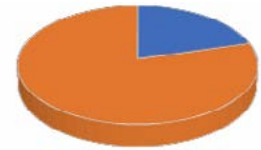


● Sí 20.58% ● No 79.41%

---

**11. ¿TIENES LOS MATERIALES Y LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA REALIZAR TU TRABAJO?**

Respecto a los materiales y las herramientas que la empresa debe proporcionar, el 20.58% considera que se les otorga lo necesario para realizar su trabajo.



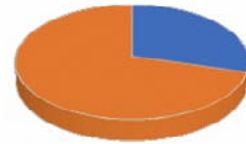
● Sí 20.58% ● No 79.41%

---

---

**12. ¿LAS HERRAMIENTAS E INSTALACIONES QUE NECESITAS PARA REALIZAR TU TRABAJO TIENEN MANTENIMIENTO ADECUADO?**

Y, el 29.41% considera que las herramientas e instalaciones de la empresa reciben el mantenimiento adecuado.

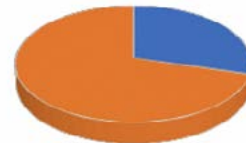


● Sí 29.41% ● No 70.58%

---

**13. ¿LA LIMPIEZA, LA HIGIENE Y EL ORDEN SON BUENAS EN TU LUGAR DE TRABAJO?**

También, la higiene y el orden en las instalaciones de la empresa se consideraron favorables por el 29.41%.

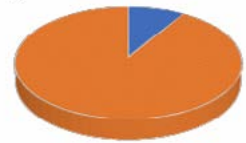


● Sí 29.41% ● No 70.58%

---

**14. ¿EN EL CASO QUE HAYA UN PLAN ESTRATÉGICO SERÍAS VOLUNTARIO?**

Con esta pregunta, se intenta saber la disponibilidad que tienen los trabajadores para participar como voluntarios en un programa estratégico a lo que sólo el 8.83% de los trabajadores respondieron de manera favorable.

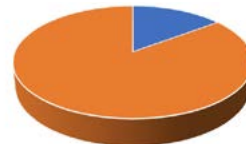


● Sí 8.83% ● No 91.17%

---

**15. ¿TE GUSTA TU TRABAJO?**

Con esta última pregunta se indagó sobre el nivel de gusto por el trabajo en SOFAMEX; 14.70% de los empleados respondieron que sí les gusta.



● Sí 14.71% ● No 85.29%

---

En esta encuesta se indagó acerca del ambiente que los colaboradores de la empresa tenían para realizar sus labores y desempeñarse partiendo de la hipótesis que percibían un mal clima en la organización.

De acuerdo con las respuestas de la encuesta para este estudio, se encontró que el 91.17% de los trabajadores perciben que tienen una mala relación con sus compañeros y que no hay buena disposición de sus compañeros para relacionarse con ellos. Además, el 85.7% consideran que no hay disposición para trabajar en equipo. 85.3% opina que



no se le han comunicado los objetivos de la empresa y 58.82% considera que no se le comunicó la misión y la visión de empresa. 79.41% respondió que la empresa no planea ni comunica sus planes y a su vez, que el trabajo no aporta, pero tampoco es valorado el trabajo. Respecto a las herramientas para el trabajo, el 79.41% considera que no tiene las herramientas para realizar su trabajo y el 70.58% que las que tienen no tienen el mantenimiento adecuado y que no existe higiene limpieza y orden en el área de trabajo.

En contraste y a pesar del alto índice negativo para la percepción del clima organizacional, el 94.11% de los trabajadores se sienten bien en su trabajo.

En general, se puede percibir que los trabajadores intentan adaptarse a las condiciones que se les presentan, aunque la empresa no logra satisfacer sus necesidades de información con los mensajes que emite como parte de su filosofía corporativa y a su vez, esta insatisfacción provoca que en un alto índice de trabajadores haya poca disposición para realizar las tareas encomendadas y poco interés en atender y entender la información que la empresa expresa.

### 3.3.1.2 Cliente SOFAMEX

A continuación, se presenta un análisis del cliente SOFAMEX a partir de los elementos encontrados en su diseño gráfico plasmado en materiales tanto digitales como impresos.



Fig.125 - Familia, temporada Navidad SOFAMEX 2017.



Fig.126 - Familia, temporada Navidad SOFAMEX 2017.



Fig.127 - Recién casados, temporada febrero 2018.



Fig.129 - Pareja ganadora del concurso, Familia SOFAMEX, julio 2017.

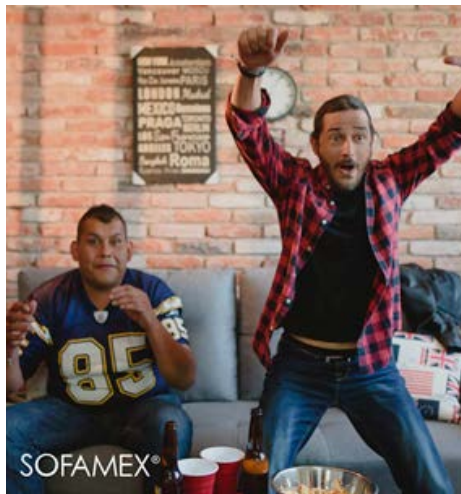


Fig.128 - Fotografía de amigos, campaña febrero 2018



Fig.130 - Fotografía de amigas, campaña febrero 2018



Fig.131 - Fotografía de niña y abuelos, campaña febrero 2018.



Fig.132 - Fotografía de ganadora concurso familia SOFAMEX, julio 2017.

Se puede señalar que la empresa clasificó a sus tipos de cliente por su estado civil ayudada de la observación que sus trabajadores hacen en de los clientes al momento de la venta y la entrega de los productos.

En las primeras imágenes se puede ver a una familia con hijos y posteriormente se muestra a una familia de recién casados, solteros y adultos en plenitud.

En la figura 125 se ve el ejemplo gráfico que la empresa hace para representar a la familia de acuerdo a como concibe a su cliente potencial.

En la figura 126, se constata un ejemplo de una familia que fue cliente de la empresa y se observa que esta familia es semejante a la manera en la que la empresa concibe a la familia cliente potencial.



Fig.133 - Fotografía SOFACLEAN con perro.

En la figura 127, se observa la fotografía que corresponde a la representación de una pareja de recién casados simulada para los materiales gráficos.

Mientras que la figura 128, corresponde a una pareja de recién casados de clientes verdaderos.

Ambos casos presentan a una pareja joven, en el caso simulado se observa que la empresa intenta entender a sus clientes para crear afinidad con el sector de las parejas jóvenes.

En cuanto a las personas jóvenes, la empresa creó las imágenes de las figuras 129 y 130. Cabe mencionar que de este nicho no se encontró evidencia fotográfica de clientes verídicos.

Para abarcar la representación de sus públicos meta, la empresa incluyó a los adultos en plenitud. SOFAMEX lanzó un concurso en su página de Facebook, exhortando a sus clientes a participar y con ello regalar una sala, a su madre o abuela y así identificarse con este tipo de público. Las figuras 131 y 132 muestran a personas mayores, tanto a los que recrearon para la campaña como un caso real que correspondió a la ganadora del concurso.

Como parte de las nuevas tendencias sociales en las que se incluye a las mascotas como un miembro más de las familias, la empresa utilizó la imagen de un perro en un sillón para difundir su producto anti-manchas, representado en la figura 133.

Las imágenes anteriores sirven como referencia para entender cómo es que, a partir de la experiencia de algunos miembros de la empresa, ésta reconoce a sus públicos, se habla así, nuevamente de una autoreferencia.

La dirección de SOFAMEX no cuenta con un estudio formal de sus clientes que incluya hábitos de consumo y estilo de vida. Para complementar ese estudio se hizo investigación de campo con algunos clientes que permitieron la entrada a sus casas para levantar evidencia fotográfica.

A partir de las buenas prácticas de otros estudios formales de clientes, se analizaron las fachadas de los domicilios, el espacio de sala, el espacio de baño y la alacena en donde conservan la despensa.

A continuación, se presenta el análisis comparativo con el que se amplía el panorama acerca del tipo de cliente de la empresa.

---

## FACHADAS DE DOMICILIOS DE CLIENTES SOFAMEX



*Fig.134 - La primera foto corresponde a un cliente de la sucursal SOFAMEX Los Reyes, este domicilio está ubicado en el municipio de Chicoloapan de Juárez, en el Estado de México. Domicilio de cliente Aida Cruz.*



*Fig.135 - Esta imagen corresponde a un conjunto habitacional ubicado en la delegación Miguel Hidalgo en la colonia Tacuba. Domicilio de cliente Sonia Alemán.*



*Fig.136 - La imagen final ilustra un domicilio ubicado en el municipio de Naucalpan de Juárez. Domicilio de cliente Pablo Hernández.*

---

## ESPACIO DE SALA EN LOS DOMICILIOS DE CLIENTES SOFAMEX



*Fig.137 - Este domicilio tiene un espacio de sala reducido en el que combina su sala y un pequeño antecomedor.*



*Fig.138 - En esta fotografía se puede ver que es un espacio de sala de tamaño regular debido a que tiene una sala amplia y este salón se usa únicamente para ello.*



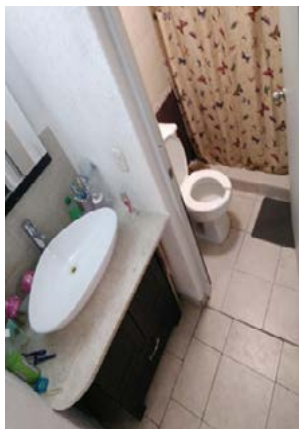
*Fig.139 - En esta casa, el espacio de sala es más grande y se puede ver que la sala además está acompañada por un reclinable.*

---

## ESPACIO DE BAÑO EN LOS DOMICILIOS DE CLIENTES SOFAMEX



*Fig. 140 - El primer espacio de baño es una instalación básica con lavabo, inodoro y regadera con cortina de baño.*



*Fig. 141 - En esta fotografía se puede ver una diferencia en el mueble del lavabo, aunque el inodoro es básico y el espacio de regadera está dividido por una cortina.*



*Fig. 142 - En esta imagen se puede ver un baño con instalaciones básicas de inodoro y lavabo, sin embargo, esta instalación cuenta con cancelos que dividen el espacio de la regadera.*

---

## ALACENAS EN LOS DOMICILIOS DE CLIENTES SOFAMEX



*Fig. 143 - Se puede ver en esta fotografía que se trata de una despensa pequeña y en ella lucen productos de consumo básico.*



*Fig. 144 - En esta fotografía se puede ver que la despensa de esta alacena se compone por pocos productos básicos.*



*Fig. 145 - Para esta alacena, se destinó un mueble más grande ya que almacenan más cosas que en los dos domicilios anteriores.*

Con este análisis visual, se nota que los tres domicilios corresponden a clase media, es decir, de acuerdo con la opinión de SOFAMEX y la definición de estratos sociales de la AMAI, estos clientes podrían pertenecer a los sectores D+, C y C+.

Otra fuente de información por considerar en cuanto a la clasificación de cliente, es la red social Facebook, ya que se compone de 131 mil seguidores, y por sí sola nos arroja las siguientes estadísticas:



Fig. 146 - Estadísticas de la red social Facebook: referentes a los fans de la página de SOFAMEX.

Este esquema engloba tanto a compradores como a personas que aún no han comprado, ambas ofrecen datos duros contundentes y que, además, coinciden con la información recabada en las entrevistas al personal de la empresa, quienes declararon que sus clientes eran principalmente mujeres. Se puede agregar también, que se encuentran en una edad de entre 25 y 44 años principalmente.

Otra forma de analizar a los clientes fue a través de encuestas realizadas por medio de la herramienta digital *SurveyMonkey*<sup>281</sup> en el mes de marzo del 2018. Se trata de un cuestionario que se envía a los clientes de uno a 30 días después de su compra para evaluar diversos aspectos de la empresa, como los atributos primarios, los secundarios y la competencia percibida por el cliente. Se elaboró, con preguntas abiertas porque, como Sampieri señala, así no se influyen las respuestas. Posteriormente se agruparon en rubros para su análisis.

<sup>281</sup> *SurveyMonkey* es una herramienta *web* para la creación de encuestas online. La aplicación permite diseñar y enviar encuestas a través de correo electrónico, un enlace de una *web* o una página de *Facebook*. <https://fundacentric.org/sat/articulo-surveymonkey/>

## Vitrina metodológica

FECHA DE LEVANTAMIENTO	Encuestas realizadas en el mes de marzo del 2018
UNIVERSO DE ESTUDIO	Clientes de las sucursales SOFAMEX Toreo, Ermita y San Ángel
TAMAÑO DE MUESTRA	50 donde 20 son hombres y 30 mujeres
TÉCNICA DE MUESTREO	Se envían al total de los compradores, 350, y se considera el tamaño de la muestra las respuestas recibidas
TÉCNICA DE LEVANTAMIENTO DE CAMPO	Se envían las encuestas a través de los correos electrónicos de los clientes después de haber realizado la compra
CONFIABILIDAD ESTADÍSTICA	95%
GRADO DE ERROR ESTADÍSTICO	13%

La confiabilidad estadística y el grado de error estadístico fueron determinados por el portal de *SurveyMonkey*.

La encuesta que se dispara les aparece a los clientes como se representa en la figura 147.

Una vez que se presiona el botón *Comenzar la encuesta* despliega una nueva ventana con tres preguntas: la primera es un parteaguas en el nivel de satisfacción del cliente y así se enuncia: *Imagine que un familiar o amigo está pensando comprar un sofá/sillón/sala. ¿Qué tan dispuesto estaría a recomendarle comprar en SOFAMEX del 0 al 10? Donde 0 es nada dispuesto y 10 es totalmente dispuesto a recomendar.*

La figura 148 se refiere a aspectos negativos o positivos respectivamente: *¿Qué estamos haciendo bien y qué podríamos hacer mejor?*

En la figura 149 se observan preguntas para conocer la opinión de los clientes a través de dos fases: *¿Qué tan dispuesto estaría a recomendar a SOFAMEX, del 0 al 10 en cuanto a sus procesos de servicio? Donde 0 es nada dispuesto y 10 es totalmente dispuesto a recomendar. Y los rubros son los siguientes: imagen, bienvenida, precios, garantía y servicio de entrega.*

La pantalla 4 y 5 cuestionan sobre el crédito, si se ofreció y qué tipo de crédito fue, por lo tanto, no se incluyó en el estudio, ya que se hicieron bajo exigencia de la dirección.





Fig.147 - Pantalla 1. Aparece en el correo electrónico del cliente.

1 Imagine que un familiar o amigo está pensando comprar una sofá/sillon/sala. ¿Que tan dispuesto estaria a recomendarle comprar en SOFAMEX, del 0 al 10? Donde 0 es nada dispuesto y 10 es totalmente dispuesto a recomendar.

2 ¿Que consideramos que estamos haciendo bien?

3 ¿En que podemos mejorar?

Fig.148 - Pantalla 2. Primeras tres preguntas.

En la figura 150 se muestra la pregunta de qué otros sitios visitó el cliente.

La última pregunta se refiere al factor decisional de compra y se muestra en la siguiente imagen.

La pantalla de cierre de la encuesta se omitió porque sólo se trata del agradecimiento. Se pasará directamente a los resultados obtenidos y a su análisis.

10 ¿Qué tan dispuesto estaría a recomendar a SOFAMEX, del 0 al 10 en cuanto a sus procesos de servicio?  
Donde 0 es nada dispuesto y 10 es totalmente dispuesto a recomendar.

¿El personal cuenta con la experiencia de su empresa?	0 10
¿El personal cuenta con el capital humano necesario?	0 10
¿La atención de clientes está bien organizada?	0 10
¿La atención de clientes es rápida?	0 10
¿Trabaja en condiciones de bienestar?	0 10

11 ¿Por favor coméntenos por qué otorga estas calificaciones?

¿Motivo de la falta de  
atención de su producto?

¿Barrido a tierra de  
SOFAMEX?

¿Método de producto y  
calidad?

¿Atención del vendedor?

Prezco

¿Satisfacción sobre la  
gestión?

¿Satisfacción de tiempos de  
entrega?

◀ ANT   SIG. ▶

Fig.149 - Pantalla 3. Consta de 2 fases, la primera es la calificación de algunos procesos de la empresa, en escala del 0 al 10 y la otra fase es explicativa, donde se pregunta al cliente el motivo de su calificación.

12 ¿Qué otros lugares visitó?

◀ ANT   SIG. ▶

Fig.150 - Pantalla 6. Para averiguar acerca de la competencia directa según los compradores se formuló la pregunta que aparece en esta pantalla.

13 ¿Por qué se decidió por SOFAMEX?

14 ¿Cuál es el mejor consejo que le podría brindar a SOFAMEX, para mejorar?

◀ ANT   SIG. ▶

Fig.151 - Imagen de la última pantalla con la pregunta ¿Por qué se decidió por SOFAMEX?

En la figura 152 se presenta la muestra por sucursal, es importante mencionar que el 40% fueron hombres y el 60% mujeres, esta mayoría fue determinada a través de los nombres que se registraron y, además, coincidió con las declaraciones de los trabajadores de SOFAMEX y se reafirmó en los datos duros de Facebook.

MUESTRA POR SUCURSAL

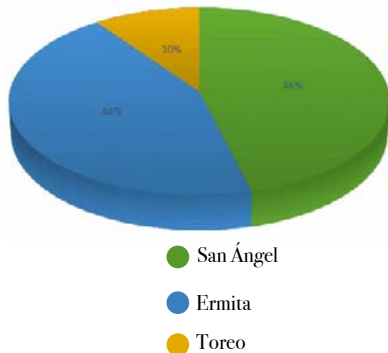


Fig.152 - La gráfica representa el porcentaje de participación por sucursal, donde San Ángel y Ermita son las más significativas, debido a su tamaño y por lo tanto venta.

¿QUÉ ESTAMOS HACIENDO BIEN?

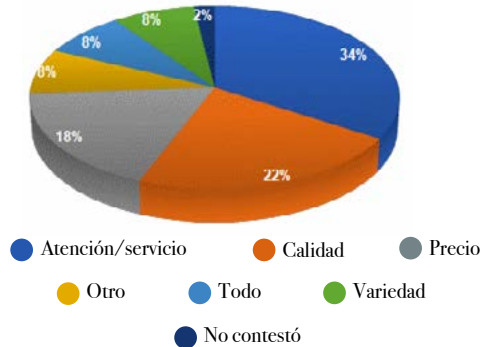


Fig.153 - Respuestas a ¿qué estamos haciendo bien?

¿EN QUÉ PODRÍAMOS MEJORAR?



Fig.154 - Respuestas a la pregunta ¿En qué podríamos mejorar?

¿CÓMO PERCIBIÓ LAS INSTALACIONES?



Fig.155 - Respuestas a la pregunta ¿Cómo percibió las instalaciones?

### ¿QUÉ OTROS LUGARES VISITÓ?

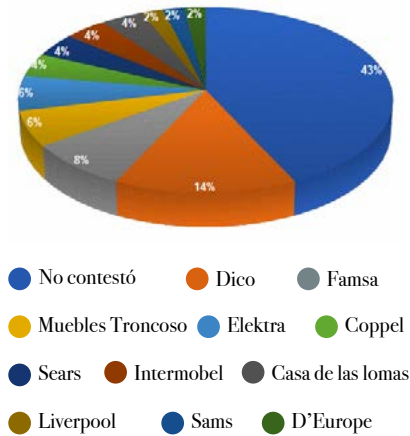


Fig. 156 - Respuestas a la pregunta ¿Qué otros lugares visitó?

### ¿POR QUÉ SE DECIDIÓ POR SOFAMEX?

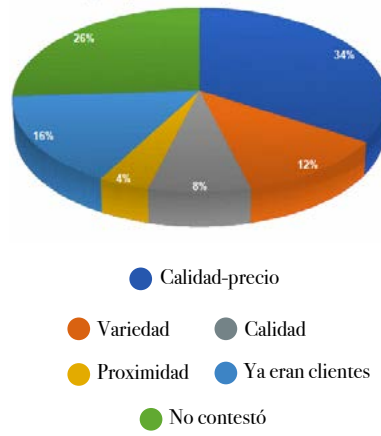


Fig. 157 - Respuestas a la pregunta ¿Por qué se decidió por SOFAMEX?

La pregunta número dos, busca entender cuál es el atributo primario para el cliente de SOFAMEX, a través de cuestionar abiertamente:

Como se puede ver, el rubro de servicio/atención fue para los clientes un indicador importante en el reconocimiento de la marca, por arriba de la calidad o el precio.

En contraste con la pregunta anterior se cuestionó al cliente cuál es el aspecto negativo que tiene notoriedad para él y se muestra en la figura 154.

En primer lugar, se posicionó la sugerencia de mejorar en la variedad de los productos, no obstante, a dos puntos porcentuales abajo, es decir, con un 24% estuvo en la opinión de los clientes que no había nada que mejorar, que todo estaba muy bien, por lo tanto, se entiende que se encuentran satisfechos y que impera una imagen positiva para SOFAMEX.

Con respecto a los escenarios de identidad se hizo la siguiente pregunta:

Al grueso de la muestra le pareció que las instalaciones estaban en buenas condiciones, ordenadas y limpias, mientras que el 20% anunció que las veían amontonadas o con falta de luz. También, se observó que una gran parte de los encuestados omitieron la respuesta. Aun cuando, los escenarios de identidad forman parte de la imagen global mencionada en la escuela de Bauhaus, la mayoría de los compradores no contestaron.

En la siguiente pregunta (figura 156) se recogió la información de la competencia percibida por el comprador a través de cuestionar.

Aunque el 43% se abstuvo de contestar, la empresa Dico se ubicó como la principal competencia según los clientes de SOFAMEX, seguido de lejos con un 8% por FAMSA, 6% Muebles Troncoso y Elektra, con el 4% empatan Coppel, Sears, Interimöbel y Casa de las Lomas, en último lugar se sitúa Liverpool, Sams y D'europa. Cabe mencionar que en esta respuesta fue la base para la elaboración del análisis de competencia.

La pregunta final estableció el factor decisorio del cliente, y se representa en la figura 157.

Con esta muestra se observó que el factor más importante que determina la compra para la empresa, recae en el producto, ya que casi todas las respuestas tienen que ver con sus características tales como: variedad, calidad y relación calidad-precio, misma que encabezó la encuesta con un 34%. Esta encuesta mostró que, aunque el servicio es un factor que permea en los clientes de SOFAMEX, no constituye en sí mismo un atributo que determine la compra, aún se ve a una empresa fiel a sus orígenes industriales.

### 3.3.1.3 Competencia

Paul Capriotti señala que un elemento que compone a los públicos externos de la empresa es su competencia ya que cuando ésta determina a sus competidores actuales y potenciales los cuales pertenecen al mismo grupo estratégico de imagen, se provee de una pauta para establecer su estrategia de imagen.<sup>282</sup>

Es así que la competencia de la empresa es el marco de referencia para la empresa y cuando las organizaciones conocen las características y particularidades de cada competidor podrán entender la estrategia de comunicación de sus antagonistas y a su vez, marcarán el camino para lograr una correcta y efectiva planeación de su estrategia de imagen.

Este estudio se basó en la opinión de los encuestados en cuanto a la principal competencia de SOFAMEX. De esta manera se observan a las empresas Dico, Coppel, Elektra, Interimöbel y D'europa.

Además, es importante mencionar que estas empresas son marco de referencia debido al tipo de mensajes que emiten y a la imagen que de ellas se han creado los públicos y porque pertenecen al mismo sector a pesar de ser mueblerías en general.

---

282 Capriotti, *Planificación estratégica... op. cit.* p. 180.

Varias de las sucursales de SOFAMEX conviven y compiten con las empresas antes señaladas por la proximidad a sus ubicaciones, por la similitud en los diseños de sus productos o por la coincidencia en el marcaje de sus precios.<sup>283</sup>

A continuación, se presenta el análisis de la competencia de SOFAMEX, que incluye el logotipo, el slogan, su fachada, la imagen de las promociones impresas y los elementos básicos que componen la pantalla inicial de su sitio en línea. En este análisis también se comparan los productos de las empresas.

Este análisis podrá servir a SOFAMEX para clarificar los mensajes que sus competencias comunican, la esencia de cada una de ellas y a su vez entender la estrategia de comunicación que dichas compañías emplean para llegar a los públicos.

## ANÁLISIS DE LOGOTIPO Y SLOGAN DE COMPETENCIA DIRECTA PARA SOFAMEX

---

### DICO

El diseño de este logotipo se compone por el nombre de la marca “Dico” a la cual se le antepone la palabra muebles para resaltar el rubro al que se dedica la empresa. Se detectó que la marca de muebles dico cuenta con el siguiente slogan: “...Dico, es diconomía”.



### D'EUROPE

Este logotipo incluye el nombre de la marca “d'europé” y se acompaña de la palabra muebles para denotar el rubro al que se dedica. A partir de este análisis se reveló que esta marca no cuenta con un slogan.



### ELEKTRA

Este logotipo presenta a la marca acompañada del ícono que la representa. A partir de los elementos elegidos para este estudio se encontró que algunas veces a este logotipo se le acompaña del *slogan*<sup>284</sup> “todo lo que necesitas” y otras veces “tu familia vive mejor”.



### INTERIMÖBEL

Este logotipo se compone del nombre de marca y se acompaña de las palabras “muebles, pisos y persianas”, para denotar los rubros en los que incursiona la empresa. Cabe destacar que a partir de este análisis se detectó que esta marca se presenta bajo el esquema antes señalado y en otras ocasiones el logotipo se acompaña de las palabras “muebles & decoración”.



---

283 La base para designar a estas empresas como competencia directa fue la comparativa que la empresa hizo en su análisis de redes sociales.

284 Eslogan. Del ingl. slogan. m. Fórmula breve y original, utilizada para publicidad, propaganda política, etc. Tomado de del.rae.es/srv/search?m=30&w=eslogan, fecha de consulta, 30 de marzo del 2018.

Los siguientes catálogos por analizar comprenden el periodo de vigencia del 9 marzo al 2 de abril del 2018 y aplicaron en las sucursales de la Ciudad de México y su zona metropolitana.

## ANÁLISIS DE CATÁLOGOS DE COMPETENCIA DIRECTA PARA SOFAMEX

---

### Dico

Este catálogo corresponde a su promoción vigente del 9 al 20 de marzo del 2018. Anuncia la promoción “12 únicos días, los 100 mejores productos al costo”. A luce a su TOP 100 de los mejores productos, los más buscados y los más solicitados. Anuncia la posibilidad de pago con tarjetas de crédito Banamex a 6 meses sin intereses. Fuente <https://dico.com.mx/df/folletos/> fecha de consulta 30 de marzo del 2018.



### INTERMÖBEL

No tiene catálogos disponibles en tienda ni en su sitio en internet. Fecha de consulta, 30 de marzo del 2018.



## D'EUROPE

Este catálogo corresponde a la promoción del 27 de marzo al 2 de abril del 2018. La portada anuncia la campaña “Directo de fábrica, expo muebles d'europa”. El diseño gráfico incluye los colores institucionales de la empresa. En esta publicidad se menciona el lugar en donde se llevará a cabo este evento y que la entrada es gratuita. Contiene impresa la dirección de su sitio en línea. Tomado de <http://deurope.com.mx/#magazine> fecha de consulta 30 de marzo del 2018.



## ELEKTRA

Este catálogo corresponde a la campaña con vigencia del 20 de marzo al 2 de abril del 2018. La portada incluye el logotipo de marca de la empresa acompañado de uno de sus slogans en la modalidad de pleca en la parte superior. La campaña se anuncia como “¡GOL, ARENA, MAR, Y A ESTRENAR!”

Esta empresa ofrece a la venta muebles y artículos para el hogar, por lo tanto, en la portada de este catálogo aparece un artículo electrónico. Además, menciona un sorteo relacionado con el mundial 2018 y sugiere para el cliente la posibilidad de compra con el crédito que otorga la empresa. Tomado de <https://s3.amazonaws.com/stibovtex/Folletos/folleto-marzo-2.pdf> fecha de consulta 30 de marzo del 2018.





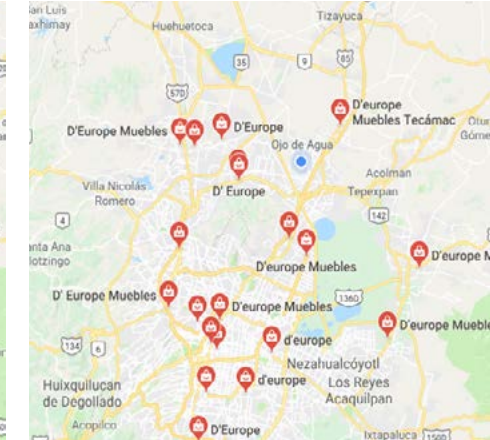
A continuación, como complemento a este análisis se presentan los mapas con las ubicaciones de las sucursales de las empresas competencia de SOFAMEX a partir de lo señalado en el buscador Google maps.

## UBICACIONES DE LA COMPETENCIA DE SOFAMEX



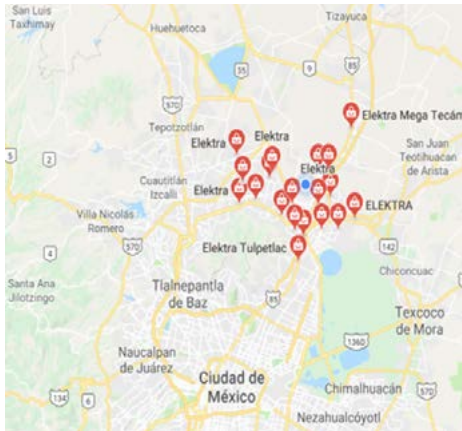
### DICO

Fig.158 - Ubicaciones de sucursales muebles Dico.



### D'EUROPE

Fig.160 - Ubicaciones de sucursales D'europa muebles.



### ELEKTRA

Fig.159 - Ubicaciones de sucursales muebles Elektra.



### INTERMÖBEL

Fig.161 - Ubicaciones de sucursales Intermöbel.

Una vez que se recurrió a los mapas de Google maps para ubicar en la Ciudad de México y la zona metropolitana a la competencia de SOFAMEX, se presentan algunas fotos de las fachadas de estas empresas.

## FACHADAS DE LAS TIENDAS COMPETENCIA DE SOFAMEX

### DICO

Muebles Dico, calle Salamanca. Condesa CDMX. Utiliza el logotipo de marca en modalidad caja de luz y complementa a la marquesina de tienda con una cornisa que menciona algunos de los productos a la venta. Está pintada en color beige y tiene cancelerías que le permiten la modalidad de escaparate. En uno de ellos, colocan un anuncio con su promoción vigente. Esta sucursal no cuenta con estacionamiento.



Fig.162 - Fachadas de las tiendas competencia de SOFAMEX

### D'EUROPE

D'europa muebles, avenida Insurgentes, Roma Norte, CDMX. Es una sucursal con la nueva imagen de esta marca. Colocaron su logotipo con letras en relieve apoyadas en una pleca de color rojo en la parte superior, mientras que la parte baja está vestida en color gris. La sucursal tiene cancelerías que permiten formar escaparates. En la cristalería colocan adheribles de la promoción vigente y repite este anuncio con un tripe en la entrada. Esta sucursal no tiene estacionamiento.



Fig.163 - D' europa muebles sucursal Roma Norte.

### ELEKTRA

Elektra. Carretera Fed. Mex. Pachuca. Tecámac Edo. Mex. Es una sucursal con la imagen más reciente de esta empresa. En la parte superior coloca en relieve los elementos del logotipo como cajas acrílicas de luz sobre una base color amarillo. En la parte baja, en forma de pleca está la sub-marca "Banco Azteca" y apoya la imagen de fachada con poste que tiene una caja de luz con lona. Las tiendas Elektra tienen escaparates y esta sucursal tiene en uno de ellos un vinil con el anuncio de una marca que se oferta en esta mueblería. Esta tienda cuenta con estacionamiento.



Fig.164 - Elektra sucursal Ojo de agua Tecámac.

### INTERIMÖBEL

Interimöbel, avenida Universidad, Del Valle, CDMX. Esta sucursal tiene el logotipo de marca en la parte superior de la fachada, en un costado en modalidad de lona con reflectores y la leyenda somos fábrica. La tienda tiene tres niveles con fachada de vidrio lo que le permite presentar exhibiciones en forma de escaparate. La fachada incluye viniles adheribles al frente del local. Este local cuenta con estacionamiento.



Fig.165 - Interimöbel Universidad.

Otro elemento que se analizó para conocer a la competencia de SOFAMEX fue la pantalla principal del sitio de internet ya que, en ciberespacio, esta es la bienvenida que tienen los clientes con las empresas.

## SITIOS WEB DE LAS TIENDAS COMPETENCIA DE SOFAMEX

---



### DICO

La página inicial del sitio de esta marca anuncia la promoción vigente “top 100”, que es acorde al mensaje de su catálogo. En la parte superior incluye la barra de menú en colores blanco y guinda con los submenús del sitio, el logotipo de marca, el slogan, el buscador de sitio y el carrito de compras. Tomado de <https://dico.com.mx/df/> fecha de consulta 30 de marzo del 2018.

---



### D'EUROPE

El diseño de este sitio es acorde al de la imagen de la campaña vigente “Expo muebles d'europa”. Incluye una breve explicación del evento y utiliza los colores institucionales de la empresa. Además, se apoya de una pleca superior en color negro con el logotipo de marca y los submenús de sitio. Tomado de <http://deurope.com.mx/> fecha de consulta 30 de marzo del 2018.

---



## ELEKTRA

La pantalla principal de este sitio muestra un *slider*<sup>285</sup> con las promociones que la empresa ofrece. En la parte baja tiene algunos *banners*<sup>286</sup> que incluyen publicidad de sus productos, pero en ninguno de ellos se presenta una sala o sofá y sólo cuando se ingresa al submenú salas se tiene acceso a la información sobre estos productos. En la parte superior, en una pelea color amarillo está el navegador interno acompañado con el logotipo de marca y el ícono del carrito para hacer compras. Enseguida, en una pelea de color gris se ve el submenú de sitio. Tomado de [https://www.elektra.com.mx/?gclid=EA1afQobChMIZunpO-Z2gIVki-BCh0rhQBLEAAYASAAEgfwMPD\\_BwE](https://www.elektra.com.mx/?gclid=EA1afQobChMIZunpO-Z2gIVki-BCh0rhQBLEAAYASAAEgfwMPD_BwE), fecha de consulta 30 de marzo del 2018.



## INTERIMÖBEL

En este sitio se integra sobre una pelea azul y otra amarilla los menús de sitio, el buscador interno y el ícono para hacer compras. De lado izquierdo aparecen los botones para el acceso a sus diferentes redes sociales y en la parte baja está un *banner* en modalidad *slider* que alude al trabajo que la empresa realiza para mejorar la emisión de facturas, otro que invita a conocer la eShop<sup>287</sup> Interimöbel y uno más que atrae para visitar las redes sociales de la empresa. Tomado de <https://interimobel.com.mx/> fecha de consulta 30 de marzo del 2018.

285 “Los slider son elementos *web* que se colocan generalmente en la página de llegada, home o inicio y que consisten en un pase de diapositivas, que pueden estar animadas o ser imágenes fijas, a modo de valla publicitaria móvil.” Tomado de: <http://brandmedia.es/los-slider-que-son-y-para-que-sirven/> fecha de consulta: 30 de marzo del 2018.

286 “Un banner es una forma de publicidad en Internet que consiste en incluir una pieza publicitaria dentro de una página web. Su objetivo fundamental es atraer tráfico hacia el sitio *web* del anunciante que paga por su inclusión.” Tomado de: <https://www.humanlevel.com/diccionario-marketing-online/banner>, fecha de consulta, 30 de marzo del 2018.

287 “Es un espacio exclusivo de MercadoLibre donde puede promocionar todos sus artículos a través de una página personalizada.” Tomado de: <http://www.markmedia.com.ar/blog-de-markmedia/item/15-para-que-hacer-un-eshop-en-la-pagina-web-de-mercadolibre>, fecha de consulta, 30 de marzo del 2018.

El último aspecto por analizar de la competencia de SOFAMEX es el producto. Las siguientes imágenes de producto fueron recuperadas de los materiales publicitarios que comprenden el periodo de vigencia en sus promociones del 9 marzo al 2 de abril del 2018 y aplican para las sucursales en la Ciudad de México y la zona metropolitana.

## PRODUCTOS DE LAS TIENDAS COMPETENCIA DE SOFAMEX

---

### DICO

Esta foto muestra a la sala modular en esquina Nuria con ocho cojines para respaldo y dos decorativos. Este producto está incluido como parte de los 100 mejores productos de esta empresa con precio inicial de \$18,000 pesos y un precio promoción de \$7664.00 pesos. Tomada de [https://dico.com.mx/media/2017/Dico\\_Centro/catalogo/centrotop/index.html#/14](https://dico.com.mx/media/2017/Dico_Centro/catalogo/centrotop/index.html#/14) fecha de consulta 30 de marzo del 2018.



### D'EUROPE

Se presenta la imagen de la sala Pia. Es una sala modular en escuadra que incluye tres cojines decorativos. Está destacada en el catálogo de esta empresa y anuncia que es el mejor precio certificado ante notario. Se trata de una sala de \$46,220.00 pesos, que en ese momento se ofrece en \$23,877.00 pesos. Esta imagen sugiere la opción de pagar en 15 parcialidades fijas a través una institución financiera. Tomado de <http://deurope.com.mx/#magazine> 30 de marzo del 2018.



### ELEKTRA

Esta imagen es la sala modular en esquina Santín con precio inicial de \$12,709.00, rebajada a \$6,989.00 pesos pagando de contado. Además, la empresa ofrece la opción de pagos semanales por \$165.00 pesos sin pago de enganche, pero no advierte cuántos pagos semanales se tienen que realizar. Tomado de <https://s3.amazonaws.com/stibovtex/Folletos/folleto-marzo-2.pdf>, fecha de consulta 30 de marzo del 2018.



### INTERIMÖBEL

Esta es la sala modular en esquina Albania compuesta por un sofá, un *chaise lounge*<sup>288</sup> y cuatro cojines decorativos. El precio de esta sala se consultó en sucursal ya que el sitio de internet no permite el acceso al detalle del producto. En la sucursal Lindavista, Callao 715, esq. Montevideo, CDMX. La sala se oferta en \$7,990.00 pesos en pago de contado. Fecha de consulta 27 de marzo del 2018, atención del gerente de tienda Sergio Rodríguez Martínez.



---

288 [...] *chaise longue*, proveniente del francés, significa literalmente silla larga, también conocida por la traducción inglesa lounge chair, es un tipo de sofá con forma de silla que posee una prolongación lo suficientemente larga como para soportar las piernas. A veces se puede encontrar adaptado al castellano como *chestrón*. Tomado de: <https://educalingo.com/es/dic-es/chaise-longue>, fecha de consulta, 30 de marzo 2018.

El análisis de la competencia ha sido crucial en esta auditoría debido a que la empresa SOFAMEX siempre intentó tener mejoras bajo sus propias prácticas, esto permitió que se remarcaran los principales atributos diferenciadores de la empresa como lo son: su modelo de negocio, fábrica con tiendas propias y la especialización en salas tapizadas, ya que aun con la competencia analizada tienen elementos parecidos, ninguna de ellas cuenta con lo anteriormente mencionado y que comunicado de manera adecuada logrará la notoriedad deseada por la empresa.

# Conclusiones



**D**e acuerdo a la investigación realizada en este trabajo se constató que el objetivo general se logró y, por lo tanto, también los particulares ya que estos segundos son parte del primero.

El objetivo general fue auditar a la empresa SOFAMEX para ofrecer una radiografía de su proceso de comunicación, a través, del análisis de su identidad y su imagen. Sin embargo, para llegar a ello primero se esclarecieron esos conceptos ya que suelen confundirse o entenderse de manera superficial.

El primer objetivo particular quedó resuelto en el primer capítulo de este trabajo, ya que se consideró la perspectiva de varios autores para determinar que la identidad es en sí misma todos los atributos que componen a una organización, no sólo referentes visuales, sino también de carácter cultural y filosófico.

La organización entendida como un ente del que emana una personalidad determinada por los elementos que la componen, mientras que hablar de imagen, es ponerse en los ojos del receptor, y entender cómo es decodificada la información que emite directa o indirectamente la organización, es decir, entrar en el terreno de las percepciones.

El segundo objetivo se trató ampliamente en el capítulo dos donde se habló de los orígenes de la auditoría, así como de diversas teorías de administración para ofrecer al lector un concepto de auditoría de comunicación.

Se presentaron diferentes perspectivas o caminos para el análisis de la identidad e imagen de una empresa, siempre preponderando que no existen recetas mágicas, sino que es deber del auditor, a través de su creatividad, determinar la forma en cómo



abordará a cada organización.

Con respecto a la hipótesis planteada la cual enunciaba: el valor percibido de los atributos de la empresa SOFAMEX es inferior al de su identidad actual y su imagen no está controlada ni dirigida de manera correcta a los diversos públicos, por lo tanto, no hay claridad para plantear una estrategia de comunicación, se comprueba, ya que aun cuando la empresa cuenta con atributos consolidados que definen su identidad, no están claramente establecidos y tampoco son comunicados de forma global o específica a sus distintos públicos, es por ello, que el diseño de una estrategia, sobre estas bases, significaría un desperdicio de recursos, pues no está dirigida a objetivos específicos.

A lo largo de este trabajo, se vislumbró que todos los esfuerzos realizados desde la creación de la marca, se hacen presentes en todas las formas posibles, desde la infraestructura como en la superestructura, sin embargo, al apuntar en todas las direcciones no se perciben como una fuerza de cohesión que abrace a una estrategia unificada, es por ello, que la auditoría se vuelve preponderante para la optimización de recursos, ya que, revela cuáles son los atributos sobre los que se debe actuar y define cómo configurar la comunicación de acuerdo al entendimiento de sus públicos.

En esta auditoría se figuró la evolución de la empresa, desde su nacimiento hasta la actualidad con formas de administración fluctuantes, pero mayoritariamente orgánicas ya que los puestos y responsabilidades del personal se han delimitado de manera flexible siempre obedeciendo a las exigencias del cambio. Esta forma de administración ha solventado las dificultades de la modernidad, no obstante, ha hecho también que muchas iniciativas para formalizar procedimientos no se concreten, que se queden como destellos de un posible Desarrollo Organizacional (DO) para luego perderse en el mar de las ideas. Como ejemplo muy específico tenemos el documento Propuesta manual de marca SOFAMEX donde se detallan las normativas de los materiales gráficos, pero, que son del conocimiento de muy pocos y que al trasladarlo a las realidades de la empresa no son para nada estrictas. Las fachadas y los uniformes son una manifestación de esta situación, ya que ambos obedecen de manera relativa a las descripciones encontradas en el documento antes mencionado. En el caso de los catálogos, son un elemento gráfico que se caracteriza por tener una estructura fija, pese a que se ha logrado de manera empírica y no a través de una normativa.

Esta situación permite ver una compañía que oscila entre la forma tradicional de empresa familiar, como se creó, y el deseo de su formalización, esta característica

determina su nivel entrópico, presente también, en sus demás vectores y que a continuación abordaremos.

La identidad cultural de SOFAMEX, del mismo modo, mantiene ambos rasgos de empresa familiar basada en el industrialismo y la transición hacia una organización consolidada con perspectivas humanistas, preocupada por el desarrollo de su personal, por medio de la implementación de dinámicas de integración y cursos que permitan el mejoramiento de las condiciones laborales. Sin embargo, estas voluntades se ven ensombrecidas por la falta de claridad en la filosofía de la empresa, puesto que, aún no se tiene consolidadas ni la misión, ni visión ni valores, pues al revisar se hallaron diversas versiones que, si bien convergen en algunos puntos, otros son completamente diferentes.

Con respecto a los canales y mensajes utilizados para informar a sus diferentes públicos internos, no existen documentos donde se asienten ningún tipo de lineamiento, así que estos dependen de la persona que comunique y el tipo de mensaje a transmitir, aunque existen diversos canales utilizados y que presentamos en los esquemas de la auditoría, la utilización de ellos queda a merced del emisor. En cuanto a la difusión externa, se ha establecido una práctica constante de impresión de 50 mil catálogos para cada campaña, la cual tiene una duración aproximada de un mes y medio, y mismos que son distribuidos entre todas las tiendas con las que la empresa cuenta, además de una campaña digital en facebook, llevada a cabo por la agencia digital Silly matter y de los que no se cuenta con métricas para evaluar los resultados.

Por su parte, los escenarios de identidad de la empresa denotan un cambio muy ilustrativo, principalmente por la renovación de instalaciones, puesto que, tanto en la fábrica como sus tiendas, se mantienen programas de mejoras y estos son altamente notorios, empero, tampoco se encuentran integrados a una estrategia global.

La percepción de los públicos internos hacia la empresa es ambigua o descontrolada, y se demuestra porque la mitad de los encuestados dicen conocer la filosofía de empresa, pero se refieren sólo a la versión del documento de contratación, a pesar de ello, no consiguen verla reflejada en su ambiente laboral, y además consideran que uno de los mayores conflictos de la organización es la comunicación.

En el caso de los clientes y consumidores, consideran que la empresa es fuerte y que sus principales cualidades o atributos primarios son la calidad del producto y el servicio que se otorga, pero definitivamente la decisión de compra recae en el producto y su

relación, calidad-precio. Este resultado permite ver que la organización efectivamente es sólida en su ramo, pero no ha abandonado sus orígenes industriales pues, ya que tanto la eficiencia operacional como el servicio, son componentes elementales, pero no diferenciadores.

En este análisis se determinó que la empresa SOFAMEX es percibida de manera muy limitada, puesto que si bien sus públicos consideran que tiene atributos positivos, están basados principalmente en las características del producto y sustentada por un servicio que sus clientes han calificado como bueno, pero ninguno de los entrevistados destacó algún atributo diferenciador de la empresa, como su estructura de negocio, fábrica con sucursales, o su especialización en salas tapizadas, puesto que dentro de la competencia analizada, SOFAMEX es la única empresa que cuenta con estas características. Además, no existe una filosofía contundente ni un objetivo claro de la razón de ser o dirección de la compañía.

La identidad de la empresa debe ser explícita y verse proyectada de manera adecuada para evitar desviaciones y así conseguir una imagen controlada. Esto se logrará, a través, de acciones planificadas basadas en una estrategia global al servicio de la imagen diseñada en función a sus distintos públicos, a fin de controlar sus niveles de entropía, para ello, se debe prescindir de acciones espontáneas, esporádicas o inconclusas cuyos resultados son difícilmente controlables o sin ningún grado de control.

Volviendo la mirada hacia la comunicación, esta auditoría remarca su importancia en las organizaciones, ya que se vuelve fundamental para la optimización de recursos, mientras que, la incomunicación constituye un desperdicio que generalmente no se cuantifica.

En el ámbito de los comunicólogos se sugiere la formación especializada de auditores en comunicación y que con sus conocimientos se vuelvan catalizadores para el crecimiento y fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas y en la evolución de las compañías familiares del país.

Este trabajo busca ser la guía de otras empresas que viven estas mismas realidades, que los directores al tenerlo en sus manos consigan identificar algunas prácticas que llevan a cabo y que se concientice la necesidad de desarrollar una estrategia de comunicación basada en un diagnóstico y no en supuestos. Puesto que, esto significa siempre el desperdicio de recursos en el inmediato y largo plazo. Este fenómeno se ha visto reflejado en innumerables eventos de la sociedad mexicana, por ejemplo, en

el ámbito médico donde se carece de internistas o en los asentamientos humanos el caso de los urbanistas y que como resultado se desencadena importantes fallas y gastos innecesarios.

Todo lo anteriormente mencionado se concreta en los siguientes puntos medulares o hallazgos:

1. La empresa está asentada en formas de administración fluctuantes e informales basadas en su operación, y no en una administración formal, por lo tanto, no cuenta con una filosofía definida que pueda ser difundida.

2. La falta de procedimientos formales y normativas fundadas en realidades y no en supuestos, han generado gastos innecesarios, ya que, se han creado iniciativas o procedimientos espontáneos y descontrolados, que se disuelven al poco tiempo por ser insostenibles.

3. La organización tiene dos atributos diferenciadores que no se destacan, su modelo de negocio fábrica-sucursales y su especialización en el producto, que si bien se traducen en virtudes, también la han convertido en una empresa autorreferenciada, que ha buscado mejorar bajo sus propias prácticas.

4. SOFAMEX sigue siendo una empresa familiar que busca su formalización, pero aún está centralizada en las decisiones del director-dueño, lo que la vuelve vulnerable, puesto que, se basa en criterios personales y no en estándares o métricas.

5. La mayor fortaleza de la empresa está puesta en sus productos con su relación calidad-precio, pero la falta de formalización no permite consolidar una estrategia de comunicación que difunda sus demás atributos, lo cual se traduce en pérdidas.

La necesidad de evolución y fortalecimiento de la empresa vuelven indispensable la formulación de una estrategia de comunicación, y este trabajo es la base para ello, ya que, constituye su radiografía, tanto de su estructura actual como en su comportamiento histórico.

Esta estrategia buscará proyectar los atributos que conforman la identidad de la empresa, de forma individualizada y específica a sus diferentes públicos, con el fin de conseguir la imagen adecuada, sin embargo, para que esto se pueda lograr es preciso empezar por su reestructuración, asentada en una administración formal de la cual se desprenda su filosofía y procedimientos sistemáticos, es por ello, que la estrategia se propone como la continuación de este trabajo, ya que, es compleja y requiere un enfoque tan preciso y extenso como el de esta tesis.



# Glosario

**Administración mecánica.** Es el tipo de administración que predomina en un medio estable de estructura formal y diferenciada con derechos y deberes definidos y articulados, con jerarquía de autoridad y patrones de comunicación formal y esencialmente verticales, sin embargo, cuando se enfrenta a la necesidad de un cambio o innovación presenta respuesta lenta o poco eficaz.

**Administración orgánica.** Es la administración que tiene mayor interrelación y participación de los distintos niveles para solucionar problemas y tomar decisiones a través de comunicación vertical, horizontal, descendente, ascendente, formal e informal, lo que permite delimitar derechos y responsabilidades de manera flexible adecuándolos a las demandas de cambio de forma situacional más que formal.

**Auditoría.** Es una disciplina intelectual; que se basa en la lógica, porque la lógica tiene como fin el establecimiento de hechos y la evaluación de las conclusiones resultantes, juzgando si son o no válidas.

**Auditoría de comunicación.** Es la herramienta para estudiar todas las manifestaciones de la comunicación corporativa de la organización que ésta hace a través de los diferentes medios o soportes comunicativos y por medio de su conducta para observar la manera en la que la organización comunica su identidad cuando responde a las siguientes preguntas:

- ¿qué comunica?
- ¿cómo comunica?
- ¿por qué medios comunica?
- ¿con qué eficacia comunica por cada medio?

**Calidad de servicio.** Es la forma en la que los miembros de la organización realizan la venta del producto y la entrega del servicio y se brinda a los consumidores antes, durante y después de la compra para los siguientes niveles:

- Gestión: el acto de venta, el sistema de entrega, el servicio de posventa, es decir, los servicios vinculados a la compra de un producto determinado.
- Relación: a partir de la interacción del vendedor/empleador con el consumidor/usuario, en cuanto a la atención, amabilidad, cortesía o la falta de estos elementos. De esta manera, los empleados en la relación hacia sus públicos también son elemento clave de la comunicación de la empresa. Es importante señalar que se debe comunicar de manera efectiva, clara y rotunda al empleado sobre aspectos de la actividad cotidiana que transmiten la calidad de servicio a los públicos, para que éste pueda realizar una acción decidida sobre ellos y mejore los momentos de calidad.

**Cultura corporativa.** Conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización y que reflejan en sus comportamientos. Son los códigos compartidos por la gran mayoría de los miembros de una organización formados a partir de la interpretación que los miembros de la organización hacen de las normas formales y de los valores

establecidos por la filosofía corporativa, que da como resultado una simbiosis entre las pautas marcadas por la organización, las propias creencias y los valores de grupo.

**Comunicación de empresa.** Es lo que la organización dice a sus públicos, por envío de mensajes a través de los diferentes canales de comunicación y por medio de su actuación cotidiana.

**Comunicación horizontal.** Se le conoce también como comunicación plana la cual ubica a todos los actores de la comunicación en un mismo nivel de información y de circulación de la misma. Ésta se produce entre las personas de un mismo nivel, sin embargo, en pocas ocasiones utiliza canales oficiales lo que la convierte en comunicación informal con dificultad para su operación.

**Desarrollo Organizacional.** Es el cambio planificado a través del trabajo en equipo o en grupos de trabajo que reacciona a las demandas internas y externas a través de planificación y actitud proactiva para cambiar, desarrollar y mejorar a la organización empleando conceptos de diversas ciencias del comportamiento.

**Desconocimiento.** Cuando las personas no reconocen ni siquiera el nombre de la compañía.

**Estrategia.** Es la herramienta que marca la diferencia entre las empresas profesionales y con ambición de crecimiento de las que no lo son. Su principal tarea es ayudar a la empresa a tener éxito partiendo de tener claros los objetivos y las metas que se pretenden alcanzar y contando con el conocimiento profundo de las amenazas y debilidades del entorno competitivo para que, a partir de ello, se pueda hacer una valoración de los recursos internos compuestos por fortalezas y debilidades y así, lograr una implantación eficaz.

**Filosofía corporativa.** Es la concepción global de la organización establecida para alcanzar las metas y objetivos de la compañía. Son los principios básicos por medio de los cuales la entidad logrará sus objetivos finales: las creencias, valores y pautas de conducta que deberán poner en práctica para llegar a cumplir las metas fijadas y representa lo que la empresa quiere ser o conocida de otra forma como la misión, valores y principios corporativos.

**Identidad corporativa.** Es el mensaje clave de la comunicación social que se da por capas sumergidas, indirectas, semiconscientes o subliminales con lo que se le da privilegio a los canales no tradicionales de comunicación. También se puede definir como la personalidad de la organización que se compone por la conjunción de su historia, su ética y su filosofía de trabajo y por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección que se manifiesta a través de los valores y creencias con los que la organización se autoidentifica y autodiferencia de las otras organizaciones en el mercado.

**Imagen corporativa.** Basados en la noción de imagen-actitud, es la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización, es así que el concepto de imagen corporativa está basado en la recepción de información.

**Información.** Todos los mensajes relativos de una organización, voluntarios o involuntarios, efectivamente recibidos por los públicos que aporten nuevos datos o no, provenientes de la propia organización o del entorno. Esta información no llega de forma aislada a los individuos, sino dentro del conjunto de informaciones circulantes a nivel social, por lo cual puede verse afectada por estas últimas.

La información originada en la organización y convenientemente transmitida a los públicos es fundamental para la formación de la imagen de la compañía, siendo un factor altamente controlable en cuanto a sus contenidos y difusión. La información generada en el entorno de la entidad (macroentorno y microentorno) y transmitida por diferentes canales puede ser importante para la formación de una imagen favorable o desfavorable de la organización, lo que hace necesario analizar los componentes comunicativos de la organización y aquellos elementos comunicativos del entorno que puedan afectar directa o indirectamente a la imagen de la empresa.

**Marca.** De acuerdo a la Ley de la propiedad Industrial Mexicana en su artículo 89, se entiende por marca a todo signo visible que distinga productos o servicios de otros de su misma especie o clase en el mercado y pueden constituir una marca los siguientes signos:

- Las denominaciones y figuras visibles, suficientemente distintivas, susceptibles de identificar los productos o servicios a que se apliquen o traten de aplicarse, frente a los de su misma especie o clase;
- Las formas tridimensionales;
- Los nombres comerciales y denominaciones o razones sociales, siempre que no queden comprendidos en el artículo 90 de la misma ley, y
- El nombre propio de una persona física, siempre que no se confunda con una marca registrada o un nombre comercial publicado.

La marca es, morfológicamente, una combinación de tres modos distintos, pero simultáneos, de expresión; una superposición de tres mensajes distintos: uno semántico (lo que dice), uno estético (cómo lo dice) y uno psicológico (lo que evoca).

**Misión corporativa.** Es el vínculo entre estrategias, valores de la organización y valores del empleado que tiene que ver con los propósitos de la filosofía de la empresa y con la estrategia que, entendida como un conjunto de reglas de decisión y líneas de acción, ayudan a profesar ordenadamente hacia el logro de los objetivos de la organización; se pone en práctica a través de los patrones culturales y de conducta de la organización empresarial.

**Norma de auditoría.** Instrumento para medir la actuación o un criterio que establece la autoridad profesional.

**Organización.** Es un sistema de personas que tienen un objetivo en común la cual para su funcionamiento debe utilizar recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos, entre otros.

**Procedimiento de auditoría.** Es el curso de acción disponible para que el auditor emita un juicio a partir del seguimiento a los estándares establecidos y la aplicación de los principios de auditoría.



**Sistema.** Conjunto de elementos interrelacionados que constituyen un todo organizado donde el resultado es mayor que la suma de sus partes.

**Top of mind.** Es la empresa más conocida ya que es la primera que se cita en respuesta a una pregunta de notoriedad espontánea y estar en esta posición implica ser el líder en el mercado.

**Valores de empresa.** Son los ejes de conducta de la misma y están íntimamente relacionados con sus propósitos; están planteados por la alta dirección para que todos los empleados asuman los objetivos básicos de la empresa. Los valores son el corazón de la cultura y base de la cultura empresarial; normalmente son implantados por los héroes de la organización, sin embargo, no son visibles, son poco evidentes y difíciles de identificar por los propios empleados de la organización, aunque los procesos establecidos y aceptados por la empresa estén formados por sus propios valores. En las prácticas organizativas, los valores se aprenden con la experiencia en el trabajo; la cultura empresarial se caracteriza por los principios y valores de la organización que se han desarrollado a lo largo de la historia de la empresa. Estos valores o principios se traducen en tres aspectos visibles de la cultura que se pueden observar a diario en la organización: los ritos, los héroes y los símbolos.

**Visión corporativa.** Es la forma en la que la organización señala a dónde quiere llegar o la perspectiva del futuro de la compañía y el objetivo final de la entidad que moviliza los esfuerzos e ilusiones de los miembros para intentar llegar a ella. Incluye la ambición de la compañía o su reto particular y está ligada a la estrategia de la organización. Esta no debe ser utópica, pues supondría la pérdida de motivación en los miembros de la organización al ver que es inalcanzable, pero tampoco debe ser una propuesta fácil, ya que llevaría al relajamiento. La visión corporativa debe ser un estímulo y una dirección a seguir para el personal de una organización.

# Fuentes de información

## Bibliográficas

- Capriotti, Paul, Planificación estratégica de la imagen corporativa, España, Ariel, 1999.
- Chaves, Norberto, La imagen corporativa: teoría y metodología de la identificación institucional, España, Gustavo Gili, 1990.
- Chevalier, Alain, “Prologo”, en Maurice Thévenet, Auditoría de la cultura empresarial, España, Díaz de Santos, 1992.
- Costa, Joan, Identidad corporativa y estrategia de la empresa, España, CEAC, 1992.
- Costa, Joan, Identidad corporativa, México, Trillas, 1993.
- Costa, Joan, Imagen corporativa en el siglo XXI, Argentina, La crujía, 2009.
- D’Aprix, Roger, La comunicación para el cambio: cómo conectar el lugar de trabajo con las cambiantes demandas del mercado, España, Granica, 1999.
- Fernández Arena, José Antonio, La auditoría administrativa, México, Diana, 1992.
- Ind., Nicholas, La imagen corporativa: estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces, España, Díaz de Santos, 1992.
- Kubr, Milan et. al., Management Consulting: A guide to the profession, Suiza, ILO, 2002.
- Marca, Guillem, “Estrategias de identidad visual de marca”, en Paul Capriotti (ed.), Gestión de la marca corporativa, Argentina, La crujía, 2007.
- Martínez de Velasco Arellano, Alberto, “Escuelas del comportamiento organizacional”, en Carlos Fernández Collado (coord.), La comunicación en las organizaciones, México, Trillas, 2002.
- Mercado H., Salvador, Relaciones públicas, México, PAC, 2003.
- Pérez, Rafael Alberto, Estrategias de comunicación, España, Planeta, 2012.
- Sanz de la Tajada, Luis Ángel, Auditoría de la imagen de la empresa: métodos y técnicas de estudio de la imagen, España, Síntesis, 1996.
- Sanz de la Tajada, Luis Ángel, Integración de la identidad y la imagen de la empresa: desarrollo conceptual y aplicación práctica, España, ESIC, 1994.
- Schick, Pierre y Olivier Lemant, Guía para el diagnóstico global de la empresa: chequeo de 184 áreas clave, España, Gestión 2000, 2002.
- SOFAMEX, Propuesta de manual de marca SOFAMEX. México, s./e., s/a., s.p.
- Steele, Fritz, Consulting for organizations change, Estados Unidos, Univ of Massachusetts press, 1975.
- Villafañe, Justo, Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas, España, Pirámide, 1993.
- W. Holmes, Arthur y Wayne S. Overmyer, Principios básicos de auditoría, México, CECSA, 1988.

## Hemerográficas

Borja González, Entrevista a Luis Pedrido, Director de Producción de SOFAMEX. El metro, 29 de mayo del 2015.

Pryor, J. y Ostrom, T, The cognitive organization of social information: a converging-operations approach. Journal of Personality and Social psychology. Vol. 41. pp. 629. 1983.

## Cibergráficas

@SOFAMEX, disponible en: <https://twitter.com/SOFAMEX?lang=es>, consulta, 30 de marzo del 2018.

Bensusan, Walter, ¿Para qué hacer un eShop en la página *web* de Mercado Libre?, en, Markmedia, Argentina, 2011, disponible en: <http://www.markmedia.com.ar/blog-de-markmedia/item/15-para-que-hacer-un-eshop-en-la-pagina-web-de-mercadolibre>, consulta, 30 de marzo del 2018.

Caballero, Luis, AEG, la primera identidad corporativa de la historia, en Brandemia, s/l, agosto 2011, disponible en: <http://www.brandemia.org/aeg-la-primera-identidad-corporativa-de-la-historia>, consulta: 10 de marzo del 2018.

Caldevilla Domínguez, David, et. al., El concepto de estilema de autor en el cine: Los casos de Steven Spielberg, John Mc Tiernan y Clint Eastwood, España, Universidad Complutense, 2013, p. 651, disponible en: <http://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/42148>, consulta: 6 de junio del 2017.

Camhaji, Elías, et. al., Año 11 de la guerra contra el narco. Elías Camhaji, en El País América, s/l, 2016, disponible en: <https://elpais.com/especiales/2016/guerra-narcotrafico-mexico/>, consulta: 26 de marzo del 2018.

Catálogo D'europa muebles, disponible en: <http://deurope.com.mx/#magazine>, consulta, 30 de marzo del 2018.

Catálogo Elektra, disponible en: <https://s3.amazonaws.com/stibovtex/Folletos/folleto-marzo-2.pdf>, consulta, 30 de marzo del 2018.

Catálogo muebles dico, disponible en: [https://dico.com.mx/media/2017/Dico\\_Centro/catalogo/centrotop/index.html#/14](https://dico.com.mx/media/2017/Dico_Centro/catalogo/centrotop/index.html#/14), consulta, 30 de marzo del 2018.

Chaise-longue, disponible en: <https://educalingo.com/es/dic-es/chaise-longue>, consulta, 30 de marzo del 2018.

CNN Expansión, De la Madrid, la crisis y la austeridad, en Expansión en alianza con CNN, 2012, disponible en: <https://expansion.mx/economia/2012/04/01/de-la-madrid-la-crisis-y-la-austeridad>, consulta: 26 de marzo del 2018.

Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF), Proteja su dinero, en PyMES, categoría, educación financiera, México, s/a, disponible en: <https://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/educación-financiera/492-pymes>, consulta: 25 de mayo del 2018.

Comodidad que enamora, disponible en: <https://www.facebook.com/SOFAMEXoficial/photos/a.682103918499702.1073741828.155230067853759/1633750210001730/?type=3&theater>, consulta, 30 de marzo del 2018.

D'europa muebles, disponible en: <http://deurope.com.mx/>, consulta, 30 de marzo del 2018.

De la Cruz Gallegos, José Luis, 2006-2012: el Sexenio de la pobreza en México I, en El Universal, México, 2013, disponible en: <http://archivo.eluniversal.com.mx/finanzas-cartera/2013/impreso/2006-2012-el-sexenio-de-la>

pobreza-en-mexico-i-104165.html, consulta: 26 de marzo del 2018.

El Colegio de México A.C., Diccionario del Español de México (DEM), México, COLMEX, s/a, disponible en: <http://dem.colmex.mx/>, consulta, 26 de marzo del 2018.

Elektra, disponible en: [https://www.elektra.com.mx/?gclid=EAAlQobChMzlumpO-Z2gIVki-BChOrhQBLEAAYASAAEgIwmPD\\_BwE](https://www.elektra.com.mx/?gclid=EAAlQobChMzlumpO-Z2gIVki-BChOrhQBLEAAYASAAEgIwmPD_BwE), consulta, 30 de marzo del 2018.

Familia Olguín, disponible en: <https://www.facebook.com/SOFAMEXoficial/photos/a.1236681916375230.1073741861.155230067853759/1236681943041894/?type=3&theater>, consulta, 30 de marzo del 2018.

Familia SOFAMEX, disponible en: <https://www.facebook.com/SOFAMEXoficial/photos/a.682103918499702.1073741828.155230067853759/1265348963508525/?type=3&theater>, consulta, 30 de marzo del 2018.

Fávaro, Daniel, Planificación de la comunicación en grupos y organizaciones, Argentina, Creas, s/a, p.13, disponible en: <http://www.creas.org/recursos/archivosdoc/pubcreas/comorg.pdf>, consulta, 15 de febrero del 2018.

González, Lilia, Firma Calderón Ley de Competencia Económica, en El economista, México, 2011, disponible en: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Firma-Calderon-Ley-de-Competencia-Economica-20110509-0141.html>, consulta: 26 de marzo del 2018.

Google maps, ubicación de fábrica y oficinas SOFAMEX, disponible en: <https://www.google.com.mx/maps/place/Nte+16+5+105,+Capulitlan,+07370+Ciudad+de+M%C3%A9xico,+CDMX/@19.5719779,-99.3454234,10.46z/data=!4m5!3m4!1s0x85d1f907fb72a951:0x2c38f178e8a58caa!8m2!3d19.4798961!4d-99.1346763>, consulta, 30 de marzo del 2018.

Google maps, ubicación de tiendas deurope, disponible en: <https://www.google.com.mx/maps/search/d+europe/@19.5540729,-99.3290399,10z/data=!3m1!4b1>, consulta, 30 de marzo del 2018.

Google maps, ubicación de tiendas Elektra, disponible en: <https://www.google.com.mx/maps/search/ELEKTRA+/@19.597605,-99.3244398,10.25z>, consulta, 30 de marzo del 2018.

Google maps, ubicación de tiendas interimöbel, disponible en: <https://www.google.com.mx/maps/search/INTERIMOBEL/@19.554935,-99.329043,10z/data=!3m1!4b1>, consulta, 30 de marzo del 2018.

Google maps, ubicación de tiendas muebles dico, disponible en: <https://www.google.com.mx/maps/search/DICO/@19.5566592,-99.3290494,10z/data=!3m1!4b1>, consulta, 30 de marzo del 2018.

Google maps, ubicaciones de tiendas SOFAMEX, disponible en: <https://www.google.com.mx/maps/search/SOFAMEX/@19.5841662,-98.7737737,8.92z>, consulta, 30 de marzo del 2018.

Interimöbel, disponible en: <https://interimobel.com.mx/>, consulta, 30 de marzo del 2018.

Lájara Marco, Bartolomé, La estrategia empresarial. Un instrumento que ayuda a la empresa a tener éxito, España, Universidad de Alicante, s/a, disponible en: <https://www.docua.es/la-estrategia-empresarial-un-instrumento-que-ayuda-a-la-empresa-a-tener-exito/>, consulta, 15 de febrero del 2018.

Luque Nadal, Lucía, Los culturemas: ¿Unidades lingüísticas, ideológicas o culturales?, en Language design 11, España, Universidad de Córdoba, 2009, p. 94, disponible en: [http://elies.rediris.es/Languaje\\_Design/LD11/LD11-05-Lucia.pdf](http://elies.rediris.es/Languaje_Design/LD11/LD11-05-Lucia.pdf), consulta: 6 de junio del 2017.

Martínez Martínez, Cristina, Estudio de gamificación en una empresa para mejorar la fidelización de los clientes,

España, Universidad de Valladolid, 2017, pp. 23-24, disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/132345239.pdf>, consulta, 26 de marzo del 2018.

Medina Muñoz, José Javier, La telemática es la esencia de las telecomunicaciones, en *Antena de Telecomunicación*, España, s/e, diciembre 2008, p. 11, disponible en: [https://www2.coitt.es/res/revistas/05a\\_Telematica.pdf](https://www2.coitt.es/res/revistas/05a_Telematica.pdf), consulta: 6 de junio del 2017.

Mejía Duclaud, Araceli, La organización y su estructura, México, UVEG, 2014, p.1, disponible en: [http://extension.uveg.edu.mx/pluginfile.php/2982/mod\\_scorm/content/11/resources/AD0020\\_U2\\_Organizacion.pdf](http://extension.uveg.edu.mx/pluginfile.php/2982/mod_scorm/content/11/resources/AD0020_U2_Organizacion.pdf), consulta, 26 de marzo del 2018.

Muebles DICO, disponible en: <https://dico.com.mx/df/>, consulta, 30 de marzo del 2018.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, Mesa de Diálogo OCDE, TICs en la Reactivación Económica de México. México, 2010, disponible en: <https://www.oecd.org/centrodemexico/ticsenlareactivacioneconomicademexico.htm> fecha de consulta 26 de marzo del 2018.

Pantone, disponible en: <https://www.pantone.com/>, consulta, 30 de marzo del 2018.

Petovel, Pablo, Qué es el WOM marketing, en *Merca 2.0*, Argentina, 2013, disponible en: <https://www.merca20.com/que-es-el-wom-marketing/>, consulta: 26 de marzo del 2018.

Porter, Michael E., Qué es la estrategia, en *Harvard Business Review*, s/1, s/e, diciembre 2011, p. 101, disponible en: <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>, consulta: 20 de mayo del 2018.

Queridos reyes magos.... disponible en: <https://www.facebook.com/SOFAMEXoficial/photos/a.682103918499702.1073741828.155230067853759/1605415429501875/?type=3&theater>, consulta, 30 de marzo del 2018.

Ramírez, José Antonio, El ABC del e-commerce. José Antonio Ramírez, en *Entrepreneur*, México, g21 comunicación, s/a, disponible en: <https://www.entrepreneur.com/articulo/268503>, consulta, 26 de marzo del 2018.

Real academia española, Diccionario de la lengua española, España, 2014, disponible en: <http://dle.rae.es/?id=EA8M42s>, consulta: 11 de diciembre del 2016.

Renzon, Agencia Digital, disponible en: <http://renzon.com/>, consulta, 30 de marzo del 2018.

Risas, disponible en: <https://www.facebook.com/SOFAMEXoficial/photos/a.682103918499702.1073741828.155230067853759/1571615222881896/?type=3&theater>, consulta, 30 de marzo del 2018.

Rodríguez Rad, Carlos Javier, Auditoría de identidad e imagen como base para la formulación de la estrategia de comunicación, España, Universidad de Sevilla, 1995, p. 107, disponible en: [https://ddd.uab.cat/pub/quepub/quepub\\_a1995n4/quepuba1995n4p105.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/quepub/quepub_a1995n4/quepuba1995n4p105.pdf), consulta: 6 de junio del 2017.

Silly Matter, Agencia Digital, disponible en: <http://sillymatter.com.mx/>, consulta, 30 de marzo del 2018.

Sistema de Información sobre Comercio Exterior, Derecho de propiedad intelectual, Legislación Nacional, en *Ley de la propiedad industrial*, México, s/e, s/a, disponible en: [http://sice.oas.org/int\\_prop/nat\\_leg/Mexico/lipmexsc.asp](http://sice.oas.org/int_prop/nat_leg/Mexico/lipmexsc.asp), consulta, 28 de abril del 2016.

SOFACLEAN, disponible en: <https://www.facebook.com/SOFAMEXoficial/photos/a.682103918499702.1073741828.155230067853759/1668374086539342/?type=3&theater>, consulta, 30 de marzo del 2018.

SOFAMEX ONLINE, Nuestra fábrica, más de 35 años trabajando para ti, México, s/a, disponible en: <https://SOFAMEX.mx/pages/nuestra-fabrica>, consulta, 30 de marzo del 2018.

SOFAMEX, disponible en: <https://www.youtube.com/channel/UCj8GP0VMejm5hhG1UNkIZCQ>, consulta, 30 de marzo del 2018.

SOFAMEX, reuniones familiares, disponible en: <https://www.facebook.com/SOFAMEXoficial/photos/a.682103918499702.1073741828.155230067853759/1578489158861169/?type=3&theater>, consulta: 30 de marzo del 2018.

sofamexoficial, disponible en: <https://www.instagram.com/SOFAMEXoficial/>, consulta, 30 de marzo del 2018.

SuperBowlLII, disponible en: <https://www.facebook.com/SOFAMEXoficial/photos/a.682103918499702.1073741828.155230067853759/1605465026163582/?type=3&theater>, fecha de consulta, 30 de marzo del 2018.

Tello, Max, Manual de la comunicación interna, s/l, s/e, 2012, p. 4, disponible en: <http://maxtello.com/manualdeauditoria1.pdf>, consulta: 8 de junio del 2017.

Ursua, Nicanor, La(s) Identidad(es) en el ciberespacio. Una reflexión sobre la construcción de las identidades en la red (“online Identity”), en Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación, CTS+I, España, Universidad del País Vasco, 2006, disponible en: <http://www.oei.es/historico/revistactsi/numero7/articulo03.htm>, consulta, 27 marzo del 2018.

Wolf, Virginia, Teoría de la comunicación, s/l, 2013, disponible en: <http://algarabiacomunicacion.blogspot.mx/2013/04/modelo-de-comunicacion-shannon-y-html>, consulta: 6 de junio del 2017.

WordPress, Definición.DE, s/l, s/e, s/a, disponible en: <https://definicion.de/retail/>, consulta, 26 de marzo del 2018.

Zapata Cantú, Laura, et. al., Consultoría administrativa e inteligencia de negocios, México, Editorial digital Tecnológico de Monterrey, 2013, p.57, disponible en: <https://repositorio.itesm.mx/bitstream/handle/11285/621461/ID138.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, consulta, 15 de febrero del 2019.

## Fuentes vivas

Aguirre, Blanca, (30 de marzo del 2018), asistente operativo de SOFAMEX online, México.

García, S., (6 de julio del 2014), encargada de la tienda SOFAMEX Lagunilla, México.

González, O., (30 de marzo del 2018), Encargada de Recursos Humanos de SOFAMEX. México.

Guzmán, Jorge, (30 de mayo del 2014), supervisor de tiendas SOFAMEX, México.

Pedrido, Manuel, (24 de julio del 2014), exdirector de la empresa ARTESANOS, México.

Rodríguez Martínez, Sergio, (27 de marzo del 2018), gerente de tienda Interimöbel Montevideo, México.

## Documentos proporcionados por la empresa

SOFAMEX, formato para el proceso de contratación para personal SOFAMEX tiendas, México, s/a.

SOFAMEX, fragmento de comentario de cliente en correo electrónico institucional para la atención al cliente

SOFAMEX, México, s/a.

SOFAMEX, presentación de marca SOFAMEX, México, s/a.

SOFAMEX, presentación para proveedor de SOFAMEX, México, s/a.

SOFAMEX, reglamento de trato para trabajadores de la fábrica SOFAMEX, México, s/a, s/p.

SUI GENERIS, documento de la agencia de publicidad SUI GENERIS para SOFAMEX, México, s/a.

SUI GENERIS, fragmento de discurso, La alegría de crecer, en documento explicativo de campaña de SUI GENERIS para SOFAMEX. México s/a.

The Market Connection Group, presentación para directivos de SOFAMEX, México, s/a.

## Cuadros

Cuadro 1 - Cuadro recuperado de Luis Ángel Sanz de la Tajada, Integración de la identidad y la imagen de la empresa: desarrollo conceptual y aplicación práctica, España, ESIC, 1994, p. 61.

Cuadro 2 - Elaborado a partir de la propuesta de Gerarld M. Goldhaber, en: Carlos Fernández Collado, La comunicación en las organizaciones. México, Trillas, 2002, pp. 22-23.

Cuadro 3 - Elaboración propia con datos de José Antonio Fernández Arena, La auditoría administrativa, México, Diana, 1992, pp. 12-13.

Cuadro 4 - Elaboración propia con datos de José Antonio Fernández Arena, de la obra La auditoría administrativa, Diana, México, 1992, p. 18.

Cuadro 5 - Elaboración propia con datos de José Antonio Fernández Arena, La auditoría administrativa, Diana, México, 1992, pp. 18-19.

Cuadro 6 - Grado del conocimiento de una organización, recuperado de Paul Capriotti, Planificación estratégica de la imagen corporativa, España, Ariel, 1999, p. 181.

Cuadro 7 - Errores comunes en la aplicación del logotipo SOFAMEX, cuadro elaboración propia a partir del análisis del documento Propuesta de manual de marca SOFAMEX, s.p.

Cuadro 8 - Revisión de las redes sociales de SOFAMEX. Cuadro elaboración propia con base en las publicaciones en las redes sociales de la empresa SOFAMEX.

Cuadro 9 - Ejemplos de materiales gráficos utilizados para el interior de las tiendas SOFAMEX, imágenes recuperadas del documento Propuesta manual de marca SOFAMEX, s.p.

Cuadro 10 - Cuadro elaboración propia a partir de la información recabada para este estudio en los documentos Presentación de marca SOFAMEX, Presentación para proveedor de SOFAMEX y Formato para el proceso de contratación para personal SOFAMEX tiendas.

Cuadro 11 - Canales de comunicación de SOFAMEX para dirigirse a los públicos externos, esquema elaboración propia a partir de la observación para este estudio.

Cuadro 12 - Análisis de las fachadas de tres sucursales de SOFAMEX.

Cuadro 13 - Análisis de la entrada de tres sucursales de SOFAMEX.

Cuadro 14 - Análisis de la perspectiva interior de tres sucursales de SOFAMEX.

Cuadro 15 - Análisis del área de escritorio de tres sucursales de SOFAMEX.

Cuadro 16 - Análisis del área de comedor para trabajadores de tres sucursales de SOFAMEX.

Cuadro 17 - Análisis del espacio para bodega de productos de tres sucursales de SOFAMEX.

Cuadro 18 - Información de SOFAMEX.

Cuadro 19 - Datos de sucursales SOFAMEX al 25 de marzo del 2018.

Cuadro 20 - Datos de sucursales SOFAMEX al 25 de marzo del 2018.

Cuadro 21 - Datos de sucursales SOFAMEX al 25 de marzo del 2018.

## Figuras

Fig.1 - Fotografía de sello de marca Muebles Memfor. Recuperada del archivo fotográfico de SOFAMEX.

Fig.2 - Hombre tapicero, 1989. Recuperada del archivo fotográfico de SOFAMEX.

Fig.3 - Hombre cortando resorte, 1989. Recuperada del archivo fotográfico de SOFAMEX.

Fig.4 - Mesa de corte, 1989. Recuperada del archivo fotográfico de SOFAMEX.

Fig.5 - Almacén de producto terminado, 1989. Recuperada del archivo fotográfico de SOFAMEX.

Fig.6 - Trabajadores de fábrica Memfor, 1989. Recuperada del archivo fotográfico de SOFAMEX.

Fig.7 - Catálogo SALAS, salas, salas y + salas. Recuperado de los archivos gráficos de SOFAMEX.

Fig.8 - Fachada de tienda MEGA SALAS TLAHUAC, 1998. Recuperada del archivo fotográfico de SOFAMEX.

Fig.9 - Fachada de tienda MEGA SALAS TLAHUAC, 1998. Recuperada del archivo fotográfico de SOFAMEX.

Fig.10 - Costado de fachada de tienda SALAS NEZA, s./a.

Fig.11 - Imágenes de croquis de ubicación de 20 tiendas SALAS. Recuperado del archivo gráfico de SOFAMEX.

Fig.12 - Imagen de lona de tienda SILLÓN CORTADO con slogan La belleza interior es el reflejo de la calidad exterior. Recuperada del archivo fotográfico de SOFAMEX.

Fig.13 - Catálogo SALAS 13 años juntos. Imagen recuperada del archivo fotográfico de SOFAMEX.

Fig.14 - Catálogo, SALAS NEZA con promoción colchoneta de regalo. Imagen recuperada del archivo fotográfico de SOFAMEX.

Fig.15 - Trabajadores de fábrica Memfor. 2003. Recuperada del archivo fotográfico de SOFAMEX.

Fig.16 - Proceso de producción en fábrica Memfor. 2003. Recuperada del archivo fotográfico de SOFAMEX.

Fig.17 - Logotipo para Artesanos en Mobiliario Azteca S.C. de R.L. de C.V. Recuperado del archivo gráfico de SOFAMEX.

Fig.18 - Logotipo MILLA SALAS FABRICANTES. Recuperado del archivo gráfico de SOFAMEX.

Fig.19 - Catálogo MEGA SALAS TLAHUAC, frente y vuelta, con la primera aplicación de MILLA SALAS, recuperado



del archivo gráfico de SOFAMEX.

Fig.20 - Portada de catálogo 15 años juntos con el lanzamiento de sala Trinidad, impresión para todas las sucursales, recuperado del archivo gráfico de SOFAMEX.

Fig.21 - Publicación de promoción sala Bali, periódico El metro, 16 de abril del 2012. Recuperado del archivo gráfico de SOFAMEX.

Fig.22 - Catálogo Los mejores precios de México, alusivo a los 30 años de operaciones de la fábrica. Recuperado del archivo fotográfico de SOFAMEX.

Fig.23 - Propuesta de catálogo, Los mejores precios de México. Recuperado del archivo fotográfico de SOFAMEX.

Fig.24 - Catálogo Precios especiales de octubre, primer catálogo con el formato del diseño actual al momento de este estudio.

Fig.25 - Pantalla principal de sitio MILLA SALAS.

Fig.26 - Propuesta de logotipo MILLA SALAS para las fachadas de tienda. Recuperada del archivo gráfico de SOFAMEX.

Fig.27 - Marca MILLA SALAS aplicada a la fachada de MILLA SALAS San Ángel. Recuperada del archivo fotográfico de SOFAMEX, 2011.

Fig.28 - Imagen de marca senta, recuperada del archivo gráfico de SOFAMEX.

Fig.29 - Imagen de marca sit, recuperada del archivo gráfico de SOFAMEX.

Fig.30 - Imagen de marca SOFAMEX, recuperada del archivo gráfico de SOFAMEX.

Fig.31 - Ejemplo de los renders de fachadas con la marca SOFAMEX aplicada a las sucursales Ermita y San Ángel, recuperadas del archivo gráfico de SOFAMEX.

Fig.32 - Imágenes prototipo para servicios SOFAPARTA, SOFACREDIT y GARANTÍA SOFAMEX, recuperados de los archivos gráficos de SOFAMEX.

Fig.33 - Portada de manual, curso de capacitación ventas 2013 [sic.], marzo 2013. Santo y seña S.A. de C.V. Recuperado del archivo fotográfico de SOFAMEX.

Fig.34 - Ejemplo de texto con carga emocional, curso de capacitación ventas 2013 [sic.], marzo 2013. Santo y seña S.A. de C.V. Recuperado del archivo fotográfico de SOFAMEX.

Fig.35 - Portada de primer catálogo con imagen SOFAMEX, FUERA EL INVENTARIO. Recuperada del archivo fotográfico de SOFAMEX.

Fig.36 - Portada de campaña VIVE EL CAMBIO. Recuperada del archivo fotográfico de SOFAMEX.

Fig.37 - Portada segunda campaña LO QUE IMPORTA ES EL PRECIO. Recuperada del archivo fotográfico de SOFAMEX.

Fig.38 - Pantalla inicial sitio SOFAMEX online, fecha de consulta 30 de marzo del 2018.

Fig.39 - Pantalla de inicio Facebook SOFAMEX, <https://www.facebook.com/SOFAMEXoficial/>, fecha de consulta 30 de marzo del 2018.

Fig.40 - antalla de inicio Twitter SOFAMEX. <https://twitter.com/SOFAMEX>, fecha de consulta 30 de marzo del 2018.

Fig.41 - Diseños de logotipo de marca SOFAMEX, imágenes tomadas del documento Propuesta de manual de marca SOFAMEX, s.p.

Fig.42 - Ejemplo de uso de tipografía para marca SOFAMEX, tomado del documento Propuesta de manual de marca SOFAMEX, s.p.

Fig.43 - Referencia para el aislamiento del logotipo SOFAMEX, imágenes tomadas del documento, Propuesta de manual de marca SOFAMEX. s.p.

Fig.44 - Cuadro de slogan y logotipo SOFAMEX, elaboración propia a partir de los datos presentados en el documento Propuesta manual de marca SOFAMEX, s.p.

Fig.45 - Referencia de folleto de campaña Precios para festejar, SOFAMEX, diciembre 2017. Imagen tomada de documento Propuesta manual de marca para SOFAMEX, s.p.

Fig.46 - Estructura fija de los folletos publicitarios de SOFAMEX. Elaboración propia a partir de la evidencia gráfica recopilada.

Fig.47 - Ejemplos que ilustran la constante estructura de los elementos simbólicos en la folletería de la empresa SOFAMEX.

Fig.48 - Logotipos de servicio de flete, sistema de apartado y producto para mantener limpia la sala, imágenes recuperadas de los archivos gráficos de SOFAMEX.

Fig.49 - Productos representativos de SOFAMEX, de izquierda a derecha y de arriba abajo: salas Belice, Laos 321, Siria 321, sillón Habana, reclinable Lisboa y cajonera Fede, recuperados de la página de SOFAMEX, [http:// www.sofamex.mx](http://www.sofamex.mx), fecha de consulta, 25 de marzo del 2018.

Fig.50 - Ejemplo de colocación de materiales gráficos para la fachada de tiendas SOFAMEX, recuperado del documento Propuesta manual de marca SOFAMEX, s.p.

Fig.51 - Evidencia de colocación de pedestales con publicidad al frente de algunas tiendas SOFAMEX, sucursal Cuautla, tomada de Google maps, noviembre 2017.

Fig.52 - Ejemplos de materiales gráficos utilizados para el área de escritorio en las tiendas SOFAMEX, imágenes recuperadas del documento Propuesta manual de marca SOFAMEX, s.p.

Fig.53 - Ejemplo gráfico de camisetas para uniforme del personal de tiendas SOFAMEX, recuperado del documento Propuesta manual de marca SOFAMEX, s.p.

Fig.54 - Etiqueta de SOFAMEX..

Fig.55 - Fotografía de producto y uso de etiqueta en tienda, recuperada de los archivos de SOFAMEX.

Fig.56 - Patrón de identidad cromática para SOFAMEX, basado en el sistema Pantone Inc., imagen tomada del documento Propuesta manual de marca SOFAMEX, s.p.

Fig.57 - Logotipo de marca SOFAMEX, con degradación de colores no señalada en la Propuesta manual de marca SOFAMEX.

- Fig.58 - Dos jefes de área portando la camiseta de uniforme de la fábrica SOFAMEX, a la izquierda el jefe de almacén, a la derecha el jefe de tapicería con 25 y 36 años de antigüedad respectivamente, imágenes recuperadas del archivo fotográfico de SOFAMEX.
- Fig.59 - Postal entregada a los trabajadores de SOFAMEX con la leyenda, Gracias por pertenecer a la familia SOFAMEX.
- Fig.60 - Esquema de la estructura organizacional en la fábrica SOFAMEX al inicio de este estudio. Elaboración propia a partir de los testimonios del personal de la empresa, diciembre 2017.
- Fig.61 - Kermés del mes de septiembre 2017, juego de las donas con costureras, imagen recuperada del archivo fotográfico de SOFAMEX.
- Fig.62 - Kermés del mes de septiembre 2017, trabajadores con sombrero, imagen recuperada del archivo fotográfico de SOFAMEX.
- Fig.63 - Kermés del mes de septiembre 2017, trabajadores jugando lotería, imagen recuperada del archivo fotográfico de SOFAMEX.
- Fig.64 - Trabajadores de fábrica en inauguración de comedor, 2016, recuperada del archivo fotográfico de SOFAMEX.
- Fig.65 - Comedor en navidad 2016, recuperada del archivo fotográfico de SOFAMEX.
- Fig.66 - Trabajadores de fábrica y tiendas en viaje a Acapulco, 2016, recuperada de archivo SOFAMEX.
- Fig.67 - Viaje a Acapulco, SOFAMEX 2016, imágenes recuperadas del archivo fotográfico de SOFAMEX.
- Fig.68 - Capacitación en fábrica SOFAMEX para personal administrativo y de tiendas, 2017, recuperada del archivo fotográfico de SOFAMEX.
- Fig.69 - Capacitación Cash flow, con personal de fábrica y de tienda, recuperada del archivo fotográfico de SOFAMEX.
- Fig.70 - Cartel para asistencia a taller de liderazgo consciente para jefes de área y gerentes de tienda, recuperada del archivo fotográfico de SOFAMEX.
- Fig.71 - Capacitación de ventas 2016, fotografías tomadas del archivo de SOFAMEX.
- Fig.72 - Cartel para asistencia a taller de la mujer que soy yo, recuperada del archivo fotográfico de SOFAMEX.
- Fig.73 - Asistencia a taller de la mujer que soy yo, recuperada del archivo fotográfico de SOFAMEX.
- Fig.74 - Cursos de igualdad de género, imágenes recuperadas del archivo fotográfico de SOFAMEX.
- Fig.75 - Equipo ganador del rally Fuerza SOFAMEX, imagen recuperada del archivo fotográfico de la empresa.
- Fig.76 - Trabajadores en área recreativa jugando futbolito, recuperada de os archivos fotográficos de SOFAMEX.
- Fig.77 - Trabajadores en el área recreativa jugando baraja, recuperada de los archivos fotográficos de SOFAMEX.
- Fig.78 - Mejoras en área de hule espuma, 2017.
- Fig.79 - Construcción de comedor de fábrica SOFAMEX, 2016.
- Fig.80 - Mejoras en el área de control de calidad, 2017.

Fig.81 - Sistema de cómputo S-MUEBLERÍAS para la fábrica SOFAMEX, en desarrollo, proporcionado por la empresa.

Fig.82 - Diagrama de procesos de fabricación, en desarrollo, proporcionados por la empresa.

Fig.83 - Creación propia a partir de la revisión de los documentos del área de recursos humanos de la empresa.

Fig.84 - Recuperado de una presentación a directivos de SOFAMEX por The Market Connection Group, sin registro de fecha.

Fig.85 - Organigrama creado por la directora de la empresa SOFAMEX, recuperado de sus archivos.

Fig.86 - Elaboración propia, con base en la observación y entrevistas aplicadas a trabajadores de la empresa.

Fig.87 - Periódico mural colocado en el área de comedor de la fábrica SOFAMEX, recuperada del archivo fotográfico de la empresa.

Fig.88 - Canales de comunicación de SOFAMEX para dirigirse a los públicos externos, esquema elaboración propia a partir de la observación para este estudio.

Fig.89 - Mapa con ubicación de las sucursales SOFAMEX al 30 de marzo del 2018. Ubicación de las 19 tiendas SOFAMEX. Tomado de Google maps <https://www.google.com.mx/maps/search/SOFAMEX/@19.5841662,-98.7737737,8.92z>, fecha de consulta 30 de marzo del 2018.

Fig.90 - Mapa con ubicación de las sucursales SOFAMEX al 30 de marzo del 2018. Ubicación de la fábrica SOFAMEX. Tomado de Google maps <https://www.google.com.mx/maps/place/Nte+16+5105,+Capulitlan,+07370+Ciudad+de+M%C3%A9xico,+CDMX/@19.5719779,-99.3454234,10.46z/data=!4m5!3m4!1s0x85d1f907fb72a951:0x2c38f178e8a58caa!8m2!3d19.4798961!4d-99.1346763>, fecha de consulta 30 de marzo del 2018.

Fig.91 - Fachada de sucursal Ermita.

Fig.92 - Fachada de sucursal San Ángel.

Fig.93 - Fachada de sucursal Toreo.

Fig.94 - Entrada de sucursal Ermita.

Fig.95 - Entrada de sucursal San Ángel.

Fig.96 - Entrada de sucursal Toreo.

Fig.97 - Interior de sucursal Ermita.

Fig.98 - Interior de sucursal San Ángel.

Fig.99 - Interior de sucursal Toreo.

Fig.100 - Área de escritorio de sucursal Ermita.

Fig.101 - Área de escritorio de sucursal San Ángel.

Fig.102 - Área de escritorio de sucursal Toreo.

Fig.103 - Comedor de sucursal Ermita.

- Fig.104 - Comedor de sucursal San Ángel.
- Fig.105 - Comedor de sucursal Torco.
- Fig.106 - Bodega de sucursal Ermita.
- Fig.107 - Bodega de sucursal San Ángel.
- Fig.108 - Bodega de sucursal Torco.
- Fig.109 - Plano de la fábrica SOFAMEX, proporcionado por la empresa para este estudio.
- Fig.110 - Fachada de fábrica SOFAMEX, fotografía tomada el 26 de marzo del 2018 para este estudio.
- Fig.111 - Interior de la fábrica SOFAMEX, tapanco de bodega de casco, fotografía tomada el 26 de marzo del 2018 para este estudio.
- Fig.112 - Interior de la fábrica SOFAMEX, tapanco de bodega de casco, fotografía tomada el 26 de marzo del 2018 para este estudio.
- Fig.113 - Interior de la fábrica SOFAMEX, tapanco de bodega de casco, fotografía tomada el 26 de marzo del 2018 para este estudio.
- Fig.114 - Salón de juntas, fotografía tomada el 26 de marzo del 2016 para estudio de caso.
- Fig.115 - Comedor de fábrica SOFAMEX, fotografía tomada el 26 de marzo para este estudio de caso.
- Fig.116 - Cartel colocado en el comedor de la fábrica SOFAMEX, fotografía recuperada de los archivos de la empresa.
- Fig.117 - Trabajadores de SOFAMEX Tláhuac, recuperada del archivo fotográfico de SOFAMEX.
- Fig.118 - Trabajadores de fábrica en área recreativa, recuperada del archivo fotográfico de SOFAMEX.
- Fig.119 - Pantalla de computadora SOFAMEX Tlalnepantla, recuperada de archivo fotográfico de SOFAMEX.
- Fig.120 - Armado de casco, recuperada del archivo fotográfico de SOFAMEX.
- Fig.121 - Convivio navidad 2016, recuperadas del archivo fotográfico de SOFAMEX.
- Fig.122 - Desayuno en barra de comedor oficinas, recuperada del archivo fotográfico de SOFAMEX.
- Fig.123 - Esquema, nube de públicos de SOFAMEX, elaboración propia a partir de los datos proporcionados para este caso, basado en el esquema de Paul Capriotti, Estudio de la estructura de los públicos de una organización (Capriotti, Planificación estratégica... op. cit., p. 172).
- Fig.124 - Esquema, infraestructura de los públicos, elaboración propia a partir de los datos proporcionados para este estudio, basado en el esquema de Paul Capriotti, Infraestructura de cada público (Capriotti, Planificación estratégica... op. cit., p. 173).
- Fig.125 - Familia, temporada Navidad SOFAMEX 2017. Recuperadas del sitio de Facebook SOFAMEX. Foto de familia de: <https://www.facebook.com/SOFAMEXoficial/photo s/a.682103918499702.1073741828.155230067853759/1578489158861169/?type=3&theater> fecha de consulta: 30 de marzo del 2018.
- Fig.126 - Familia, temporada Navidad SOFAMEX 2017. Recuperadas del sitio de Facebook SOFAMEX Foto familia ganadora Navidad SOFAMEX, tomada de: <https://www.facebook.com/SOFAMEXoficial/photos>

/a.682103918499702.1073741828.155230067853759/1474669369243149/?type=3&theater fecha de consulta: 30 de marzo del 2018.

Fig. 127 - Recién casados, temporada febrero 2018. , fotografía recuperada del sitio de Facebook SOFAMEX. Foto recién casados, tomada de: <https://www.facebook.com/SOFAMEXoficial/photos/a.682103918499702.1073741828.155230067853759/1633750210001730/?type=3&theater>, fecha de consulta, 30 de marzo del 2018.

Fig. 128 - Pareja ganadora del concurso, Familia SOFAMEX, julio 2017, recuperada del sitio de Facebook SOFAMEX. Foto pareja ganadora concurso Familia SOFAMEX, tomada de: <https://www.facebook.com/SOFAMEXoficial/photos/a.682103918499702.1073741828.155230067853759/1265348963508525/?type=3&theater>, fecha de consulta, 30 de marzo del 2018.

Fig. 129 - Fotografía de amigos, campaña febrero 2018, recuperada del sitio de Facebook SOFAMEX. Foto amigos, tomada de: <https://www.facebook.com/SOFAMEXoficial/photos/a.682103918499702.1073741828.155230067853759/1605465026163582/?type=3&theater> fecha de consulta: 30 de marzo del 2018.

Fig. 130 - Fotografía de amigas, campaña febrero 2018, recuperada del sitio de Facebook SOFAMEX. Foto amigas, tomada de: <https://www.facebook.com/SOFAMEXoficial/photos/a.682103918499702.1073741828.155230067853759/1571615222881896/?type=3&theater> fecha de consulta: 30 de marzo del 2018.

Fig. 131 - Fotografía de niña y abuelos, campaña febrero 2018, recuperada del sitio de Facebook SOFAMEX. Foto niña y abuelos, tomada de: <https://www.facebook.com/SOFAMEXoficial/photos/a.682103918499702.1073741828.155230067853759/1605415429501875/?type=3&theater> fecha de consulta: 30 de marzo del 2018.

Fig. 132 - Fotografía de ganadora concurso familia SOFAMEX, julio 2017, recuperada del sitio Facebook SOFAMEX. Foto ganadora de sorteo, familia SOFAMEX, julio 2017, tomada de: <https://www.facebook.com/SOFAMEXoficial/photos/a.1236681916375230.1073741861.155230067853759/1236681943041894/?type=3&theater> fecha de consulta, 30 de marzo del 2018.

Fig. 133 - Fotografía SOFACLEAN con perro, recuperada del sitio Facebook SOFAMEX. Foto SOFACLEAN con perro, tomado de: <https://www.facebook.com/SOFAMEXoficial/photos/a.682103918499702.1073741828.155230067853759/1668374086539342/?type=3&theater>, fecha de consulta: 30 de marzo del 2018.

Fig. 134 - La primera foto corresponde a un cliente de la sucursal SOFAMEX Los Reyes, este domicilio está ubicado en el municipio de Chicoloapan de Juárez, en el Estado de México. Domicilio de clienta Aida Cruz.

Fig. 135 - Esta imagen corresponde a un conjunto habitacional ubicado en la delegación Miguel Hidalgo en la colonia Tacuba. Domicilio de clienta Sonia Alemán.

Fig. 136 - La imagen final ilustra un domicilio ubicado en el municipio de Naucalpan de Juárez. Domicilio de cliente Pablo Hernández.

Fig. 137 - Este domicilio tiene un espacio de sala reducido en el que combina su sala y un pequeño antecomedor.

Fig. 138 - En esta fotografía se puede ver que es un espacio de sala de tamaño regular debido a que tiene una sala amplia y este salón se usa únicamente para ello.

Fig.139 - En esta casa, el espacio de sala es más grande y se puede ver que la sala además está acompañada por un reclinable.

Fig.140 - El primer espacio de baño es una instalación básica con lavabo, inodoro y regadera con cortina de baño.

Fig.141 - En esta fotografía se puede ver una diferencia en el mueble del lavabo, aunque el inodoro es básico y el espacio de regadera está dividido por una cortina.

Fig.142 - En esta imagen se puede ver un baño con instalaciones básicas de inodoro y lavabo, sin embargo, esta instalación cuenta con cancelos que dividen el espacio de la regadera.

Fig.143 - Se puede ver en esta fotografía que se trata de una despensa pequeña y en ella lucen productos de consumo básico.

Fig.144 - En esta fotografía se puede ver que la despensa de esta alacena se compone por pocos productos básicos.

Fig.145 - Para esta alacena, se destinó un mueble más grande ya que almacenan más cosas que en los dos domicilios anteriores.

Fig.146 - Estadísticas de la red social Facebook referentes a los fans de la página de SOFAMEX.

Fig.147 - Pantalla 1 de encuesta digital.

Fig.148 - Pantalla 2 de encuesta digital.. Primeras tres preguntas.

Fig.149 - Pantalla 4 y 5 de encuesta digital..

Fig.150 - Pantalla 6 de encuesta digital..

Fig.151 - Imagen de la última pantalla con la pregunta ¿Por qué se decidió por SOFAMEX?

Fig.152 - La gráfica representa el porcentaje de participación por sucursal, donde San Ángel y Ermita son las más significativas, debido a su tamaño y por lo tanto venta.

Fig.153 - Respuestas a ¿qué estamos haciendo bien?

Fig.154 - Respuestas a la pregunta ¿En qué podríamos mejorar?

Fig.155 - Respuestas a la pregunta ¿Cómo percibió las instalaciones?

Fig.156 - Respuestas a la pregunta ¿Qué otros lugares visitó?

Fig.157 - Respuestas a la pregunta ¿Por qué se decidió por SOFAMEX?

Fig.158 - Ubicaciones de sucursales muebles Dico. Tomado de, <https://www.google.com.mx/maps/search/DICO/@19.5566592,-99.3290494,10z/data=!3m1!4b1>, fecha de consulta 30 de marzo del 2018.

Fig.159 - Ubicaciones de sucursales D'europa muebles. Tomado de, <https://www.google.com.mx/maps/search/d+europa/@19.5540729,-99.3290399,10z/data=!3m1!4b1>, fecha de consulta 30 de marzo del 2018.

Fig.160 - Ubicaciones de sucursales muebles Elektra. Tomado de, <https://www.google.com.mx/maps/search/ELEKTRA+/@19.597605,-99.3244398,10.25z>, fecha de consulta 30 de marzo del 2018.

Fig.161 - Ubicaciones de sucursales INTERIMÖBEL. Tomado de, <https://www.google.com.mx/maps/search/INTERIMOBEL/@19.554935,-99.329043,10z/data=!3m1!4b1>, fecha de consulta, 30 de marzo del 2018.

Fig. 162 - Fachadas de las tiendas competencia de SOFAMEX

Fig. 163 - D' europe muebles sucursal Roma Norte. Fotografía tomada el 25 de marzo del 2018 como parte de la evidencia recabada para el caso SOFAMEX.

Fig. 164 - Elektra sucursal Ojo de agua Tecámac. Fotografía tomada el 25 de marzo del 2018 como parte de la evidencia recabada para el caso SOFAMEX.

Fig. 165 - Interimöbel Universidad. Fotografía tomada el 25 de marzo del 2018 como parte de la evidencia recabada para el caso SOFAMEX.



