



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
CENTRO DE ESTUDIOS EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**ESTRATEGIA PARA EL DISEÑO DE LA IDENTIDAD
ORGANIZACIONAL DE ROCA GAS**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIADA EN CIENCIAS
DE LA COMUNICACIÓN**

PRESENTA:

MARTHA CLAUDIA VÁZQUEZ RODRÍGUEZ

ASESOR:

EFRAÍN PÉREZ ESPINO

Ciudad de México; febrero de 2016.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

*“Yo sé los planes que tengo para ustedes,
planes para su bienestar y no para su mal,
a fin de darles un futuro lleno de esperanza.*

Yo, el Señor, lo afirmo”

Jeremías 29:11

“Todo lo hizo hermoso en su tiempo”.

Eclesiastés 3:11

Agradecimientos

A Dios, quien no deja de luchar por mis sueños.

A Mamá, porque me enseñó a esforzarme y jamás rendirme. Te llevo siempre en el corazón.

A Papá, por tu gran corazón, por quererme, cuidarme y estar a mi lado.

A Karen, a quien nunca terminaré de querer.

A Salomé, porque tus años y tus consejos son un tesoro para mí.

A Julio, mi compañero, por enseñarme lo encantadora que soy. Te amo mucho.

Fernando y Olivia, por creer en mí y darme la oportunidad de hacer esta tesis en su empresa.

A mis tíos, porque sus vidas me inspiran.

A mis primos, que es una forma menos sentimental de llamarles hermanos.

A Jéssica y Mariana, porque su amistad me lleva a conocer más a Dios.

A Nancy, Dora y Roy, porque me quieren aunque me conocen bien.

A Efraín Pérez Espino, por las enseñanzas y la paciencia que me tuvo durante la realización de esta tesis

A Alejandro Barrueta, por hacer el jingle de esta tesis.

A mis sinodales y miembros del jurado por sus votos y por tomarse el tiempo de leer y corregir este trabajo.

Índice

Introducción	8
1. La Comunicación Organizacional y las Pymes	14
1.1 La Comunicación y la Comunicación Organizacional	14
1.2 Estructura, Cultura y Clima Organizacional	24
1.3 Identidad Organizacional.....	32
1.3.1 Identidad Conceptual	36
1.3.2 Identidad Visual	38
1.4 Entorno Organizacional.....	42
1.5 Imagen Organizacional	46
1.6 La Comunicación en las Pymes	48
2. Análisis Situacional de Gas Tlacotepec.....	61
2.1 Historia de Gas Tlacotepec	65
2.2 Estructura, Cultura y Clima Organizacional	68
2.3 Identidad Organizacional de Gas Tlacotepec.....	72
2.3.1 Identidad Conceptual.....	73
2.3.2 Identidad Visual	77

3. Auditoría de Imagen de Gas Tlacotepec	85
3.1 Entrevista a informantes calificados y establecimiento de la imagen ideal	86
3.2 Análisis comparativo con su competencia	89
3.2.1 Proveedores	90
3.2.2 Sustitutos	91
3.2.3 Amenazas de entrada de nuevos competidores	92
3.2.4 Competidores	93
3.3 Perfil de clientes e imagen	102
3.3.1 El cuestionario	103
3.3.2 La segmentación	103
3.3.3 El tamaño y ubicación de la muestra	106
3.3.4 Perfil de los clientes	109
3.3.5 Medios de alcance y fidelidad	117
3.3.6 La imagen real	119
3.3.7 Satisfacción de los clientes	124
3.4 Diagnóstico de Imagen de Gas Tlacotepec (FODA)	133

4. Propuesta de Comunicación Organizacional	135
4.1 Identidad Conceptual	136
4.2 Identidad Visual	142
4.3 Aplicaciones.....	151
Conclusiones	156
Bibliografía	165
Cibergrafía.....	167
Hemerografía.....	168
Anexos.....	169

Introducción

A partir de la década de los 40's del siglo pasado se comenzó en México la sustitución del consumo de combustibles vegetales –como leña o carbón- por el de gas licuado de petróleo o gas L. P. A partir de entonces éste se ha vuelto un energético muy popular en el país, principalmente para uso residencial y en menor medida para la industria y el transporte¹, de manera que actualmente México es el país número uno en consumo per cápita a nivel mundial².

Pemex es el responsable de garantizar el suministro de gas L. P. a todo el país., que hace a través de empresas a quienes les vende el producto, las cuales posteriormente lo revenden a un precio regulado. Aunque existen más de 500 gaseras, el 80% de ellas son filiales de las cinco grandes empresas que abarcan el 85% del mercado nacional. El 20% de gaseras restantes debe ajustarse a las reglas que marca este oligopolio y al mismo tiempo competir con él³.

La regla general en las empresas repartidoras de gas L. P. es que comparten una cultura organizacional en la cual se enfocan al producto y la operación de éste, y se ocupan poco de cuestiones simbólicas como la construcción de imagen y generación de marca.

El origen formal de este proyecto es precisamente el análisis situacional, la investigación y la elaboración de un diagnóstico sobre una pequeña empresa

¹ Pemex Gas y Petroquímica Básica, *Gas Licuado*, consultado el 11 de agosto de 2015 en <http://www.gas.pemex.com.mx/PGPB/Productos+y+servicios/Gas+licuado/>

² Ibarra, Dario, González, Daniel, *La industria del gas licuado de petróleo (GLP) en México*, Red Mexicana de Competencia y Regulación, 2010, México, p. 18.

³ Petróleo México, *Gas Licuado*, consultado el 11 de agosto de 2015 en http://www.petroleomexico.com/Gas_LP.html

distribuidora de gas que se llama Gas Tlacotepec y que está en proceso de cambiar su marca a Roca Gas.

El propósito de la investigación es que, ejerciendo como consultor, se pudiera elaborar un análisis y diagnóstico que a su vez permitiera realizar un adecuado rediseño de la identidad organizacional en la coyuntura del cambio de nombre de la organización.

Así pues, frente a la problemática específica de dicha organización, en este trabajo se persigue crear estratégicamente una identidad organizacional que abarque la totalidad las áreas de la empresa, en la cual todos sus elementos sean coherentes y se confirmen entre sí a partir de definir una personalidad para la nueva marca, la cual, aunque intangible, estaría presente en cada aspecto de la identidad.

Ahora bien, Gas Tlacotepec llevaba más de una década de presencia en distintas comunidades, se había hecho de clientes y de la confianza de una gran cantidad de consumidores que lo identificaban y diferenciaban de su competencia. Todo esto no podía desaprovecharse creando una identidad completamente nueva y sin relación con la anterior. Por ello, antes de decidir qué elementos conformarían una nueva identidad fue necesario evaluar la anterior y mantener aquellos que eran benéficos para la organización.

Si bien el objetivo final de este proyecto fue desarrollar un manual de identidad para Roca Gas, para llegar a él no debía partirse de la nada sino de lo que Gas Tlacotepec ya había logrado, de modo que su identidad ayudara en la transición

de una empresa a otra, manteniendo las fortalezas y aprovechando áreas de oportunidad que no se habían mejorado.

Para lograr dicho objetivo esta investigación se dividió en cuatro fases, plasmadas y explicadas en cuatro capítulos, respectivamente. Cada capítulo tiene objetivos particulares, resuelve una parte de la problemática y permite sentar el fundamento para avanzar a la siguiente fase de la investigación.

El primer capítulo crea un marco teórico sobre el cual pueda fundamentarse todo el trabajo siguiente. En la Comunicación hay distintas teorías y conceptos, algunas veces contradictorios, por lo que fue necesario seleccionar sólo aquellos útiles para los objetivos de esta investigación.

Así se estableció qué se entendería por Comunicación y Comunicación Organizacional; así como estructura, cultura y clima organizacional para obtener un marco amplio que permitió estructurar teóricamente lo que en esta investigación constituyen la identidad y la imagen organizacional. Además se hizo una revisión del estado de las pymes en el país y el papel que la comunicación juega en ellas.

El segundo capítulo revisa la historia de Gas Tlacotepec y luego toma el marco teórico construido en el primero y lo compara con la realidad de esta empresa para realizar el análisis situacional. Con ello se identifican sus distintos elementos y se obtiene un panorama del objeto de estudio.

En este capítulo se descubre que la empresa tiene una historia y cultura de informalidad, que carece de una filosofía corporativa formal y se indaga mediante

entrevistas cuál es ésta en los hechos. Además se analizan teóricamente aquellos elementos de identidad visual que sí posee.

El tercer capítulo pretende diagnosticar la imagen que genera Gas Tlacotepec y su identidad mediante una auditoría de imagen que tomara en cuenta a los dueños de la empresa, sus públicos externos y su competencia.

Se encontró que la imagen ideal pretende ser principalmente de una empresa confiable y enfocada al cliente, y como elementos secundarios que es diferente y vence las dificultades. Se comparó la identidad de Gas Tlacotepec con la de su competencia y se creó un mapa con las personalidades de ésta, de modo que se encontró un espacio todavía no ocupado por la identidad de otra gasera.

A partir de los criterios establecidos en la imagen ideal se llevó a cabo un estudio cuantitativo en el cual los clientes de Gas Tlacotepec evaluaron su imagen, la satisfacción que sienten en distintas dimensiones del servicio y al mismo tiempo se obtuvo un perfil de éstos. Finalmente, a partir de toda la información recopilada en este capítulo se logró un diagnóstico FODA de imagen de Gas Tlacotepec.

En el quinto capítulo se hace una propuesta de identidad organizacional para la nueva empresa Roca Gas a partir de la investigación del segundo y tercer capítulo.

Con base en las entrevistas y la personalidad elegida para la nueva empresa se redactó y formalizó la filosofía corporativa; se creó un nuevo logotipo que conserva la estructura del anterior pero denota las cualidades buscadas para la nueva empresa. En la propuesta elaborada se conserva el color verde como principal

para la gama cromática pero se cambia el tono por uno más acorde a la imagen ideal. Estos elementos, que anteriormente presentaban variaciones, ahora se estandarizaron. Se diseñó un nuevo lema y se realizó una nueva versión del jingle. Además se propone una maqueta de cómo podría verse la nueva identidad organizacional en diversas aplicaciones como vehículos, señalética, papelería, entre otros.

Actualmente Roca Gas ya está constituida y espera de permisos de usos de suelo para dejar de ser Gas Tlacotepec y mostrarse con su nueva identidad.

El propósito inicial de la tesis era, mediante el trabajo de consultoría, identificar y evaluar los elementos de cultura, clima, imagen, pero sobre todo identidad organizacional a partir de la hipótesis de que la identidad de Gas Tlacotepec no contribuye a diferenciarla de su competencia, ni a crearle la imagen que desea; y que una identidad creada estratégicamente a partir de los resultados de una auditoría de imagen de Gas Tlacotepec y un estudio comparativo con la competencia, le permitirá a la nueva empresa Roca Gas competir en mejores condiciones con otras distribuidoras y posicionarse entre sus clientes.

Los objetivos de la investigación se cumplieron cabalmente puesto que logró evidenciarse, mediante los distintos tipos de análisis realizados todos las carencias y todos los elementos que eran susceptibles de ser perfeccionados, modificados o adicionados para conseguir la imagen ideal.

Se cumplieron los objetivos previstos puesto que el análisis no se estancó únicamente en un diagnóstico, sino que la tesis lo utilizó para lograr una propuesta

estratégica, coherente, racional y sistemática de rediseño de identidad organizacional y difusión de una nueva imagen.

Esto es una contribución de la tesis para resolver un problema práctico pero que también permite utilizar esta metodología para analizar, diagnosticar y hacer propuestas a cualquier empresa u organización que desee transitar del ámbito familiar y personal a una empresa corporativa que necesariamente requiere de más y mejor instrumentos de imagen, identidad y comunicación social.

1. La Comunicación Organizacional y las Pymes

Las organizaciones hacen un especial énfasis en la planeación estratégica de todos sus aspectos, incluyendo la comunicación. En esta investigación se hará precisamente eso; planear bajo objetivos claros y delimitados un programa de comunicación a partir de información arrojada por un diagnóstico organizacional.

Para ello es necesario plantear y definir los conceptos y contextos que se usarán, por lo cual en este primer capítulo se delimitará la Comunicación Organizacional y sus elementos, y así mismo se dibujará el panorama de las pymes en materia de comunicación para después aplicar dicho marco conceptual a Gas Tlacotepec.

1.1 La Comunicación y la Comunicación Organizacional

Una definición simple pero precisa de la comunicación la proporciona Ricardo Homs Quiroga, quien la define como *“un proceso dinámico de intercambio de ideas (al decir ideas estamos englobando todo aquello que pueda tener cabida en la mente humana)”*⁴.

Sin embargo, el concepto de ideas como todo aquello que tiene cabida en la mente, puede ser impreciso. Un concepto más completo de qué es aquello que intercambiamos mediante la comunicación es el de “formas simbólicas”, desarrollado por Ernst Cassirer y más tarde por John B. Thompson.

⁴ Homs Quiroga, Ricardo, *La Comunicación en la Empresa*, Grupo Editorial Iberoamericana, 1990, México, p. 1.

Según Thompson, las formas simbólicas constituyen un concepto que va más allá de las diferencias entre lo lingüístico y lo no lingüístico para referirse a *“un amplio campo de fenómenos significativos, desde las acciones, gestos y rituales, hasta los enunciados, los textos, los programas de televisión y las obras de arte”*⁵.

Para que un fenómeno significativo sea considerado como forma simbólica debe cumplir con cinco características:

1. **Intencionales.** Construidas por un sujeto para otro sujeto con ciertos propósitos y tratando de expresar una significación (lo que se quiso decir). Si algún fenómeno (como los propios de la naturaleza) no fue construido con un carácter intencional, no se trata de una forma simbólica.
2. **Convencionales.** Su construcción, transmisión e interpretación necesitan aplicar reglas, códigos y convenciones; para ello, por lo menos dos sujetos deben estar de acuerdo y conocer tales reglas de codificación y decodificación. Por lo tanto las formas simbólicas no pueden ser fenómenos individuales sino sociales.
3. **Estructurales.** *“Se componen de elementos que guardan entre sí determinadas relaciones”*⁶ para crear una estructura articulada donde la modificación de una de sus partes implica el cambio en el significado del todo. Dicha característica implica también que las formas simbólicas son susceptibles de ser analizadas, pues puede estudiarse cada uno de sus elementos por separado.

⁵ Thompson, John B., *Ideología y Cultura Moderna*, UAM, 1998, México, p. 205.

⁶ *Ibíd.* 210.

4. **Referenciales.** Es decir, que representan o se refieren a algo (significado) más allá de lo que los sentidos pueden percibir (significante).
5. **Contextuales.** Están siempre insertas en contextos sociales e históricos específicos que definen y permiten su producción e interpretación, por lo cual no pueden ser entendidas si no se toma en cuenta el entorno en el cual son utilizadas.

Así, en este proyecto se entenderá la comunicación como el proceso dinámico de intercambio de formas simbólicas. Dicho fenómeno es estudiado por la disciplina homónima, es decir, por la Comunicación. Se diferenciará uno de otro por el uso de la mayúscula para la disciplina y minúscula inicial para el proceso.

La comunicación es una manifestación humana que toma lugar en todos los campos de su vida; entre ellos el intercambio de formas simbólicas en las organizaciones.

Una organización es, en su concepto irreductible, un conjunto de personas que trabajan por metas en común y que asuman roles entre sí, por lo cual deben transmitirse las metas, o incluso discutir las y cambiarlas, y dotar a las personas de un valor simbólico que les permita ejecutar su papel y reconocerlo.

Estos dos requerimientos mínimos en una organización se llevan a cabo exclusivamente mediante la comunicación, por lo cual es innegable que ésta constituye un elemento necesario, inevitable y natural de aquellas. Sin embargo, tiene muchas más funciones que las enunciadas arriba.

En primer lugar se debe resaltar que no sólo es necesaria la comunicación dentro de las organizaciones, sino que juega un papel central en su funcionamiento pues para que éstas sean exitosas deben obligatoriamente poseer una buena comunicación, como lo señala Luis Arrieta:

“Para que cualquier corporación moderna se coloque en posición de aspirar al logro de un fin común (el cual, las más de las veces se traduce en la obtención de utilidades), es necesario que quienes la forman establezcan una serie de relaciones mutuas que favorezcan la coordinación de sus esfuerzos. De ahí deriva la constitución de flujos de comunicación intra e intergrupales. Por ello, la comunicación es el sistema nervioso de la empresa”⁷.

Así surge el concepto de comunicación organizacional, el cual puede tener tres significados, cada uno derivado del otro. El primer lugar se refiere al *“conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno”⁸*. Es decir, se entiende como un fenómeno central e inevitable que incluye las estructuras que hacen posible la comunicación, su dirección, su estilo, su contenido, su forma y demás elementos relacionados con los intercambios de formas simbólicas de la organización con diferentes receptores.

La comunicación organizacional sirve tanto para hacer llegar mensajes (mediante canales formales o informales) como para conseguir una imagen deseable en las personas que tratan con ella. La organización es el emisor y puede ejercer

⁷ Arrieta, Luis, *Un concepto de Comunicación Organizacional*, Diana, 1991, México, 40.

⁸ Fernández, Carlos, *La Comunicación en las Organizaciones*, Trillas, 2002, México, 12.

distintos tipos de acciones en este rubro para relacionarse y entenderse con sus públicos.

La segunda acepción se refiere a la disciplina que estudia el fenómeno homónimo de la comunicación organizacional, la cual surge en la década de los 40's en Estados Unidos.

La tercera acepción entiende a la comunicación organizacional *“como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos”*⁹.

Mario Krieger explica las funciones de la Comunicación Organizacional basándose en la Teoría de la Acción Comunicativa de Jürgen Habermas. Profundiza en ella, la analiza, la adapta al contexto organizacional y logra clasificar 8 tipos de acciones comunicativas dentro de las organizaciones; cada una de ellas con una función específica.

El primer tipo es la acción comunicativa estratégica. Permite orientar a la organización sobre el rumbo de su estrategia. *“Se realizan bajo los supuestos culturales comunes a la organización. Busca ejercer una influencia sobre el otro o los otros y cohesionarlos en la acción, y se juzga como exitosa si lo logra”*¹⁰.

⁹ *Ibíd.*, 12.

¹⁰ Krieger, Mario, *Sociología de las Organizaciones*, Pearson, 2001, Buenos Aires, 217.

La acción comunicativa orientada a la acción simple busca transmitir mensajes que contengan órdenes, por lo que da prioridad al funcionalismo y a que la información llegue lo más clara y simple posible, mientras el receptor puede o no actuar conforme a lo indicado.

La acción comunicativa informal sólo brinda información sobre el estado de las cosas para entenderse con el receptor, pues no se usa para transmitir un saber sino información que pueda motivar determinado comportamiento.

La acción comunicativa orientada al entretenimiento se utiliza en el proceso de enseñanza y aprendizaje y muestra un saber teórico o empírico.

La acción comunicativa normativa *“transmite información acerca de las representaciones morales jurídicas. [...] Está orientada a pautar conductas, motivar comportamientos deseados. Busca generar una acción ‘conforme a las normas’¹¹*, por lo cual debe ajustarse al derecho y ser congruente en todas sus enunciaciones (reglamentos y códigos, entre otros).

La acción comunicativa mostrativo-emulativa transmite experiencias y conocimiento sobre un saber, y se orienta a una acción que deba ser imitada para aprenderse significativamente.

En la acción comunicativa expresiva no importa tanto el contenido como la actitud, gestos y comportamientos del hablante, pues lo que se transmite es un saber subjetivo pero influyente. Los líderes deben ocupar este tipo de acción comunicativa para conseguir credibilidad y aceptación.

¹¹ Ibíd. 219.

La acción comunicativa manipuladora transmite información intencionalmente distorsionada, mediante un acto de enunciación conscientemente engañoso orientado hacia el beneficio propio en detrimento de los demás. Por lo que no se recomienda recurrir a ella pues afecta negativamente el rendimiento de una organización, según Krieger.

A partir de la definición de Adler, citada anteriormente, una organización constituye un emisor que intercambia mensajes con dos tipos de públicos, los internos y los externos, que es necesario definir. Cuando se habla de público interno nos referimos a los miembros, es decir, a aquellas personas que están dentro de la organización y sobre las cuales se tiene poder de mando. La Comunicación Interna se ocupa de tales públicos.

El público externo está integrado por todos los entes fuera de la organización con los cuales tiene o puede tener interacción. Se trata de un público mucho más variado y que, por lo tanto, necesita más diversidad de estrategias; hacia ellos se dirige la Comunicación Externa.

En ocasiones existe también un tercer público: el mixto, que agrupa a las personas que no son parte de la organización pero que por algún motivo toman lugar dentro de ellas. Quienes sean ellos depende de la naturaleza de la organización, pueden ser los accionistas, los simpatizantes de una organización a la cual aportan dinero y los trabajadores por *outsourcing*, entre otros.

Aunque diferentes entre sí, tanto la comunicación interna como externa deben seguir un mismo discurso, con el fin de dar congruencia y no caer en contradicciones que pudieran afectar el cumplimiento de los objetivos.

“Es necesario dar tratamiento diferentes aunque «amarrados» en el marco de un programa integral, a los públicos internos respecto de los externos. Aunque, en la mayoría de los casos, la cualidad, forma, intención y medios a través de los cuales se hace llegar el mensaje cifrado tienden a ser distintos. A fin de cuentas, se conforman dos tipos de imágenes –las cuales hay que buscar y aproximar-: las imagen corporativa interna y externa”¹².

En la comunicación interna se busca básicamente que todos los miembros de la organización reciban eficazmente los mensajes que necesitan para que sus acciones contribuyan a lograr los objetivos de aquella. *“La trascendencia de la comunicación se hace más patente en la medida en que se asciende por la pirámide organizacional. Hay una relación directamente proporcional entre el nivel jerárquico y el tiempo que se dedica a interactuar con otros, estos actos comunicativos son de gran relevancia para el desarrollo de la empresa”¹³.*

En organizaciones pequeñas una comunicación interpersonal efectiva es bastante sencilla de conseguir, pues al ser pocos miembros los mensajes llegan rápidamente a su destino. Sin embargo, cuando la organización es grande la comunicación se vuelve compleja y difícil de lograr.

¹² Arrieta, Luis, *Un concepto de Comunicación Organizacional*, Diana, 1991, México, 41.

¹³ Fernández, Op. Cit. 48.

“Ante este grado de complejidad debe existir un sistema para estructurar quién se comunicará con quién. Este sistema constituye las llamadas redes de comunicación, es decir, patrones regulares de las relaciones entre una persona y otra, por medio de los cuales la información fluye en una organización. Las redes son de dos tipos: formales e informales”¹⁴.

Las redes de comunicación formales se legitiman por medio del organigrama, que es un documento donde se expone de manera gráfica las relaciones de mando y comunicativas. Así es como la gerencia decide quién manda a quién y quién debe hablar con quien.

Sin embargo, como es una estructura impuesta y artificial, no representa las relaciones espontáneas entre los miembros, las cuales también afectan los flujos de comunicación. Más allá de la formalidad establecida, los miembros establecen patrones de intercambios comunicativos, que son inevitables pero también se pueden y se deben aprovechar para beneficio de la organización.

“Los organigramas describen algunas formas de desempeño entre las personas en las empresas, pero no dan cuenta de las situación completa, ni siquiera de la parte más importante. Además de los nexos formales, toda organización tiene redes informales de comunicación, es decir, patrones de interacción basados en amistades, proximidad e intereses compartidos, de tipo personal o profesional”¹⁵.

¹⁴ Adler, Ronald, et. al., *Comunicación Organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones*, McGraw Hill, 2005, México, 14.

¹⁵ *Ibíd.* 19.

Esas redes no reconocidas ni legitimadas por la empresa cumplen con diversas funciones, las cuales son las siguientes, según Ronald Adler:

- Confirman los mensajes formales mediante la transmisión de experiencias personales que los ratifiquen.
- Llena y aclara los huecos que puedan dejar los mensajes informales.
- *“Acelera. Con frecuencia, las redes informales entregan los mensajes con antelación a los canales oficiales. Por ejemplo, las personas hábiles para buscar trabajo muchas veces recurren a sus conocidos para saber si una empresa tendrá vacantes antes de que publique su oferta de empleo”¹⁶.*
- Contradice los mensajes oficiales.
- Circunvalan; es decir, evitan canales oficiales que pueden ser lentos.
- Complementan a la comunicación formal que por sí misma sería insuficiente, al grado que en muchas organizaciones la hacen parte de la política oficial.

No hay un canal, medio, acción comunicativa, estilo o contenido que sea correcto o mejor que los demás, sino que cada uno es adecuado para alguna situación en específico e inadecuado para otra. El comunicólogo debe entender las condiciones en que se encuentra y los objetivos a conseguir para hacer la elección correcta.

“Las nuevas tecnologías ofrecen a los hombres de negocios una gama más amplia de opciones para comunicarse como nunca antes, y cada canal tiene sus usos. La

¹⁶ Ibíd. 21.

pregunta no es que medio usar, sino cuándo recurrir a cada uno de ellos con más eficacia”¹⁷.

1.2 Estructura, Cultura y Clima Organizacional

Aunque sólo se abordarán de forma tangencial en este proyecto, es necesario considerar a la estructura, la cultura, y el clima organizacional como elementos importantes no en ésta, sino en todas las empresas que se quieran estudiar.

La estructura de una organización es la forma en que están agrupados las jerarquías y los mandos y tiene tres funciones básicas, según Richard Daft: 1) designar las relaciones formales de subordinación, 2) localizar a los individuos dentro de los departamentos y relacionar éstos últimos con otros dentro de la organización, y 3) garantizar la comunicación, coordinación e integración entre departamentos¹⁸. Las formas básicas y más comunes son de la estructura organizacional son simple o lineal, funcional, divisional, horizontal y matricial.

En la estructura simple o lineal una sola persona tiene el mando y el resto están subordinadas a ellas. *“Se suele utilizar cuando nace una organización. Estas estructuras suelen centralizar el poder y la toma de decisiones en la figura del empresario (director) y suelen ser bastante informales y con poca o casi nula jerarquía. [...] Esta estructura sólo se puede utilizar en empresas pequeñas debido*

¹⁷ Adler, Op. Cit. 32.

¹⁸ Daft, Richard, L., *Teoría y Diseño Organizacional*, CENGAGE Learning, 2011, México, p. 90.

a que no se puede enfrentar el crecimiento sin especializar las tareas y dividir el trabajo”¹⁹.

En la funcional la organización se divide por departamentos o procesos semejantes y cada uno tiene un gerente ante el cual se subordinan los miembros, quienes a su vez dependen de un jefe superior que coordina todas las áreas.

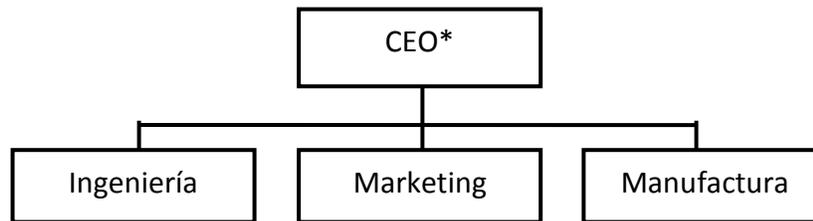


Diagrama 1. Ejemplo de estructura funcional²⁰

En la estructura divisional los departamentos agrupan a las personas que se dedican a un mismo producto, independientemente del tipo de actividad que realicen (manufactura, ventas, o los que sean necesarios). Cada división es autónoma y suelen tener dinámicas muy diferentes dentro de ellas, de acuerdo con sus necesidades específicas, por lo que es muy útil para grandes corporaciones a nivel mundial.

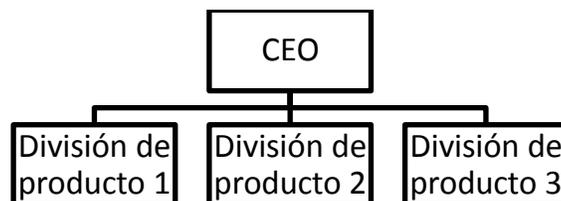


Diagrama 2. Ejemplo de estructura divisional²¹

¹⁹ Carrión, Juan, *Estrategia. De la visión a la acción*, ESIC, 2006, Madrid, p. 375.

*Chief Executive Officer, por sus siglas en inglés. En castellano se suele llamar Director Ejecutivo a la persona que ocupa este puesto.

²⁰ Daft, Op. Cit., 103.

La estructura horizontal agrupa a las personas en torno a los procesos centrales, es decir, *“tareas y actividades relacionadas que trabajan en conjunto para transformar los insumos en resultados que generen valor para los clientes. Los ejemplos de procesos incluyen cumplir con los pedidos, desarrollo de productos nuevos y servicio al cliente”*²².

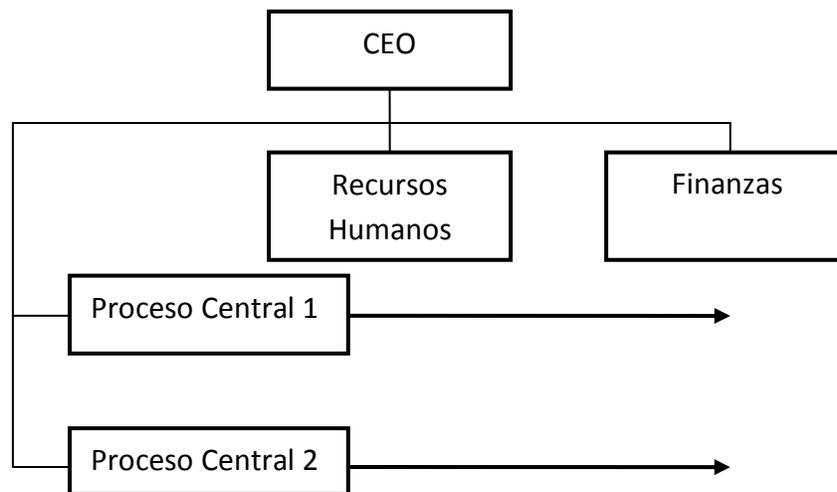


Diagrama 3. Ejemplo de estructura horizontal²³

Por último, la estructura matricial toma personal de varios departamentos para hacer otros grupos simultáneos, en ella *“se producen dos líneas de autoridad, una de ellas será funcional (proceso) y la otra por área geográfica, producto, tipo de cliente (propósito). Esta estructura proporciona gran flexibilidad y capacidad para procesar información, por lo que es muy adecuada para entornos cambiantes”*²⁴.

²¹ Ibídem.

²² Ibíd. 115.

²³ Ibíd. 103.

²⁴ Carrión, Op. Cit., 377.



Diagrama 4. Ejemplo de estructura de matriz²⁵

Así, la estructura se escoge en función de la madurez, tamaño, operaciones y objetivos de la organización, pero también del tipo de interacción social que se espera generar al interior de ésta, pues ya que la estructura define las formas oficiales de mando, relación y comunicación dentro de una organización, también pre configura el tipo de contactos interpersonales que ocurrirán en ella.

Por lo tanto, no es posible estudiar la comunicación de una organización sin considerar primero su estructura. En algunas ocasiones los problemas de comunicación pueden ser causados porque esta última no es funcional para los objetivos de la organización.

Por su parte, la cultura en general es *“la totalidad de las significaciones, valores y normas poseídos por las personas en interacción, y la totalidad de los vehículos*

²⁵ Elaboración propia.

*que objetivan, socializan y transmiten estas significaciones*²⁶, por lo que la cultura organizacional incluye esas significaciones, valores y normas propios de una organización.

Es decir, son todos aquellos elementos que, aun cuando no están formalizados, permiten regular el comportamiento de los miembros de la organización dentro de ésta, marcan el límite entre aquellas conductas que están bien vistas y las que no, y diferencian una organización de otra a partir de la interacción humana que ocurre en ella.

*“En el sistema cultural tenemos, por tanto, que la cultura se constituye por los valores y las creencias de las personas que forman parte de él, y un conjunto de manifestaciones culturales. Estas últimas son las expresiones o productos de un sistema cultural que reflejan los valores y creencias de sus miembros. Para efectos prácticos, las hemos clasificado en simbólicas, conductuales, estructurales y materiales”*²⁷.

Los elementos que conforman cada eje de las manifestaciones culturales dentro de una organización son los siguientes:

- Conceptual-Simbólico: Mitos (formacionales, fundacionales), ritos y valores; misión y visión.

²⁶ Sorokin, Pitirim A., *Sociedad, cultura y personalidad. Su estructura y su dinámica, sistema de sociología general*, Aguilar, 1960, Madrid, p. 95.

²⁷ Andrade Rodríguez de San Miguel, Horacio, en FERNÁNDEZ, Carlos (comp.), *La Comunicación en las Organizaciones*, Trillas, 2002, México, p. 89.

- Conductual: Las relaciones interpersonales de los miembros de la organización. ¿Cuáles son? ¿Cómo son?
- Material: Tecnología, instalaciones, mobiliario y equipo. Quién posee qué está relacionado con la estructura de poder.
- Estructural: Manual de procedimientos, manual de bienvenida, manual de identidad, políticas, estructuras de poder, código de ética, reglamento interno, acta constitutiva.

La Teoría de Sistemas indica que una organización es un sistema con una frontera que marca lo que está fuera y dentro de ella. Por ello, aunque casi siempre se trata de un límite difuso, el cual además tiene puntos de entrada y salida para la retroalimentación, es necesario diferenciar lo interno y lo externo para trabajar con ello.

Tanto lo que está adentro como lo exterior tienen un “ambiente”; es decir, ciertas cualidades perceptibles y capaces de afectar a quienes estén dentro de ellos. Sin embargo, dentro de las teorías de las organizaciones, “ambiente” es un concepto usado para designar el contexto general en el que se encuentra inserta una organización.

Para evitar una confusión, los teóricos evitan hablar del ambiente al interior de una organización, y a ese fenómeno de la intersubjetividad creada dentro de ella se le ha llamado clima, el cual no es un objetivo en sí mismo, sino una pieza del camino para mejorar a la organización.

El clima ocurre naturalmente, no es necesario construirlo y planearlo para que exista; sin embargo tal clima espontáneo puede no contribuir a las metas de la organización y hasta ser una debilidad de ésta. Entonces se dice que hay un mal clima.

El buen sueldo es sólo el aspecto básico de la motivación. Las teorías humanísticas de la organización sostienen que un buen clima de trabajo puede ser más efectivo que incluso poseer buenos elementos materiales (instalaciones, mobiliario, entre otros).

Si esta suposición es cierta, representa un área de oportunidad para las pequeñas y medianas empresas de los países en vías de desarrollo como el nuestro, pues si no cuentan con los suficientes recursos para pagar bonos a sus empleados bien pueden, con poco presupuesto, procurar un clima agradable. Es mucho más económico tener un líder capaz de reconocer el trabajo de los demás o tomar en cuenta las opiniones de los cuadros bajos, que pagar bonos.

Cada organización tiene una interacción única y por tanto también será único su clima. E incluso éste, aunque tiene cierta estabilidad, varía de una temporada a otra, por lo cual es imposible hacer generalizaciones exactas acerca del clima organizacional y por tanto dar fórmulas para cada caso.

Sin embargo, sí es posible teorizar acerca de los tipos de clima organizacional creando categorías que los agrupen cuando comparten muchas características en común. El psicólogo organizacional Rensis Likert enunció cuatro formas del clima organizacional, cada una correspondiente a un tipo de organización que él mismo

clasificó según el funcionamiento de la estructura de poder en la toma de decisiones.

Según Likert el clima organizacional está influido por tres tipos de variables. Las causales tienen que ver con la estructura, administración y reglamentos de la organización. Las variables intervinientes son las creadas para la interacción de las personas, es decir, la motivación, la comunicación, etc. Y las variables finales son el resultado de las otras dos para la organización, como la productividad y las pérdidas y las ganancias.

Para Likert el clima organizacional existente no era tan importante como el clima percibido por las personas, pues las acciones están definidas por lo que los actores definen como realidad y no por lo que la realidad es; o en otras palabras *“los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva”*²⁸.

En cuanto a las formas del clima organizacional, el Sistema I es el Autoritario. En éste hay desconfianza de la cumbre hacia las bases y viceversa; por lo cual la toma de decisiones está centralizada y es formal: la toman los altos mandos y la comunican a las bases para ser obedecida. El clima creado en este sistema es de desconfianza, temor, inseguridad y poco compromiso.

Al Sistema II se le denomina Paternalista, ocurre cuando la organización se percibe como una familia donde, si bien todas las personas son importantes, hay quien tiene “la última palabra”. Las decisiones también son tomadas por los altos

²⁸ Rodríguez, Darío, *Diagnóstico Organizacional*, Trillas, 2001, México, pág. 162.

mandos y las autoridades tienen el poder, pero se hacen algunas concesiones al resto de los miembros. *“El clima en este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia de la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre”*²⁹.

El Sistema III es el Consultivo, en el cual existe una estructura jerárquica pero los escalones medio y bajo pueden tomar decisiones específicas que incumban solamente a su área de trabajo. El clima es de confianza y de responsabilidad.

El Participativo es el Sistema IV, en donde no hay centralización alguna en la toma de decisiones pues la comunicación es multidireccional (horizontal y vertical) y todos los miembros de la organización participan. El clima es de confianza y de altos niveles de compromisos, pues los miembros deben hacerse responsables de los resultados, ya que fueron parte de la toma de decisiones que los produjeron.

1.3 Identidad Organizacional

Uno de los aspectos más importantes en las empresas actuales es la identidad organizacional o identidad corporativa pues, como veremos más adelante, de ella depende en gran parte la imagen que generen y, por ende, las conductas y actitudes de los públicos hacia la organización.

²⁹ Ibídem.

Crear una buena identidad y a través de ella llegar a una imagen adecuada es trabajo de los profesionales de la Comunicación, puesto que en el centro de esos dos fenómenos está la interpretación de las formas simbólicas.

Al respecto, Grisel Cano escribe que *“no es posible separar identidad y comunicación: la identidad se forma y transmite en virtud de los procesos comunicativos. A través de la interacción comunicativa los actores sociales co-construyen representaciones, símbolos y significados. A su vez la identidad caracteriza la comunicación, el modo peculiar en que transcurre y su contenido es propio de cada organización”*³⁰.

Para entender la identidad corporativa, primero hay que definirla como un proceso que *“se refiere a la forma en la que una empresa se presenta”*³¹, es decir, es lo que cree que de sí misma y muestra a sus públicos para distinguirse de otras, *“mediante el uso de símbolos, comunicación y comportamientos. Estos tres elementos constituyen el mix de identidad corporativa”*³². La parte simbólica abarca los colores, las formas, el logotipo, los nombres, entre otros; la comunicación, el modo en que fluye la información; y el comportamiento, la forma en que deben realizarse las acciones.

Jorge Etkin sostiene que *“toda organización posee: a) una identidad-esquema que comparte con todas las que pertenecen a su misma rama de actividad, y b) una*

³⁰ Cano, Grisel, et. al., *De la Identidad Organizacional a la Comunicación Corporativa*, Eumed, consultado el 11 de septiembre de 2013 en <http://www.eumed.net/ce/2010a/cpbv.htm>

³¹ VAN RIEL, Cees, *Comunicación Corporativa*, Prentice Hall, 29.

³² *Ibídem.*

*identidad-construcción que surge y se elabora en su interior, que permite su singularidad en el medio*³³.

Es trabajo del profesional de la Comunicación encargarse de la congruencia entre ambas identidades. Aunque la última es útil para diferenciar y distinguir a nuestra organización de su competencia, si es demasiado diferente terminará generando desconfianza.

“En este sentido, cabe hablar de la existencia de tres dimensiones conceptuales y operativas dentro de la identidad:

- *Lo que la entidad es: IDENTIDAD propiamente dicha, el ser de la institución.*
- *Lo que dice de sí misma que es: COMUNICACIÓN que hace de su propia identidad.*
- *Lo que los públicos que se relacionan con ella creen que es: resultado de la comunicación como IMAGEN percibida por los públicos de la realidad*³⁴

En otras palabras, la identidad a través de la comunicación es el medio oficial para obtener la imagen deseada, es decir, la percepción que se espera de los públicos.

No hay un consenso global y exacto del significado de la identidad corporativa, pero aunque no esté claramente definida, sí se sabe su esencia y su función dentro de las organizaciones. Tiene que ver con la imagen, la identidad simbólica,

³³ Etkin, Jorge, et. al., *Identidad de las Organizaciones. Variación y Cambio*, Paidós, México, p. 158.

³⁴ Fernández, Ana Belén, *La Imagen Corporativa en los Sistemas Comunicativos Locales*, Universidad de Vigo, p.12, consultado el 11 de septiembre de 2013 en webs.uvigo.es/abfsouto/IDENTIDAD%20CORPORATIVA.doc

el núcleo ideológico y la comunicación externa, entre otras cosas. Es una constante que brinda estabilidad y continuidad.

La razón de la ausencia de una definición exacta y de que se abarque tantos aspectos en la identidad corporativa no es falta de trabajo teórico. Sucede que en la realidad todos esos aspectos están entrelazados y muchas veces no se alcanzan a distinguir los límites entre uno y otro.

Para legitimar y formalizar la identidad de una empresa se crea el Manual de Identidad Corporativa, que es un documento donde se incluyen las normas de todos sus rasgos, el cual debe ser accesible a todos sus miembros para que el mensaje tenga mayor alcance. Ana Belén Fernández propone que el Manual cubra además las siguientes características:

1. *“Establecimiento de los objetivos de comunicación, los cuales derivan de los propios objetivos de la organización y deben ser lo más concretos posible.*
2. *Determinación de los públicos a los que la empresa desea transmitir sus fines y dar respuesta a sus necesidades.*
3. *Formulación del mensaje basándose en las cuestiones de “qué debería decirse” y “cómo debería decirse”.*
4. *Selección de medios y planificación de los mismos que permita transmitir el contenido y los objetivos de la comunicación.*

5. *Organización de la comunicación de modo que se controlen y dirijan todas las informaciones tanto internas como externas*³⁵.

En un Manual de Identidad se abarca la parte simbólica de la Identidad Organizacional mediante la formalización de dos tipos de elementos: la Identidad Conceptual y la Identidad Visual.

1.3.1 Identidad Conceptual

La Identidad Conceptual se refiere a todos aquellos elementos intangibles que definen la esencia de una empresa. *“Por identidad conceptual entendemos la personalidad de la organización. Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección. La identidad corporativa sería el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones concurrentes en un mercado.*^{36”}

Los elementos que conforman la Identidad Conceptual son el nombre y la Filosofía Corporativa. Por el primero entendemos la palabra o conjunto de palabras que sirven para referirse a toda la organización. Según Norberto Chaves existen cinco tipos básicos de nombres que pueden combinarse entre sí: descriptivos (aquellos que especifican a qué se dedica la empresa, p. e. Banco Mundial), toponímicos (incluyen su lugar de origen, p. e. American Airlines), simbólicos (nombran a la

³⁵ *Ibíd.*, p. 15.

³⁶ Fundación Universitas, *La imagen de la empresa como proceso de interpretación acumulativa*, Universidad Tecnológica de Manabí, Ecuador, p.2.

organización a través de una figura literaria, p. e. Nestlé), contracciones (formados por siglas, fragmentos de palabras, etc., p. e. IBM) y patronímicos (utilizan el nombre de una personalidad clave de la empresa, p. e. Chanel)³⁷.

Por su parte, la Filosofía Corporativa se define como *“la concepción global de la organización establecida por la alta dirección (propietario, CEO, consejo de dirección, etc.) para alcanzar las metas y los objetivos de la misma. Es aquello que la alta dirección considera que es central, perdurable y distintivo de la organización. En cierto modo representa los ‘principios básicos’ (creencias, valores y pautas de conducta que la entidad debería poner en práctica para llegar a cumplir sus metas y objetivos finales fijados”*³⁸.

La Filosofía Corporativa debe ser el eje que guíe el comportamiento de toda la organización a partir de responder a las preguntas ¿Quiénes somos y qué hacemos?, ¿Cómo lo hacemos? y ¿Hacia dónde vamos? Para responder a tales interrogantes la Filosofía Corporativa se conforma de los siguientes elementos:

- Misión Corporativa. Declaración oficial que expresa en un párrafo la definición del negocio y las actividades de la organización y por qué es diferente a otras que están en la misma industria.
- Visión Corporativa. Expresa hacia dónde se dirige idealmente la organización, es decir, a dónde quiere llegar y cuáles son sus ambiciones, su objetivo final y su perspectiva del futuro.

³⁷ Chaves, Norberto, *La imagen corporativa*, Ediciones G. Gili, 1999, México, p. 42.

³⁸ Paul Capriotti Peri, *Branding Corporativo. Fundamentos para la Gestión Estratégica de la Identidad Corporativa*, Colección de Libros de la Empresa, 2009, Santiago, p. 25.

- Valores Centrales Corporativos. *“Representan el cómo hace la organización sus negocios. Son los valores y principios profesionales (los existentes en la entidad a la hora de diseñar, fabricar y distribuir sus productos y/o servicios) y los valores y principios de relación (aquellos que gobiernan las interacciones entre personas, ya sean entre los miembros de la entidad o con personas externas a la misma”*³⁹.

Frecuentemente la Filosofía Corporativa no se muestra al público en las comunicaciones diarias de una organización, por lo que la mayoría de los manuales de Identidad no incluyen este apartado ni el del nombre, por considerarse demasiado obvio para ser explicado. Sin embargo, ambos son parte importante de la Identidad de una organización porque a partir de ellos se decide no sólo su comportamiento sino también se crea una Identidad Visual congruente con dichos conceptos y capaz de transmitirlos.

1.3.2 Identidad Visual

La Identidad Visual se refiere a todos aquellos elementos de la Identidad que pueden ser percibidos por los sentidos y sirven para diferenciarla de otros. Está compuesta por símbolos identificadores los cuales se refieren a cualquier elemento tangible y oficial que la empresa usa para representarse en sus diferentes comunicaciones y que los públicos reconocen como elemento que la simboliza.

³⁹ Ibíd. 26.

“El ámbito institucional actual, además del identificador por excelencia –el nombre–, cuenta con un repertorio extenso de signos-tipo que se utilizan aislada y/o combinadamente: el logotipo (Coca-Cola), el símbolo (la ‘pipa’ de Nike), la mascota (el muñeco ‘Bibendum’ de Michelin), el color institucional (el amarillo de Kodak), la gráfica complementaria (la trama escocesa de Burberrys), las tipografías normalizadas (la ‘Futura’ de Swissair), los signos acústicos (la cortina musical de algunas radioemisoras), la arquitectura (el edificio del museo Guggenheim de Bilbao). Todos ellos son signos identificadores por cuanto sus propietarios los utilizan con tal fin y el público los asume conscientemente como tales”⁴⁰.

Los signos identificadores se dividen en primarios y secundarios. *“Son primarios aquellos que cumplen la función identificadora en su forma directa y pura (la firma) y secundarios aquellos que completan y refuerzan la identidad pero no son capaces de funcionar solos”⁴¹.*

Los signos identificadores primarios incluyen el logotipo y el símbolo. El primero se define como *“la forma gráfica, estable y explícita del principal identificador de toda institución: su nombre”⁴²*, es decir, es el modo oficial de escribirlo. Su uso es casi universal pues son pocas las organizaciones que no lo poseen.

⁴⁰ Chaves, Norberto, Belluccia, Raúl, *La marca corporativa. Gestión y diseño de símbolos y logotipos*, Paidós, 2003, Barcelona, p. 15.

⁴¹ *Ibíd.* 30.

⁴² *Ibíd.*

Según Norberto Chaves existen seis clases de logotipos y todos pueden o no acompañarse por un fondo y un elemento visual (punto, subrayado, entre otros) externo a ellos:

- Logotipo tipográfico estándar. Escrito de forma normal y con alguna tipografía ya existente.
- Logotipo tipográfico retocado. Escrito con una tipografía regular a la cual se le hacen algunas modificaciones para aumentar su singularidad.
- Logotipo tipográfico exclusivo. Se escribe con una tipografía única porque se diseñó exclusivamente para este uso.
- Logotipo tipográfico iconizado. Está escrito con tipografía regular, excepto por alguna letra que es remplazada con una imagen que la emule y sea compatible por la personalidad de la organización.
- Logotipo singular. Es una pieza única, dibujado como un todo que no responde a ninguna tipografía regular.
- Logotipo con accesorio estable. Aquel que refuerza algunos de sus aspectos técnicos para aumentar su capacidad diferenciadora.

Mientras el logotipo es la parte verbal de los signos identificadores primarios, la parte no verbal recae en el símbolo, que es también un complemento al nombre y se define como *“una imagen que puede actuar independientemente de él para cumplir con distintos tipos de funciones identificadoras”*⁴³.

⁴³ Ibídem.

Muchas veces las organizaciones utilizan la fórmula “logotipo más símbolo” pero es común que algunas prescindan de este último. Existen tres tipos de símbolos:

- Símbolos icónicos. Es una imagen que representa algún objeto que existe en el mundo real y es referente reconocido y evidente de la empresa o de su nombre, como la manzana de Apple.
- Símbolos abstractos. No representan algún objeto de la vida real pero su diseño tiene que ver con las cualidades de la organización (dinamismo, sobriedad, fortaleza, etc.)
- Símbolos alfabéticos. Utilizan el dibujo de alguna letra del nombre o sus iniciales (sin tratarse de siglas) para representar a la organización. Como la “m” de Movistar.

Por su parte, los signos identificadores secundarios son aquellos que *“no poseen la entidad suficiente para independizarse de los anteriores. Pueden llegar a identificar a la entidad con gran eficacia, pero no cumplen taxativamente la función de firma”*⁴⁴, los cuales pueden llegar a ser tan amplios y variados como lo requiera la organización y se clasifican en gráficos y cromáticos.

Dentro de lo cromático se encuentran los colores utilizados para identificarse; mientras que en lo gráfico se incluyen desde los fondos o soportes, los gráficos de apoyo (como las líneas escocesas de Burberry), las mascotas y los sonidos, entre otros.

⁴⁴ Ibíd. 31.

Una vez definida la Identidad Visual en un manual de identidad también se definen las aplicaciones, es decir, las formas estandarizadas en que ésta se utiliza en los medios de comunicación organizacional.

1.4 Entorno Organizacional

El entorno es lo externo a la organización que permite definirla como una unidad. Es decir, que se puede hablar de un entorno porque hay factores con los que interactúa, depende y necesita la organización, pero que no son parte de ella, sobre los cuales no tiene un mando inmediato como con los elementos internos. O lo que es lo mismo: el entorno es aquello fuera de las fronteras de la organización y que por tanto define sus límites pero afirma su existencia.

El conjunto de elementos que están fuera de la organización son el entorno de ésta. En palabras de José Ignacio Ruiz Olabuenga: *“El entorno de una organización está constituido por todos aquellos elementos (personas, grupos, organizaciones, condiciones sociales y técnicas) con los que intercambia sus materiales, su energía y su información y que, por tanto, ejercen influjo sobre ella y ésta, a su vez, lo ejerce sobre ellos”*⁴⁵.

Por su parte, Luhman señala que *“el entorno es sólo un correlato negativo del sistema. No es una unidad capaz de realizar operaciones, no puede percibir al sistema, no lo puede manejar, ni puede influir sobre él. Por eso se puede decir que*

⁴⁵ Ruiz Olabuena, José Ignacio, *Sociología de las Organizaciones Complejas*, Universidad de Deusto, p. 305.

una referencia indeterminada al entorno permite al sistema totalizarse a sí mismo. El entorno es, simplemente “todo lo demás”⁴⁶.

El concepto del entorno de las organizaciones proviene de entenderlas bajo la Teoría de Sistemas que concibe la idea de que toda organización es un sistema abierto en contacto con su entorno y, a su vez, es entorno de otros microsistemas en su interior, al tiempo que necesita relacionarse con otros sistemas.

La Teoría de Sistemas, según Niklas Luhmann, sostiene que hay tres tipos de sistemas: vivos, psíquicos y sociales. Las organizaciones son parte de la última categoría y por tanto no están formadas por personas sino por comunicación. Es decir, la comunicación es el proceso fundamental que les permite existir y por medio del cual pueden interactuar sus elementos internos y se relacionan con el entorno.

No es posible entender y planear una organización sin antes comprender su entorno pues, si bien es cierto que la actuación de ésta influye en él, es él quien determina qué organizaciones pueden existir. Y si alguna desea sobrevivir debe ajustarse a los requerimientos del entorno, por ejemplo, a las leyes de oferta y demanda.

El entorno es además importante para las organizaciones porque condiciona la obtención de insumos (input) y el tipo de bienes o servicios que se ofrecerán (output) así como los procesos mediante los cuales serán producidos y las tecnologías utilizadas. De él se pueden conseguir interacciones benéficas o

⁴⁶ Luhmann, Niklas. *Sistemas sociales, lineamientos para una teoría general*. Alianza Editorial U. Iberoamericana, 2000, México, p. 246.

dañinas con otras organizaciones o con individuos; y de él provienen las amenazas pero también las oportunidades para una organización.

Por lo tanto, es necesario que todas las organizaciones revisen constantemente sus entornos para verificar si sus procesos de producción son acordes a sus exigencias, encontrar los mejores insumos y los bienes o servicios que produzcan mejores ganancias; y estar al tanto de las oportunidades que pueden aprovechar y las amenazas a evitar.

Como lo enuncia la Teoría de Sistemas, en el entorno de un sistema hay además otros sistemas con los cuales se interactúa. En el caso de las organizaciones, aunque están insertas en un entorno muy amplio que abarcaría, por decir algo, hasta a los países orientales, no todos los sistemas en él son relevantes para el funcionamiento de una organización.

Mario Krieger es quien crea el concepto de órbita organizacional para referirse al entorno inmediato y relevante de la organización. Es decir, aquellos elementos alrededor que influyen directamente en la organización focal por tener una estrecha y cotidiana relación con ella.

“De la órbita organizacional, la organización adquiere los insumos y le destina sus productos. En ella se encuentran sus clientes y su competencia. Esta órbita se mueve en torno a la organización como si fuera una constelación de satélites y existe interacción directa entre la organización y su órbita organizacional. Está

integrada por otras organizaciones y personas que compiten, se alían, cooperan, la condicionan o tienen relaciones de conflicto con la organización”⁴⁷.

No se trata sólo de cercanía o de distancia, sino que las necesidades de la organización. En la globalización el entorno geográficamente inmediato puede ser menos relevante que aquel que se encuentra de otro lado del planeta pero que alberga organizaciones con las cuales se tiene colaboración o competencial.

Una forma de estudiar el entorno relevante de cualquier organización es mediante el análisis que propone Michael Porter, el cual consiste en segmentar el entorno relevante en cinco fuerzas que afectan directamente a la organización y a las cuales, por lo tanto, se debe vigilar sistemáticamente.

No sólo se trata de la competencia que produce lo mismo que la organización. *“Existen cuatro fuerzas que también pueden ser consideradas amenazas en el sentido competitivo. Esas cuatro fuerzas sumadas a las empresas competidoras son lo que se denomina ‘rivalidad amplificada’⁴⁸.*

Las otras cuatro fuerzas son los clientes, los productos sustitutos, las amenazas de entrada y los proveedores. El éxito o fracaso de la organización depende, según Porter, de si tales fuerzas son lo suficientemente altas para condicionar todo su comportamiento y dominarla, o si son bajas y dan apertura a la organización de decidir su comportamiento.

⁴⁷ Krieger, Mario, *Sociología de las Organizaciones*, Pearson, 2001, Buenos Aires, 256.

⁴⁸ *Ibíd.* 258.

1.5 Imagen Organizacional

Como ya se dijo, la imagen es un factor externo a la organización. Se trata de aquello que los públicos perciben de ésta y tiene varios niveles: *“imagen de la categoría del producto, imagen de la marca, imagen de la empresa, imagen del sector, imagen del punto de venta, imagen del país, e imagen del usuario. A nivel de producto establecemos una distinción entre la imagen de la categoría del producto, como, por ejemplo, cerveza, y la imagen de una marca en particular, por ejemplo, Heineken. A nivel organizativo debemos distinguir entre la imagen de una empresa dentro de una subsidiaria, imagen de la empresa, e imagen de un sector industrial”*⁴⁹.

La imagen (el todo) como tal es la suma de todas esos niveles de imagen (las partes) en el imaginario colectivo donde cada nivel no es independiente, sino se influyen entre ellos, tal influencia puede ser una fortaleza a explotar o una debilidad a combatir.

Aunque la imagen es intangible se trata de un aspecto muy importante, pues el valor actual de las empresas está más determinado por los activos intangibles que por los tangibles. La imagen es decisiva para que los públicos prefieran determinadas acciones o actitudes ante una organización.

Como la imagen es una percepción de los públicos, depende y surge de todos los grupos de interés y no es posible controlarla, pero puede gestionarse. Es deber de

⁴⁹ Cees Van Riel, *Comunicación Corporativa*, Prentice Hall, p. 78.

la organización comunicarse eficazmente con ellos para transmitirles la información que espera se crea de ella y acciones que ayuden a reforzarla.

“El primer paso para gestionar la reputación es que exista coherencia entre lo que la compañía dice y hace, explica el profesor Fombrum, puesto que las dos dimensiones influyen en cómo se es percibido. Hoy en día, a menudo existe un vacío entre lo que la empresa dice y lo que hace, y esta inconsistencia afecta a su credibilidad”⁵⁰.

La imagen es afectada por todos los contactos que los públicos tienen con la empresa, desde las compras personales hasta la información que aparece en los medios masivos, pasando por los rumores, quejas o elogios que se puedan transmitir de boca en boca

La reputación y la imagen son cuestiones delicadas porque pueden arruinarse con facilidad, por lo cual se debe planear y esperar resultados a largo plazo. Por eso la gestión de la imagen y la reputación no es para empresas de corto ciclo de vida sino para aquellas que pueden y quieren existir durante varias décadas. Su fin último, las ganancias financieras, no se puede medir rápidamente, pero es necesario establecer metas concretas para más tarde poder evaluar tal gestión.

Hay varios aspectos en los cuales se puede medir la eficacia de la imagen y la reputación: *“una buena reputación genera comportamientos favorables, como la compra directa de sus productos, la recomendación o el interés de trabajar en la compañía, ya que facilita la captación del talento, y estos empleados, a su vez,*

⁵⁰ Aced, Cristina, “Reputación Corporativa. El arte de gestionar lo intangible” en *IESE. Revista de Antiguos Alumnos*, No. 117, abril – junio 2010, p. 15.

*crean valor e inciden directa o indirectamente en los resultados económicos de la compañía*⁵¹. Además, atrae inversión y aumenta el valor de las acciones en las bolsas de valores, si es que la empresa cotiza en ella.

La gestión de la imagen no es departamental sino abarca a toda la empresa. Desde esta perspectiva la comunicación organizacional como disciplina integral y holística responde a las nuevas necesidades de una gestión transversal. Las organizaciones que siguen esta visión transversal de la gestión de la comunicación necesitan personas que conozcan todos los aspectos de una empresa y puedan coordinar el trabajo de mercadólogos, publicistas, publicirrelacionistas, encargados de responsabilidad social, community managers, encargados de atención al público, recursos humanos y comunicación interna, entre otros.

1.6 La Comunicación en las Pymes

Pymes es el acrónimo usado en varias partes del mundo para referirse a las “pequeñas y medianas empresas”, es decir, aquellas que no son grandes y, generalmente, están en vías de crecimiento y madurez. La definición de una pyme no es única, varía de un lugar a otro y según la institución que la proponga, aunque tradicionalmente se basa en el número de trabajadores empleados y, como criterios complementarios, el monto en ventas.

⁵¹ *Ibíd.* 19.

Aunque las pequeñas empresas son distintas a las medianas se utiliza la palabra pyme para referirse a ambas porque sus dinámicas de trabajo y su función en la economía son similares entre sí y al mismo tiempo muy diferentes a los de las empresas grandes.

En México también se utiliza el término mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas) el cual incorpora a las microempresas, que son aquellas cuyo número de trabajadores y monto de ventas son tan reducidos que no alcanzan los niveles de las pequeñas empresas, pero que es necesario tomar en cuenta en la economía del país pues, como se verá más adelante, juegan un papel importante.

El vocablo mipymes generalmente es usado por el gobierno mexicano, mientras que pymes es una palabra que utiliza la iniciativa privada, las organizaciones interesadas en el desarrollo empresarial (como las revistas de este sector) y en el resto del mundo.

En el presente proyecto se utilizarán ambos términos dependiendo de la fuente donde se obtenga la información en turno pues, como se verá más adelante, el caso de estudio pertenece a la categoría de pequeña empresa, por lo cual ambos términos hacen referencia a él. Cuando la información no sea una referencia a otra fuente se preferirá el término pyme por estar más delimitado al caso de estudio.

En México la primera clasificación de este tipo se apareció en 1978 cuando se creó el Programa de Apoyo Integral para la Industria Mediana y Pequeña el cual agrupada a las empresas que ocupaban entre 6 y 250 personas. Pero *“no fue hasta el año de 1985 que la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial,*

actualmente Secretaría de Economía, estableció de manera oficial los criterios para clasificar a la industria de acuerdo a su tamaño⁵².

En aquella ocasión se crearon tres categorías a partir del número de trabajadores empleados y el valor de sus ventas netas: Micro Industria, Industria Pequeña e Industria Mediana. Desde entonces se han realizados seis modificaciones a los criterios y categorías para la estratificación de las empresas.

La estratificación vigente fue elaborada en 2009 por la Secretaría de Economía y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Las categorías existentes son micro, pequeña y mediana empresa, y las características que se contemplan para entrar en alguna clasificación son el sector económico en el que se desenvuelven, la cantidad de personal, el monto de ventas anuales y el tope máximo combinado.

Los requisitos para que una empresa clasifique en alguna de las categorías son los siguientes.

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$ 4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$ 4.01 hasta \$ 100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$ 4.01 hasta \$ 100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$ 100.01 hasta \$ 250	235

⁵² Censos Económicos (2009), *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos*, INEGI, 2011, México, p. 11.

Servicios	Desde 51 hasta 100		
Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$ 100.01 hasta \$ 250	250

Tope máximo combinado= (Trabajadores) x 10% + (Ventas anuales) x 90%

Tabla 1. Estratificación de la empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación, 30 de junio de 2009⁵³

Como se dijo anteriormente, las mipymes son muy importantes en la economía del país pues constituyen el 99.8% de las empresas en el país, como lo reveló el último censo económico del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Información, que se llevó a cabo en el 2009:

“El mayor porcentaje de ellas [las unidades económicas o empresas] son microempresas (95%) del total, cuya contribución a la producción nacional es muy baja (8.3%) del total, pero que dan empleo al 45.6% de los trabajadores [...]. Las empresas que pueden clasificarse de pequeñas, que tienen de 11 a 50 trabajadores, representan el 4.0% del total, dan empleo al 15.3% del personal ocupado total y producen el 9.0% de la producción total. Las empresas que pueden clasificarse de medianas, que tienen entre 51 y 250 trabajadores, representan el 0.8% del total de unidades económicas, dan empleo al 15.9% del personal ocupado y producen el 17.4% de la producción total. En contraste, el 0.2% de las unidades económicas con más de 251 personas ocupadas por unidad

⁵³ *Ibíd.* 12.

*económica absorbieron el 27% del personal ocupado total y produjeron el 65.3% de la producción bruta total*⁵⁴.

Es decir, que las mipymes dan empleo a más del 70% de los trabajadores del país, por tanto ese porcentaje de familias depende de su existencia y correcto funcionamiento. Pero en claro contraste producen muchísimo menos que las grandes empresas. Se puede hablar entonces de una fuerza laboral que, aunque sostiene a la mayoría de los hogares de país, está siendo desperdiciada, pues entre todos ellos no pueden siquiera igualar la productividad que tiene un grupo de menos de la mitad de trabajadores.

Según José Silvestre Méndez estos datos son indicios de *“el grado de concentración económica que existe en nuestro país, donde una pequeña cantidad de grandes empresas (generalmente transnacionales) concentra la producción y el empleo”*⁵⁵. Pero también pueden tomarse como indicadores que señalan un funcionamiento poco eficaz y productivo de las mipymes al mismo tiempo que subrayan su importancia para la economía del país. Por estos motivos son importantes los proyectos como éste, los cuáles procuran su consolidación.

En el área de la comunicación hay pocos estudios académicos que revelen la situación de las mipymes, pero por el contrario existen diferentes textos creados por consultorías, revistas u organizaciones enfocadas en el tema.

⁵⁴ José Silvestre Méndez, “Evolución o ‘changarrización’ empresarial en México 2004 vs. 2006” en *Emprendedores*, Núm. 17, enero – febrero de 2011, México, p. 27.

⁵⁵ *Ibidem*.

En dichos textos podemos encontrar que las pymes son las más sensibles a las crisis económicas, pues durante éstas su supervivencia se pone más en riesgo que la de una empresa grande, aunque gracias a su tamaño tienen la ventaja de poder adaptarse fácil y rápidamente a las nuevas circunstancias, *“en este contexto, la comunicación aparece como una de las principales herramientas a través de las cuales las empresas intentan adaptarse y responder a los condicionamientos actuales”*⁵⁶.

Como la mayoría de las pymes no alcanza el capital financiero y humano para abrir un departamento de comunicación que gestione esta área, es necesario que sea directamente la dirección de la empresa quien la vigile y decida cuáles serán las estrategias.

El Doctor Josué Rodríguez explica que el papel del dueño, quien casi siempre ejerce la dirección de la pyme, y su postura ante la comunicación serán determinantes para la forma en cómo ésta se ejerza en su empresa, pues él escogerá qué y cuánta información es necesario transmitir.

Pero no sólo la definirá, sino es el primer agente que la debe gestionar eficazmente: *“Esta persona también desempeña el papel de filtro y selector de la información que es necesaria a su juicio para la compañía; tiende a conocer con detalle a sus competidores nacionales y extranjeros. Estar al frente de una*

⁵⁶ Nathalie Iñiguez Rímolí, “La Comunicación y las Pymes: un desafío permanente” en *Questión. Revista Especializada en Periodismo*, Vol 1., No. 6, 2005, Universidad Nacional de La Plata, Argentina, p. 4.

*compañía implica ser el principal emisor de información, por lo que es recomendable ser un buen comunicador*⁵⁷.

Rodríguez realizó un estudio cuantitativo con 106 dueños de pymes para conocer cómo es que ellos dirigen la comunicación en sus empresas. Los resultados arrojaron que la información comercial y de negocios es la más importante, la cual incluye, en orden también de importancia, las preferencias y necesidades de los clientes, los productos o servicios contra los cuales se compite, y las condiciones, demanda y tamaño actual y potencial del mercado.

Los otros tipos de información que resultan importantes para los dueños son la legislativa y regulatoria, la financiera y económica, la técnica y científica, y la política.

Este estudio, que es de los pocos de corte académica sobre el tema, da cuenta de que la comunicación dentro de las pymes se sigue viendo cómo una herramienta marginal cuya función es obtener información para tomar decisiones de negocios y transmitir órdenes y deberes.

Al respecto Rodríguez recomienda *“que la política de comunicación que se sigue hacia el interior de la compañía, sea de puertas abiertas, exista confianza para que se den sugerencias y críticas constructivas. En el correcto funcionamiento de la empresa, es una ventaja que la comunicación sea tan frecuente y abundante como sea necesaria. [...] En cuestiones de información, es recomendable que a nivel interno de la empresa se tenga una actitud abierta y flexible [...]. Una manera*

⁵⁷ Jorge Rodríguez Martínez, *Comunicación en las PyMEs: El Ámbito Internacional*, UAM Azcapotzalco, 2007, México, p. 5.

*de hacerlo es mediante el trabajo en equipo, donde el director o dueño marque la dirección, y los resultados se obtengan mediante la interacción de las diferentes áreas o personas de la empresa*⁵⁸.

José Carlos Muciño, de la Agencia de Comunicación Corporativa e Interna Strega+Zauberer, señala que un error común de las pymes es creer que por tener tan pocos miembros es posible que todos se comuniquen personal e informalmente entre sí; es decir, que la información se transmita en reuniones o mediante avisos personales y que los subordinados puedan fácilmente acercarse a un superior para comentarle cuando algo no les parezca bien.

Sin embargo, dice Muciño, incluso las pymes necesitan una estrategia que les brinde mecanismo estructurado de comunicación y les permita poner al alcance de sus miembros medios de comunicación formales e impersonales que les permitan expresarse libremente sin temor a ser reprendidos por algún superior.

Pero antes de que una pyme pueda abordar estratégicamente su comunicación debe tener en claro ciertos aspectos de orden administrativo como su núcleo ideológico, la información que debe llegar a cada empleado, qué retroalimentación se espera y qué se piensa hacer con ella.

Además, la estrategia de comunicación interna no debe pensarse como un método para resolver los problemas inmediatos de una pyme, pues en la mayoría de las ocasiones no es útil para este fin, sino como un medio para descubrir y desarrollar sus áreas de oportunidad, para plantear escenarios a futuro y para servir como

⁵⁸ *Ibíd.* 14.

lubricante entre sus miembros de modo que estos puedan trabajar más eficazmente en equipo. Por ello el paso siguiente, antes de elegir los medios de Comunicación Interna, consiste en plantear los objetivos de ésta.

Las pymes caen en el error de pensar que la comunicación interna es un lujo que sólo pueden darse las grandes empresas, por lo cual pocas organizaciones de este tipo desarrollan una estrategia de comunicación interna que les permita alcanzar sus objetivos.

Las pymes, mucho más que las empresas grandes, ignoran que para ser competitivas en el mercado necesitan estrategias de comunicación interna, pues estas les permitirán *“saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía”*⁵⁹.

En este sentido la comunicación interna en las pymes juega el mismo papel que en una organización grande: el de transmitir a los empleados qué y cómo es la empresa en la cual laboran, así como su identidad y su cultura, de modo que puedan sentirse identificados, integrados, a gusto y se sienten parte de ésta. Además, una comunicación interna transparente permite evitar los rumores y establecer un vínculo eficaz y de confianza entre miembros y entre departamentos de la organización.

⁵⁹ Rafael Muñiz, *Comunicación Interna, la gran desconocida para la pyme*, Foro Marketing, p. 1.

Otro error de las pymes en su comunicación interna es hacerla sólo vertical descendente, eximiendo la retroalimentación de sus empleados, de manera que ésta consiste sólo en enviar información y anuncios. Las consecuencias de este tipo de comunicación es que convierten a sus empleados en sujetos pasivos cuya función es sólo obedecer y se elimina así la posibilidad de utilizarlos como agentes que vigilen el funcionamiento de la organización, de aprovechar las propuestas que pudieran dar y de explotar su experiencia y conocimiento.

Para Rafael Muñiz una política exitosa de comunicación interna para las pymes debe evitar tales errores, es decir, ser multidireccional, transparente, constante y permitir que los miembros de la empresa se sientan parte de esto. Para ello recomienda que, sin dejar las herramientas tradicionales como las reuniones, los tableros de anuncios y demás, se utilicen herramientas más sofisticadas como manuales corporativos, convenciones anuales, la revista interna y nuevas tecnologías como intranet y videollamadas.

En el caso de la Comunicación Interna, Muciño coincide con el Dr. Jorge Rodríguez y recomienda *“que desde la cúpula del poder de cada empresa, se tomen medidas para reforzar los objetivos inmediatos y vincular e informar mejor a cada empleado no sólo con la empresa, sino horizontalmente entre las áreas de trabajo y para ello, es necesario adoptar una estrategia de comunicación interna bien planificada que se sume a las políticas de cada empresa y le ayude a hacer más con menos, a retener el talento, a gestionar la información y produzca así,*

*resultados inmediatos manteniendo en la organización una actitud positiva y proactiva en los empleados*⁶⁰.

Y aunque la idea de una estrategia de comunicación pudiera parecer complicada al dueño o director de este tipo de empresas, en realidad resultan ser más fáciles que en las de tamaño grande: *“En las PYMES tenemos una gran ventaja pues a menor densidad de masa social, mayor garantía tenemos de que el mensaje no se pierda o envíe en el camino y por ende, resulta más económico en términos de dinero, tiempo y esfuerzos, el implementar un plan profesional de Comunicación Interna*⁶¹.

En cuanto a comunicación externa, según Lorena Carreño, presidenta de la Asociación Mexicana de Profesionales de las Relaciones Públicas, la imagen y las Relaciones Públicas son áreas de oportunidad que las pymes deberían explotar para mejorar su competitividad.

En entrevista para Vértigo Político, Carreño señaló que cuando se explotan adecuadamente dichos aspectos se crea una atmósfera de entendimiento entre el cliente y la pyme, de modo que aquel *“puede ver que hay una congruencia, que el producto o servicio está ad hoc de lo que él está pagando, como calidad, buen trato, costo, valor, etc*⁶².

Para ello recomienda conocer e identificar a sus públicos, sus características sociodemográficas y culturales, y partir de dicha información para crear un

⁶⁰ Jorge Carlos Muciño, *Comunicación Interna para PYMES*, Strega+Zauberer, México, p. 1.

⁶¹ *Ibíd.* 3.

⁶² Lorena Carreño, entrevista por Monstserrat Bonilla, *Comunicación e Imagen: áreas de oportunidad para Pymes*, Vértigo Político, 23 de septiembre de 2013, México, p. 1.

mensaje que logre comunicarse de forma asertiva con ellos. Entonces sigue diseñar un plan de comunicación, y el primer paso para lograrlo debe ser reconocer la importancia ésta, para después *“diagnosticar la posición de la empresa en el mercado, definir un objetivo y alinearlo con los planes financieros. Al contar con un plan y un mensaje, el medio puede ser desde una pizarra hasta un flyer informativo; incluso, algunos expertos han hecho énfasis en las posibilidades y alcances que tienen las redes sociales en la actualidad donde a través de perfiles se pueden recomendar artículo o compartir las promociones”*⁶³.

La agencia de comunicación Nova Com creó el Manual Básico de Comunicación para Pymes para ayudar a empresarios, trabajadores y directivos de tales organizaciones a entender la comunicación y llevarla a cabo de forma más eficiente dentro de su empresa.

Dicho documento es muy útil para darse una idea de cómo debe ser una estrategia integral de comunicación para las pymes, es decir, que abarque tanto comunicación interna como externa. En tal manual se propone cuidar de la comunicación personal al interior de la pyme, diseñar una identidad adecuada y que luzca profesional, utilizar la comunicación online para comunicarse con los clientes, crear un gabinete de prensa, gestionar las Relaciones Públicas y finalmente conjuntar todas estas acciones en un Plan de Comunicación.

Por lo tanto es posible concluir que debido a la importancia que tienen las pymes para la economía y generación de empleos en el país resulta sustancial que estas

⁶³ Ibid.

se profesionalicen y se vuelvan altamente competitivas, de manera que pueda contender en el mercado con las grandes empresas y asegurar su existencia.

Una de las áreas de oportunidad que las pymes pueden explotar para mejorar su profesionalismo y competitividad es la de la comunicación. Sin embargo, frecuentemente las pymes no dedican recursos a tal área porque caen en el error de pensar que por ser tan pequeñas no la necesitan, que es un lujo al que sólo tienen acceso las empresas grandes o que la única función de esta es dar a conocer órdenes e indicaciones. Pero si una pyme desea fortalecerse debe aprender de las grandes empresas y aplicar estrategias de comunicación.

Las estrategias de comunicación pueden desarrollar diversas áreas de oportunidad en las pymes, ya sea al interior de estas mediante el intercambio oportuno de información y la generación de un clima de cooperación y pertenencia, como al exterior mediante la emisión de publicidad, y gestión de imagen y Relaciones Públicas, así como estrategias que impacten al público interno como externo, como lo es la creación y gestión de la identidad organizacional.

2. Análisis Situacional de Gas Tlacotepec

La nueva empresa Roca Gas, que ya se encuentra constituida y en fase preoperativa, tiene como antecedente a Gas Tlacotepec, la cual se ha dedicado a la venta al por menor de gas licuado de petróleo, o gas L. P. mediante tres tipos de servicio: estación de gas para automóviles que funcionan con dicho combustible, venta a domicilio para tanques estacionarios y venta a domicilio de cilindros de gas de 10, 20 y 30 litros.

Legalmente Gas Tlacotepec es sólo el nombre comercial para anunciar el servicio y la organización carece de razón social propia pues todos los contratos se hacen bajo la persona física de su dueño, Fernando Rodríguez Castañeda.

Por diversas circunstancias administrativas fue que los dueños de Gas Tlacotepec tomaron la decisión de que su empresa opere bajo una figura moral cuya razón social ya está registrada como Roca Gas S. A. de C. V.

Este cambio no sólo implica que Roca Gas sustituirá a Gas Tlacotepec a través de una figura fiscal distinta, sino también la creación y difusión de una identidad organizacional nueva que pueda presentar esta nueva persona moral y marca a las personas que ya estaban familiarizadas con Gas Tlacotepec y a públicos nuevos; al mismo tiempo que repara las deficiencias que tuvo la identidad organizacional anterior.

Sin embargo, en actividades, mercado e infraestructura, la nueva empresa será idéntica a la antigua, por lo cual es necesario no partir de la nada, como si Roca Gas fuera una organización completamente nueva, sino realizar un análisis

situacional de la organización antes del cambio de identidad, pues tanto Gas Tlacotepec como Roca Gas representan el mismo objeto de estudio, pero en distintas etapas, por lo cual es necesario conocer una y otra para comprender la transición.

A partir de los requisitos que emite la Secretaría de Economía para la estratificación de las empresas, los cuales se mencionaron en el capítulo anterior, se delimita que Roca Gas será una empresa pequeña pues se dedicará al comercio y contará con 22 empleados, a partir de la planta laboral de su antecesora, que es Gas Tlacotepec.

La dirección de la nueva empresa continuará a cargo de sus dueños Rubén Fernando Rodríguez Castañeda y su esposa Olivia Flores Vázquez, como fue mientras se llamó Gas Tlacotepec.

De la misma forma, Roca Gas operará en los dos inmuebles donde lo hacía Gas Tlacotepec, ubicados ambos en el municipio de Tlacotepec de Benito Juárez, en el Estado de Puebla. El primero es la estación de carburación para automóviles y se encuentra en el km 79 de la Carretera Federal Puebla-Tehuacán; el segundo es la planta de distribución, donde el gas que viene de las terminales de suministro de Pemex se almacena en grandes tanques para después vaciarse en pipas y cilindros que lo llevarán hasta el cliente final; dicho lugar se ubica en el Camino a Tecoxtle sin número.



Imagen 1. Mapas de ubicación de los inmuebles de Gas Tlacotepec⁶⁴

Para poder ubicar el área de influencia de la empresa sucesora de Gas Tlacotepec debe mencionarse que la distribución de esta última abarcaba los municipios de Tlacotepec de Benito Juárez, Tehuacán, Tecamachalco, San Salvador Huixcolotla, Palmar de Bravo, Xochitlán Todos Santos, Yehualtepec, Tepanco de López, Tochtepec, Cañada Morelos y Quecholac. Todos ellos ubicados en el Estado de Puebla, como se puede apreciar en el siguiente mapa.

⁶⁴ Elaboración propia.



Imagen 2. Municipios en los que distribuirá Roca Gas⁶⁵

Para llegar a todos los lugares en los cuales distribuye, la nueva empresa contará con seis camionetas repartidoras de tanques y tres pipas con capacidad de 12500, 3452 y 4000 litros cada una.

En esta área de distribución también operan gaseras mucho más grandes, como son Tomza, Soni Gas y Global Gas, la mayoría de las cuales tienen presencia en todo el Estado de Puebla e incluso en otros Estados. Una ventaja que actualmente tiene Gas Tlacotepec como empresa local, y que tendrá su sucesora es que, al tener un área de trabajo tan limitada, conoce bien a sus clientes y su ubicación,

⁶⁵ Elaboración propia.

por lo que la distribución de los pedidos puede ser muy rápida ya que la mayoría de las veces cuando estos llaman para pedir gas a domicilio con saber su nombre y su localidad es suficiente para que los choferes sepan llegar; en raras ocasiones se piden otros datos como dirección, teléfono o señas particulares de la casa.

De ahí la importancia de este análisis para poder diseñar tanto el nuevo manual de identidad conceptual y visual, así como los mensajes que se enviarán a sus públicos meta para hacerles saber que Roca Gas es la sucesora de Gas Tlacotepec.

Aunque Gas Tlacotepec está afiliada a la Cámara de Comercio, Servicios y Turismo de Tehuacán (Canaco Servytur Tehuacán), aún no se decide si Roca Gas también pertenecerá a esta cámara.

En cuando a los clientes de Gas Tlacotepec, y que se pretende lo sean también de Roca Gas, los dueños de la empresa no han creado una base de datos para saber quiénes son, aunque estiman que el grueso de las ventas está en el gas para uso doméstico, más que para los establecimientos comerciales.

2.1 Historia de Gas Tlacotepec

Como ocurre con toda organización, para poder entender sus porqués y sus cómo es necesario conocer su historia. En este caso, se debe atender a la historia de Gas Tlacotepec porque es también la historia de Roca Gas.

El terreno donde actualmente está ubicada la estación de gas para automóviles de Gas Tlacotepec, y que también será parte de Roca Gas, pertenece desde hace varios años al dueño de la empresa, Fernando Rodríguez. En dicho lugar a mediados de los noventa estableció junto con su esposa la Forrajera Tlacotepec. Sin embargo las ganancias eran pocas así que decidieron cambiar de giro por alguno más rentable.

Fue entonces cuando el dueño se enteró que el gobierno había eliminado las concesiones territoriales para la venta de gas L. P. y decidió ingresar a esa industria. En el año de 1996 se hizo comisionista de Gas del Volcán, una empresa ubicada en Huauchinango, Puebla. Es decir, que no compraba el gas directamente a Pemex, sino que dicha empresa se lo vendía y le prestaba su nombre para distribuirlo.

Entonces Fernando Rodríguez consiguió una camioneta y con ella inició la venta de cilindros de gas, trabajando él mismo como chofer. El hecho de que Gas del Volcán sirviera de intermediario y que otras empresas también vendieran cilindros en el municipio hacía que sus ganancias fueran pocas, por lo que se vio en la necesidad de buscar una alternativa que lo hiciera diferente para vender más y obtener mayores ingresos.

Como en varios kilómetros a la redonda no había estaciones que vendieran gas para automóviles y como dicho combustible era muy atractivo para las empresas porque es más barato que la gasolina, Fernando Rodríguez decidió abrir una en el

terreno donde antes había tenido la forrajera, a pesar de que dicho lugar carecía de servicios básicos como electricidad

Fernando Rodríguez viajó a Celaya para tomar un curso sobre instalaciones para gas de automotores. A partir del conocimiento que adquirió allí instaló su estación de gas con un tanque de tan solo 5 mil litros. Para darse una idea de lo pequeño que es, se puede comparar con la pipa más grande que actualmente posee la empresa, la cual tiene capacidad de 12 500 litros. Al principio la estación de gas operaba sin permisos, pero poco a poco se regularizó.

Con la estación de gas las ventas aumentaron y hubo más capital para iniciar un nuevo proyecto que los hiciera más competitivos. Así surgió la idea de separarse de Gas del Volcán y depender directamente de Pemex. Para lograrlo era necesario construir una planta propia con grandes tanques para acumular el gas.

Se pidió un crédito con Financiera Rural para construir la planta de gas, la cual también será parte de Roca Gas. Una vez que ésta quedó finalizada, Fernando Rodríguez pudo tratar directamente con Pemex y hacer llegar su gas a cada vez más lugares bajo el nombre de Gas Tlacotepec.

La etapa de pagar el crédito fue especialmente difícil para Gas, pues significó que durante varios años la mayoría de los ingresos se destinaban a pagar la deuda, por lo cual la empresa estuvo obligada a operar bajo mucha austeridad, al grado de que, en palabras del dueño, en ocasiones no había dinero para reparar un vehículo.

Hace un par de años se terminó de pagar el crédito, lo cual dio a la empresa la posibilidad de concentrar más esfuerzos en crecer, profesionalizarse y hacerse cada vez más competitiva. Entre sus nuevos proyectos se encontraba el de dejar de existir bajo el nombre del dueño y darle a la organización una personalidad moral.

Al momento de decidir si la organización continuaría presentándose como Gas Tlacotepec, se pensó que dicho nombre era muy local y se le había quedado corto a la empresa, que ya abarca otros municipios. Además de que da la impresión de una empresa rústica y poco profesional.

Por ello se constituyó Roca Gas S. A. de C. V., con lo cual la organización entró en una etapa de transición donde deben traspasar a la nueva empresa los recursos, contratos y permisos con los que funcionaba Gas Tlacotepec, y al mismo tiempo, crear, plasmar y difundir la nueva identidad de la empresa.

2.2 Estructura, Cultura y Clima Organizacional

Puesto que para la transición de Gas Tlacotepec a Roca Gas no habrá cambio de personal, ni de la forma como estos se relacionan entre sí, la estructura cultura y clima organizacional de ambas empresas serán idénticos, por lo que es posible estudiar dichas características de la nueva empresa analizando la antigua.

En Gas Tlacotepec la estructura organizacional no está formalizada en un organigrama, pero está muy claro cuáles son las jerarquías y quienes las ejercen, pues su estructura es muy simple.

La organización sólo tiene tres niveles jerárquicos donde el más alto lo ocupan sus dos dueños, quienes se encargan de tomar las decisiones sobre la dirección de la empresa y hacer tratos con otras. En el segundo nivel se encuentra el gerente, quien se encarga de llevar la contaduría y supervisar a los otros trabajadores.

En el tercer y último nivel se encuentran el resto de los trabajadores quienes ocupan los siguientes puestos:

- Asistente administrativo: recibe llamadas y mantiene en orden los documentos de la empresa. Hay una persona en este cargo.
- Chofer: Conduce las pipas que reparten el gas, lleva las cuentas de lo que ha vendido su vehículo y revisa el medidor cuando se despacha. Tres personas tienen este cargo, una por cada pipa.
- Ayudante de chofer: Acompaña al chofer e instala la manguera que va de la pipa al tanque estacionario para despachar el gas. Tres personas tienen este puesto.
- Repartidor: Conduce la camioneta en la cual reparte los cilindros de gas, los instala en casa de los compradores. Hay seis personas en este puesto, uno por cada camioneta.
- Despachador: Suministra el gas en la estación de carburación. Hay dos personas, una por cada turno, en dicho puesto.

- Operativos de planta: Controlan el llenado de los tanques de gas, primero de las pipas de Pemex a los tanques de la planta, y después de estos a las pipas repartidoras y a los cilindros. Hay dos personas en este cargo.
- Velador: Vigila la planta durante la noche. Hay una persona en este cargo.
- Ayudante general: Auxilia en diferentes actividades, según las necesidades del momento. Si otro trabajador falta cubre su puesto. Hay una persona en este cargo.

Por lo tanto, la estructura organizacional que tendrá Roca Gas corresponde a una forma lineal, con la variante de que se tiene tres niveles jerárquicos en lugar de dos. De forma que si se hiciera un organigrama para graficar la estructura de ésta empresa, el resultado sería el siguiente:

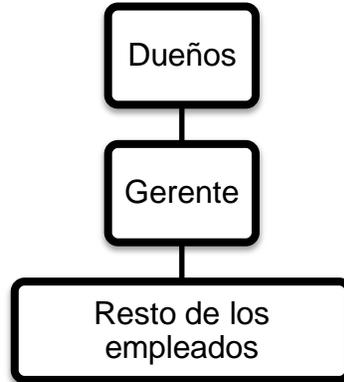


Diagrama 5. Estructura de Gas Tlacotepec⁶⁶

En cuanto a su cultura organizacional, en Gas Tlacotepec existen las siguientes manifestaciones culturales:

⁶⁶ Elaboración propia.

- **Conceptual-Simbólico:** El mito fundacional que se transmite a los trabajadores siempre enfoca el esfuerzo de sus dueños por salir adelante a pesar de las condiciones adversas y la fe en Dios como fuerza para superar los obstáculos. En cuanto a los valores, se enaltece la honestidad y la honradez, así como imitar el mito fundacional y trabajar duro para salir adelante. El único rito que tienen son las reuniones que ocurren algunas veces al año, se trata de una tarde en la cual se suspenden las labores para juntarse a convivir y comer botanas, se premia a los trabajadores que mejor se desempeñaron y se rifan obsequios como despensas y electrodomésticos.
- **Conductual:** El comportamiento de los trabajadores es poco formal y abundan las bromas entre ellos. Por ejemplo, los radios de la empresa los utilizan no sólo para transmitir órdenes y pedidos, sino también para sostener conversaciones jocosas. Este comportamiento en algunas ocasiones raya en la indisciplina.
- **Material:** A excepción de los dueños, el gerente y la asistente administrativa, el resto de los trabajadores no tiene un espacio sólo para ellos dentro del lugar de trabajo. En cuanto a los choferes de las pipas y las camionetas repartidoras, los dueños buscan y les insisten en que traten sus vehículos como si fueran propios y no de la empresa.
- **Estructural:** Gas Tlacotepec carece de manuales, códigos, reglamentos y demás documentos que formalicen cuál debe ser el comportamiento deseado de la empresa y los trabajadores.

Según información obtenida con los dueños de la organización, a lo largo de la historia de ésta, la rotación de personal ha sido alta y constante, pues frecuentemente sus empleados renuncian o son despedidos y se contratan nuevos para reemplazarlos. Posiblemente un factor causante de la alta rotación sean las condiciones laborales, pues los empleados no cuentan con prestaciones.

La cultura organizacional de Gas Tlacotepec es de informalidad y amistad. Los dueños frecuentemente les insisten a los trabajadores en que sean muy honestos y trabajadores, pero no han logrado que esos dos valores sean los dominantes dentro de la cultura organizacional de su empresa.

Por otra parte, si se analiza su clima organizacional bajo los Sistemas propuestos por Rensis Likert, la empresa opera bajo el Sistema II, es decir, el paternalista, pues sus públicos internos la perciben como una familia donde los padres son los dueños, a quienes se les debe respeto y obediencia, mientras que los trabajadores interactúan entre sí en condiciones de igualdad lo cual genera un ambiente de confianza y amistad. Los dueños están conformes con esta percepción e intentan mantenerla ayudando a sus trabajadores cuando tienen problemas.

2.3 Identidad Organizacional de Gas Tlacotepec

Para diseñar la nueva identidad es necesario conocer la antigua e identificar qué partes se desea cambiar y cuáles conservar. La Identidad Organizacional de Gas Tlacotepec, al igual que la mayoría de los elementos de dicha empresa, se construyó sobre la marcha según las necesidades del momento, por lo que en

varias ocasiones los dueños no sabían claramente por qué habían escogido algunos elementos de ésta.

Sobre el nivel de influencia que un dueño tiene en su empresa, Josué Rodríguez escribió que *“la motivación personal del dueño o director es un factor de ponderación importante en la orientación que tome la compañía, ya que además de darle dirección empresarial, enfoca la visión y estrategia de la misma”*⁶⁷.

Esta afirmación se cumple claramente en Gas Tlacotepec, pues sus dueños son muy apegados al cristianismo y tal inclinación se hace presente en su identidad. Por ejemplo, durante algunos años utilizaron el eslogan “Dios sobre todas las cosas”. Como los dueños seguirán dirigiendo la nueva empresa es de esperarse que este sesgo religioso continúe en Roca Gas.

2.3.1 Identidad Conceptual

El nombre de Gas Tlacotepec se escogió para esta empresa por tres razones. En primer lugar porque sus dueños son originarios del municipio de Tlacotepec de Benito Juárez; en segundo, porque allí es donde empezaron a distribuir el gas; y en tercero porque se deseaba expresar una cercanía con los consumidores, que originalmente eran sólo personas de dicho municipio.

Como ya se dijo, los motivos del cambio de nombre son la transición de una persona física a una moral y la sensación de los dueños de que el antiguo nombre no corresponde a la nueva etapa de su empresa.

⁶⁷ Jorge Rodríguez Martínez, *Comunicación en las PyMEs: El Ámbito Internacional*, UAM Azcapotzalco, 2007, México, p. 5.

Por su parte, el nombre de la empresa Roca Gas se escogió por dos razones. Primero, a partir del pasaje bíblico de Salmos 31:2, donde David le expresa a Dios “Sé tú mi roca fuerte, y fortaleza para salvarme”. Al mismo tiempo, la palabra Roca también es el acrónimo de los apellidos del dueño de la empresa, es decir, de Rodríguez Castañeda.

En cuanto a la Filosofía Corporativa, los dueños de la empresa no desean cambiarla, pues ellos ven a Roca Gas y a Gas Tlacotepec como la misma empresa con diferente nombre. Al mismo tiempo, los elementos de la Filosofía Corporativa no fueron formalizados, es decir, que aunque existieron en los hechos y guiaban el funcionamiento de la empresa, no se plasmaron en un discurso único y oficial que pudiera darse a conocer al interior de la empresa.

Por lo cual para crear la Filosofía Corporativa de Roca Gas es necesario formalizar la que ya existía con Gas Tlacotepec. Para obtener dichos elementos se entrevistó por separado a los dueños de la empresa, pues según Paul Capriotti, son ellos quienes establecen la Filosofía Corporativa. Durante las entrevistas se les hizo preguntas cuya respuesta corresponde a lo que se deseaba obtener.

En el caso de la Misión Corporativa se preguntó “¿Qué hace Gas Tlacotepec?” y “¿Por qué es diferente a las otras gaseras?”; para encontrar la visión corporativa se preguntó “¿Qué le gustaría para Gas Tlacotepec a mediano plazo?”; mientras que para conocer los Valores Centrales Corporativos se hicieron las preguntas “¿Cuál es la forma de actuar que distingue al personal de Gas Tlacotepec?” y

“¿Qué valores rigen a Gas Tlacotepec?”. Las partes más significativas de las entrevistas fueron las siguientes.

Misión Corporativa según Fernando Rodríguez:

- “Damos un buen servicio, hacemos las cosas bien, con calidad”
- “Todos los clientes son importantes y a todos tenemos que atenderlos”.
- “Estamos muy cerca del cliente, siempre hacemos las cosas con honestidad, es decir, le damos al cliente lo que paga”

Misión Corporativa según Olivia Flores:

- “Yo veo a Gas Tlacotepec como una empresa pequeña que apenas va naciendo, con la meta de servir a los usuarios y a la comunidad, dándoles el servicio correcto, lo que ellos están comprando es lo que les estamos dando”.
- “Siento que la diferencia con otras empresas es que hacemos que se dé la cantidad exacta que el cliente está pagando; el único problema es que a veces los trabajadores hagan trampas y nos hagan quedar mal a nosotros, pero nuestra meta es darles el peso correcto para que ellos estén conformes y contentos y nos busquen. Es decir, no robarles, ser honestos y darles servicio”.
- “Nosotros debemos llegar en el momento que el cliente nos pide”.

Visión Corporativa según Fernando Rodríguez

- “Consolidarse como líder en el mercado regional y blindarla [a la empresa] mediante el servicio para que nos prefieran a nosotros y no a otros que vengan.”

Visión Corporativa según Olivia Flores:

- “En un futuro me gustaría que la empresa fuera más rentable. Desde el préstamo con Financiera Rural empezamos a pagar y pagar y pagar. Ahorita ya no pagamos tanto pero todavía la deuda nos merma y provoca que vayamos más despacio tanto en el parque vehicular como en la situación de los trabajadores. Entonces yo deseo que la ganancia, sea poca o mucha, la podamos usar para componer todo”.

Valores Centrales Corporativos según Fernando Rodríguez:

- “De origen está el respeto entre los trabajadores, qué es básico, ser puntuales, obedientes”
- “También nosotros como dirección hacer las cosas bien”.
- “Darle al cliente lo que pague”

Olivia Flores

- “En primer lugar está ser honesto con la clientela, atenderlo, darle el lugar que él tiene como cliente, de respeto, de atención, de cuidado y principalmente que le den al cliente lo que está pagando”.

2.3.2 Identidad Visual

A diferencia de la Conceptual, la Identidad Visual de Gas Tlacotepec sí está formalizada, aunque en este caso sí es necesario diseñar nuevos elementos para Roca Gas. Cabe señalar que todos los signos de la Identidad Visual fueron planeados por el dueño de la empresa, como usualmente sucede con las pequeñas empresas en las cuales el área comunicativa queda relegada a un papel secundario.

Gas Tlacotepec cuenta con un logotipo que plasma en nombre de la empresa casi totalmente dentro de un óvalo inclinado hacia la derecha, pues las últimas letras quedan fuera de dicha figura. Los colores de este logotipo son colores verde y blanco. Bajo el nombre se encuentra la leyenda “Honestidad Comprobada”, que es también el lema de la empresa.



Imagen 3. Logotipo de Gas Tlacotepec

El dueño de Gas Tlacotepec lo diseñó de esta forma porque es admirador de la marca Samsung, por lo cual quiso hacer un logotipo que fuera similar al de dicha

empresa. Ambos logotipos comparten la forma del óvalo, la inclinación de este y la tipografía simple al interior.

Cuando el dueño de Gas Tlacotepec decidió imitar la forma del logotipo de Samsung para su empresa, no tenía en mente qué mensaje esperaba transmitir con dicho diseño. Por su parte, el logotipo de la empresa coreana trata de transmitir un universo dinámico mediante el óvalo inclinado, mientras que las letras iniciales y finales que se salen de sus bordes representan la apertura de la marca al mundo.

En cuanto a los signos identificadores complementarios, Gas Tlacotepec tiene uno cromático y uno gráfico. Dentro del primero está su gama cromática. En el segundo, la canción que usan para su perifoneo.

La Secretaría de Energía asigna a cada empresa dedicada a la venta de gas un color que no ocupe otra gasera en la región en la cual van a operar. En el caso de Gas Tlacotepec, en el oficio emitido a través de la Subsecretaría de Hidrocarburos se lee “le informo que esta Autoridad toma nota y registra el color VERDE”.

Al no definir exactamente a qué verde se refieren (Según Eve Heller hay básicamente 100 tonos de verde) mediante un código pantone o RGB o por lo menos algún nombre más específico, Gas Tlacotepec puede usar el tono que prefiera. Se optó por el tono oscuro que muestra el logotipo porque era más práctico que uno claro al momento de pintar los tanques que fueran de otro color.

Los dueños de la empresa prefieren que este color se mantenga para Roca Gas, pues para cambiarlo es necesario hacer un largo trámite ante la Secretaría de

Energía y ésta no siempre asigna el color que se pide. En cuanto al tono, están dispuestos a cambiarlo si hay un beneficio mayor al de la practicidad de cubrir un color anterior en el tanque.

Para plasmar la identidad organizacional de Gas Tlacotepec el color verde oficial se combinó siempre con el blanco, por lo que en los hechos este signo identificador no sólo es un color sino una gama cromática que incluye ambos colores.

Para el dueño de Gas Tlacotepec el color verde significa esperanza, por lo cual se siente a gusto con éste, ya que embona con su idea de un futuro mejor para él y para su empresa.

Según el libro *Psicología del Color* de Eva Heller el verde es el segundo color más apreciado, sólo después del azul, y la preferencia por ese color aumenta junto con la edad de las personas, al mismo tiempo que es de los colores que menos desagradan.

A través estudios en los que se pedía a las personas que relacionaran colores y combinaciones de colores con sentimientos e ideas, Heller pudo encontrar vínculos de significado entre unos y otros, los cuales expone en su libro. Así, el verde es el color de la primavera (62% de los encuestados lo escogieron para representarla), la esperanza y la confianza (48%, respectivamente), lo natural (47%), lo venenoso (45%), lo sano (40%), lo tranquilizador (38%), la vida y la frescura (32%), la seguridad (27%), el recogimiento (24%), lo agradable (22%), la juventud, la inmadurez y amor naciente (22%) y la tolerancia (20%). Al mismo

tiempo, por ser el color más inhumano, el verde también se relaciona con lo horripilante, lo monstruoso y lo demoniaco.

En estos resultados hay varios significados del verde que coinciden con lo que Roca Gas tratará de transmitir, sobre todo la esperanza, confianza y la juventud. Heller explica que todos estos conceptos están unidos por la idea de la primavera: *“La idea de la verde esperanza permanece viva porque está emparentada con la experiencia de la primavera. Las analogías lingüísticas lo revelan: la esperanza germina, como la simiente en primavera. La primavera significa renovación después de un tiempo de carencia. Y la esperanza es también un sentimiento al que ha precedido un tiempo de privación”*⁶⁸.

De esta forma el verde coincide con el pensamiento de los dueños de Roca Gas sobre que, después de la época de carestía, a la empresa le espera un tiempo de progreso. A la vez, en la primavera es la época en la que las plantas comienzan a brotar del suelo y a crecer, lo cual puede relacionarse con una empresa que está en sus primeras etapas.

En el libro *Psicología del color* dicha autora explica que el efecto que tenga un color en la percepción de una persona dependerá también de si está sólo o combinado con otros, a lo cual llama un acorde de color, y del contexto en el cual se usa. A diferencia del resto de los colores, el verde no tiene una tendencia clara hacia lo positivo ni a hacia lo negativo, si no que estas sensaciones varían de acuerdo con qué colores acompañen al verde.

⁶⁸ Heller, Eva, *Psicología del Color. Cómo actúan los colores sobre los sentimientos y la razón*, Editorial Gustavo Gili, 2004, Barcelona, p. 111.

Cuando se combina con el azul o el blanco comunica una sensación tranquilizante; con el amarillo, de esperanza; con el rojo, de lo sano; y con el violeta, de venenoso.

A pesar de la amplia tonalidad de este color las personas suelen pensar sólo en un verde oscuro y un verde claro. A quienes les gusta el verde suelen pensar en un tono claro, como el verde esmeralda; mientras que a quienes no les gusta piensan en un tono oscuro, como el verde militar. De ahí se llega a la conclusión de que los tonos oscuros del verde se perciben como desagradables; al tiempo que los claros, como bellos. La razón es que los verdes claros se encuentran en la naturaleza y los oscuros no, por lo que a éstos se les atribuyen sensaciones como venenoso.

Este hallazgo es particularmente importante para Gas Tlacotepec pues suele utilizar un verde oscuro como signo identificador, aunque a veces también utiliza un tono claro. En este caso no sólo se trata de estandarizar en tono y combinarlo con un color adecuado, sino también de inclinarse hacia los claros y dejar de usar los oscuros.

Su otro signo identificador complementario, la canción que usan en el perifoneo las pipas y camionetas repartidoras, es de tipo gráfico según la clasificación de Norberto Chávez. En este caso se trata The Elephant Never Forgets, que es la versión de Jean-Jaques Perrey de la Marcha Turca de Beethoven que usada como entrada en el programa El Chavo del Ocho.

Aunque no se usó esa canción con el objetivo de que sirviera para identificar, es un signo identificador porque después de varios años utilizándola para anunciarse, la gente ya la identifica y la asocia con la empresa. Cuando escuchan el jingle, los clientes saben que se trata de Gas Tlacotepec y no de otra empresa.

Además de la música, en el perifoneo de las pipas de gas se escucha lo siguiente:

“El gas, el gas. Gas Tlacotepec, honestidad 100% comprobada, se pone a sus órdenes en el suministro de gas estacionario. Pedidos y fugas llamar a los teléfonos 2-37-38-1-02-85 y 2-37-10-20-3-55. Gas Tlacotepec, 100% honestidad comprobada, agradece su preferencia. El gas, el gas”.

En las camionetas repartidoras de tanques se escucha la misma música con el siguiente guión:

“El gas, el gas. Gas Tlacotepec, honestidad 100% comprobada, se pone a sus órdenes. Gas Tlacotepec informa que los tanques de 20 kilos deben pesar 39 kilos 500 gramos; y el de 30 kilos, 56 kilos 500 gramos. Nuestras unidades repartidoras cuentan con báscula. Pedidos y fugas llamar a los teléfonos 2-37-38-1-02-85 y 2-37-10-20-3-55. Gas Tlacotepec, 100% honestidad comprobada, agradece su preferencia”.

Gas Tlacotepec ha plasmado su identidad visual de tres formas. La primera, en lo que Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel llamó la cultura material, que en esta ocasión



Imagen 4. Un uniforme de Gas Tlacotepec

sólo abarca las instalaciones y el equipo. Las pipas, las camionetas, las oficinas, los uniformes la estación y la planta de gas tienen plasmado el logotipo y los colores de la empresa. Los vehículos siempre usan perifoneo característico de la empresa y los tanques en los cuáles venden el gas están pintados de color verde, incluso los de diez litros llevan grabado “Gas Tlacotepec”.

La segunda forma es en la papelería institucional, la cual hasta ahora se ha limitado a los documentos de contabilidad. Notas de remisión, facturas y pagarés llevan el logotipo y los colores ya mencionados.



Imagen 5. Nota de remisión de Gas Tlacotepec

Por último está la publicidad, los artículos promocionales y el mecenazgo. Gas Tlacotepec es una empresa que frecuentemente pinta bardas, reparte volantes y paga publicidad en periódicos locales para publicitarse. Y casi siempre en temporada de año nuevo regala a sus clientes bolsas, calendarios, imanes y lapiceros, entre otros

artículos promocionales. En alguna ocasión dicha empresa compró los uniformes para un equipo de fútbol local a cambio de poner en ellos su logotipo, y en otra fue parte de la campaña local Vive sin drogas.

Cabe señalar que todas estas acciones para plasmar su identidad organizacional no se han realizado bajo alguna estrategia o planificación. Algunas de ellas, como la papelería de contabilidad, se llevaron a cabo por necesidad; mientras que otras

fueron oportunidades y peticiones ocasionales que se les presentaron a los dueños.

DIOS SOBRE TODAS LAS COSAS

Para su comodidad y servicio
ponemos a su disposición
el servicio telefónico

01-800-890-01-00

GAS TLACOTEPEC
HONESTIDAD COMPROBADA

ROCA GAS
HONESTIDAD COMPROBADA

Agradece su Preferencia

Tel. Oficina: 01 (237) 3810285 e-mail: gaslp_tlacotepec@hotmail.com

Imagen 6. Con este volante Gas Tlacotepec ha dado a conocer el nombre de Roca Gas para que sus clientes comiencen a relacionar ambos nombres con una misma empresa.

3. Auditoría de Imagen de Gas Tlacotepec

Para realizar este trabajo se utilizará lo propuesto por Joan Costa para generar lo que él llama programas de identidad. Esto consiste, en términos generales, en realizar una auditoría de imagen, pues para evaluar la identidad corporativa de alguna empresa es necesario hacerlo en términos de sus resultados, es decir de la imagen que genera, ya que la identidad por sí sola no es buena ni mala, sino depende de qué genere en sus públicos.

Según Costa se trata un procedimiento que parte de lo general y conceptual para llegar a lo particular e instrumental. *“El punto de partida de un programa de identidad es la definición del ‘autoconcepto’ de la empresa [...] en función de la imagen futura que habrá de implantar y que deberá corresponder y transmitir eficazmente la verdadera personalidad, calidad y dimensión de la empresa”*⁶⁹. A este “autoconcepto” se le llamará imagen ideal.

*“El segundo paso es el análisis de la imagen existente”*⁷⁰, a la cual se le denominará imagen real y se medirá cuantitativamente. *“En seguida, se procede a la comparación entre la imagen ideal o futura y la imagen actual; se detectan las desviaciones y se establecen los principios para un plan corrector”*⁷¹.

Hasta aquí, la metodología de Costa no ha considerado el entorno de la organización sin embargo en este trabajo sí se hará, pues se pretende no sólo

⁶⁹ Costa, Joan, *Identidad Corporativa*, Editorial Trillas, 1993, México, p. 49.

⁷⁰ *Ibídem.*

⁷¹ *Ibídem.*

crear una identidad acorde a la imagen que internamente se desea sino también al perfil de los públicos externos, específicamente de los clientes y la competencia.

Es por ello que aunado a lo propuesto por Costa se comparará la identidad organizacional de Gas Tlacotepec con la de otras gaseras con la finalidad de asegurarse de que la identidad de Roca Gas no se parezca a la de alguna otra organización en la competencia. Además se construirá el perfil de los clientes de la empresa para saber a qué clase de personas están dirigidos los mensajes y hacerlos adecuados a éstas.

Por último, todos los hallazgos de la auditoria de imagen y del análisis situacional se trasladarán a un diagnóstico FODA que permita comparar lo positivo y negativo de Gas Tlacotepec para trasladar las fortalezas y oportunidades de Gas Tlacotepec a la identidad organizacional de Roca Gas y con éstas mismas evitar que la nueva empresa arrastre las debilidades y amenazas de su antecesora.

3.1 Entrevista a informantes calificados y establecimiento de la imagen ideal

La imagen ideal es aquella que una organización pretende y desea obtener en sus públicos. Quienes la establecen son los directivos de ésta, en el caso de las pymes son los dueños a quienes les corresponde dicha labor.

Para fijar la imagen ideal que los dueños esperan tener de la empresa como Roca Gas se les entrevistó por separado, con la finalidad de evitar que las opiniones de

uno sesgaran las del otro, y se les preguntó sobre cómo les gustaría que la gente viera a su organización.

A partir de estas entrevistas se encontró que los dueños son conscientes de que no hay restricciones de mercado en el comercio del gas y que no es posible competir en precio con otras empresas, pues éste lo determina Pemex, y que por lo tanto la empresa que domine el mercado será aquella que ofrezca el mejor servicio a sus clientes

Fernando Rodríguez resumió la imagen ideal de su organización en una frase corta y directa: “Una empresa seria, comprometida con lo que promete, darle al cliente lo que se merece.”

Por su parte, Olivia Flores explicó no sólo cómo espera que sea la imagen ideal de Roca Gas, sino también profundizó en sus motivos para querer dicha imagen: “Yo tengo una sola palabra. Yo quiero que la gente nos vea como una empresa confiable. Porque si yo tengo confianza en alguien o en algo yo lo pido repetidamente y hasta espero porque confío y porque me atiende como yo quiero. Y saber atender al cliente, confiable con la atención al cliente. Como debe de ser. Hay clientes muy delicados y muy especiales pero nosotros queremos llegar a todo tipo de clientela. Que a nosotros nos distingan como algo especial [...] . Roca es la fortaleza de Dios que nos ha sostenido; hemos vivido pagando los créditos, pero siempre Dios nos ha provisto; hemos tenido muchos percances pero de todo hemos salido victoriosos. Por eso es Roca Gas”.

De las entrevistas se seleccionaron los conceptos o frases que expresaban más concretamente las características deseadas de la imagen ideal, que fueron las siguientes:

- a) “empresa seria”
- b) “comprometida con lo que promete”
- c) “da al cliente lo que se merece”
- d) “confiable”
- e) “llegar a todo tipo de clientela”
- f) “especial”
- g) “diferente a las otras empresas”
- h) “tenemos fe en Dios”
- i) “hemos tenido muchos percances pero de todo hemos salido victoriosos”.

Los incisos que contenían conceptos similares se agruparon en un solo. Éstos fueron el a, b y d, el c y e, y el f y g. Así, las características de la imagen ideal son las siguientes:

- a) Es confiable porque cumple lo que promete
- b) Se enfoca al cliente
- c) Diferente
- d) Sale adelante a pesar de las dificultades

En el siguiente diagrama de Venn se colocaron las características que mencionó cada dueño a partir de los conceptos ya unificados para encontrar cuáles comparten. A partir del diagrama es posible definir que los incisos a) Es confiable

porque cumple lo que promete y b) Se enfoca al cliente son las características principales de la imagen ideal, mientras que el resto de los incisos serán secundarios y de menor importancia.

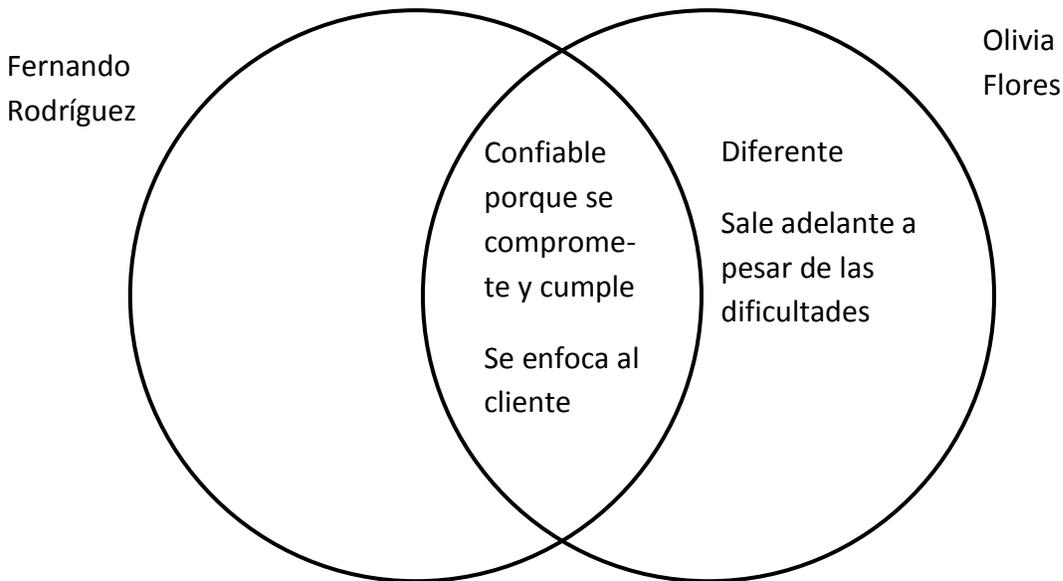


Diagrama 6. Ideas de imagen ideal de la organización según sus dueños

3.2 Análisis comparativo con su competencia

De todo el entorno de Gas Tlacotepec, este trabajo sólo se enfocará en estudiar su competencia y sus clientes para, a partir de los resultados obtenidos, crear la identidad organizacional de Roca Gas.

Sin embargo, para comprender bien tanto a los clientes como a la competencia es necesario tener una visión de todo el entorno. Por ello se realizará el análisis Porter completo con el fin de conocer las otras tres fuerzas (proveedores,

amenazas de entrada y sustitutos) antes de encauzar la labor en comparar su identidad con la de su competencia y crear un perfil de sus clientes.

3.2.1 Proveedores

Los proveedores de una organización son aquellas personas y empresas que le venden los insumos necesarios para mantenerse y para producir sus bienes y servicios. La organización es dependiente de la actuación de los proveedores y de si hay suficiente oferta para cambiarlos por otros más convenientes.

“Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre las empresas participantes en un sector amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. [...] Un proveedor podrá ejercer una presión importante sobre una empresa si es un de los pocos proveedores que existen en su especialidad, no existen sustitutos para esos productos, la empresa no es un cliente importante del proveedor, etc”⁷².

Una empresa dedicada al gas tiene dos insumos fundamentales y, por tanto, dos proveedores relevantes. El primero es el de su materia prima, el gas. En el caso de México Pemex es el único proveedor de todas las empresas de gas. Dicha situación relaja la tensión que tienen las organizaciones respecto a esta fuerza del entorno, pues no necesitan revisar constantemente la oferta de los proveedores y, al mismo tiempo, están seguros de que reciben un precio igual que el de la competencia. Sin embargo, también significa la necesidad de tener siempre

⁷² Ibídem.

buenas relaciones con Pemex y la imposibilidad de distanciarse de éste. Al respecto, los dueños de Gas Tlacotepec siempre han mantenido una relación de cordialidad con la paraestatal.

El segundo proveedor relevante es el de tanques de gas pues, más allá de los cilindros en los que se reparte el producto, una empresa dedicada al gas no podría operar sin los contenedores de alta seguridad que almacenan el combustible en las plantas, las estaciones de gas y las pipas. La mayoría de este mercado está concentrado por la empresa Tatsa, por lo cual la gran parte de las gaseras dependen de ella. Sin embargo, los dueños de Gas Tlacotepec tienen como proveedor a una empresa mediana llamada Agasa con cuyo propietario mantienen una relación muy estrecha, por lo cual éste aspecto también los tiene sin preocupaciones.

3.2.2 Sustitutos

Los sustitutos son aquellos productos o servicios que sin ser parecidos a los ofrecidos por la organización sí van enfocados a suplir las mismas necesidades. En ese sentido, también captan el consumo de los clientes potenciales.

“Los productos sustitutos tienen que ver con productos que pueden desempeñar la misma función que el producto en el sector industrial. [...] También es necesario

*incluir dentro de los sustitutos a los productos que, si bien no sustituyen totalmente al producto, se apoderan de parte de los consumidores*⁷³.

El gas que vende ésta empresa tiene básicamente fines domésticos, de transporte e industriales (tortillerías, hoteles, maquiladoras, etc.); y sólo en este último aspecto no puede haber un producto sustituto, mientras que en el hogar hay múltiples alternativas para cocinar y calentar el agua del baño, y los transportes siempre pueden usar gasolina para operar.

En este sentido Gas Tlacotepec como las demás gaseras está a merced de que sus clientes sigan prefiriendo el gas L. P. y no cambien a otras alternativas.

3.2.3 Amenazas de entrada de nuevos competidores

Según la teoría de las fuerzas del entorno de Michael Porter, la amenaza de los competidores potenciales se refiere a *“empresas que pueden ingresar al sector y convertirse en competidores. [...] La diferencia entre competidores y sustitutos es que los potenciales ingresan al sector con un producto similar o igual al existente*⁷⁴.

Gas Tlacotepec, y Roca Gas en un futuro, no tendrá que preocuparse tanto por la creación de nuevas empresas distribuidoras de gas (pues al estar saturada esta industria y requerir de una inversión alta para incursionar en ella, no representa un mercado atractivo para iniciar un negocio) como por la incursión de otras ya

⁷³ *Ibídem.*

⁷⁴ *Ibídem.*

existentes en su área de operación, ya que no existe alguna restricción que impida a otras empresas (casi siempre con vehículos de distribución de sobra) vender en cualquier área.

Por lo cual esta fuerza si representa un peligro para Roca Gas del que sólo se podrá defender creando fidelidad en sus clientes. De ello son conscientes los dueños de la empresa y procuran estar al pendiente de los movimientos de otras gaseras.

3.2.4 Competidores

El termino competidores o competencia se refiere a aquellas organizaciones que ofrecen productos y servicios similares a los de la organización focal y que por lo tanto atraen la atención y el consumo de los clientes potenciales de la organización. Se debe estar al pendiente de ella porque no sólo es un obstáculo para el crecimiento de la organización, también puede hacerla decrecer si capta el consumo de sus clientes actuales.

“En cada sector hay un conjunto de empresas que intenta llegar al consumidor compitiendo entre sí. [...] El éxito o fracaso de una empresa depende en gran medida del éxito o fracaso de las otras empresas. Los esfuerzos en desarrollar determinado producto pueden ser completamente inútiles si un competidor logra desarrollar un producto superior”⁷⁵.

⁷⁵ Ibíd. 258

En el sector de la distribución de gas L. P. en nuestro país no es posible competir con un producto superior ni con un mejor precio, pues tanto uno como otro son proporcionados y establecidos por Pemex. Por ello sólo hay dos formas de ser competitivo, ya sea con una capacidad mayor de distribución que pueda alcanzar un número más grande de consumidores, o mediante un buen servicio que genere fidelidad en los clientes.

Las empresas más grandes se han inclinado por la primera opción ya que, según la Comisión Federal de Competencia, mientras que en 26 de las 145 regiones de precios hay un competidor, y en 25 sólo dos, únicamente en 4 de ellas hay más de 10 empresas que se dedican a este rubro⁷⁶. Es decir que si hay 5 gaseras que tienen el 85% del mercado no es porque den mejor servicio que las otras, sino porque su capacidad de distribución es mucho más grande que la del resto, al grado que una tercera parte de las regiones están bajo monopolio o duopolio.

Ahora bien, en este trabajo se considerará como competencia directa de Gas Tlacotepec a aquellas empresas que a) ofrezcan alguno de los servicios que ésta, es decir, estación de gas para automóviles, venta a domicilio de tanques, y/o venta a domicilio de gas para tanques estacionarios; y b) que operen en toda o parte del área de distribución de Gas Tlacotepec.

Las empresas que cumplen con los criterios anteriores y que, por tanto, se considerarán competencia de Gas Tlacotepec son las siguientes:

- Gas de Oriente

⁷⁶ Ibarra, Dario, González, Daniel, *La industria del gas licuado de petróleo (GLP) en México*, Red Mexicana de Competencia y Regulación, 2010, México.

- Gas Nieto Express
- Gas Tehuacán
- Gas Uno
- Global Gas
- Soni Gas
- Tomza

En lo que respecta a su tamaño y participación en el mercado, de las empresas que hay en esta lista, Gas Tlacotepec es la más joven y pequeña.

Gas Tehuacán, Global Gas y Gas Oriente en realidad no rivalizan entre sí pues son propiedad del mismo dueño (Global Gas compró a las demás) y en términos de competencia actúan más bien como si fueran una misma organización, pues incluso el número telefónico para hacer pedidos es el mismo para todas. Por lo cual dicho grupo es la competencia más fuerte y más peligrosa a la que se enfrenta Gas Tlacotepec y se enfrentará Roca Gas.

Aunque no tienen tanta participación en el mercado en el cuál operará Roca Gas como las empresas del grupo Global Gas, Gas Express Nieto y Tomza pertenecen al conjunto de 5 gaseras que *“acaparan alrededor del 85% del mercado nacional”⁷⁷*, con lo cual queda al descubierto que su capacidad de distribución y, por tanto, captación de clientes es aplastante comparada con la de aquella.

⁷⁷ Petróleo México, *Gas Licuado*, consultado el 13 de mayo de 2014 en http://www.petroleomexico.com/Gas_LP.html

Ahora que ya se tiene una visión del entorno general del entorno en el que operará Roca Gas y del lugar que sus competidores ocupan en el mercado, se procederá a comparar los elementos y los conceptos de su identidad organizacional

Al comparar los nombres mediante la tabla mostrada a continuación, se encuentra que todas las organizaciones utilizan los del tipo descriptivo, según la clasificación de Norberto Chaves, a excepción de Tomza que también es la única que usa una contracción (Tomza son las siglas de Tomas Zaragoza, el dueño de dicha gasera).

	Descriptivo	Toponímico	Patronímico	Simbólico	Contracciones
Gas Tlacotepec					
Roca Gas					
Gas de Oriente					
Gas Express Nieto					
Gas Tehuacán					
Gas Uno					
Global Gas					
Soni Gas					
Tomza					

Tabla 2. Clasificación de los nombre de las gaseras de la región

Actualmente hay un equilibrio entre las gaseras que usan nombre toponímico (3), patronímico (3) y simbólico (3). Sin embargo, cuando Gas Tlacotepec cambie su nombre a Roca Gas dejará el grupo de los que usan nombre toponímico para formar parte de los que usan uno simbólico con lo cual en la región que concierne a este estudio la mayoría de los nombres de las gaseras serán de tipo simbólico. Esto quiere decir que Roca Gas se verá doblemente obligada a reafirmar y diferenciar el significado de su carácter de las otras gaseras simbólicas.

El carácter que simboliza la competencia con sus nombres es de significado obvio. Gas Express Nieto pretende ser la gasera rápida, ágil y directa; Gas Uno, la primera, la mejor, la única; y Global Gas, la de gran tamaño y capacidad. Entre la rápida, la número uno, y la de tamaño global, todavía queda lugar para el significado obvio de Roca, la fuerte, la estable, la inmóvil. Por tanto, a partir de su nombre será el posicionamiento que deberá buscar Roca Gas.

En cuanto a los logotipos de dichas organizaciones, al compararlos según las categorías de Norberto Chaves y Raúl Belluccia que sólo una de ellas usa el tipográfico estándar y otra el tipográfico retocado, las formas más básicas del logotipo. Mientras que Gas Tlacotepec y otras cuatro gaseras han usado los de tipo con accesorio estable. Los logotipos tipográficos exclusivos, tipográficos iconizados y singulares no han sido usados por las empresas que se consideran en este estudio.

Logotipo	Categoría
----------	-----------

	Logotipo con accesorio estable
	Logotipo con accesorio estable
	Logotipo con accesorio estable
	Logotipo tipográfico estándar
	Logotipo con accesorio estable
	Logotipo tipográfico retocado
	Logotipo con accesorio estable

Tabla 3. Logotipos de las gaseras de la región

Ahora se comparará el color principal de cada gasera colocando su logotipo en el lugar que le corresponde en el círculo cromático.

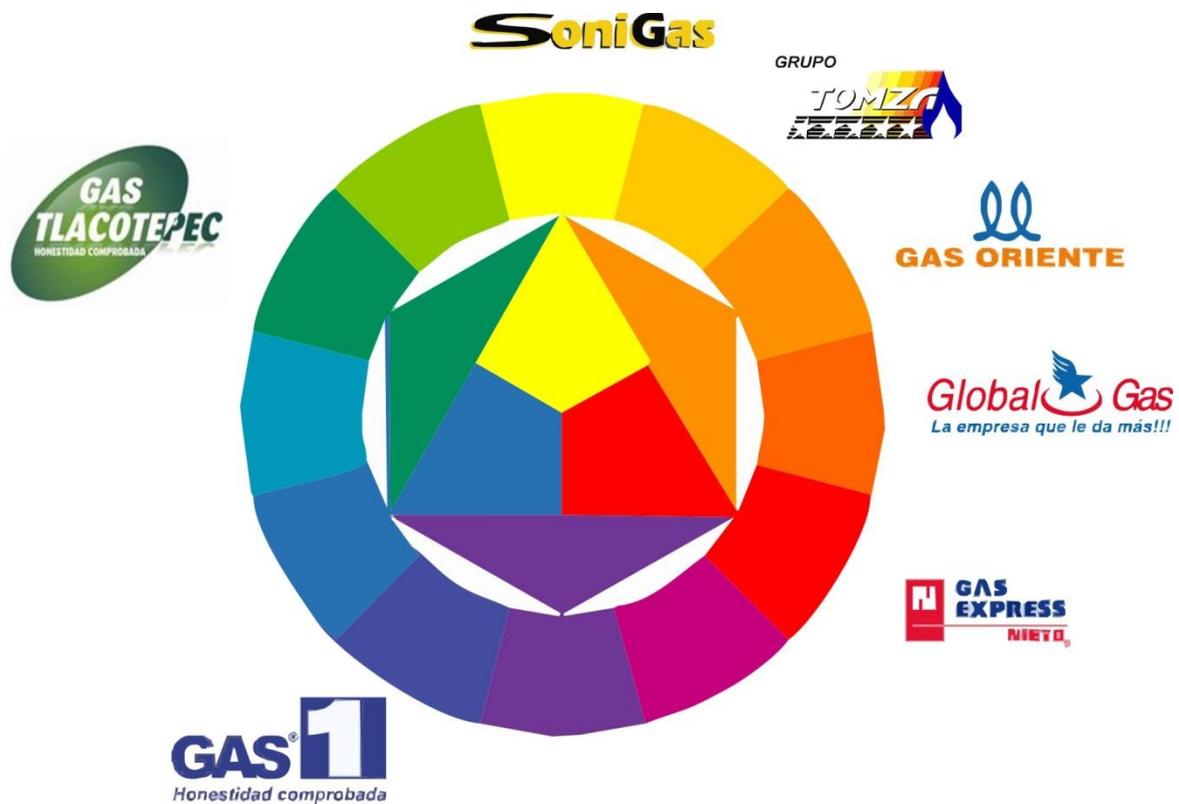


Diagrama 7. Mapa cromático de las gaseras de la región

Al realizar esta comparación se obtiene que de las ocho marcas que se consideran competencia para este estudio, siete usan colores derivados del tono secundario anaranjado. Por tanto, a menos que los clientes las tengan plenamente arraigadas, es difícil que logren identificarlas sólo por su color.

Por el contrario, Gas Uno y Gas Tlacotepec no tienen competencia con colores similares a los suyos, lo cual facilita que los clientes los reconozcan sólo con su color principal.

Ahora bien, si se comparan las gamas cromáticas completas de dichas organizaciones es notorio que el color principal de Gas Uno, azul, es también color secundario de otras cuatro gaseras. Mientras que el color principal de Gas

Tlacotepec, verde, no aparece en ninguna otra gama cromática. Por tanto el color verde sirve plenamente como signo identificador.



Diagrama 7. Gamas cromáticas de las gaseras de la región

Es decir que aunque no fue planificada por los dueños de Gas Tlacotepec, la asignación del verde como color de la empresa y el no usar azul ni tonos cercanos al naranja fue un acierto, pues le proporcionó una gama cromática muy diferente a la de su competencia, aunque escueta en colores. En ese sentido conservar el color verde para Roca Gas le permitiría a la nueva empresa continuar con la diferenciación que tiene la anterior.

En cuanto a eslóganes, sólo tres empresas los usan, Global Gas con “La empresa que le da más”, y Gas Uno y Gas Tlacotepec que usan el mismo eslogan, “Honestidad Comprobada”. Usar este eslogan no ayuda a Gas Tlacotepec a diferenciarse pues al ser el mismo que el de la competencia no cumple su función como signo identificador.

Por último, se comparó la personalidad que reflejan las identidades de cada empresa en un mapa de percepción. Gracias a ello es posible ver que una personalidad audaz y local no ha sido explotada; por el contrario se apuesta por una foránea/distante y conservadora. Ahí hay un área de oportunidad para Roca Gas.



Diagrama 8. Mapa de personalidades de la gaseras de la región

3.3 Perfil de clientes e imagen

Aunque son vitales para la supervivencia de la organización, los clientes también pueden representar una amenaza. Es a ellos a quien se debe en principio satisfacer; a su vez ellos, gracias a su poder de compra, *“pueden atentar e influir sobre la rentabilidad de la empresa en numerosas circunstancias. Los compradores compiten forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o por mejores servicios”*⁷⁸.

Al interrogar a los dueños de Gas Tlacotepec sobre quiénes son sus clientes, no fueron capaces de dar una respuesta clara. Saben que la mayoría está en el municipio de Tlacotepec, pero no están seguros de si ésta se conforma por particulares o negocios, usuarios de cilindros o gas estacionario, y mucho menos cuáles son sus características demográficas.

La razón es que nunca han realizado algún estudio o creado una base de datos que les permita conocer con precisión el perfil de sus clientes. Como esta fuerza del entorno es fundamental para guiar el comportamiento de una organización, se dedicará un apartado en este capítulo para conocer quiénes son los clientes de la empresa, pues sólo así es posible comunicarse eficazmente con ellos, y qué imagen tienen de Gas Tlacotepec, para luego compararse con la imagen real. Esto se conseguirá mediante la aplicación de un instrumento de medición del tipo cuestionario.

⁷⁸ *Ibíd.* 259.

3.3.1 El cuestionario

El instrumento se diseñó para obtener la siguiente información:

- Quiénes son los clientes de Gas Tlacotepec. Si se trata de hogares, empresas pequeñas o medianas, automóviles particulares o comerciales.
- Por qué medios se contacta y se pide el servicio.
- Por qué medios la empresa se da a conocer a los nuevos clientes.
- Los factores principales que provocan la fidelidad de éstos.
- Medir la imagen real de Gas Tlacotepec.
- Medir la satisfacción que Gas Tlacotepec genera en sus compradores.

El cuestionario para la estación de gas fue ligeramente diferente pues resultaba inútil preguntar a estos clientes por aspectos como la rapidez y la frecuencia de los vehículos repartidores, y al mismo tiempo era necesario conocer qué motiva a algunos clientes llevar sus tanques a rellenar a la estación en lugar de esperar a que pasen las camionetas repartidoras

3.3.2 La segmentación

Lo primero que se hizo para cumplir tal objetivo fue recabar la información que sí tiene la empresa para a partir de ella diseñar una muestra probabilística de población a la cual se le aplicó el cuestionario. Durante 15 días se monitoreó el

número de ventas de la estación de gas y de todas las camionetas repartidoras y pipas.

Con ello se obtuvo qué porcentaje de clientes hay para cada servicio que ofrece Gas Tlacotepec. Como cada camioneta y pipa tiene un área delimitada de reparto, los resultados del monitoreo también segmentan la muestra geográficamente. Además fue posible segmentar los clientes de la estación de gas según el horario en el que acuden a ésta, ya sea en el primer turno (de 6:00 a.m a 2 p.m.) o en el segundo (de 2 p.m. a 10 p.m.). En los siguientes gráficos se muestran los resultados del monitoreo que servirá para el diseño de la muestra.

Clientes de la estación de gas para carburación			
Día	Primer turno	Segundo turno	Total
1	49	47	96
2	54	53	107
3	38	39	78
4	43	38	82
5	44	28	73
6	38	26	64
7	40	31	71
8	38	43	81
9	52	40	91
10	57	29	86
11	62	53	115
12	49	23	72
13	30	40	70
14	43	38	81
15	36	46	82
TOTAL	674	575	1249

Tabla 4. Clientes por turno de la estación de gas durante quince días

Clientes según cada forma de distribución										
Día	Est.	P. 1	P. 2	P. 3	C. 1	C. 2	C. 3	C. 4	C.5	C. 6

1	96	18	20	21	17	24	20	17	24	14
2	107	14	36	17	18	23	19	19	26	20
3	78	0	0	0	19	0	0	19	0	0
4	82	15	18	22	26	23	15	26	19	24
5	73	15	20	23	22	24	11	22	20	19
6	64	15	23	35	23	22	15	23	26	18
7	71	12	25	26	14	18	12	14	26	15
8	81	25	16	13	17	20	12	17	25	22
9	91	16	25	17	14	21	15	14	24	20
10	86	0	0	0	0	22	0	0	0	0
11	115	18	21	20	27	15	8	27	25	19
12	72	27	21	29	15	23	11	15	21	18
13	70	14	21	14	23	22	0	21	24	22
14	81	13	23	17	16	21	20	16	23	21
15	82	20	20	22	17	21	19	17	27	22
TOTAL	1249	222	289	276	268	299	177	267	310	254

Total del universo: 3611 clientes
P. 1 : Pipa del área 1
P. 2 : Pipa del área 2
P. 3 : Pipa del área 3
C. 1: Camioneta del área 1
C. 2: Camioneta del área 2
C. 3: Camioneta del área 3
C. 4: Camioneta del área 4
C. 5: Camioneta del área 5
C. 6: Camioneta del área 6

Tabla 5. Clientes de los vehículos de distribución durante quince días

En el siguiente gráfico se muestran los resultados que arrojó el monitoreo divididos porcentualmente primero por el tipo de servicio y después por zona geográfica y por horario en el caso de la estación.

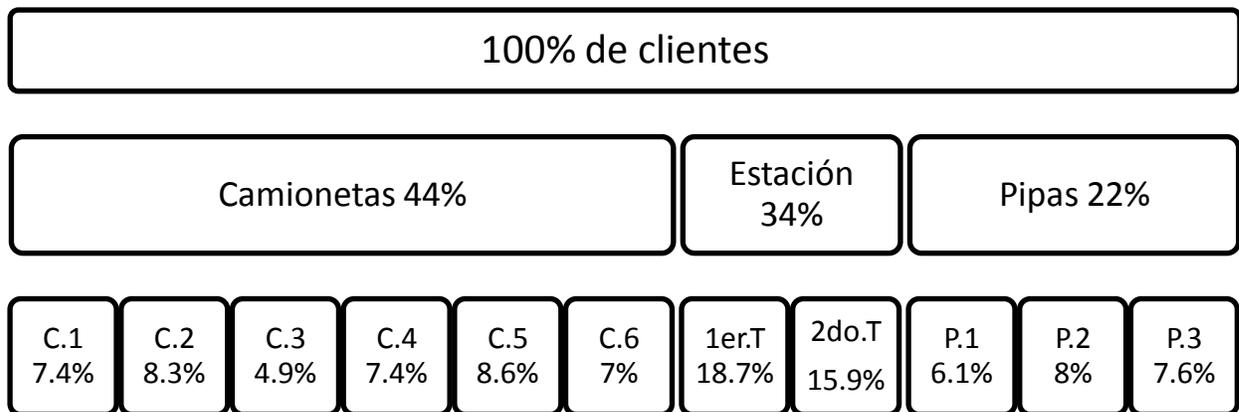


Diagrama 9. Porcentaje general de clientes por forma de venta

Así la muestra a la que se aplicó el cuestionario fue estratificada según las dos características que se obtuvieron en el monitoreo, las cuales son: tipo de servicio que usan y ubicación geográfica (horario de compra en el caso de la estación). Los estratos de la muestra tuvieron los mismos porcentajes que arrojó el monitoreo con el fin de que ésta fuera representativa de la población de clientes

3.3.3 El tamaño y ubicación de la muestra

Para calcular el tamaño de la muestra se tomó como referencia lo propuesto por Pedro Morales Vallejo quien dice que *“por lo que respecta al número de sujetos cuando se trata de construir un instrumento de medición como un test o una escala de actitudes, los análisis requeridos también requiere un mínimo de*

*sujetos, independientemente de otros criterios. Para hacer bien el análisis de ítems debe haber al menos unos cinco sujetos por ítem inicial*⁷⁹.

Por tanto, si el instrumento que se aplicó tiene 13 ítems se necesitó un mínimo de 65 clientes encuestados, segmentados geográficamente y por tipo de servicio. Los decimales se redondearon hacia el número superior a fin de no tener una cantidad de sujetos menor a la requerida. La cantidad de clientes a quienes se les aplicó el cuestionario fueron las siguientes.

Segmento	Número de sujetos
Camioneta 1	5
Camioneta 2	6
Camioneta 3	4
Camioneta 4	5
Camioneta 5	6
Camioneta 6	5
Pipa 1	4
Pipa 2	6
Pipa 3	5
Primer turno de la estación	13
Segundo turno de la estación	11

⁷⁹ Morales Vallejo, Pedro, *Estadística aplicada a las ciencias sociales. Tamaño necesario de la muestra: ¿cuántos sujetos necesitamos?*, Universidad Pontificia Comillas, Facultad de Humanidades, 13 de diciembre de 2012, Madrid, p. 13. Consultado el 29 de mayo de 2014 en <http://web.upcomillas.es/personal/peter/investigación/Tama%F1omuestra.pdf>

TOTAL

70

Tabla 6. Cuestionarios aplicados en cada forma de distribución

Las áreas geográficas comprendidas son las siguientes:

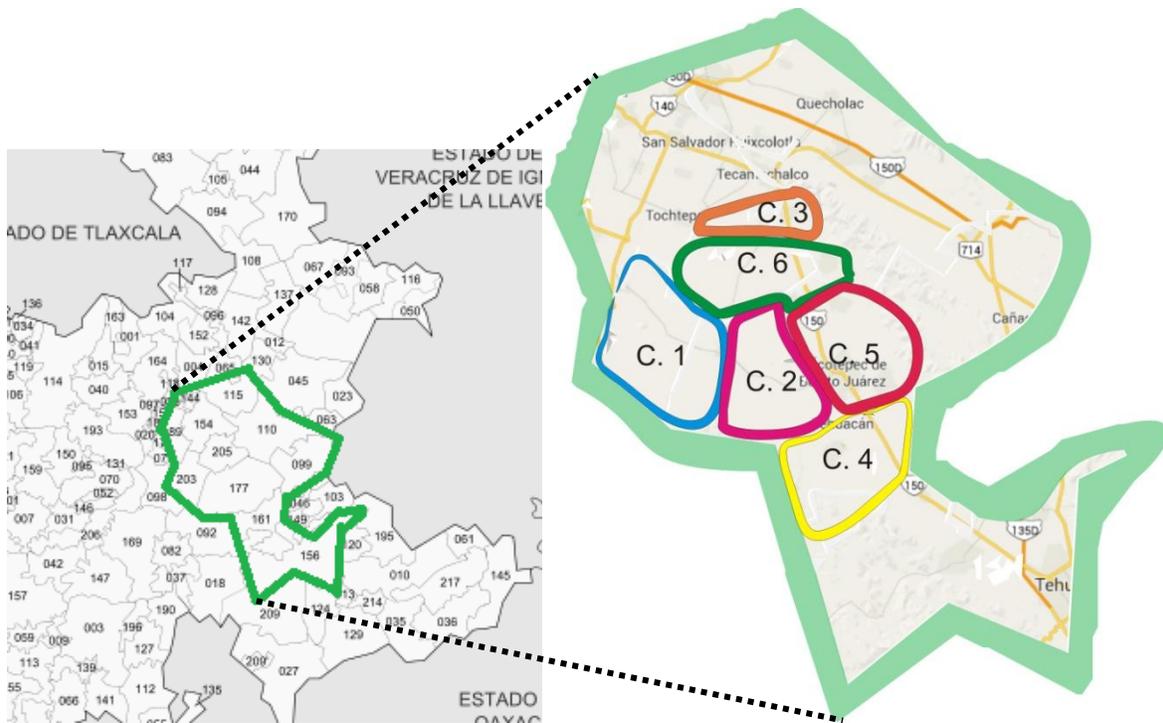


Imagen 9. Área de distribución de cada camioneta repartidora

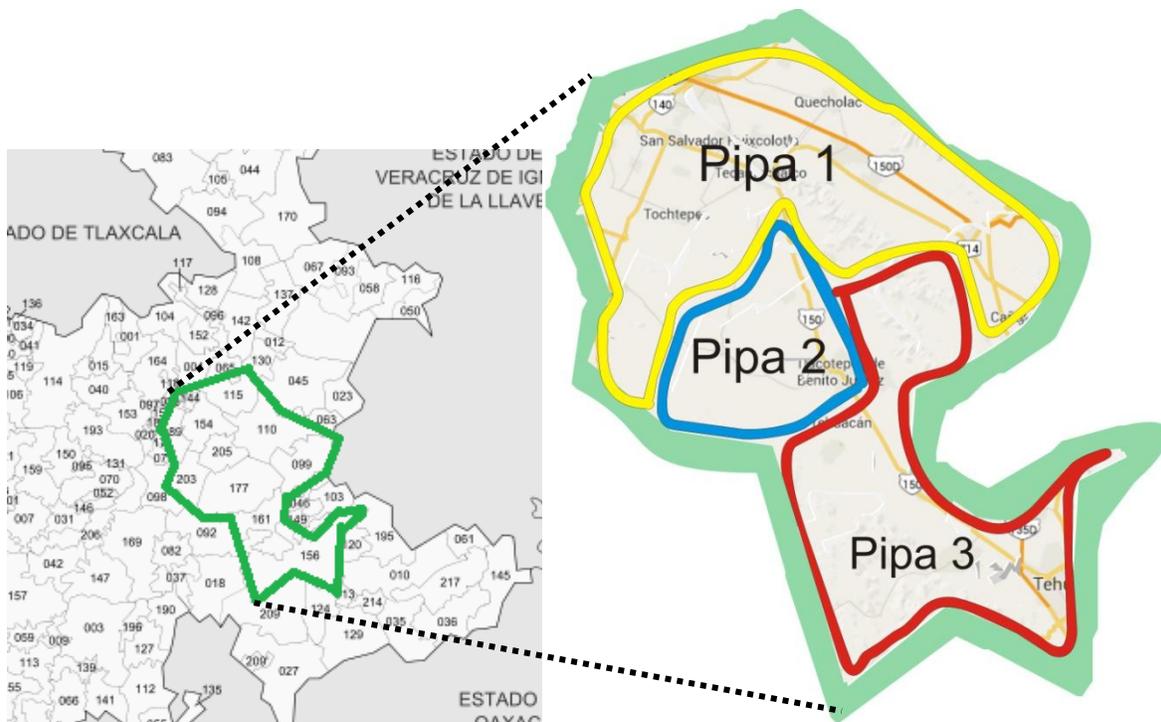


Imagen 10. Área de distribución de cada pipa

Los sujetos a quienes se les aplicó el cuestionario fueron escogidos aleatoriamente entre las personas que compraron gas a la empresa el día de la aplicación.

3.3.4 Perfil de los clientes

El primer resultado relevante es que más del 80% de los clientes de la estación de gas, la modalidad de venta más fructífera para Gas Tlacotepec, usan este servicio para rellenar sus cilindros y no para la función que le corresponde, que es la de servir a vehículos que usen gas como combustible.

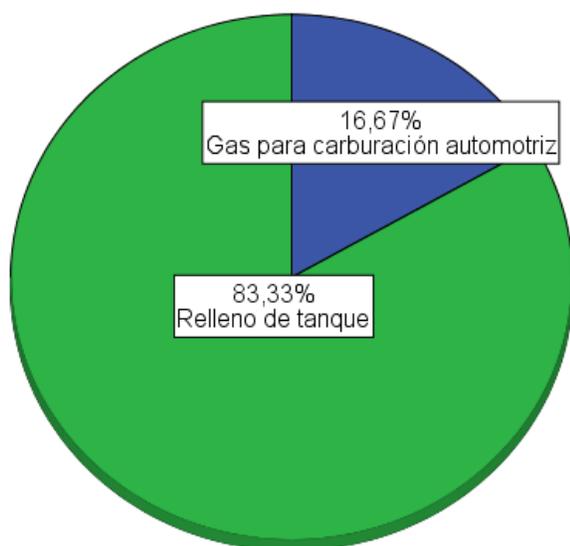


Diagrama 10. Tipo de consumo del gas vendido en la estación

Este fenómeno se notó desde la etapa del monitoreo, por lo que en el cuestionario también se contempló una pregunta para aquellos clientes que fueran a la estación a rellenar su tanque de gas, a fin de conocer por qué lo hacen en lugar de esperar a que pasen las camionetas.

El cuestionario arrojó que si bien una amplia mayoría recurre a esta acción por motivos económicos personales, y por tanto ajenos a la empresa, un 30% lo hace por una cuestión de mala imagen, pues no confía en que los tanques que vende Gas Tlacotepec tengan el peso correcto, mientras que un 10% por una cuestión de mala logística, pues las camionetas tardan más de lo que el cliente está dispuesto a esperar.

¿Por qué trae su tanque a rellenar en lugar de esperar el servicio de las camionetas?

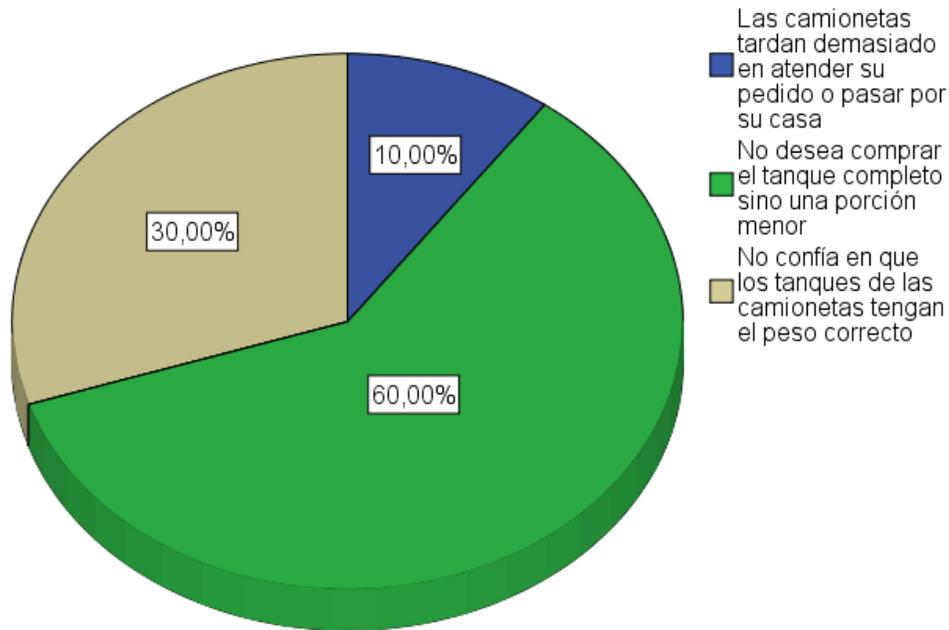


Diagrama 11. Motivos por lo que los clientes usan la estación de gas para rellenar tanques

En cuanto a los automóviles que atiende la estación, el 75% son particulares y sólo un 25% son para uso comercial, como transporte público o camionetas repartidoras. En ambos turnos se da servicio a una cantidad similar de vehículos, pero los comerciales acuden casi siempre durante la mañana.

¿Para qué automóvil usa el combustible?

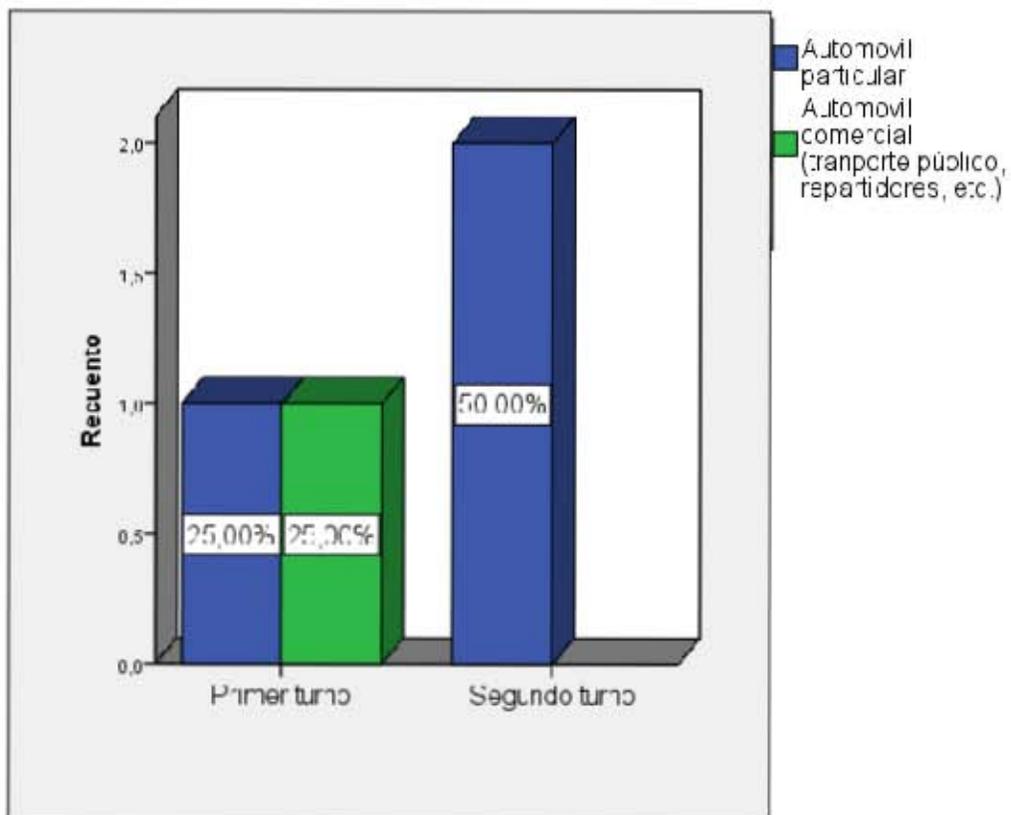
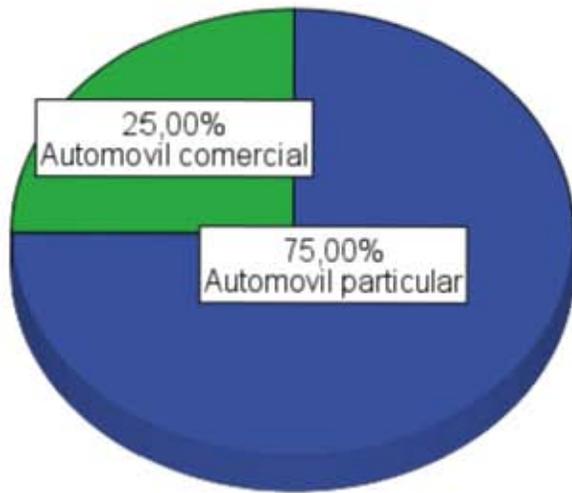


Diagrama 12. Tipo de automóviles que cargan gas en la estación

En cuanto a las camionetas y pipas se encontró que la mayor parte de los clientes que se atienden son hogares, con más del 52%; le siguen los “changarros” (pequeñas y microempresas familiares) con más del 32%; mientras que las empresas medianas apenas representan un poco más del 15%. Es decir, que más del 85% de los clientes compran el gas en pequeñas cantidades (y como se mostró con los resultados de la estación, incluso comprarían menos).

Ahora bien, cuando se analizan los tipos de clientes por zona y medio de reparto es posible darse cuenta de que en cada una de estas categorías los conjuntos de clientes son muy diferentes.

Tipo de cliente

- Hogar
- Changarro
- Empresa mediana

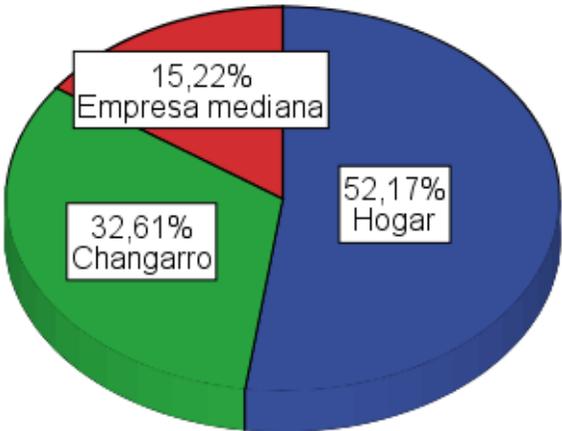


Diagrama 13. Tipo de cliente del servicio de gas a domicilio

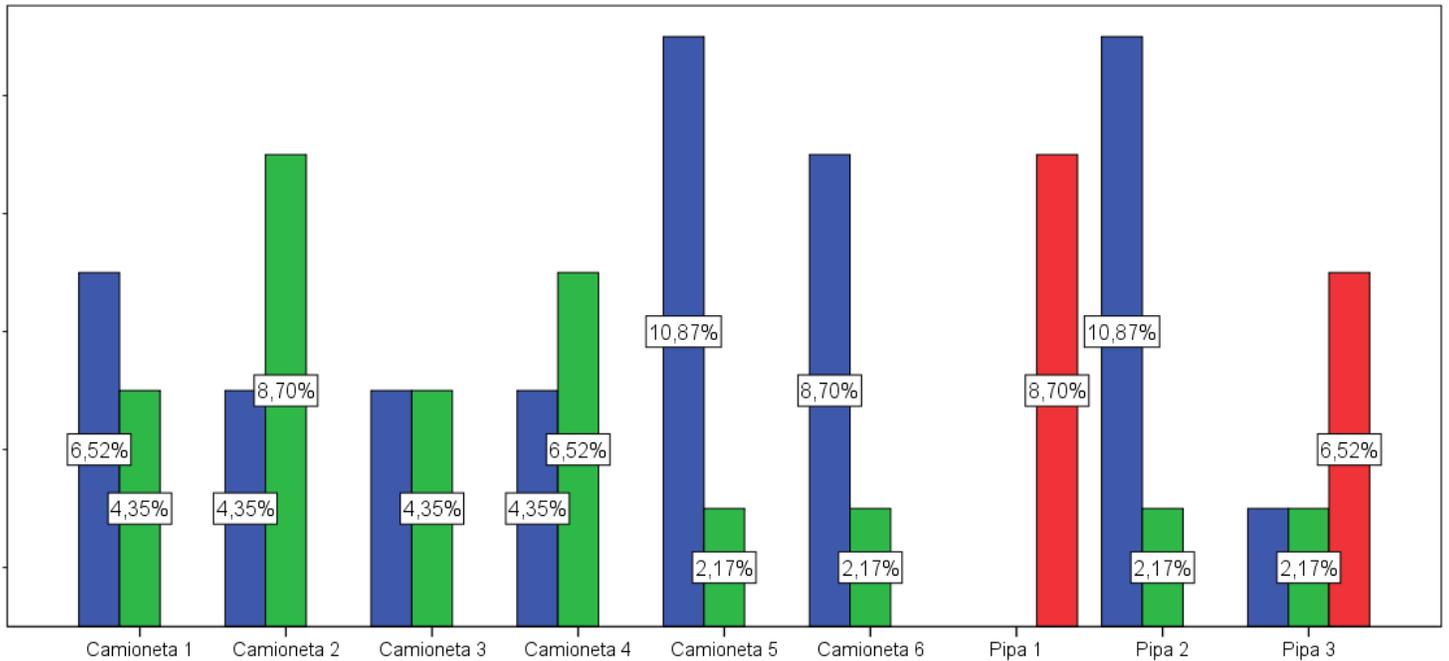


Diagrama 14. Tipo de cliente del servicio de gas a domicilio por forma de distribución

A partir de este análisis se identificaron tres perfiles de clientes para las distintas zonas y medios de reparto.

- Perfil 1: Los clientes son hogares en su mayoría y un pequeño porcentaje de “changarros”. A estos clientes los atienden la pipa 2 y las camionetas 5 y 6, se encuentran en las siguientes zonas.

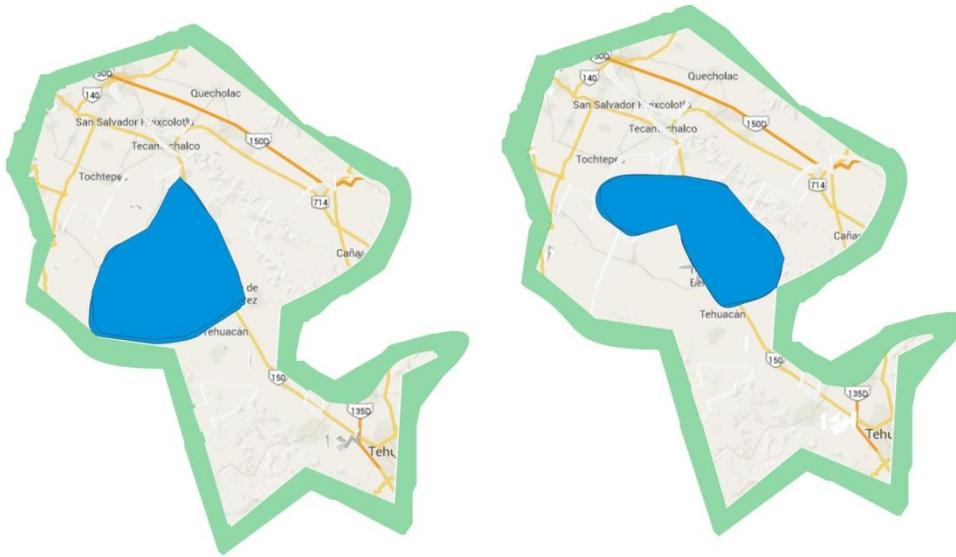


Imagen 11. Áreas donde se ubican los clientes con perfil 1, atendidos por camionetas repartidoras y pipas, respectivamente

- Perfil 2: Los clientes son principalmente empresas medianas, que requieren grandes cantidades de gas y por ello utilizan el servicio de las pipas. Ocasionalmente puede haber algún hogar o “changarro”. A esa zona la atienden las pipas 1 y 3; comprende el espacio marcado en amarillo en el siguiente mapa.

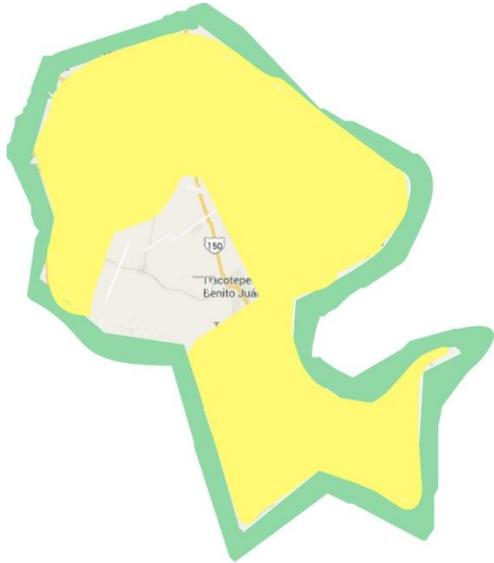


Imagen 12. Área donde se ubican los clientes con perfil 2, atendidos por pipas

- Perfil 3: Los clientes incluyen cantidades similares de hogares y “changarros”. A estas zonas, que se indican en el siguiente mapa, las atienden las camionetas 1, 2, 3 y 4

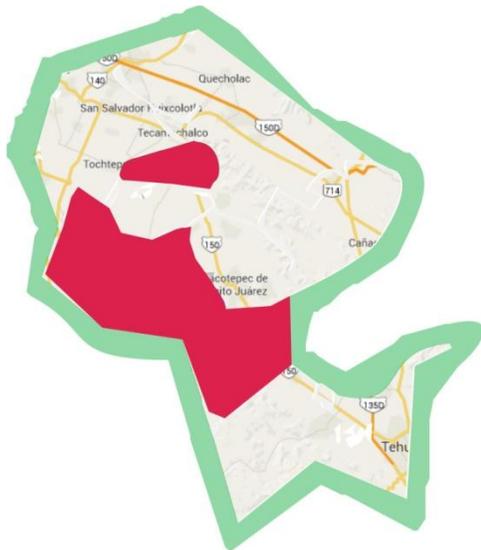


Imagen 13. Áreas donde se ubican los clientes con perfil 3, atendidos por camionetas repartidoras

3.3.5 Medios de alcance y fidelidad

Respecto a los medios más eficaces de la empresa para darse a conocer, los resultados arrojaron que en el 40% de los casos fue porque alguna de las camionetas o pipas pasó por la calle; poco más del 20% fue por recomendación, casi el 15% por publicidad, un 10% porque son amigos del dueño y menos del 5% por artículos promocionales.

Esto significa que el jingle es capaz de captar nuevos clientes, contrario al bajo desempeño de la publicidad y los artículos promocionales para este objetivo. También cabe destacar que el alto porcentaje de recomendaciones de boca en boca apuntan a que la empresa ha generado una imagen positiva en otros clientes. Al mismo tiempo el dueño de la empresa ha jugado un papel significativo pues transforma sus amistades en clientes.

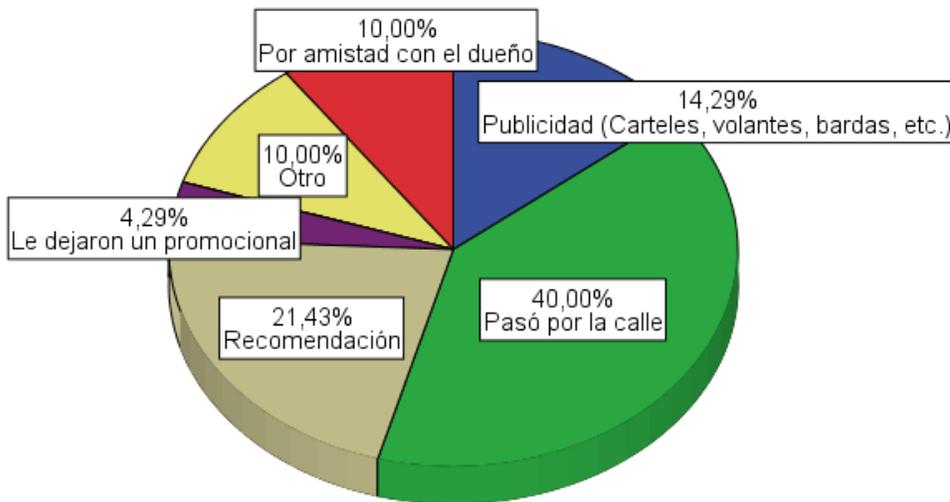


Diagrama 15. Medios por los que Gas Tlacotepec se dio a conocer sus clientes

En cuanto a los factores que generan la fidelidad de sus clientes, las respuestas se redactaron para medir qué tanto ayuda su imagen a Gas Tlacotepec; en la opción “Porque me da confianza” se agruparon aquellas respuestas que significaran una buena imagen, tales como “siento que el gas me rinde más”, “los conozco desde hace tiempo”, “son honestos”, etcétera. Según la encuesta, la buena imagen es la razón que genera más del 50% de la fidelidad de los clientes.

Las opciones “Por la cercanía” y “Porque atienden rápido” refieren a factores operativos y originan la fidelidad del 20% y 17% de los clientes, respectivamente. La opción “Porque son parte de mi comunidad” se enfocó a medir qué tanto el ser una empresa local se transformaba en la fidelidad de sus compradores, pero se evidenció que sólo el 7% de los clientes dieron esta respuesta.

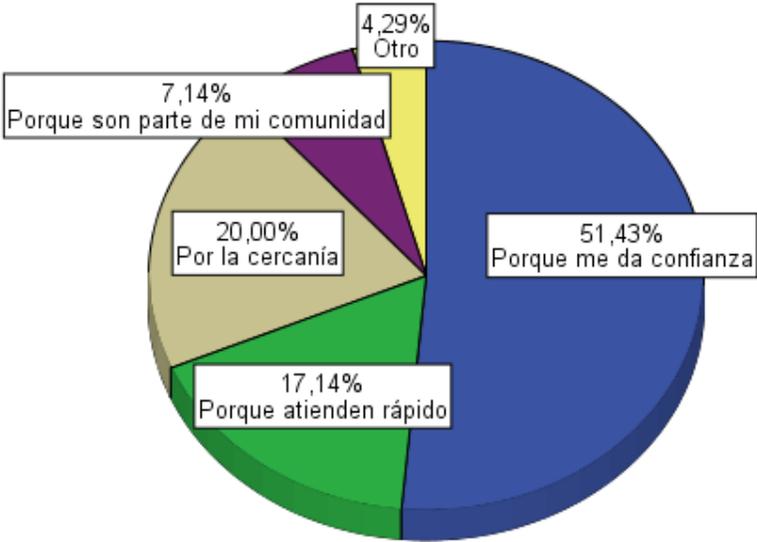


Diagrama 16. Motivos por los que los compradores son fieles a Gas Tlacotepec

Este patrón se repite casi en todas las zonas, con excepción del área del municipio de Tlacotepec, que es lugar de origen de la empresa, en la cual el factor comunidad es el más importante en la fidelidad, pues representó el 50% de las respuestas. Con ello se puede ver que es posible explotar más dicho factor para fidelizar a los clientes.

3.3.6 La imagen real

En cuanto a la medición de la imagen real, a los encuestados se les dijeron frases que expresaran la imagen ideal que se obtuvo en el Capítulo 2, que fueron las siguientes:

- Me da confianza porque cumple lo que promete
- Los clientes son importante para Gas Tlacotepec
- Es diferente a otras gaseras
- Se esfuerza por salir adelante a pesar de las dificultades

En cada frase se pidió a los encuestados que evaluaran qué tanto describe a Gas Tlacotepec, para lo cual podían escoger entre cuatro respuestas, dos que referían a que la imagen se está cumpliendo (“la describe muy bien“ y “la describe bien”) y dos a que no (“la describe poco” y “no la describe nada”). Para analizar la totalidad de las respuestas se le asignó un valor del 3 al 0 a cada respuesta, con el fin de promediar todas las respuestas a una pregunta, medir los distintos elementos de

la imagen en una escala del 0 al 3, y más tarde comparar los resultados con los de otras preguntas.

Los resultados arrojaron que la confianza, que es elemento que más importa para alcanzar la imagen deseada, describe bien o muy bien a la empresa, según el 90% de los encuestados, al tiempo que obtuvo un promedio de 2.13 en la escala del 0 al 3.

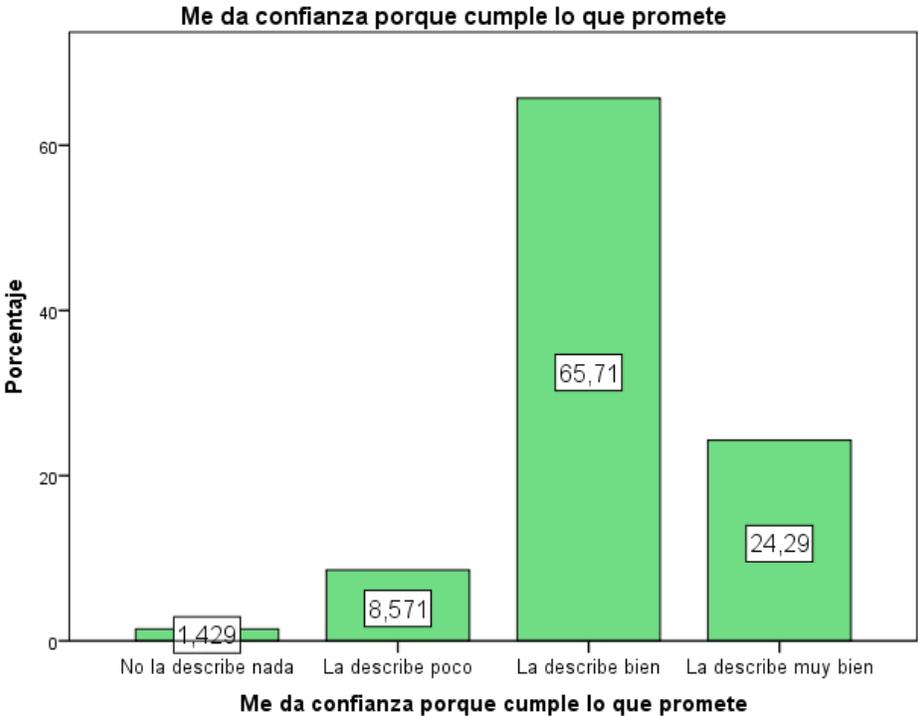


Diagrama 17. Valoración de los clientes a la imagen de confianza de Gas Tlacotepec

El segundo elemento de la imagen ideal, el ser una empresa enfocada en el cliente, se cumple en la imagen real para más del 95% de los encuestados, quienes respondieron que “Los clientes son importantes para Gas Tlacotepec” describe bien o muy bien a la empresa. Este elemento el valor promedio más alto, de 2.24.

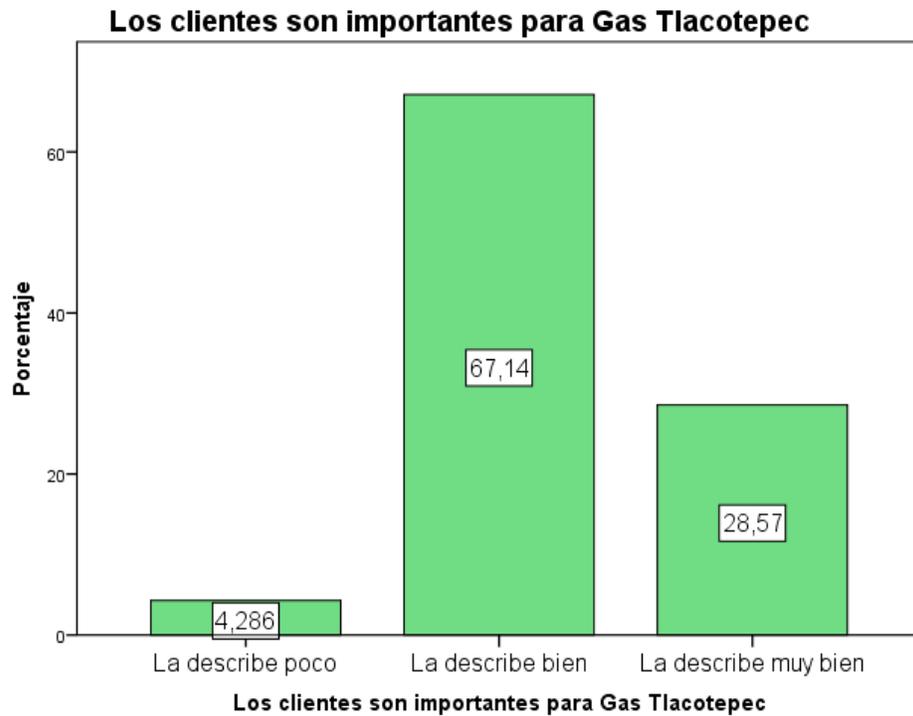


Diagrama 18. Valoración de los clientes a la imagen de Gas Tlacotepec como una empresa que aprecia a sus clientes

Por el contrario, sólo un 82.86% opinó que “es diferente a otras gaseras” describe bien o muy bien a Gas Tlacotepec y el promedio de este elemento de imagen fue de 1.97, que fue el más bajo de los cuatro medidos. Esto es consecuencia de que, aunque los dueños de la empresa desean que los clientes la vean como una organización diferente a su competencia, no tienen claro exactamente qué tiene de diferente.

En la entrevista para establecer la imagen ideal siempre se recalcó que se quiere ser diferente pero no en qué. Por lo tanto es necesario establecer los atributos que darán valor al concepto “diferente”.

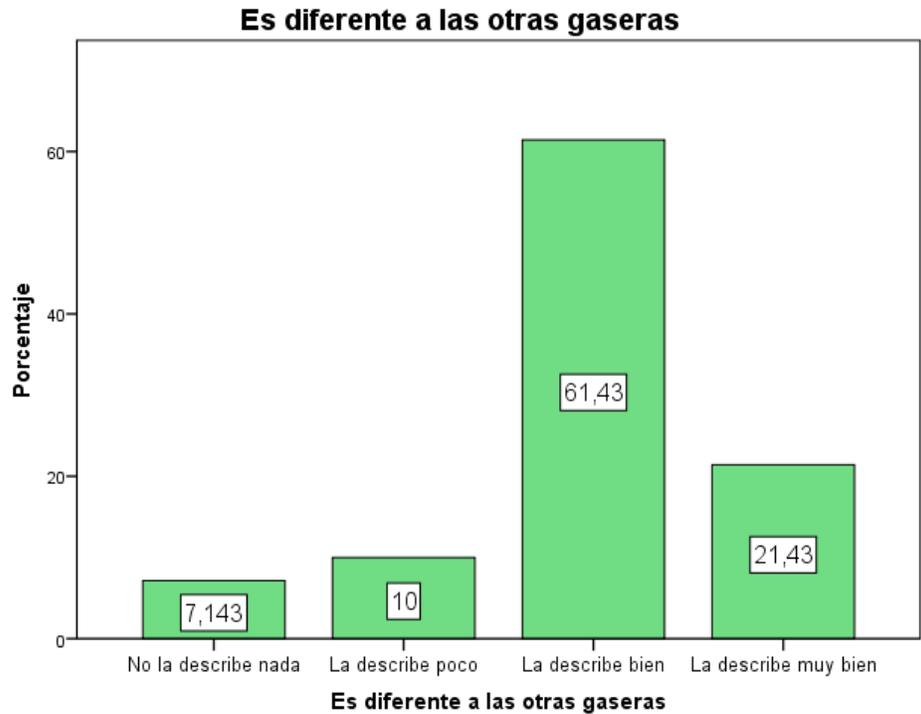


Diagrama 19. Valoración de los clientes a la imagen de diferente a la competencia de Gas Tlacotepec

El último elemento de la imagen, el de una empresa que lucha por salir adelante, describe bien o muy bien a la empresa según más del 97% de los encuestados. Aunque fue la mayor cantidad de respuestas positivas, su valor promedio se ubicó por debajo del enfoque en el cliente y a la par de la confianza, con 2.13. Esto es porque al mismo tiempo obtuvo la menor cantidad de respuestas con “La describe muy bien”. Por otra parte, también fue el único elemento de la imagen que no obtuvo respuestas con “No la describe nada”.

Por lo cual se interpreta que este elemento de la imagen está en un nivel medio y unificado para los clientes; no da problemas porque no hay quienes creen que es completamente alejado a la empresa, pero al mismo tiempo es posible sacarle

más provecho de forma que se traslade la opinión de “La describe bien” a “La describe muy bien”.

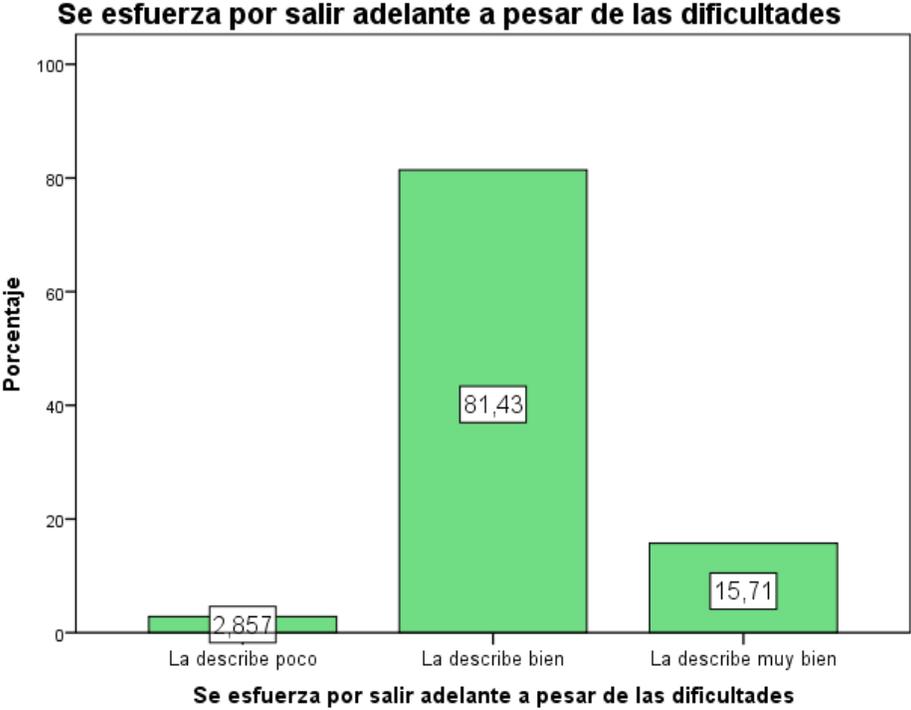


Diagrama 20. Valoración de los clientes a la imagen de esfuerzo y superación de Gas Tlacotepec

Con los valores promedio es posible obtener una cifra que indique en cada elemento medido qué tanto la imagen real alcanza a la ideal. En la siguiente gráfica se comparan los resultados. Es posible notar que la diferencia es el elemento menos logrado de la imagen real mientras que los otros tres obtuvieron resultados muy superiores.

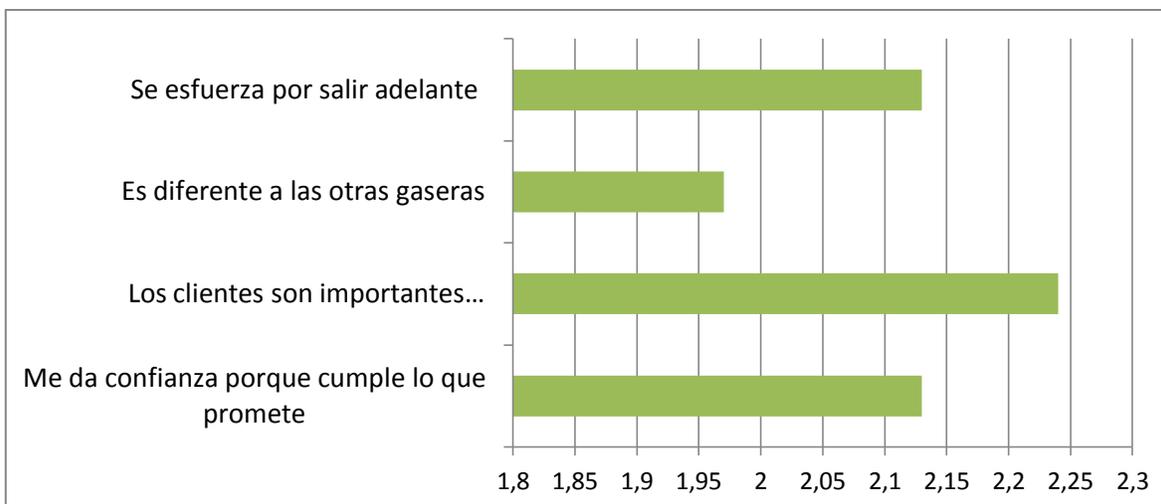


Diagrama 21. Comparación del logro de los cuatro elementos de la imagen ideal

3.3.7 Satisfacción de los clientes

La encuesta de satisfacción se diseñó para medir siete dimensiones de satisfacción, mismas que se tradujeron en enunciados concretos, como se muestra en siguiente tabla.

Dimensión de satisfacción	Enunciado en el cuestionario
Respuesta a los pedidos	Rapidez con que llegan los pedidos
Distribución	Regularidad con la que pasan las camionetas/pipas
Cantidad de producto	Recibo el tanque completo/peso correcto
Precio	El precio es el correcto
Presentación	Presentación de los trabajadores
Atención	Trato cortés de los trabajadores
Equipos	Equipos seguros, sin fugas y en buenas condiciones

Tabla 7. Enunciados usados en el cuestionario para medir distintas dimensiones de la satisfacción

Para asignar un valor a las respuestas se utilizó la misma técnica de escala que en la medición de imagen. En cada enunciado el encuestado debía escoger su

nivel de satisfacción entre cinco respuestas: muy insatisfecho, insatisfecho, ni satisfecho ni insatisfecho, satisfecho y muy satisfecho. A cada respuesta se le asignó un valor del 0 al 4, respectivamente. Se consideraron resultados positivos a las respuestas “satisfecho” y “muy satisfecho”.

La respuesta a los pedidos obtuvo más del 72.47% de respuestas positivas; no obtuvo respuestas con “muy insatisfecho” y es la dimensión que obtuvo mayor porcentaje de clientes muy satisfechos. Su promedio fue de 2.97, sólo un poco debajo de la dimensión con mejor resultado, por lo cual es una fortaleza.

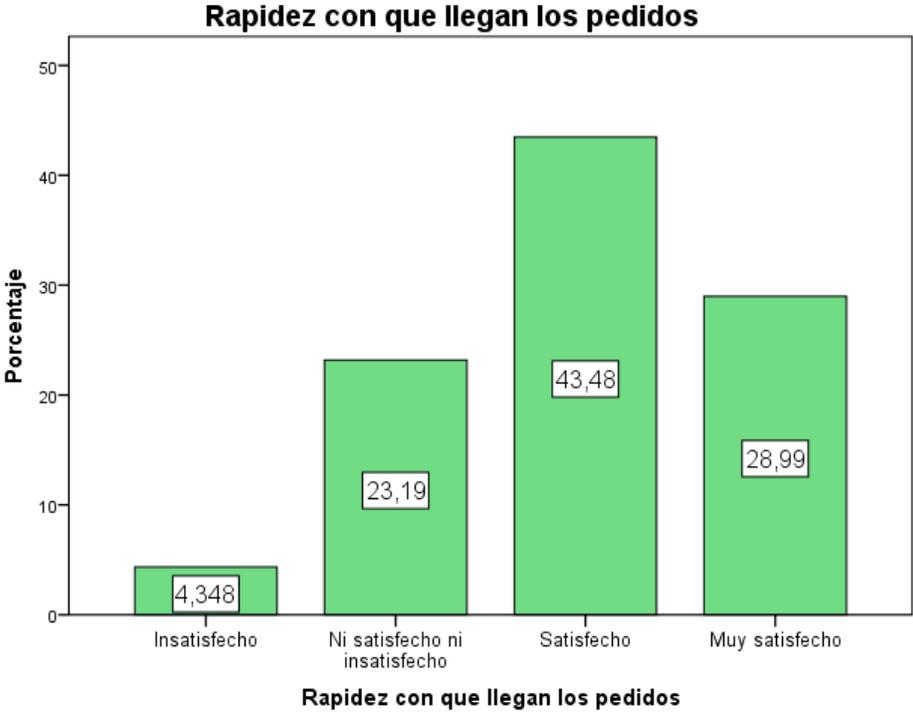


Diagrama 22. Satisfacción de los clientes con la velocidad de respuesta a los pedidos

Poco más del 63% de los encuestados dieron una respuesta positiva a su nivel de satisfacción en la distribución del producto; no hubo respuestas con “muy insatisfecho”. El valor promedio de esta satisfacción fue de 2.8.

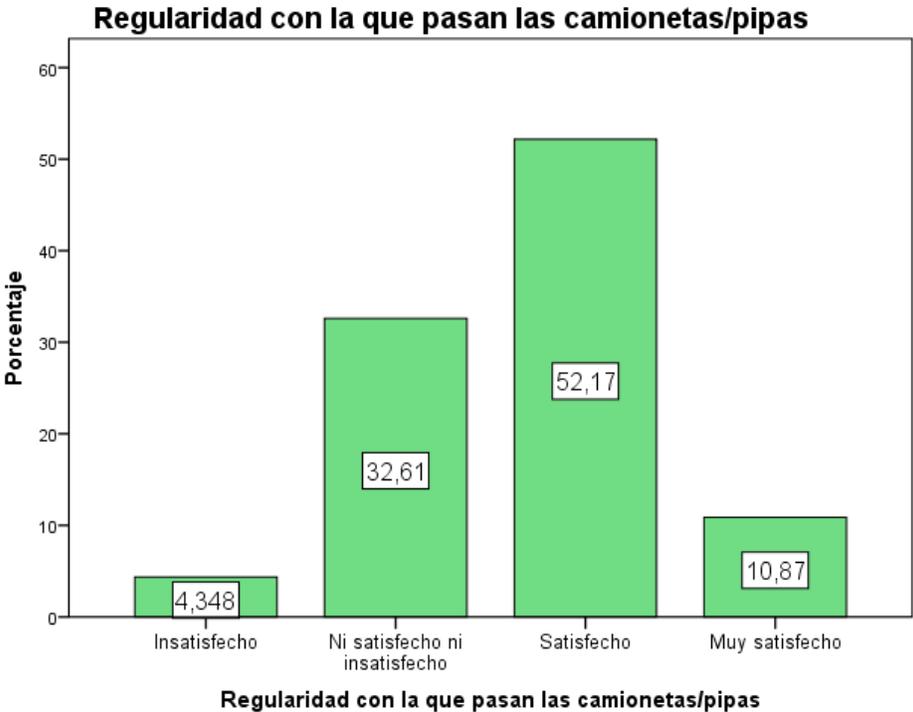


Diagrama 23. Satisfacción de los clientes con la regularidad de distribución

Apenas el 54.28% de los encuestados considera que está satisfecho o muy satisfecho con que le den la cantidad de gas que está pagando. Aunque este valor es muy bajo, es de destacar que no hubo respuestas con “muy insatisfecho”; al mismo tiempo es una de las dos respuestas en la que los clientes que no están satisfechos ni insatisfechos superan a los satisfechos, que son mayoría en el resto de las dimensiones. Su valor promedio es de 2.7.

A partir de tales resultados se interpreta que esta dimensión está en un punto medio con inclinación a positivo. No es tan importante atacar los niveles de insatisfacción como con otras dimensiones que se verán más adelante, pero es necesario buscar que una parte de quienes nos están satisfechos ni insatisfechos se vuelvan clientes satisfechos.

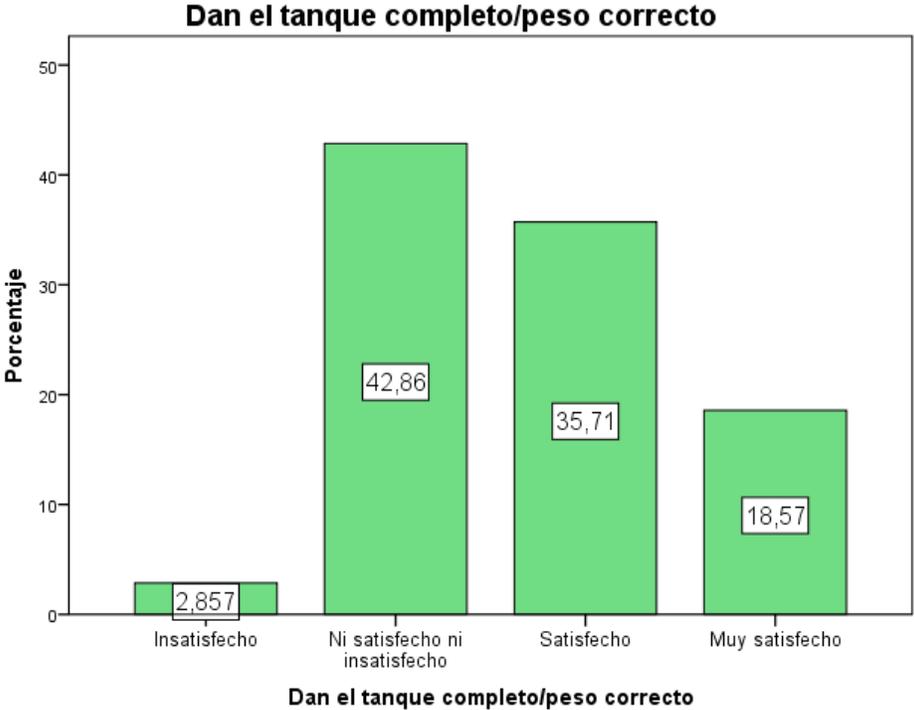


Diagrama 24. Satisfacción de los clientes con la cantidad de producto que reciben

En cuanto a que el precio del producto sea el correcto, sólo un 52.86% de los encuestados tienen una satisfacción positiva. En esta dimensión sí hubo respuestas con “muy insatisfecho” y apenas un 10% contestó que está “muy satisfecho”. Su valor promedio es de 2.46.

Esta dimensión tiene los resultados más bajos, tanto de promedio como de satisfacción positiva, y además hay una porción de los clientes que han quedado

completamente insatisfechos. Por lo tanto, esta dimensión de la satisfacción representa una debilidad para la empresa que es necesario atacar y trasladar por lo menos a resultados medios, como los de la cantidad de producto.

Al ser un producto de primera necesidad, es natural que las personas deseen un precio bajo. Pero a diferencia de lo que ocurre en otras industrias, en la de la distribución de gas no es posible persuadir a los clientes de que se tiene el mejor precio, puesto que éste es el mismo para todos, por ello esta debilidad deberá atacarse indirectamente.

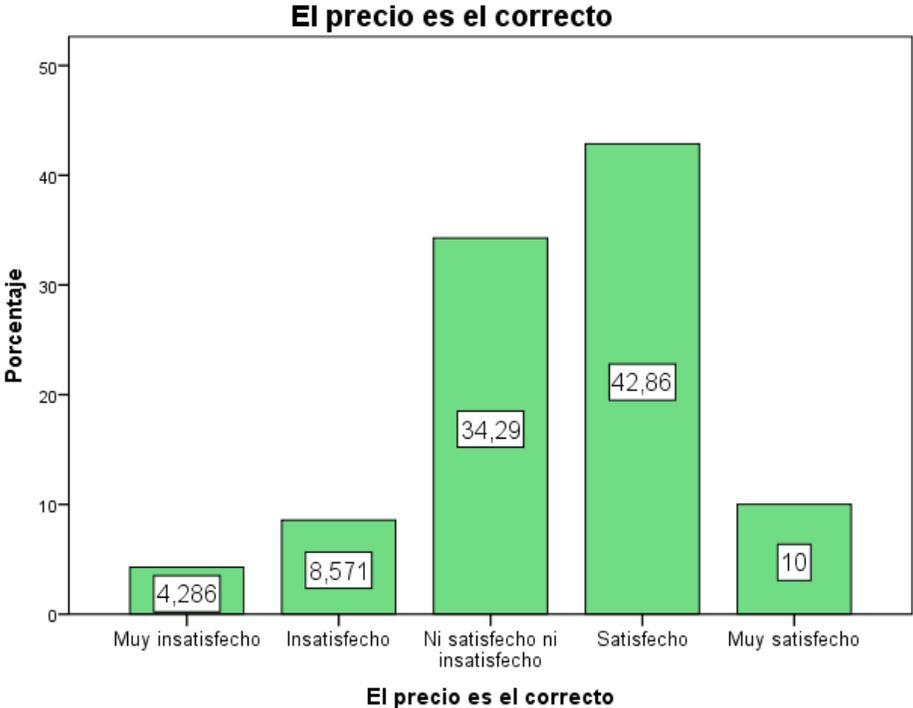


Diagrama 25. Satisfacción de los clientes con el precio

La atención cortés al cliente fue la dimensión que mejores resultados obtuvo. El 72.82% de los encuestados están en niveles positivos de satisfacción; es muy importante notar que no hay clientes insatisfechos o muy insatisfechos. Su valor

promedio es de 3, el más alto de todos los enunciados, y su nivel de respuestas con “muy satisfecho” es también muy alto. Por lo tanto, esta dimensión actúa como una fortaleza.

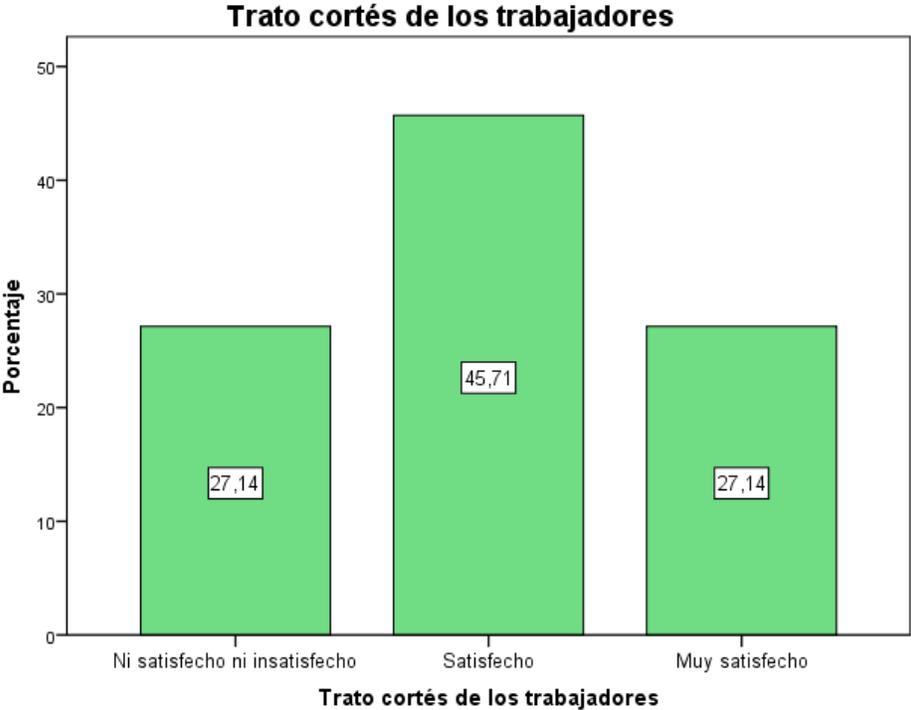


Diagrama 26. Satisfacción de los clientes con la atención recibida

La presentación de los trabajadores provoca satisfacción positiva en el 62.86% de los clientes y un valor promedio de 2.8. En esta dimensión sí existen los clientes que están muy insatisfechos, aunque son los mínimos.

De ahí que se clasifique a esta dimensión con nivel medio de satisfacción que no es prioritario elevar pero sí muy conveniente (y posiblemente sencillo, por la cantidad de clientes que dieron tales respuestas) trasladar a la minoría de muy insatisfechos e insatisfechos al grupo de quienes no están satisfechos ni insatisfechos.

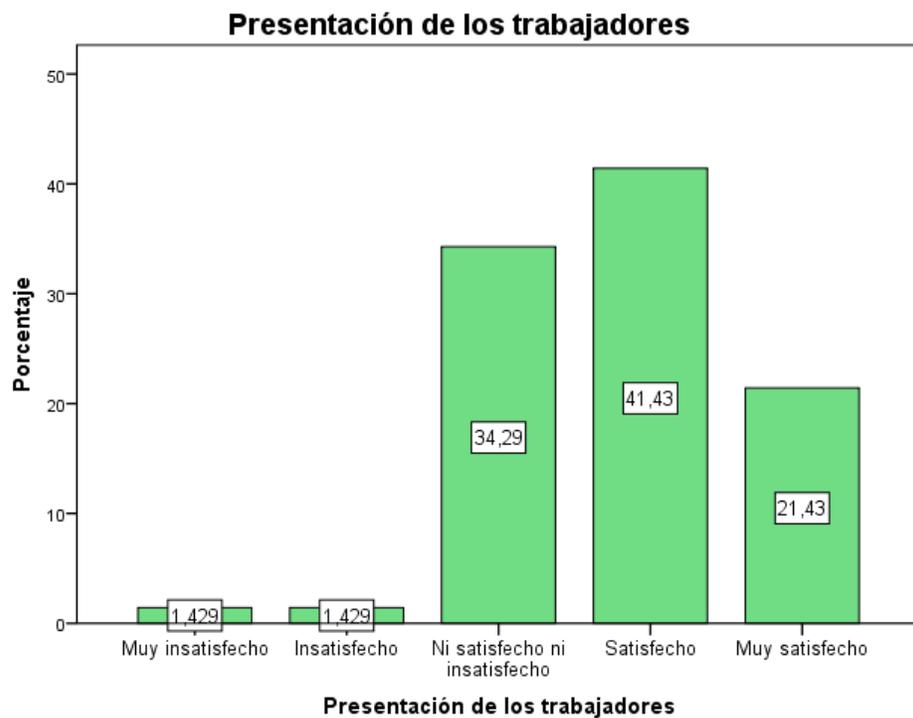


Diagrama 27. Satisfacción de los clientes con la presentación del personal

Los equipos de la empresa provocan un nivel positivo de satisfacción en apenas el 52.86% de los clientes, lo cual convierte esta dimensión, junto con la de precio, en la menos satisfactoria. Su valor promedio es de 2.66, el segundo más bajo. Por tanto los equipos son la segunda debilidad más grande en cuestiones de satisfacción.

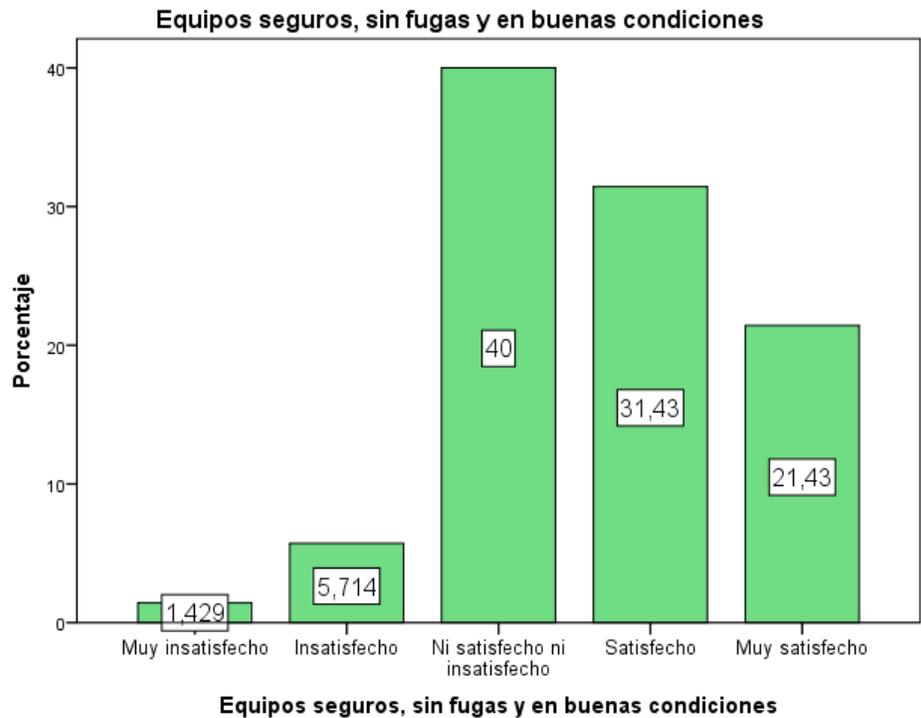


Diagrama 28. Satisfacción de los clientes con el estado de los equipos

Luego de analizar individualmente los resultados de cada dimensión de la satisfacción, en la siguiente tabla se comparan los valores promedio de cada una. Se confirma que la atención cortés al cliente y la eficacia para atender a los pedidos son las dimensiones fortaleza, mientras que el precio y el equipo son las debilidades a las cuáles es prioritario combatir.

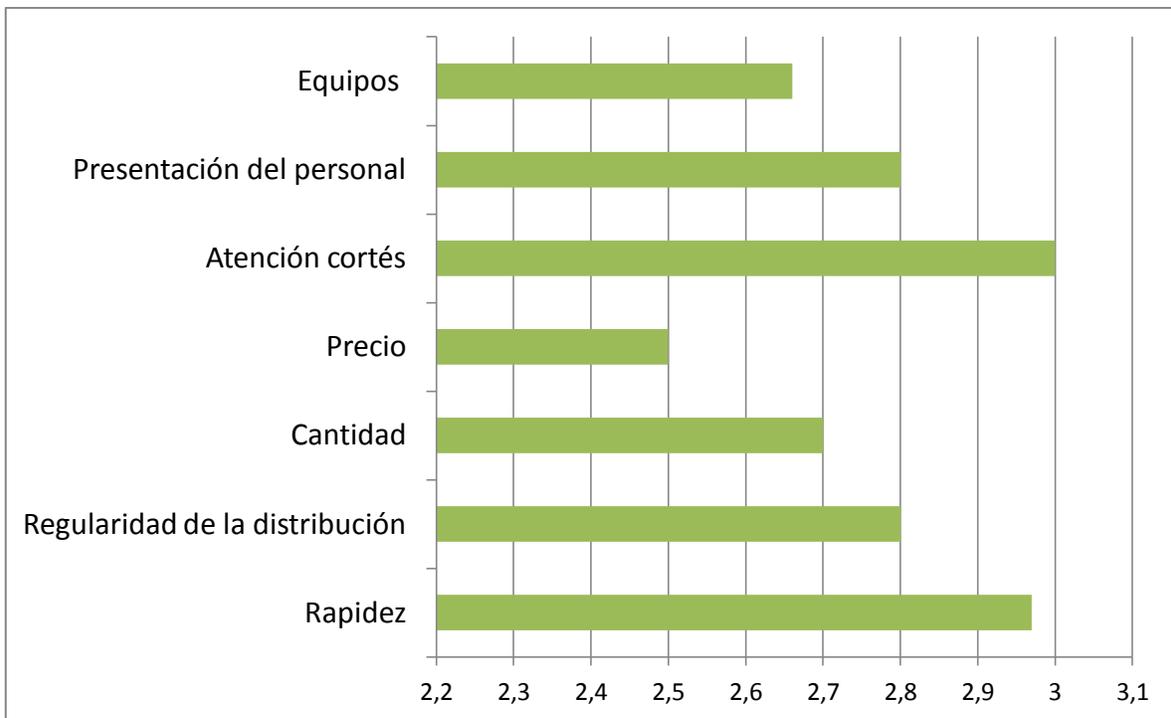


Diagrama 29. Comparativo de los índices de satisfacción en las distintas dimensiones

3.4 Diagnóstico de Imagen de Gas Tlacotepec (FODA)

<p>Fortalezas</p> <p>Ubicación estratégica de la planta y la estación de gas en su área de reparto.</p> <p>Trato cortés a los clientes y sentimiento de satisfacción de estos.</p> <p>Conocimiento de sus clientes en lo personal y cercanía con ellos.</p> <p>Jingle útil para identificar y captar nuevos clientes.</p> <p>Imagen de confianza que se transforma en fidelidad.</p> <p>Vínculos personales del dueño con los clientes.</p> <p>Mito fundacional de esfuerzo.</p>	<p>Debilidades</p> <p>Planta vehicular y equipos deteriorados que generan mala imagen.</p> <p>Identidad organizacional informal y con diseño poco estratégico.</p> <p>No hay visión.</p> <p>No se diferencia de otras gaseras.</p> <p>Usan el eslogan de la competencia.</p> <p>Baja formalización en los procedimientos.</p> <p>Desconocen el perfil general de sus clientes.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>Posicionar la gasera con una nueva identidad local y audaz.</p> <p>Aprovechar el carácter local para consolidar el mercado.</p> <p>Utilizar un tono de verde más acorde con la imagen que se espera generar.</p> <p>Los clientes recomiendan a la empresa.</p> <p>Las otras gaseras no buscan competir en servicio sino en distribución.</p> <p>Barreras de entrada para las nuevas gaseras.</p> <p>Alianza estratégica con los fabricantes de tanques de gas para crear ofertas</p>	<p>Amenazas</p> <p>Mala imagen e incredulidad acerca de que se venda el tanque lleno al precio correcto.</p> <p>Incremento constante del precio del gas.</p> <p>Su competencia son empresas más grandes y poderosas.</p> <p>Planes de crecimiento de la competencia.</p> <p>Sustitutos (leña, gasolina, energía solar, etc.)</p>

<p>para la adquisición de estos.</p> <p>Fidelización de los clientes.</p> <p>Campaña para reforzar la confianza, enfocada en verificar el peso y el precio.</p>	
---	--

4. Propuesta de Comunicación Organizacional

A partir de la información obtenida en los capítulos anteriores, esto es, de la revisión teórica de la Comunicación Organizacional y las Pymes, contrastado con el análisis situacional de Gas Tlacotepec y la auditoría de imagen, se creó un diagrama FODA que plasma y resume los principales hallazgos de esta investigación.

Tales resultados de la investigación son ahora los ejes que dirigirán la transición de Gas Tlacotepec a Roca Gas en lo que a Identidad Organizacional se refiere. De modo que esta propuesta de Comunicación, materializada en un Manual de Identidad, pretende aprovechar las fortalezas y oportunidades encontradas, y al mismo tiempo reducir y evitar las debilidades y amenazas.

Así, la propuesta de Comunicación permite a la nueva empresa Roca Gas utilizar su identidad para conservar las virtudes de Gas Tlacotepec, pero al mismo tiempo minimizar sus flaquezas.

Como ya se dijo en el capítulo uno, un manual de identidad es un documento que formaliza y legitima los rasgos de identidad de una organización, fija normas para su uso y propone aplicaciones de la identidad visual.

En teoría, una organización tendría que revisar su manual de identidad antes de crear alguna comunicación sus públicos, para verificar que ésta sea acorde a la filosofía de la empresa y que los elementos visuales no transgredan las reglas establecidas. Con ello se logra que las distintas formas de comunicación, desde una nota de remisión hasta una campaña publicitaria, muestren elementos

visuales estándares y mensajes que refuercen la personalidad e imagen de la organización.

La identidad organizacional se compone de dos elementos, la identidad conceptual y la identidad visual. El contenido de un manual de identidad se determina según las necesidades de la organización, aunque generalmente se limita a la identidad visual.

En el caso de Roca Gas se trata de una empresa que está en transición y no tiene clara su personalidad y objetivos como organización, por lo que es necesario y primordial incluir en su manual la identidad conceptual que se le ha diseñado.

4.1 Identidad Conceptual

Como ya se dijo anteriormente, la identidad conceptual es la personalidad y esencia de una organización que la identifica y diferencia de las demás. Se conforma con el nombre y la filosofía corporativa.

La elección del nombre Roca Gas no fue parte de este proyecto, pues el cambio de nombre se decidió por motivos administrativos, previamente descritos en el capítulo dos. Sin embargo, en términos comunicativos posee la cualidad simbólica de transmitir la idea de fortaleza y estabilidad, lo cual es positivo para evitar una posible imagen de debilidad derivada de que dicha empresa es la gasera más pequeña en su entorno. Además, el nombre es útil para plasmar su mito fundacional de esfuerzo.

Para unir el nombre con el mito fundacional se creó el apartado “Nosotros”, que en unas cuantas líneas hace una revisión de la historia de la empresa –desde el punto de vista de los dueños- para culminar en el nombre de Roca.

NOSOTROS

Hace algunos años, cuando empezamos a servir a nuestra comunidad, parecía que las circunstancias nos eran completamente adversas. Desde entonces hemos sorteado toda clase de obstáculos y en todos se nos dio la victoria. Somos fuertes. Estamos firmes sobre una Roca.

Por su parte, la Filosofía Corporativa se abarca la misión, la visión y los valores centrales de una organización. Gas Tlacotepec carecía de estos elementos, por lo que fue necesario crearlos. Para ello se realizaron entrevistas con los dueños de la empresa, las cuales fueron documentadas en el capítulo tres.

A cada dueño se le entrevistó por separado para que las opiniones de uno no sesgaran las del otro, se identificaron las ideas principales de cada uno y se detectaron los puntos en común para a partir de ellos fijar los enunciados primordiales de cada elemento de la identidad conceptual.

En el siguiente diagrama de Venn se muestran las ideas que tienen los dueños para la misión, así como los puntos que resultaron en común. Es interesante apuntar que los dos puntos en común, el buen servicio y la honestidad, resultaron ser las fortalezas según los test de satisfacción e imagen, mencionados como “Atención cortés” y “Me da confianza porque cumple lo que promete”.

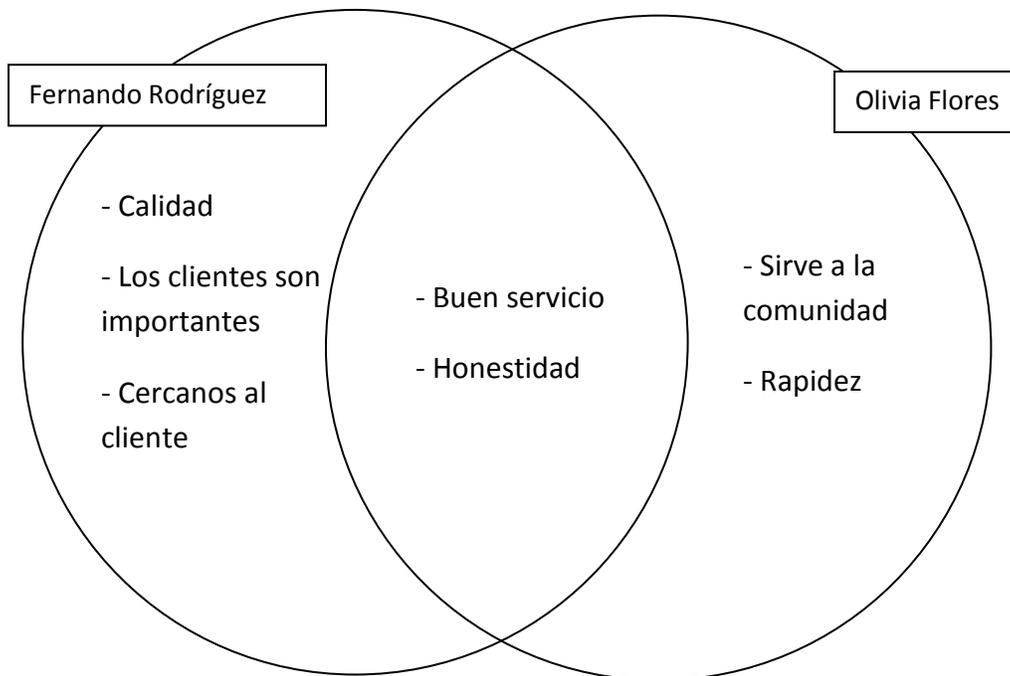


Diagrama 30. Ideas clave para la misión corporativa según los dueños de la organización

Con este esquema como base la misión se redactó de la siguiente manera:

Misión

Proveer a nuestra comunidad del gas L.P. que requiere a través de un servicio cortés, honrado y de calidad en el cual los clientes son importantes para nosotros y por tanto procuramos estar cerca de ellos y atender de manera expedita sus necesidades.

De la misma forma, las ideas de visión obtenidas en las entrevistas también se ordenaron en un diagrama de Venn, con el siguiente resultado.

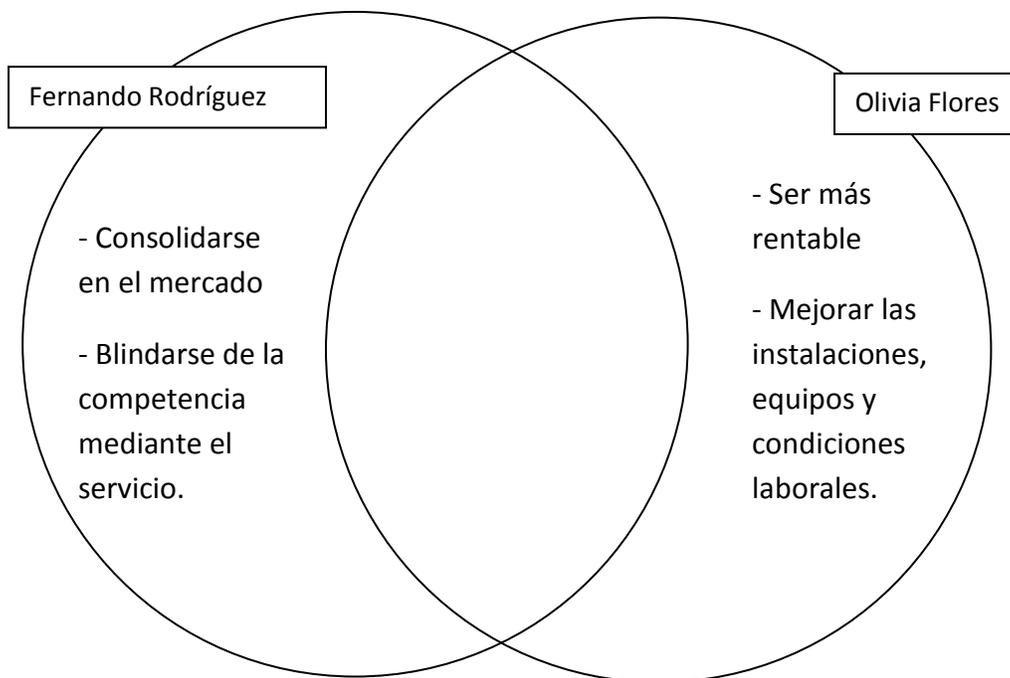


Diagrama 31. Ideas clave de visión corporativa obtenidas en la primera entrevista

Como se observa en el diagrama de Venn, los dueños no tenían ideas en común cuando se les preguntó “¿Qué le gustaría para Gas Tlacotepec a mediano plazo?”. Mientras uno se enfocaba en el entorno, en el mercado y la competencia, para otro la prioridad era mejorar al interior de la empresa, en su rentabilidad y condiciones materiales y laborales.

La ausencia de una visión única es una debilidad pues, al no tener un rumbo preciso es imposible enfocar los esfuerzos a algún objetivo determinado. Es por ello que en el FODA se señaló “No hay visión” como una debilidad principal. Para solucionarla fue necesario realizar una segunda entrevista con el propósito de establecerla. Previo a ello se les informó que era necesario volver a trabajar en la

idea de qué querían para su empresa en un futuro y se les pidió que durante varios días meditaran en ello.

Esta segunda entrevista se realizó en conjunto, de manera que uno pudiera contrastar sus opiniones con las del otro. También se les mostró el esquema de Venn con los resultados de la primera entrevista y se les explicó que cuando estaban de acuerdo lo referente a su empresa era más fácil lograr sus objetivos; por ejemplo, los puntos en común en la misión eran también fortalezas en imagen y satisfacción. Con los resultados de esa reunión se elaboró la visión, que es la siguiente.

Visión

Ser una empresa que crezca haciendo crecer a los clientes y les proporcione “la energía” para desarrollarse, para convertirse en una gasera más rentable que otorgue siempre el mejor servicio.

También se colocaron en un diagrama de de Venn las respuestas obtenidas en entrevista cuando se les preguntó “¿Cuál es la forma de actuar que distingue al personal de Gas Tlacotepec?” y “¿Qué valores rigen a Gas Tlacotepec?”.

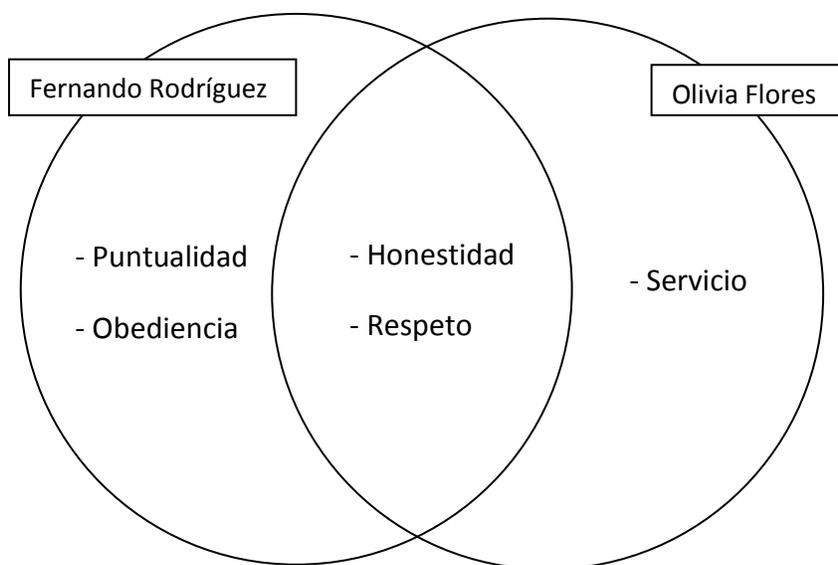


Diagrama 31. Valores centrales según los dueños de la organización

Con esto se definió que honestidad y respeto serían los valores principales de Roca Gas, mientras que puntualidad, obediencia y servicio serían secundarios. Para cada valor se redactó una breve descripción acorde con el discurso de los dueños. El resultado es el siguiente.

VALORES

Honestidad

Trabajamos con honradez y le damos al cliente lo que paga.

Respeto

Tratamos a los demás como nos gustaría que nos trataran.

Servicio

Atentos y cordiales, resolvemos los problemas de los clientes.

Puntualidad

Estamos siempre a tiempo.

Obediencia

Aceptamos la autoridad de nuestros superiores y seguimos sus instrucciones.

4.2 Identidad Visual

Una vez establecidos los elementos conceptuales e intangibles de la identidad, se partió de ellos y de la investigación previa para diseñar los visuales, es decir, aquellos que es posible percibir mediante los sentidos.

La identidad visual está formada por signos identificadores, como ya se dijo en el capítulo uno, que la teoría ha dividido en primarios –logotipo y símbolo- y secundarios, que a su vez se dividen en cromáticos y gráficos.

En cuanto a los signos identificadores primarios, después de revisar las opciones disponibles, se eligió sólo usar logotipo y prescindir del símbolo. La razón es que Roca Gas tendrá una identidad nueva, conformada por varios elementos, que debe posicionar en sus públicos; para lo cual y para que dicho proceso de comunicación sea más sencillo se decidió usar sólo un signo identificador primario.

Se buscó que el logotipo de Roca Gas se vea como la evolución del de Gas Tlacotepec, de modo que la forma simbólica refleje el cambio ocurrido en la organización. Por ello se decidió que el logotipo nuevo conserve los elementos básicos del anterior, esto es, la elipse inclinada con el nombre en el centro y los colores simples; pero al mismo que se alejara de la identidad conservadora –que también poseen el resto de las gaseras en la zona- para mostrarse más audaz y con ello diferenciarse de la competencia.

El logotipo para la nueva empresa Roca Gas es el siguiente.

LOGOTIPO



Este logotipo –que fue dibujado por el diseñador gráfico Ernesto Granados– conserva la elipse pero le agrega movimiento y tridimensionalidad a la imagen al estar formado por pequeños círculos que se distorsionan según su posición. Tales figuras forman líneas que parecen girar en torno al centro, donde se encuentra el nombre de la organización, formando a su vez la elipse que se desea conservar. Este efecto transmite la audacia y frescura de la identidad de Roca Gas.

Por su parte, la forma de escribir el nombre asemeja tuberías, para hacer alusión a los conductos de gas. Las letras están unidas entre ellas para reflejar la idea de ser parte de una comunidad que es una constante en la identidad conceptual de Roca Gas.

Se creó también una retícula con márgenes en la cual se crea un plano que permite visualizar el lugar que ocupa cada elemento del logotipo, de modo que estos se coloquen con su respectiva relación espacial. Así se facilita que sea

representado a escala precisa, y no se modifiquen las proporciones de su largo o ancho independientemente de su tamaño.

Por su parte el margen indica el área de protección alrededor del logotipo que en todas sus representaciones se deberá mantener libre de otros elementos. El margen asegura que el logotipo no reciba contaminación visual y se distinga inmediatamente.

Retícula y márgenes de protección



Regularmente y siempre que sea posible, el logotipo deberá representarse con sus colores originales. Sin embargo, ya sea por razones técnicas o de diseño, habrán ocasiones en que esto no sea posible; por ello se crearon variaciones al logotipo que sí están permitidas.

Las variaciones sólo alteran color del logotipo pero dejan intactos su forma y elementos. La primera variante es en el mismo tono de verde de la elipse y es útil para cuando se imprima sobre blanco; la segunda es completamente en negro y

puede usarse para reproducir el logotipo sobre cualquier color; la tercera es color blanco, que debe utilizarse cuando el fondo sea un color oscuro que no permita resaltar ni el verde ni el negro.

Variaciones



Verde



Blanco y negro



Fondo negro

El logotipo de Roca Gas tiene elementos de distintos tamaños, incluyendo círculos pequeños que se volverían prácticamente invisibles si el logotipo se reproduce a un tamaño muy pequeño. Por ello fue necesario establecer el tamaño mínimo de reproducción en el cual todavía se conserva la visibilidad.

El tamaño se fijó en 21,5mm de alto por 38,5 mm de ancho. En esta escala alcanza a distinguirse que la elipse está formada por puntos y el logotipo puede utilizarse en soportes como papelería y promocionales pequeños.

Tamaño mínimo



Para asegurar que se mantenga siempre la estética del logotipo en todas las reproducciones y posibles variantes que se le realicen, el manual de identidad también incluye restricciones que indican cómo no modificarlo.

Las restricciones señalan lo siguiente:

- El logotipo debe ser reproducido conservando sus proporciones, sin alterar la relación entre el largo y el ancho.
- No se debe distorsionar modificando su inclinación.
- No se debe rotar.
- No se le debe agregar efectos como sombreados.
- Sus colores no pueden invertirse
- No se le debe agregar efectos tridimensionales.

Restricciones



Como se dijo anteriormente, los signos identificadores secundarios se dividen en los cromáticos y los gráficos. Los primeros se refieren a los colores oficiales de la organización, mientras que los segundos abarcan todo elemento perceptible sensorialmente que es útil para identificarla.

Para el caso de Roca Gas se crearon cuatro signos identificadores secundarios: la gama cromática, el jingle, el lema y la tipografía oficial. La gama cromática son aquellos colores seleccionados y permitidos para que una organización los utilice como medio de representación.

Como se documentó en el capítulo segundo, la Secretaría de Energía le asignó Gas Tlacotepec el color verde, el cual coincide con la identidad conceptual de la organización según los significados de la psicología del color. Entonces, por motivos prácticos y simbólicos conviene conservar el verde como símbolo identificador para la nueva empresa Roca Gas.

Sin embargo, en la investigación sobre psicología del color también se encontró que el tono de verde usado para Gas Tlacotepec, el verde oscuro, es relacionado con lo desagradable y venenoso. Por tanto es necesario usar un tono claro de verde que explote los significados positivos que se le atribuyen a este color.

Como el color de la gama cromática sería también el usado en el logotipo, para elegirlo se diseñó antes el signo identificador primario y se crearon versiones en distintos tonos pantone de verde claro. De esas propuestas se eligió la que mejor combinaba el color con la forma, la cual utilizó el color pantone 360 C.

Una vez elegido el color de la carta pantone se encontraron las equivalencias en otros sistemas de codificación del color, específicamente en RGB –para monitores y pantallas- y CMYK –para impresiones-. De esta forma, sea cual sea el soporte en el que se plasme la identidad organizacional de Roca Gas, siempre se verá el mismo color.

GAMA CROMÁTICA

			
RGB	R: 102 G: 204 B: 102	R: 255 G: 255 B: 255	R: 0 G: 0 B: 0
CMYK	C: 63 M: 0 Y: 78 K: 0	C: 0 M: 0 Y: 0 K: 0	C: 0 M: 0 Y: 0 K: 80
Pantone	360 C		

Asimismo para Roca Gas se decidió conservar la melodía del jingle usado por Gas Tlacotepec, que es The Elephant Never Forgets, puesto que los clientes ya están acostumbrados a significar la canción con el paso de las unidades repartidoras de tal empresa.

Sin embargo la organización no tiene licencia para utilizar la pista de la canción, por lo que hacerlo es ilegal. Para solucionar esta situación y seguir usando el mismo signo identificador se decidió hacer una nueva versión de la Marcha Turca de Beethoven, pues The Elephant Never Forgets es en realidad una versión de dicha composición.

Para lograrlo se le hizo un remix al audio de la Marcha Turca y de esta forma se obtuvo una producción sonora única pero que conserva la melodía y permite reconocerla, para que esta siga cumpliendo la función de signo identificador.

El tercer signo identificador secundario que se eligió para Roca Gas fue la tipografía oficial, la cual debe ser usada en la papelería corporativa y en las comunicaciones externas si es pertinente, pues en este último caso la tipografía depende del diseño específico de cada producto comunicativo.

Se eligieron dos tipografías, una con diseño simple y otra un tanto más compleja. Ésta última debe usarse para resaltar partes específicas del texto tales como títulos; mientras que la primera, para el grueso del escrito. Las fuentes de la tipografía son Copperplate Gothic Bold y Bell Gothic Std.

Las tipografías seleccionadas difícilmente se encontrarán disponibles en la comunicación on-line, por lo que en este caso está permitido el uso de la fuente

Arial. Sin embargo, esta última no deberá utilizarse en los mensajes de tipo publicitarios o comerciales.

TIPOGRAFÍA

COPPERPLATE GOTHIC BOLD

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
1234567890,.;:_-!“\$%&/()=?¿¡*

Bell Gothic Std Bold

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890,.;:_-!“\$%&/()=?¿¡*

Bell Gothic Std Black

ABCDEFGHIJ HIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxy z
1234567890,.;:_-!“\$%&/()=?¿¡*

Arial Regular

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890,.;:_-!“\$%&/()=?¿¡*

En el caso del último signo identificador secundario, el lema, la investigación del capítulo tres señaló que se usaba el mismo signo que el de su competencia directa Gas Uno, es decir, “Honestidad Comprobada”. Con ello se perdía la función de signo identificador y se convertía en una debilidad. Por ello era necesario cambiarlo.

Para el nuevo lema se partió del objetivo de plasmar tres ideas claves de la identidad conceptual hasta ahora no se habían explotado ampliamente en la identidad visual: la de una empresa fuerte que contraste el hecho de que es la más pequeña entre su competencia; la de una gasera local que es parte de la comunidad; y la de una empresa que permite que sus clientes crezcan y se desarrollen.

Se buscó condensar estas tres ideas en una sola frase, sencilla y fácil de recordar, y después de crear y considerar varias propuestas se optó por aquella que pareció mejor, la cual fue “Fuerza viva contigo”.

LEMA

Fuerza viva contigo

De esta forma los resultados del FODA, obtenidos a partir del análisis situacional, auditoría de imagen, evaluación de satisfacción y análisis comparativo con la competencia, se utilizaron para crear estratégica la identidad de la nueva empresa Roca Gas tanto en lo conceptual como en lo visual, de modo que esta no sólo sirviera para identificarla, sino que fuera un punto de apoyo en la transición de una empresa a otra.

4.3 Aplicaciones

Una vez creados los elementos de identidad visual de Roca Gas sólo resta llevarlos a la práctica utilizándolos en la cultura material de la organización. Para fines ilustrativos, en este trabajo se realizó una maqueta de cómo podría aplicarse la nueva identidad en distintos soportes.

VEHÍCULOS



TANQUES Y SELLOS DE GARANTÍA



UNIFORMES



NOTAS DE REMISIÓN

 Carretera Federal Puebla -
Tehuacan, km 79, Tlacoahuac
de Benito Juárez, Puebla

Folio

NOTA DE REMISIÓN

Nombre Fecha

Cant.	Producto	Total

Observaciones

Nombre y firma
del vendedor

FACTURAS



SEÑALÉTICA





PAPELERÍA



Conclusiones

La comunicación es un proceso que permite a las personas relacionarse entre sí a través del intercambio de formas simbólicas, las cuales son intencionales, convencionales, estructurales, referenciales y contextuales. Aunque desde estas características pudiera parecer un fenómeno complicado, se lleva a cabo todos los días de forma natural y casi por inercia. Pero la comunicación no sólo se queda en el plano interpersonal pues los seres humanos la hemos llevado a otros terrenos, entre los cuales están las organizaciones.

Se le llama comunicación organizacional a este proceso de intercambio de formas simbólicas que efectúa una organización con sus distintos públicos, que pueden estar en su interior, es decir, las personas que la conforman, o en su entorno. En el primer caso se le denomina comunicación interna; mientras que en el segundo, comunicación externa.

Ahora bien, una organización es un grupo de personas que trabajan por metas en común y asumen roles determinados. En ella aparecen elementos como su estructura, cultura, clima, identidad e imagen. En estos la comunicación juega un papel cíclico de causa y efecto por lo cual se le otorga un lugar preponderante en la anatomía de las organizaciones, al punto de que algún autor la señala como “el sistema nervioso” de éstas.

Un tipo de organización para la cual la comunicación es especialmente importante es el de las empresas mercantiles pequeñas o medianas, las llamadas pymes, en donde la comunicación organizacional es un área de oportunidad en la cual sí

pueden competir con las grandes empresas, no así en rubros como la producción, distribución, financiamiento o cabildeo.

Según el análisis realizado, la comunicación de las pymes –al no ser llevada desde un departamento exclusivo- es resultado directo de la forma de pensamiento del dueño, quien la define, gestiona y tiene la responsabilidad de vigilarla.

En México, aunque las pequeñas empresas dan empleo a poco más del 15% del personal ocupado, apenas aportan el 9% de la producción total del país. Estos son indicadores de un fenómeno que las caracteriza: el de un funcionamiento poco eficaz y productivo, por lo cual a menudo están más al pendiente de su supervivencia económica que su planeación estratégica.

Tal precariedad de las pequeñas empresas provoca frecuentemente que el primer factor estratégico que olviden sea la comunicación organizacional, y cuando ésta se toma en cuenta, casi siempre se le ve como una herramienta para transmitir órdenes, no como un medio de identidad y creación de marca.

Precisamente ese era el caso de Gas Tlacotepec, que es el objeto de estudio de esta investigación. En principio se trata de una pequeña empresa que llegó a ser una organización pero surgió apenas como el medio de autoempleo de una persona. Con el paso de los años fue creciendo pero hasta la fecha –como se comprobó durante las entrevistas para establecer la visión- sus prioridades están enfocadas en mejorar la rentabilidad y producción.

Gas Tlacotepec no es una organización que se haya planeado, por lo cual se descubrió que todos los aspectos de ella revisados durante el análisis situacional son improvisados frente a una necesidad del momento y no calculados previamente, incluyendo, por supuesto, la comunicación.

Entre los elementos que se adoptaron frente a una necesidad momentánea está el de su razón social y nombre. Legalmente Gas Tlacotepec es sólo un nombre comercial pues la empresa opera desde la figura legal de su dueño. Llegó un momento en que, por diversos motivos legales y administrativos, se decidió que era mejor cambiar a una persona moral, y de paso adoptar el nombre de Roca Gas, que ahora gustaba más a los dueños.

Fue en esa coyuntura que este proyecto tomó lugar para no sólo cambiar un nombre sino para crear estratégicamente una identidad organizacional a partir de evaluar aquello que ya tenía la empresa, de forma explícita o tácita, el mercado donde están situados y la imagen que espera transmitir.

Para lograr tal cometido desde una perspectiva académica y comunicativa primero fue necesario realizar una minuciosa revisión teórica de la identidad organizacional para encontrar aquellas posturas que mejor respondieran a las necesidades y objetivos del proyecto; puesto que en la teoría organizacional, como en tantos campos de las ciencias sociales, hay tantas formas de explicar la realidad como autores que intentan explicarla.

Además la identidad organizacional generalmente se considera objeto de estudio y de trabajo de diseñadores gráficos y pocas veces de un comunicólogo, por lo cual

fue necesario encontrar un sustento teórico que permitiera entenderla desde la comunicación para guiar este trabajo.

Por ella se partió de las posturas de Cees Van Riel y de Grisel Cano, quienes entienden la identidad organizacional como un fenómeno que se forma y se transmite mediante símbolos y comunicación, por lo cual se genera por y es inseparable de ellos.

También se tomó en cuenta a Ana Belén Fernández, quien estudia la relación entre identidad, comunicación e imagen; y a Jorge Etkin, quien propone que, en cierta medida, una organización comparte su identidad con otras que están en su misma industria, es decir, su competencia directa. A partir de las perspectivas de estos dos autores se incorporó a la investigación la auditoría de imagen y el análisis comparativo con la competencia en cuanto a identidad.

Para definir los elementos de identidad organizacional que se abarcarían, ésta se dividió en conceptual y visual; donde la primera incluye los aspectos intangibles pero que definen la personalidad de una organización, como son el nombre y la filosofía corporativa, es decir, misión, visión y valores organizacionales.

Por su parte, la identidad visual proviene de la identidad conceptual y la expresa mediante elementos tangibles y sensoriales usados para distinguir la organización. Tales elementos se nombran signos identificadores y están divididos en primarios (que incluyen a logotipo y el símbolo) y secundarios (a su vez clasificados en cromáticos y gráficos), según la teoría propuesta por Norberto Chaves.

Con este marco teórico y a sabiendas de la situación de reajuste por la que atravesaba la organización se diseñó un proyecto para cambiar su identidad. Sin embargo, la propuesta que se hace en este trabajo no es crear una identidad organizacional sino aprovechar como oportunidades los momentos de cambio en las organizaciones, incluso cuando éstos no sean planeados, para introducir una comunicación de enfoque estratégico materializada en una identidad.

El proceso de establecer una identidad es distinto cuando la organización está por crearse a cuando lleva años operando y es necesario mejorarla; más todavía cuando se trata de trabajar sobre identidades que fueron resultado casi azaroso de las circunstancias y no de una estrategia comunicativa. Por ello se creó una metodología para rediseñar una identidad a partir de un momento de cambio, la cual pretende aprovechar tal momento para subsanar debilidades que la organización debió evitar desde el principio.

En cuanto a la identidad organizacional, el diagnóstico permitió delimitar cuáles aspectos se debían conservar y cuáles modificar, de manera que la nueva propuesta de identidad fuera capaz de renovarse para alcanzar las metas de la imagen ideal, y al mismo tiempo mantener aquello que ya se había logrado.

En estos casos, puesto que no se parte desde cero, lo primero fue obtener un diagnóstico profundo y amplio que permitiera evaluar tanto el interior como el entorno de la organización a fin de encontrar las oportunidades que ya se están aprovechando y aquellas que pudieran ocuparse. El diagnóstico propuesto se dividió en dos partes, el análisis situacional para el interior de la organización y

análisis del entorno para el exterior de la misma, el cual incluyó, una auditoría de imagen, estudio comparativo con la competencia y test de satisfacción al cliente.

Al revisar la historia de la organización se encontró que los dueños perciben su empresa desde un mito fundacional de esfuerzo y con un discurso de ser fuertes y salir adelante de los obstáculos que se presentan. Tal idea coincide con la connotación de fuerza que tiene la palabra “roca”, su nuevo nombre. Entonces se decidió que se explotaría ese punto en común y la fuerza sería parte sustancial de la personalidad de la nueva empresa.

La auditoría de imagen evaluó qué tanto se lograban los objetivos de la imagen ideal. Se encontró que su mayor fortaleza es que los clientes se sienten importantes para la empresa, y en menor medida que confían en que cumple lo que promete y comparten su mito fundacional de esfuerzo. Sin embargo no creen que Gas Tlacotepec sea diferente al resto de las gaseras, así que fue necesario crear una identidad que no se pareciera a ninguna de la competencia.

Fue muy fructífero no sólo comparar aspectos técnicos y visuales de las identidades de la competencia, sino también crear un mapa donde se situasen las personalidades de las otras empresas. Así se encontró un área de oportunidad en un tipo de identidad todavía no ocupada en el mercado, pues no había una gasera con personalidad audaz y local, por tanto estas dos características se sumaron a la de la fortaleza

En cuando a lo operativo, el análisis situacional reveló que la planta de gas de la empresa es la única en la región, lo cual le facilita la distribución en su zona de

reparto. Además los dueños conocen en lo personal a la mayoría de los clientes y con parte de ellos tienen alguna clase de vínculo, lo cual llevó a suponer que probablemente ellos percibieran a Gas Tlacotepec como parte de su comunidad.

Sobre esta idea de comunidad, más el mito fundacional de esfuerzo y un tanto del carácter religioso de los dueños se creó el apartado “Nosotros” que refleja la personalidad y esencia de la organización.

Se encontró también que la informalidad alcanza a toda la organización, desde sus unidades de distribución hasta su identidad organizacional. En este punto se realizaron entrevistas para identificar cuál es en los hechos la identidad conceptual y así formalizarla en un enunciado.

Para redactar la misión se dio prioridad a las ideas que ambos dueños tenían en común, una de ellas -el trato cortés-, se confirmaría en el cuestionario de satisfacción como una de las principales fortalezas de la empresa.

Se descubrió que la visión organizacional no existía, pues los dueños tenían ideas completamente diferentes, por lo que fue necesario explicarles la situación y pedirles que definieran qué futuro estaban buscando. A partir de lo que ambos decidieron se pudo redactar la visión, que complementó la misión y valores que ya existían pero no estaban formalizados.

Una vez redactada la identidad conceptual y determinada la personalidad que habría de tener la nueva empresa, se decidió que el nuevo logotipo fuera parecido al anterior para que no significara una ruptura total de signo identificador, sino una evolución. El nuevo diseño mantuvo la estructura del anterior de un óvalo

distorsionado con el nombre de la empresa en el centro; pero esta vez se buscó que reflejara movimiento y audacia; por su parte las letras emulan las tuberías por las que se mueve el gas y están entrelazadas, lo que transmite la idea de unidad y comunidad.

El color institucional no estaba estandarizado pues aunque estaba definido que sería verde, este presentaban variaciones de tono. Se estandarizó el color al escoger un tono específico de verde que fuera acorde a la imagen que los dueños desean proyectar (a partir de la teoría del color de Eva Heller) y al carácter joven de la empresa.

El jingle, que sirvió eficazmente como signo identificador para Gas Tlacotepec, simplemente se renovó y se creó una versión exclusiva para la nueva empresa.

Roca Gas no podía conservar el lema de Gas Tlacotepec porque ya era usado por otra gasera, de modo que quedaba anulado como signo identificador y fue imprescindible crear uno nuevo. El nuevo lema, “Fuerza viva contigo”, se concibió para mostrar en una frase corta la personalidad fuerte de la empresa, la idea de que es cercana a la gente y parte de la comunidad y también de que proporciona un servicio para el desarrollo de sus clientes.

Todos estos elementos, más una propuesta de aplicaciones visuales, se reunieron en un manual de identidad que, al menos en lo que respecta a la identidad organizacional, resuelve el problema de la informalidad y falta de estrategia para Roca Gas.

Por último, a partir del caso de Gas Tlacotepec, puedo opinar que las pymes deberían modificar su comportamiento para que la comunicación sea un elemento importante desde sus primeras etapas de vida, pues si bien al principio parecerá un factor insignificante, una empresa con crecimiento en algún momento deberá competir con otras cuyas identidades están bien construidas y se encontrará en desventaja frente a ellas.

Cuando la organización comienza es el momento óptimo para crear su identidad, pues no se arrastran debilidades que deban ser modificadas por lo cual se tiene toda la libertad de innovar. Sin embargo, si alguna empresa ya está en operación y desea construirse una identidad estratégica, puede utilizar la metodología propuesta en este trabajo y así conservar aquellos elementos que le beneficien y modificar lo que no le sean de provecho.

Bibliografía

Adler, Ronald, et. al., *Comunicación Organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones*, McGraw Hill, 2005, México

Arrieta, Luis, *Un concepto de Comunicación Organizacional*, Diana, 1991, México

Capriotti Peri, Paul, *Branding Corporativo. Fundamentos para la Gestión Estratégica de la Identidad Corporativa*, Colección de Libros de la Empresa, 2009, Santiago

Carrión, Juan, *Estrategia. De la visión a la acción*, ESIC, 2006, Madrid

Censos Económicos (2009), *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos*, INEGI, 2011, México

Chaves, Norberto, Belluccia, Raul, *La marca corporativa. Gestión y diseño de símbolos y logotipos*, Paidós, 2003, Barcelona

Chaves, Norberto, *La imagen corporativa*, Ediciones G. Gili, 1999, México

Costa, Joan, *Identidad Corporativa*, Editorial Trillas, 1993, México

Daft, Richard, L., *Teoría y Diseño Organizacional*, CENGAGE Learning, 2011, México

Etkin, Jorge, et. al., *Identidad de las Organizaciones. Invariancia y Cambio*, Paidós, México

Fernández Carlos, *La Comunicación en las Organizaciones*, Trillas, 2002, México

Fundación Universitas, *La imagen de la empresa como proceso de interpretación acumulativa*, Universidad Tecnológica de Manabí, Ecuador

- Gordo López, Ángel, *Estrategias y prácticas cualitativas en la investigación social*, Pearson/Pretince Hall, 2003, Madrid
- Heller, Eva, *Psicología del Color. Cómo actúan los colores sobre los sentimientos y la razón*, Editorial Gustavo Gili, 2004, Barcelona
- Homs Quiroga, Ricardo, *La Comunicación en la Empresa*, Grupo Editorial Iberoamericana, 1990, México
- Ibarra, Dario, González, Daniel, *La industria del gas licuado de petróleo (GLP) en México*, Red Mexicana de Competencia y Regulación, 2010, México
- Krieger, Mario, *Sociología de las Organizaciones*, Pearson, 2001, Buenos Aires
- Luhman, Niklas. *Sistemas sociales, lineamientos para una teoría general*. Alianza Editorial U. Iberoamericana, 2000, México
- Orozco Gómez, Guillermo, *La investigación en Comunicación desde la perspectiva cualitativa*, Universidad Nacional de La Plata, 1996, Buenos Aires
- Ries, Al, Trout, Jack, *Marketing de guerra*, McGraw-Hill,
- Rodríguez, Darío, *Diagnóstico Organizacional*, Trillas, 2001, México,
- Ruiz Olabuenaga, José Ignacio, *Sociología de las Organizaciones Complejas*, Universidad de Deusto
- Sierra Bravo, Restituto, *Ciencias sociales: Epistemología, lógica y metodología*, Paraninfo, 1984, Madrid
- Sorokin, Pitirim A., *Sociedad, cultura y personalidad. Su estructura y su dinámica, sistema de sociología general*, Aguilar, 1960, Madrid

Thompson, John B., *Ideología y Cultura Moderna*, UAM, 1998, México

Van Riel, Cees, *Comunicación Corporativa*, Prentice Hall, 1997, Madrid

Villafañe, Justo, *Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas*, Ediciones Pirámide, 1998, Madrid

Cibergrafía

Bonilla, Monstserrat, *Comunicación e Imagen: áreas de oportunidad para Pymes*, Vértigo Político, 23 de septiembre de 2013, México, consultado el 12 de noviembre de 2013 en <http://www.vertigopolitico.com/articulo/22994/Comunicacin-e-imagen-reas-de-oportunidad-para-Pymes>

Cano, Grisel, et. al., *De la Identidad Organizacional a la Comunicación Corporativa*, Eumed, Consultado el 11 de septiembre de 2013 en <http://www.eumed.net/ce/2010a/cpbv.htm>

Fernández, Ana Belén, *La Imagen Corporativa en los Sistemas Comunicativos Locales*, Universidad de Vigo, Consultado el 11 de septiembre de 2013 en webs.uvigo.es/abfsouto/IDENTIDAD%20CORPORATIVA.doc

Iñiguez Rímolí, Nathalie, "La Comunicación y las Pymes: un desafío permanente" en *Questión. Revista Especializada en Periodismo*, Vol 1., No. 6, 2005, Universidad Nacional de La Plata, Argentina, consultado el 6 de noviembre de 2013 en <http://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/viewArticle/80>

Morales Vallejo, Pedro, *Estadística aplicada a las ciencias sociales. Tamaño necesario de la muestra: ¿cuántos sujetos necesitamos?*, Universidad Pontificia Comillas, Facultad de Humanidades, 13 de diciembre de 2012,

Madrid. Consultado el 29 de mayo de 2014 en <http://web.upcomillas.es/personal/peter/investigación/Tama%F1omuestra.pdf>

Muciño, Jorge Carlos, *Comunicación Interna para PYMES*, Strega+Zauberer, México, consultado el 5 de noviembre de 2013 en http://www.stregacomunicacion.com/pdf/strega_ci_pymes.pdf

Muñiz, Rafael, *Comunicación Interna, la gran desconocida para la pyme*, Foro Marketing, consulto el 11 de noviembre de 2013 en <http://www.foromarketing.com/comunicacion-interna>

Pemex Gas y Petroquímica Básica, *Gas Licuado*, consultado el 12 de agosto de 2015 en

<http://www.gas.pemex.com.mx/PGPB/Productos+y+servicios/Gas+licuado/>

Petróleo México, *Gas Licuado*, consultado el 13 de mayo de 2014 en http://www.petroleomexico.com/Gas_LP.html

Rodríguez Martínez, Jorge, *Comunicación en las PyMEs: El Ámbito Internacional*, UAM Azcapotzalco, 2007, México, consultado el 13 de noviembre de 2013 en <http://zaloamati.azc.uam.mx/handle/11191/286>

Hemerografía

Aced, Cristina, “Reputación Corporativa. El arte de gestionar lo intangible” en *IESE. Revista de Antiguos Alumnos*, No. 117, abril – junio 2010

Méndez, José Silvestre, “Evolución o ‘changarrización’ empresarial en México 2004 vs. 2006” en *Emprendedores*, Núm. 17, enero – febrero de 2011, México

Anexos

Anexo I. Cuestionarios usados



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales
Ciencias de la Comunicación
Encuesta para camionetas y pipas



Folio:

Para llenar por el aplicador

Tipo de producto y zona:

Tipo de cliente: a) Hogar

b) "Changarro"

c) Empresa mediana o grande

¿Cómo llegó al servicio?

a) Lo pidió por teléfono

b) Lo abordó en la calle

1. ¿Cómo conoció a Gas Tlacotepec?

a) Publicidad (Carteles, volantes, bardas, etc.)

b) Pasó por la calle

c) Recomendación

d) Le dejaron un promocional (Imán, bolsa, lapicero, etc.)

e) Otro. Especifique _____

2. ¿Por qué continúa comprando con Gas Tlacotepec?

a) Porque me da confianza

b) Porque atienden rápido

c) Porque es mi única opción

d) Por la cercanía

e) Porque son parte de mi comunidad

f) Otro. Especifique _____

¿Qué tanto describen las siguientes frases a Gas Tlacotepec? Marque sólo una.

	La describe muy bien	La describe bien	La describe poco	No la describe nada
Me da confianza porque cumple lo que promete				
Los clientes son importantes para Gas Tlacotepec				
Es diferente a las otras gaseras				
Se esfuerza por salir adelante a pesar de las dificultades				

Del 1 al 5, donde 5 es muy satisfecho y 1 muy insatisfecho, evalúe los siguientes aspectos de la empresa. Marque sólo una.

	Muy satisfecho (5)	Satisfecho (4)	Ni satisfecho ni insatisfecho (3)	Insatisfecho (2)	Muy insatisfecho (1)
Rapidez con que llegan los pedidos					
Regularidad con la que pasan las camionetas/pipas					
Dan el tanque completo/peso correcto					
El precio es el correcto					
Trato cortés de los trabajadores					
Presentación de los trabajadores					
Equipos seguros, sin fugas y en buenas condiciones					



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales
Ciencias de la Comunicación
Encuesta para estación de carburación



Folio:

Para llenar por el aplicador

Horario:

¿Qué tipo de servicio requiere?

a) Gas para carburación automotriz

Tipo de cliente:

a) Automóvil particular b) Automóvil comercial (transporte público, repartidores, etc.)

(pase a la pregunta 2)

b) Relleno de tanque *(pase a la pregunta 1)*

1. ¿Por qué trae su tanque a rellenar en lugar de esperar el servicio de las camionetas?
Marque todas las necesarias.

a) Las camionetas no pasan en su domicilio

b) Las camionetas tardan demasiado en atender su pedido o pasar por su casa

c) No desea comprar el tanque completo sino una porción menor

d) No confía en que los tanques de las camionetas tengan el peso correcto

e) Otro. Especifique _____

2. ¿Cómo conoció a Gas Tlacotepec?

a) Publicidad (Carteles, volantes, bardas, etc.)

b) Pasó por la calle

c) Recomendación

d) Le dejaron un promocional (Imán, bolsa, lapicero, etc.)

e) Otro. Especifique _____

3. ¿Por qué continúa comprando con Gas Tlacotepec?

a) Porque me da confianza

- b) Porque atienden rápido
- c) Porque es mi única opción
- d) Por la cercanía
- e) Otro. Especifique _____

¿Qué tanto describen las siguientes frases a Gas Tlacotepec? Marque sólo una.

	La describe muy bien	La describe bien	La describe poco	No la describe nada
Me da confianza porque cumple lo que promete				
Los clientes son importantes para Gas Tlacotepec				
Es diferente a las otras gaseras				
Se esfuerza por salir adelante a pesar de las dificultades				

Del 1 al 5, donde 5 es muy satisfecho y 1 muy insatisfecho, evalúe los siguientes aspectos de la empresa

	Muy satisfecho (5)	Satisfecho (4)	Ni satisfecho ni insatisfecho (3)	Insatisfecho (2)	Muy insatisfecho (1)
Rapidez con que lo atienden					
El medidor marca litros completos					
El precio es el correcto					
Trato cortés de los trabajadores					
Presentación de los trabajadores					
Estación segura, sin fugas y en buenas condiciones					