



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

La importancia del control de la Imagen Corporativa Ideal para la buena construcción de la Imagen Corporativa Real de una organización ante su público externo: el caso Autobuses de Oriente (ADO) Región México-Norte.

# T E S I S

Que para obtener el título de Licenciado  
en Ciencias de la Comunicación  
Especialidad en Comunicación Organizacional

**PRESENTA:**

**Leny Iván Mata Juan**

**Asesor: Lic. Carlos Alberto Ávila Toscano**



México

2008



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

A mi Padre:  
Por ser ejemplo de superación.  
Te extraño papá, va por ti.

A mi Madre:  
Por haber sido padre y madre.

A mis Hermanos:  
Por el apoyo durante mis estudios.

## AGRADECIMIENTOS:

Agradezco a Dios y a la vida el haberme mandado a esta familia.

A mi Padre, Raymundo Mata Gómez, porque aparte de darme la vida me dejó muchas enseñanzas y un legado de superación, de responsabilidad, de madurez, de fortaleza, pero sobre todo, de alegría y buen humor por la vida.

A mi Madre, Rosa María Juan Torres. Por toda la fortaleza y valentía mostrada para guiar a cuatro hijos varones. Por los consejos de Padre y Madre que nos diste a cada uno y por hacer de nosotros personas responsables. Gracias por saber tener la mano firme y por los apapachos en los momentos correctos. TE AMO MAMÁ, todos nuestros logros son completamente tuyos.

A mis hermanos, Cristian, César y Edy. Agradezco los consejos y el apoyo moral y económico que me brindaron. Definitivamente no pude haber crecido en mejor familia.

A la Universidad Nacional Autónoma de México que me abrió las puertas de sus aulas desde la Preparatoria y me dejó más que enseñanza profesional. Al convertirse en ocasiones en mi primera casa y el lugar donde crecí, me dejó los mejores momentos de la vida; los mejores recuerdos de mi crecimiento y me dejó una gran cantidad de buenos amigos.

A la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales y sus profesores por guiarme durante todo el proceso de formación profesional. En sus aulas aprendí que los profesores no están para resolver dudas, sino, para crearlas y guiarnos para encontrar respuestas. Entendí también que hay muchas respuestas para una sola pregunta y que cualquiera de ellas es correcta.

A todos los profesores que me impulsaron a dar el doscientos por ciento de esfuerzo en todo lo que hago.

A los sinodales de tesis por su tiempo y atención para la mejora de este trabajo. Agradezco la dedicación y los comentarios hechos.

Al Lic. Carlos Alberto Ávila Toscano, mi asesor de tesis, por aceptar este proyecto y por creer en mí. Por la dedicación y empeño puesto en este trabajo; por guiarme paso a paso en el desarrollo del mismo; por impulsarme y escuchar mis ideas; por darme la libertad de proponer el esquema en que se fue armando la tesis, y; por las asesorías a cualquier hora en días hábiles, sábados, domingos y fiestas de guardar. Gracias Carlos este trabajo es de los dos.

A la empresa Autobuses de Oriente, ADO, por permitirme realizar este trabajo de investigación, especialmente al Lic. Alfredo Cuevas, Gerente Comercial de ADO región México-Norte, por el apoyo y por las entrevistas que me concedió y

por toda la información proporcionada durante el proceso que conformó la mitad de la investigación sobre Imagen Corporativa.

A todas aquellas personas que me apoyaron en la elaboración de la tesis, y a las personas que acudieron a las sesiones de Focus Group. Agradezco especialmente a Alejandra Ramírez (La Pato) por el apoyo y asesorías para la realización del estudio.

A mis amigos de siempre: Alfredo, Gala, Elena, Raquel, Magaly, Nashielly, Imelda, katya y Hugo. Gracias por seguir aquí después de 10 años y por los años que aún nos falta por recorrer.

A Julio por todos los consejos y conocimientos que me has dado sin saber. Por todas las preguntas hechas que me han permitido conocer más mi carrera y mi área de estudio. Pero sobre todo por todo el apoyo personal sin condiciones en todo momento. Si algo más le puedo agradecer a la UNAM es que me llevó a conocer a mi cuarto hermano.

A Natalia por todo el apoyo y amor que me has mostrado. Has sabido ser una estupenda novia y amiga. Por todas aquellas cosas que hemos aprendido juntos y por estar a mi lado en todo momento. Por ayudarme a crecer y madurar e impulsarme a ser mejor cada día. Agradezco también a tu familia por abrirme las puertas. Podría seguir escribiendo muchas cosas pero lo que más agradezco es haber conocido el amor contigo.

A todos los amigos que la Facultad me ha dejado, a todas aquellas personas que conocí no solo en las aulas. A la gente que compartió conmigo los cuatro torneos interfacultades de fútbol rápido. A la Coordinación de Actividades Deportivas porque supieron ser directores técnicos y amigos.

A las personas que han dejado huella en mi personalidad, a Karla, Diana, Diana Karen (donde quiera que estés), Oliva, Alma, Lizet, Clara, Alfredo (Quik), Omar (Azul), Beto, Edna, Ricardo, Javier (Javo), Liliana, Fernando (Jordan), Aldo, Magda, Marco (Monkey), Pavel, Oscar, Sergio (Yeyo), etc. Muchas gracias a todos por los buenos momentos.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	7
CAPÍTULO 1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	10
1.1 COMUNICACIÓN.....	10
1.1.1 Comunicación desde el punto de vista de Antonio Paoli.....	11
1.1.2 La comunicación según Carlos Fernández de Collado .....	12
1.1.3 Finalidad de la comunicación .....	16
1.1.4 Funciones de la comunicación .....	17
1.2 ORGANIZACIÓN.....	21
1.2.1 Definición de organización.....	22
1.2.2 Características de las organizaciones .....	22
1.2.3 Tipos de Organizaciones .....	23
1.2.4 Tipología de las Organizaciones de acuerdo a su función .....	25
1.2.5 Teoría de sistemas de Nicklas Luhmann.....	26
1.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .....	30
1.3.1 Definición de comunicación organizacional. Aproximación histórica.....	31
1.3.2 Diferencia entre comunicación organizacional y R.R.P.P .....	32
1.3.3 Comunicación en las organizaciones .....	32
1.3.4 Comunicación organizacional.....	33
1.3.5 La comunicación dentro de las organizaciones.....	38
1.3.6 Públicos .....	40
1.3.7 Tipos de comunicación dentro de las organizaciones .....	41
CAPÍTULO 2. IDENTIDAD CORPORATIVA E IMAGEN CORPORATIVA .....	47
2.1 IDENTIDAD CORPORATIVA .....	47
2.1.1 Aspectos que integran la identidad corporativa .....	49
2.1.1.1 Cultura organizacional.....	51
2.1.1.2 Identidad visual.....	52
2.1.2 Medios de transmisión de la identidad corporativa.....	54
2.1.3 Finalidad de la identidad corporativa .....	55
2.1.4 Clases de identidad corporativa .....	56
2.2 IMAGEN CORPORATIVA .....	63
2.2.1 Definición de imagen corporativa .....	63
2.2.2 Finalidad de la imagen corporativa.....	65

2.2.3 Imagen Corporativa Ideal .....	67
2.2.4 Imagen Corporativa Real.....	68
CAPÍTULO 3. AUTOBUSES DE ORIENTE (ADO).....	71
3.1 IDENTIDAD CORPORATIVA DE AUTOBUSES DE ORIENTE (ADO).....	71
3.2 IDENTIDAD VISUAL.....	75
3.3 PÚBLICOS EXTERNOS.....	77
3.4 MEDIOS DE COMUNICACIÓN EXTERNOS.....	77
CAPÍTULO 4. DIAGNÓSTICO .....	78
4.1 DETERMINACIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA IDEAL DE LA EMPRESA AUTOBUSES DE ORIENTE (ADO).....	79
4.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	82
4.2.1 Finalidad del estudio de mercado.....	83
4.2.2 Tipos de investigación .....	85
4.3 SELECCIÓN DE LA MUESTRA (FOCUS GROUP) .....	86
4.3.1 Ventajas del focus group .....	87
4.3.2 Metodología del focus group .....	88
4.4 CUESTIONARIO .....	90
4.4.1 Trabajo de campo.....	99
4.4.2 Interpretación de los resultados.....	99
4.5 DETERMINACIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA REAL DE LA EMPRESA AUTOBUSES DE ORIENTE (ADO).....	106
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA IMAGEN CORPORATIVA IDEAL Y LA IMAGEN CORPORATIVA REAL DE LA EMPRESA AUTOBUSES DE ORIENTE, ADO, ANTE SU PÚBLICO EXTERNO .....	108
5.1 ANÁLISIS.....	109
5.1.1 Productos y servicios.....	109
5.1.2 Infraestructura.....	110
5.1.3 Materiales de comunicación .....	111
5.1.4 Comportamientos .....	113
CONCLUSIONES.....	114
FUENTES DE CONSULTA .....	116
ANEXOS .....	119

## **INTRODUCCIÓN.**

En la actualidad, las personas ya no se conforman con comprar o adquirir un producto o servicio de buena calidad. Los procesos de compra se vuelven cada vez más sofisticados y complejos y la competencia entre empresas que ofrecen productos similares se ha convertido en un campo de batalla. La publicidad se ha convertido en un arma que liquida a los que no se atrevan o sepan utilizarla.

Las marcas de hoy en día no sólo tienen que apostar a la publicidad sino que tienen que buscar el reconocimiento y la preferencia de la gente ofreciendo ya no sólo el producto o servicio, sino un valor agregado que no le den otras marcas que ofrezcan algo similar. Este valor agregado, debe partir desde dentro de cada una de las empresas y no es más que darle una identidad propia que se verá reflejada en sus productos o servicios.

Una de las herramientas usadas últimamente por las empresas para darle este valor agregado a sus productos o servicios es la exaltación de su identidad propia y es la Comunicación Organizacional, a través de la creación de la Identidad Corporativa de una empresa, la que coadyuva a mejorar la Imagen de un producto o un servicio.

El objetivo general de la tesis consiste en describir sistemáticamente el proceso que envuelve a la Imagen Corporativa, desde su punto de partida más básico, la comunicación.

Una vez entendida la comunicación, el siguiente objetivo del estudio es describir todo el proceso que conlleva el realizar un estudio sobre imagen corporativa, los aspectos que son necesarios y la manera de cubrirlos. Ya que se tiene el proceso a seguir para estudiar la imagen corporativa se aplicara un estudio de la misma dentro de la empresa de transporte de pasajeros Autobuses de Oriente, ADO.

El formato que se decidió usar para el manejo de la información dentro del estudio fue mencionar, para cada uno de los conceptos usados, la definición de los autores más clásicos y que, para fines del estudio, presentan las definiciones más claras y completas. Una vez que se incluyeron las definiciones u opiniones de dichos autores se incluyó un recuadro que enmarca la definición y opiniones expresadas por el autor de estas líneas y que pretende

armar o definir de una manera más puntual y completa los conceptos que sean necesarios para llegar sistemáticamente al estudio.

En el primer capítulo, llamado “Comunicación Organizacional”, comenzaremos por explicar el concepto de esta disciplina de estudio; pasamos por el concepto general de comunicación para después definir lo que son las organizaciones y sus tipos. Una vez que entendimos los dos conceptos por separado comenzamos a estudiar lo que significa el concepto de comunicación organizacional como una rama de estudio de la comunicación y los aspectos que la conforman para ir enfocando poco a poco el objetivo general del estudio que es la descripción del proceso de estudio de la Imagen Corporativa y la aplicación del mismo sobre una empresa.

Ya que se ha comprendido el concepto de Comunicación Organizacional, en el segundo capítulo llamado “Identidad Corporativa e Imagen Corporativa” describimos y definimos, de la misma manera que en el capítulo anterior, primeramente a la Identidad Corporativa y todos los rasgos que la conforman y que finalmente ayudan a la creación de la Imagen Corporativa. Cuando la Identidad Corporativa ha sido definida el siguiente concepto que nos importa es el de Imagen Corporativa y explicaremos qué es y para qué sirve a las empresas en su competencia con las demás, también mencionaremos los tipos de Imagen Corporativa y los aspectos que se deben de tomar en cuenta para realizar un estudio sobre ella. En este capítulo se marca todo lo que debe llevar el estudio de Imagen Corporativa.

En el tercer capítulo llamado “Autobuses de oriente, ADO” comenzaremos por hacer un acercamiento a los que es la empresa y mostraremos algunos de sus identificadores más importantes. Con esto cubrimos sólo la primer parte del proceso de estudio de Imagen Corporativa. Definimos lo que es la empresa, qué hace, cuál es su público externo y cuáles son los aspectos de Identidad Visual que conforman su Imagen.

En el cuarto capítulo denominado “Diagnóstico” se aplica el estudio sobre Imagen Corporativa descrito en el capítulo 2 a la empresa con la cual se tuvo el acercamiento del capítulo 3.

En este capítulo se hace la delimitación del público al cual se va a estudiar ya que de eso depende el tipo de estudio que se va a aplicar para conseguir los resultados que se desean.

En este apartado se mostrará de inicio lo que la empresa ADO quiere que su público piense de ella o, mejor dicho, su Imagen Corporativa Ideal. Explicamos también el proceso de identificación de los indicadores de Identidad Corporativa y la manera de localizarlos u obtenerlos si es que no están formalmente establecidos. Después de observar la Imagen Corporativa Ideal se explica la metodología a seguir para conocer descubrir la Imagen Corporativa Real, es decir, lo que el público piensa de la empresa realmente.

Una vez que los estudios están hechos en el capítulo cinco se hace la comparación de la Imagen Corporativa Ideal contra la Imagen Corporativa Real de la empresa Autobuses de Oriente, ADO, ante su público externo y se marcan las similitudes y las diferencias que existen entre ellas.

Una vez marcadas las diferencias se hace un análisis punto por punto donde se describe la realidad de la empresa desde los distintos aspectos que se estudiaron.

## **Capítulo 1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.**

Para comenzar con la tesis es necesario llegar hasta el punto más básico de un estudio de imagen corporativa, esto es, a los conceptos en los cuales se sustenta la imagen corporativa, con esto me refiero a las definiciones más generales de la comunicación organizacional.

Como primer punto investigamos acerca de las definiciones de comunicación más importantes para llegar a una definición propia basada en las demás escritas por profesionales y estudiosos de esta ciencia.

En este primer capítulo defino los conceptos de comunicación y organización como dos conceptos aislados para después definir la comunicación organizacional como una rama de estudio dedicada al estudio de los mensajes que existen, de manera controlada o no controlada, dentro de las organizaciones hacia sus distintos públicos.

“Para el filósofo Ernst Cassirer, lo que distingue al hombre de los otros animales no es tanto la razón, sino la capacidad de simbolizar, es decir, de representar de diversas maneras sus ideas y emociones para que sus congéneres las conozcan y, a su vez, puedan expresar las suyas.” [Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel. “Definición y alcance de la comunicación organizacional.”]<sup>1</sup>

### **1.1 COMUNICACIÓN:**

El mundo siempre se ha caracterizado porque, desde sus inicios, ha existido la comunicación. “La comunicación no es un acto del presente, se remonta a el origen mismo de la vida cuando ciertos elementos de la naturaleza se fusionaron para dar lugar a las proteínas”. Esto es algo que escuché en una conferencia en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales al iniciar mis estudios, y es quizá una mera especulación, pero demuestra la complejidad e importancia que tiene la

---

<sup>1</sup> ANDRADE Rodríguez de San Miguel, Horacio. Hacia una definición de comunicación organizacional. En FERNÁNDEZ De Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México, editorial Trillas. Capítulo 2, pp. 29 - 34.

comunicación no sólo como un objeto de estudio, sino, como un proceso que está presente en todo momento y en todo lugar seamos conscientes, o no, de ello. Dicho de otra manera, la vida misma es un acto de comunicación.

“Aristóteles definió el estudio de la (comunicación) retórica como la búsqueda de “todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance.”<sup>2</sup> “La meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista.”<sup>3</sup>

### 1.1.1 Comunicación desde el punto de vista de Antonio Paoli

“Entiendo la comunicación como el acto de relación entre dos o más sujetos, mediante el cual se evoca en común un *significado*.”<sup>4</sup>

De acuerdo con lo que dice José Antonio Paoli en lo que se refiere al concepto de comunicación es importante también citar a Ferdinand de Saussure en lo que se refiere al concepto de *significado*. “Llamaremos signo a la combinación del concepto y de la imagen acústica. Es decir, el signo es la combinación de dos elementos: *significado* y *significante*.”<sup>5</sup> Entendiendo lo que dijo Saussure acerca del signo, “*significado* es aquello que nos representamos mentalmente al captar un *significante*. Para nosotros el *significante* podrá recibirse por cualquiera de los sentidos y evocará un concepto. El *significante* podrá ser una palabra, un gesto, un olor, algo suave o áspero.”<sup>6</sup>

Para que la comunicación pueda ser satisfactoria los interlocutores deben compartir algún tipo de experiencias similares (cultura), y para poder evocarlas en común se necesita se necesita significantes en común (lengua).

---

<sup>2</sup> BERLO, David. El proceso de la comunicación, introducción a la teoría y la práctica. México, Ed El Ateneo, 1992. pág.7.

<sup>3</sup> *idem*.

<sup>4</sup> PAOLI, J. Antonio. Comunicación e información: perspectivas teóricas. 3ª edición, México. Ed. Trillas, 1983. pág.11.

<sup>5</sup> SAUSSURE, Ferdinand. Curso de lingüística general. 12ª edición, México. Ed. Fontamara, 1998. 318pág.

<sup>6</sup> PAOLI, J. Antonio. Comunicación e información: perspectivas teóricas. 3ª edición, México. Ed. Trillas, 1983. pág.11.

Cuando hablamos de cultura nos referimos a toda aquella serie de experiencias que para comunicar son muy importantes para que se capte el sentido real de lo que se quiere evocar. Con esto quiero recalcar que aún a pesar de lanzar los mismos significantes la cultura o el contexto social en el que se está inmerso le imprime un nuevo sentido o, simplemente, un sentido diferente a las cosas porque se está comunicando algo pero está cargado de una *información* diferente.

“En la comunicación la pluralidad de individuos pasa a ser unidad de significados. Pero esta unidad es tan sólo en relación a los significados estrictamente comunes. Entre sí, los individuos, los grupos, las clases sociales, las culturas, tienen serias diferencias en sus concepciones, aún cuando tienen también posibilidades de evocar siempre algo en común. Después, al relacionarlo con su contexto, vuelve a transformarse el sentido. Lo común se vuelve otra vez algo diferente.”<sup>7</sup>

Con lo anterior, el autor nos quiere decir que dentro de un grupo que comparte los mismos *significantes* (como la lengua o idioma en común) puede haber serias diferencias de concepción. Por ejemplo, aunque compartimos la misma lengua, los nativos de otras naciones no comprenden en su totalidad el “doble sentido” que a veces usamos los mexicanos cuando hablamos. Es por eso que el concepto de cultura está muy ligado al concepto de comunicación, porque nos hace tener más referentes en común.

### 1.1.2 La comunicación según Carlos Fernández de Collado

“La palabra comunicación proviene del latín *communis*, común. Al comunicarnos pretendemos establecer algo “en común” con alguien o, lo que es lo mismo, tratamos de compartir alguna información...”<sup>8</sup>

“En la comunicación siempre se requieren por lo menos tres elementos: la fuente, el mensaje y el destino. La **fuente** puede ser un individuo (que habla, escribe, dibuja o gesticula) o una organización de comunicación (un periódico, una agencia publicitaria, una estación de televisión o un estudio cinematográfico). El **mensaje**

---

<sup>7</sup> *Ídem.*

<sup>8</sup> FERNÁNDEZ de Collado, Carlos y L. Danhke Gordon. La comunicación Humana, ciencia social. México, Ed. Mc Graw Hill, 1994. pág.3

puede presentarse como la tinta impresa en el papel, las ondas de sonido en el aire en forma de impulsos electromagnéticos, el movimiento de la mano, una bandera en el aire o cualquier otra señal capaz de ser interpretada significativamente. El **destino** puede ser un individuo que escucha, ve o lee, o el miembro de un grupo, como un grupo de discusión, o el público de una conferencia, los asistentes a un encuentro deportivo o un concierto...”<sup>9</sup>

De acuerdo con lo que nos dice Carlos Fernández de Collado en su libro la comunicación no es más que poner algo en común por cualquier tipo de medio. También destaca que hay tres elementos esenciales dentro de la comunicación que son la fuente (o emisor), el mensaje y el destino (o receptor).

“... ¿qué sucede cuando la fuente trata de poner “algo en común” con un receptor determinado? Primero, la fuente codifica su mensaje. Esto es, toma la información o sentimiento que desea compartir y la dispone de tal forma que pueda ser transmitida.”<sup>10</sup>

Tomando en cuenta lo anterior el primer paso de la comunicación saber qué es lo que se necesita “poner en común” y elegir el medio por el cual se va a mandar nuestro mensaje y codificarlo, es decir expresarlo en palabras o en escritura porque como expresa el autor “las ideas o imágenes que tenemos no pueden ser transmitidas hasta que son codificadas.”<sup>11</sup>

“Una vez codificado y enviado el mensaje se vuelve independiente del emisor, y cualquier cosa que haga el mensaje está más allá del poder del emisor para cambiarlo.”<sup>12</sup> De ahí, el mensaje que ya se ha hecho independiente del emisor puede lograr, o no, que se entienda lo que originalmente el emisor quiso “poner en común”.

“En términos de la ingeniería, podría haber una filtración o distorsión en cualquier etapa. En términos de la comunicación humana, si la fuente (o emisor) no tiene una información clara o adecuada, si el mensaje no está completa y correctamente codificado, y en signos transmisibles, si los mismos no se transmiten en forma adecuada y con suficiente rapidez pese a las interferencias y a la

---

<sup>9</sup> FERNÁNDEZ de Collado, Carlos y L. Danhke Gordon. La comunicación Humana, ciencia social. México, Ed. Mc Graw Hill, 1994. pág.3

<sup>10</sup> *ídem*

<sup>11</sup> *ídem*

<sup>12</sup> FERNÁNDEZ de Collado, Carlos y L. Danhke Gordon. La comunicación Humana, ciencia social. México, Ed. Mc Graw Hill, 1994. pág.4

competencia hasta el receptor deseado, si el mensaje no es decodificado de acuerdo con un patrón que corresponda a la codificación y finalmente, si el destinatario (o receptor) no es capaz de manejar el mensaje descifrado de tal forma que se produzca la respuesta deseada, entonces, obviamente, el sistema estará funcionando por debajo de su máxima eficacia”<sup>13</sup>

Pareciera, por el término de comunicación descrito por Carlos Fernández de Collado y entendido como poner “algo en común”, que la comunicación es algo muy sencillo pero al describir parte del proceso de comunicación adquiere un nuevo sentido y se va haciendo más complejo a medida que nos damos cuenta que la comunicación debe ser funcional y cumplir con muchas variables para que un emisor que quiere mandar un mensaje lo haga de la manera adecuada y que cumpla el fin mismo de la comunicación que es tener una respuesta deseable, es decir, que el receptor capte el sentido mismo que le esta dando el emisor al momento codificar su mensaje.

Para agregar un sentido nuevo en lo que se refiere al mensaje mandado por el emisor Fernández de Collado nos describe en cuatro puntos lo que el llama las “condiciones de éxito en la comunicación” que no son más que las condiciones que se deben cumplir para que el mensaje lanzado por el emisor obtenga la respuesta deseada:

1. *“El mensaje se debe diseñar y transmitir de tal forma que se logre la atención del destinatario escogido.”*<sup>14</sup> Dado que la mayoría de las personas tenemos mucha más comunicación de la que podemos aceptar o decodificar, solamente seleccionamos aquellos mensajes que, para nuestra impresión, satisfacen o no nuestras necesidades o intereses. “Por lo tanto, el diseño de un mensaje que despierte la atención necesita tener en cuenta el lugar y el momento adecuados, y estar provisto de alusiones que atraigan el interés del receptor”<sup>15</sup>
2. *“En el mensaje se deben emplear signos que hagan referencia a experiencias comunes de la fuente y el destinatario, de tal forma que*

---

<sup>13</sup> *ídem*

<sup>14</sup> FERNÁNDEZ de Collado, Carlos y L. Danhke Gordon. La comunicación Humana, ciencia social. México, Ed. Mc Graw Hill, 1994. pág.11

<sup>15</sup> *Ibidem*, pág.12.

*se logre transmitir el significado.*<sup>16</sup> El autor nos dice que el receptor va a aceptar la decodificación del mensaje de acuerdo a las experiencias, necesidades e intereses previos que hay en su entorno, es decir, el receptor rechazará todos los mensajes que no estén acorde con su estructura, o los va a modificar de tal manera que se acoplen a sus experiencias e intereses. “por lo tanto, al pensar un mensaje tenemos que asegurarnos de hablar el “mismo idioma” que el receptor y en un nivel tal que nos comprenda.”<sup>17</sup>

3. *“El mensaje debe evocar necesidades de personalidad en el destinatario y a la vez sugerir algunas formas de satisfacer esas necesidades.”*<sup>18</sup> Con esto el autor nos dice que para llegar a un receptor necesitamos hacerle saber que necesita escuchar lo que tenemos que decirle. “El primer requisito para que un mensaje sea eficaz es que se relacione con alguna de nuestras necesidades de personalidad... debe hacer sentir al individuo alguna necesidad o tensión que puedan ser satisfechas a través de una acción. Después, el mensaje puede tratar de controlar la acción que resulte, sugiriendo la decisión a tomar.”<sup>19</sup>
4. *“El mensaje debe sugerir una manera de satisfacer esas necesidades, de tal forma que ésta sea apropiada a la situación del grupo en la que se encuentra el destinatario cuando se le incita a dar la respuesta deseada.”* Dado que los seres humanos cumplimos ciertos roles dentro de una sociedad o, específicamente, grupos (escolares, de trabajo, de familia, de amistades, etc.) y que estos roles nos proporcionan en la vida una rutina más ordenada y satisfactoria y de acuerdo con lo que nos menciona el autor vamos a decidir realizar un cambio sólo si éste es aceptado o se acopla a nuestro desempeño dentro de un grupo, de no ser así, lo más probable es que decidiremos no hacerlo porque eso implicaría ir en contra de los roles

---

<sup>16</sup> *Ibidem*, pág.11.

<sup>17</sup> *Ibidem*, pág.12.

<sup>18</sup> *Ibidem*, pág.11.

<sup>19</sup> *Ibidem*, pág.13.

que estamos cumpliendo dentro de los grupos a los cuales pertenecemos. “Si nuestros grupos no aprueban la respuesta que estamos inclinados a dar en nuestra comunicación es muy poco probable que seleccionemos esa respuesta. Por otro lado, si nuestro grupo aprueba decididamente cierta clase de acción, esa es la que muy probablemente seleccionaremos de entre cualquiera otra alternativa similar.”<sup>20</sup>

Los puntos antes expresados sólo nos llevan a una conclusión: dado que los mensajes emitidos por un emisor siempre están destinados a un receptor es necesario conocer las condiciones en que éste vive, las experiencias que ha tenido, las que quiere tener, los roles que juega dentro de los grupos en los cuales se relaciona, sus intereses, etc. para que en determinado momento pueda ser “previsible” el efecto del mensaje que se está lanzando al receptor o para que de una manera más eficaz se pueda codificar el mensaje para ese receptor en particular. “Conocer al público es la primera regla de la comunicación ya que es importante saber cuál es el momento adecuado para un mensaje, la clase de lenguaje que se debe utilizar para hacerse entender, las actitudes y valores a los que se debe apelar para ser eficaz, y las condiciones del grupo en las que tendrá lugar la acción deseada.”<sup>21</sup>

### **1.1.3 Finalidad de la comunicación**

Siguiendo la misma línea de Fernández de Collado me gustaría citar cuatro puntos más relacionados con los propósitos de la comunicación que según David K. Berlo en los que dice que la comunicación debe ser:

---

<sup>20</sup> FERNÁNDEZ de Collado, Carlos y L. Danhke Gordon. La comunicación Humana, ciencia social. México, Ed. Mc Graw Hill, 1994. pág.13

<sup>21</sup> *Ibidem*, pág.11.

1. "No contradictorio lógicamente ni lógicamente inconsistente consigo mismo."<sup>22</sup> Con lo anterior entiendo que la comunicación debe ser clara y directa pero basada en fundamentos sólidos que la sustenten.
2. "Centrado en la conducta; es decir, expresado en términos de la conducta humana."<sup>23</sup> Con esto el autor se refiere a que tiene que ser expresada en los mismos términos de conocimiento del receptor y se debe dar el mensaje de acuerdo al tipo de público que se quiere llegar.
3. "Lo suficientemente específico como para permitirnos relacionarlo con el comportamiento comunicativo real."<sup>24</sup> La comunicación o el mensaje enviado al receptor debe ser claro y plantearle un problema o una necesidad pero también una propuesta de solución al problema o a la necesidad creada por el mismo mensaje.
4. "Compatible con las formas en que se comunica la gente."<sup>25</sup> De acuerdo con mi punto de vista, el autor se refiere a la selección del canal. Antes de mandar un mensaje se tiene que descifrar qué canales son los adecuados para el tipo de público que va dirigido el mensaje y de acuerdo a los medios a los que está habituado dentro de su grupo.

#### **1.1.4 Funciones de la comunicación.**<sup>26</sup>

Ningún grupo u organización puede existir sin la comunicación que es la transferencia de significados entre sus miembros.

Como sabemos, la comunicación no es sólo compartir ideas sino que se debe comprender y para esto se deben tener los mismos códigos de significación. La comunicación desempeña cuatro funciones esenciales dentro de un grupo u organización y estos son:

---

<sup>22</sup> BERLO, David. El proceso de la comunicación, introducción a la teoría y la práctica. México, Ed El Ateneo, 1992. pág.9.

<sup>23</sup> *idem*

<sup>24</sup> *idem*

<sup>25</sup> BERLO, David. El proceso de la comunicación, introducción a la teoría y la práctica. México, Ed El Ateneo, 1992. pág.9

<sup>26</sup> ROBBINS, Stephen P. Adolfo Deras Quiñones (tr). Comportamiento organizacional. Séptima edición, México, Prentice-Hall Latinoamericana, 1996. pág. 375-386.

1. El control.- por ejemplo las jerarquías de autoridad y los lineamientos formales que requieren el cumplimiento por parte de los empleados;
2. La motivación.- en la misma organización se puede decir a los empleados lo que se debe hacer, lo bien que lo están haciendo y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño;
3. La expresión emocional.- dentro de un grupo sirve, o funciona, como un mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y sus sentimientos de satisfacción, y;
4. La información.- facilita la toma de decisiones ya que proporciona la información que los individuos o grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas.

#### **DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN:**

Para definir completamente el concepto de comunicación no sería suficiente este estudio donde solo se toca el tema superficialmente para llegar al entendimiento de qué es y para qué sirve dentro de una empresa.

No existe en la actualidad, desde mi punto de vista, un autor que tenga una definición completa de lo que significa el concepto de comunicación así que me pareció muy buena idea tomar las definiciones y características de algunos autores con los cuales concuerdo para tratar de llegar a una definición propia basada en los estudios de los autores que ya vimos anteriormente y sin pretender tener el concepto más completo.

Así pues, la comunicación no es más que poner algo en común. La manera de poner algo en común es a través del signo lingüístico (o lo que es lo mismo la combinación del *significado* y *significante*).

Un *significante* es cualquier cosa que pueda captarse por medio de los sentidos y que a su vez nos va a evocar un concepto. Es decir, un *significante* puede ser una palabra, un olor, un sonido, cualquier cosa tangible o cualquier sabor, etc. que al ser percibida nos dará cierta información.

Un *significado* es aquello que nos representamos mentalmente al captar por medio de los sentidos un *significante*.

Para que la comunicación sea efectiva es necesario que los interlocutores compartan ciertas experiencias similares (cultura) y se necesitan significantes comunes (lengua).

### **Proceso de comunicación:**

Poner algo en común requiere de ciertos factores y es ahí donde entra el proceso de comunicación que visto de la manera más simple es tener un emisor que quiere transmitir un mensaje a un receptor.



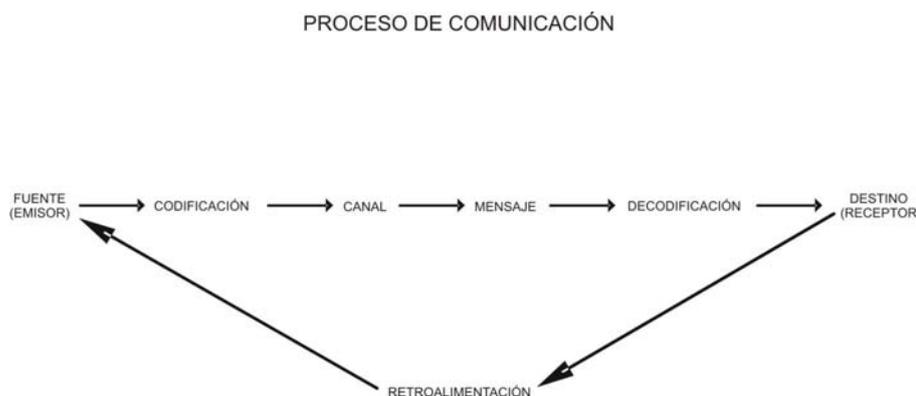
Pero dentro de todo el proceso estos tres elementos no son suficientes, así pues, para dejarlo más completo se requieren de un emisor (que es la persona que quiere mandar un mensaje); una codificación (que se puede entender como el lenguaje en que va a cifrar su mensaje); un medio (que es el vehículo en el que va a llegar el mensaje al receptor y puede ser por medio del habla, de escritos, imágenes, audiovisuales, gestos, señales, etc.); mensaje (que es la idea o la información que el emisor quiere que el receptor escuche, lea, visualice, etc.); decodificación (que es cuando el receptor recibe la información directa del emisor a través de un vehículo o medio elegido por el emisor para transmitirlo<sup>27</sup>) y, por último; receptor (que es la persona que va a recibir el mensaje).

Para que el proceso de comunicación sea completo debe existir una retroalimentación por parte del receptor que no es más que lanzar sus propias ideas dentro del mismo proceso de comunicación pero en sentido contrario en donde él deja de ser un receptor y ahora se convierte en un emisor dejando al emisor inicial en la parte de receptor.

---

<sup>27</sup> Dentro del proceso de decodificación debemos tomar en cuenta que el receptor debe tener el conocimiento del código en que fue lanzado el mensaje para que pueda asociar la información que el emisor le quiere transmitir.

Dentro del proceso de comunicación existen, sin embargo, factores que ponen en riesgo la total comprensión del mensaje por parte del receptor, la principal es la llamada entropía que se define como la pérdida de información que existe dentro de la codificación por parte del emisor, de la elección del medio por parte del emisor, del mensaje en sí por omisión de información del emisor y dentro de la decodificación por parte del receptor. Otro factor de riesgo dentro de la comunicación es el ruido, que se refiere a todas las condiciones que existen en el entorno en que se lleva a cabo el proceso de comunicación y que involucran al emisor y al receptor por igual; la mejor forma de eliminarlo es a través de la elección del ambiente por parte del emisor para enviar la información al receptor.



### **Finalidad de la comunicación:**

La finalidad que tiene la comunicación puede ser muy variada. Está enfocada a compartir y obtener información y puntos de vista acerca de algún tema determinado; con esto se puede lograr que las personas compartan nuestros mismos puntos de vista, que realicen alguna acción o, simplemente, podemos recibir más información acerca de algún tema en específico.

## 1.2 ORGANIZACIÓN

Debido a que la comunicación no se puede dar si no se da de manera organizada es necesario definir lo que son las organizaciones para comprender totalmente lo que es la comunicación.

La comunicación y la organización son dos conceptos muy amplios pero que no pueden ser separados ya que mantienen una relación simbiótica porque no puede haber comunicación si no hay organización y mucho menos existiría la organización sin comunicación. “Sin la comunicación, el hombre se encontraría aún en el primer escaño de su desarrollo y no existirían ni sociedad ni cultura. Probablemente la mera sobrevivencia de la especie no hubiera sido posible sin la aparición del lenguaje (verbal y no verbal, hablado y escrito).” [Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel. “Definición y alcance de la comunicación organizacional”.]<sup>28</sup>

Desde sus inicios, la humanidad se ha caracterizado por representar el concepto de organización. Actualmente, las naciones reflejan en mayor proporción que las sociedades y la humanidad misma siguen siendo una gran organización dentro de distintos sistemas como son el político, el económico y el militar. Pero las sociedades y naciones no sólo se consideran como organizaciones grandes ya que éstas a su vez están formadas por otras organizaciones más pequeñas como son la familiar, la social, la vecinal, la estatal, etc. de esta manera puedo asegurar que, desde sus inicios y hasta la actualidad, habitamos en un mundo rodeado y compuesto por organizaciones.

“Estas organizaciones toman muy diversas formas y representan los sistemas de valores conflictivos y cruciales dentro de una sociedad. En un periodo de rápido cambio social y de conflicto social evidente, las organizaciones son un factor que contribuye en alto grado, tanto al cambio y al conflicto como a la oposición al cambio y al conflicto.”<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto. Medios de comunicación en las organizaciones. En FERNÁNDEZ De Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México, editorial Trillas. Capítulo 11, pp. 245-273.

<sup>29</sup> RICHARD H. HALL. Organizaciones, estructura y proceso. España, Ed. Prentice Hall, 1973. 331 pág.

### 1.2.1 Definición de organización.

Organización: “Grupo de trabajo que tiene un fin común”<sup>30</sup>

“Los grupos pueden ser estudiados de manera sistemática. Herbert Simon ha definido a las organizaciones como un grupo de grupos”.<sup>31</sup>

Un grupo es un conjunto de personas (dos o más) que interactúan entre sí y que comparten un destino común, poseen estructura organizacional y se comunican a través del tiempo para lograr los objetivos establecidos.

Las organizaciones no funcionan en el vacío. Ellas influyen en sus medios y a la vez son afectadas por éstos. Es evidente que las organizaciones están en permanente interacción con otras organizaciones, con los clientes y en general con la sociedad.

“Una organización se constituye con dos o más personas que alcanzan ciertos objetivos a través de actividades de cooperación; obtienen materiales, energía, e información del ambiente; coordinan y transforman sus actividades para transformar los recursos y reintegran al ambiente los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización.”<sup>32</sup>

### 1.2.2 Características de las organizaciones

“Annie Bartoli menciona algunas de las características de la organización, indispensables para estudiarlas y comprenderlas. Entre ellas:”<sup>33</sup>

- “Finalidad existente y conocida por todos los miembros del grupo”<sup>34</sup> (o lo que es lo mismo, todas las organizaciones existen porque tiene una misión que realizar y ésta debe ser conocida por todos los integrantes que la conforman para la mejor realización de sus funciones);

---

<sup>30</sup> Ávila, C. A. 2004. Gestión de la comunicación en las organizaciones (Cátedra) México, UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

<sup>31</sup> FERNÁNDEZ de Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. 2ª Edición, México, Ed. Trillas, 2002. pág.68.

<sup>32</sup> GARCÍA Nava, Elba Elizabeth. Propuesta de un programa de comunicación organizacional (Comunicación interna) para la proyección de la imagen de AMECAP. Tesis de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. México: FCPyS, UNAM, 2002. pág. 5

<sup>33</sup> *Ibidem*. pág.6

<sup>34</sup> *idem*.

- “Distribución de roles y tareas a realizar”<sup>35</sup> ( dentro de cada organización existe una red de control que administra los recursos humanos con los que cuenta la organización y distribuye para cada una, una tarea específica; se puede dividir por áreas y las áreas a su vez en departamentos a fin de lograr en conjunto la misión de la organización)
- “División de autoridad y poder formal; claramente explicativa en función de un determinado objetivo”<sup>36</sup> (para un mejor funcionamiento, cada organización pone el personal de un departamento o área a cargo de una persona y ésta va a ser la responsable de coordinar las labores del área o departamento para un mejor funcionamiento del mismo en la realización de sus tareas asignadas);
- “Sistema de comunicación y coordinación”<sup>37</sup> (cada organización cuenta con una sistema propio de comunicación que se encarga de proveer la información necesaria para la realización de las tareas asignadas);
- “Criterios de evaluación y control de resultados”<sup>38</sup> (las organizaciones cuentan también con un sistema propio y único de evaluación de la tareas realizadas por cada área o departamento que va desde la evaluación de cada departamento hasta el conjunto de todas las áreas que conforman la organización).

### 1.2.3 Tipos de Organizaciones

El estudio de las organizaciones tiene como base de algunos de sus estudios las investigaciones realizadas por Max Weber. Como primer punto a tratar Weber distingue el *grupo corporado* de las demás organizaciones.

“El grupo corporado es una relación social cerrada o que limita por medio de normas la admisión de extraños... siempre y cuando su orden sea implantado por la

---

<sup>35</sup> *ídem.*

<sup>36</sup> *ídem.*

<sup>37</sup> *ídem.*

<sup>38</sup> *ídem.*

acción de individuos específicos cuya función regular sea ésta, con un jefe o 'cabeza' y, por lo general, también, con un personal administrativo.”

Siguiendo la anterior definición se puede decir que las organizaciones conllevan relaciones sociales. Esto es, que los individuos interactúan dentro de la organización. La organización (grupo corporado) incluye unos sectores de la población y excluye otros. La organización en sí tiene sus límites. Las mismas organizaciones poseen una jerarquía de autoridad y una repartición del trabajo en la realización de sus funciones. El orden se refuerza con personal específico preparado para realizar esa tarea.

En las organizaciones la interacción es *asociativa* más que *comunal*; esto establece una diferencia entre la organización y otras entidades sociales como la familia. Además Weber anota que las organizaciones llevan a cabo actividades continuas encaminadas a un propósito de naturaleza específica, lo que quiere decir que las organizaciones trascienden la vida de sus miembros y tienen metas, es decir, las organizaciones son planeadas para hacer algo.

Así pues, dentro de las características de las organizaciones también se podemos diferenciar a las organizaciones por el tipo de sistema que las rige. Dentro de estos sistemas podemos encontrar al sistema mecánico y al sistema orgánico.

- **Sistema mecánico:** “Se caracteriza por depender de reglas y regulaciones formales, centralización de la toma de decisiones, responsabilidades de trabajo muy bien definidas y una rígida jerarquía de autoridad.”<sup>39</sup>
- **Sistema orgánico:** “Se caracteriza por el uso de bajo o moderado de reglas y regulaciones formales, toma de decisiones descentralizada y compartida, responsabilidades de trabajo definidas con amplitud y una estructura de autoridad flexible con menos niveles de jerarquía.”<sup>40</sup>

Según Max Weber, un sistema mecánico es en esencia una burocracia con las siguientes características:

---

<sup>39</sup> Ávila, C. A. 2004. Gestión... Loc. cit.

<sup>40</sup> *ídem*.

- La organización funciona de acuerdo con un grupo de reglas o leyes cuya intención consiste en controlar de manera estricta la conducta de los empleados.
- Todos los empleados tienen que apegarse con cuidado a amplias reglas y procedimientos impersonales al tomara decisiones.
- El trabajo de cada empleado incluye un área específica de conocimientos, con obligaciones, autoridad, y poderes definidos en forma estricta para obligarla a la obediencia.
- La organización se apega al principio de jerarquías; es decir, cada posición inferior está bajo el control y la dirección estricta de una más alta.
- Los candidatos a empleos se seleccionan sobre la base de calificaciones “técnicas”. Se nombran, no se eligen.
- La organización tiene un escalafón de ascensos de carrera. El ascenso es por antigüedad o por logros y depende del criterio de los superiores.

#### **1.2.4 Tipología de las Organizaciones de acuerdo a su función.<sup>41</sup>**

Como ya lo vimos anteriormente, una organización es un grupo de trabajo que tiene una finalidad en común, es decir, todas y cada una de las organizaciones existentes tienen una misión; y es de acuerdo al tipo de misión que tengan cada una de ellas que se designan de la siguiente manera:

- Empresa: Es una organización con fines de lucro. Se dedican a la comercialización de productos, bienes o servicios.
- Corporativo: Grupo de empresas que se unen para formar una más amplia. Pueden ser de la misma área o de distintas áreas pero siguen un fin o camino en común, es decir, tienen una misión en conjunto.
- Institución: Organización que, de acuerdo a su misión, tiene una justificación y credibilidad en la sociedad.

---

<sup>41</sup> Ídem.

## 1.2.5 Teoría de sistemas de Nicklas Luhmann.

Para comenzar a definir la teoría de sistemas de Luhmann comenzaré diciendo que “un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, de forma tal que un elemento afecta el comportamiento de todo el conjunto. Un sistema es una combinación de medios (como personas, materiales o datos) integrados de forma tal que puedan desarrollar una determinada función en respuesta de una necesidad concreta.”<sup>42</sup>

El libro de Luhmann acerca de los sistemas habla de una sociedad que está constituida en su totalidad por sistemas que conforman una estructura. Esta estructura está formada de tal manera que todo tiene un orden y quien va a dar las reglas para que el sistema o la estructura funcionen es la comunicación cuya finalidad es la reducción de la entropía<sup>43</sup> dentro de los sistemas.

Los sistemas conforman a otros más pequeños (subsistemas)<sup>44</sup> y se vuelven más complejos y específicos (microsistemas). Cada sistema cumple una función específica y si alguno no funciona los demás se adaptan a las características del entorno para cumplir con esa función (autopoiesis)<sup>45</sup> desde un punto de vista autoreferente.<sup>46</sup>

El núcleo de la teoría de Luhmann son las sociedades contemporáneas. Incorpora los avances recientes de las teorías de los sistemas para explicar la complejidad creciente de las sociedades modernas. Para Luhmann existen básicamente tres sistemas (vivos, psíquicos, sociales) que se diferencian por su propio tipo de operación y el modo en que reducen la complejidad. Para reducir la complejidad los sistemas utilizan la diferencia como principio orientador y principio de

---

<sup>42</sup> RUBIO, Olallo. 2005. Podcast no. 8. Archivo tipo mp3. México D.F. <http://www.rockandroll.com>. 28-03-2007.

<sup>43</sup> Pérdida de información. La entropía de un sistema es el desgaste que el sistema presenta por el transcurso del tiempo o por el funcionamiento del mismo. Los sistemas altamente entrópicos tienden a desaparecer por el desgaste generado por su proceso sistémico. Los mismos deben tener rigurosos sistemas de control y mecanismos de revisión, reelaboración y cambio permanente, para evitar su desaparición a través del tiempo.

<sup>44</sup> Subsistema: desde el punto de vista de Luhmann es en esencia un sistema que forma parte de un sistema mayor (dentro de las organizaciones puede ser visto como un área o departamento de la organización).

<sup>45</sup> Autopoiesis: de acuerdo a la teoría de sistemas de Luhmann es la capacidad de un sistema para crear elementos propios. También puede ser vista como la capacidad de un sistema para organizarse de manera tal que el único producto resultante es él mismo. Capacidad de reproducirse a sí mismo y autorregularse.

<sup>46</sup> Autorreferente: en la autopoiesis descrita por el autor interviene la creación de elementos propios y a través de la autorreferencia se crean esos elementos a partir de la concepción que se tiene de sí mismo.

procesamiento de la información. La reducción de la complejidad se realiza a través de una estabilización interna/externa. Para sobrevivir un sistema debe establecer una relación concordante entre su propia complejidad con la del medio ambiente.

Los sistemas para Luhmann son cerrados sobre sí mismos, es decir, son autoreferentes y autopoieticos, en tanto son capaces de crear sus propias estructuras y componentes. Esta característica de los sistemas cuestionan la relación todo/parte para incluir una nueva diferenciación sistema/entorno.

El fenómeno que observa Luhmann es la diferenciación progresiva de las sociedades a lo largo de su evolución temporal en diferentes subsistemas sociales (derecho, política, economía, educación, religión, etc.). Estas especializaciones son modos eficaces de reducir la complejidad y se caracterizan por ser todos ámbitos de comunicación. La sociedad engloba al conjunto de las comunicaciones. Este es un punto crítico en la teoría de Luhmann: la sociedad no está compuesta por individuos sino por comunicaciones. Los seres humanos son un sistema más y son el entorno del sistema social.

El evento comunicativo tiene tres momentos: información, participación, y comprensión. El cierre de cada evento comunicativo se da con el último paso. Este proceso constituye la operación que define al sistema social.

La autonomía de los sistemas presupone una cooperación entre sistemas que les permitan una acomodación al entorno. Para explicar esta relación Luhmann incorpora el concepto "acoplamiento estructural", a partir del cual un sistema aumenta la irritabilidad del otro de forma tal que pueda llevarlo a una forma interna capaz de operar. El lenguaje sirve al acoplamiento estructural entre el sistema social y los sistemas de conciencia(sociedad e individuo). Incrementando su irritabilidad aísla al sistema de otras fuentes de irritabilidad.

El desdibujamiento del individuo como agente capaz de construir y modificar su propia historia, en el caso de Luhmann este desaparece por completo, proponiendo incluso resignar la noción de individuo recordando el carácter histórico del concepto nacido con la modernidad.

Luhmann engloba ciertas partes de los sistemas en dos puntos muy específicos que son:

1. El carácter autoreferente y autopoietico de los sistemas sociales
2. El establecimiento de la dicotomía sistema/entorno diferenciándose del todo/parte. En este sentido el establecimiento de la diferencia como el punto de partida para definir al sistema. (es decir que se puede partir de la diferencia de los demás sistemas del entorno para lograr un objetivo específico)

Según Luhmann, la sociedad es un sistema autoreferente y autopoietico que se compone de comunicaciones. A su vez, puede diferenciarse en distintos subsistemas, cada uno de ellos cerrado y autoreferente, que poseen un ámbito determinado de comunicaciones y de operación, que limitan su entorno y reducen la complejidad de un modo especializado.

#### **DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN:**

En páginas anteriores de este estudio hemos visto las distintas concepciones que se tienen acerca de organización. Éstas concepciones sirven para llegar a una idea un poco más completa de lo que significa el concepto de organización y que es importante mencionar porque la tesis está enfocada a una organización, ADO.

Una organización es un grupo de trabajo que tiene una misión en común dentro de la sociedad. Éstas tienen normas que la regulan internamente y que son aplicables a la gente que pertenece a ella. Una organización es un grupo cerrado que incluye sólo a la gente que requiera para el logro de su misión y que excluye a otros de acuerdo con las necesidades que tenga que cubrir.

Una organización tiene la capacidad de ser autopoietica, lo que quiere decir que es la misma organización la que va a crear las herramientas necesarias para cubrir las necesidades de su misión. Cada herramienta utilizada dentro de ésta organización va a cubrir una necesidad específica y personalizada de acuerdo a la misión de la misma. Así pues, en cualquier organización se puede utilizar una computadora como herramienta pero es de acuerdo a la misión de cada una de ellas que puede ser usada como máquina

de diseño, como máquina de edición de video, como base de datos, como equipo en renta, etc.

### **Características de las organizaciones:**

Si bien cada organización es diferente de las demás se pueden establecer ciertas características que son comunes en todas las organizaciones existentes:

- Misión: lo primero que tienen todas las organizaciones es una finalidad, es decir, todas y cada una de las organizaciones tienen una razón de existir y todas están hechas para “hacer algo”.
- Organigrama: todas las organizaciones cuentan con un organigrama (formalmente o informalmente) para separar las tareas que va a realizar cada miembro de la misma. Es decir, existe una división de tareas enfocada al cumplimiento de la misión de la empresa y que asegura, por otra parte, la realización de todas las tareas y evita la doble realización de tareas.
- Comunicación; Dado que las organizaciones no existirían sin la comunicación, la comunicación es uno de los puntos más importantes de las organizaciones para la planeación y coordinación de las mismas.
- Autoridad: cada organización tiene dentro de sus límites internos personas encargadas de la coordinación de las distintas áreas o departamentos, lo cual puede ser visto como relaciones de poder.

### **Sistema de las organizaciones.**

Ya vimos anteriormente la definición de las organizaciones así como algunas de las características de ellas. Ahora podemos decir que de acuerdo al tipo de relación existente dentro de la organización se puede dividir a las

organizaciones en sistemas burocrático o mecánico y en sistema orgánico.

- Sistema burocrático: este sistema es característico porque depende de las reglas y regulaciones formales, también depende de la centralización en la toma de decisiones y una rígida jerarquía de autoridad y responsabilidades de trabajo.
- Sistema orgánico: como su nombre lo indica, la organización tiende a comportarse como un órgano. No está rígidamente regulado por reglas formales, la toma de decisiones es compartida y posee una estructura de autoridad flexible en comparación con la mecánica.

#### **Tipos de organizaciones.**

Todas las organizaciones tienen una misión; y es de acuerdo al tipo de misión que se designan de la siguiente manera:

- Empresa: Es una organización con fines de lucro. Se dedican a la comercialización de productos, bienes o servicios.
- Corporativo: Grupo de empresas que se unen para formar una más amplia. Pueden ser de la misma área o de distintas áreas pero siguen un fin o camino en común, es decir, tienen una misión en conjunto.
- Institución: Organización que, de acuerdo a su misión, tiene una justificación y credibilidad en la sociedad.

### **1.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.**

La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño.

En la actualidad, la mayor parte de las organizaciones se han dotado de una estructura permanente de comunicación, cada vez más profesionalizada y rigurosa.

### 1.3.1 Definición de comunicación organizacional. Aproximación histórica.

“La comunicación organizacional, desde el punto de vista de Goldhaber, es un flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.”<sup>47</sup> La comunicación organizacional estudia esos flujos de mensajes en las organizaciones y los trata de mejorar interna y externamente.

De acuerdo con Homs Quiroga (1998),<sup>48</sup> la comunicación organizacional tuvo orígenes en el año 1906 y surgió en las Relaciones Públicas del periodista Ivi L. Lee que tenía la idea de ofrecer a las empresas e instituciones los servicios de promoción de ellas ante la prensa. La táctica era proyectar en una imagen denominada “imagen institucional” que sensibilizaba al público mediante un rostro amable, responsable, humano, etc. de la institución en cuestión. La organización de fiestas y cócteles desprestigiaron la labor que estaban haciendo.

Continuando con Homs Quiroga,<sup>49</sup> las relaciones públicas se pueden manejar desde dos niveles. El primero de ellos es aquel que se desarrolla con personas que no tuvieron una formación específica en este campo como los vendedores, edecanes, etc. el segundo nivel es aquel donde se busca seguir el objetivo que es el cuidar la imagen institucional y son desarrolladas por un departamento (gerencia o dirección) de relaciones públicas.

La comunicación organizacional ejerce o se relaciona con distintos tipos de profesiones entre los que están:<sup>50</sup>

- a. Relaciones públicas. Cuidan una imagen positiva en una organización y estimulan la comunicación con sus públicos y comunidad.
- b. Propaganda. Difusión a través de técnicas de persuasión, de ideas, doctrinas, ideologías, filosofías, etc.
- c. Publicidad comercial. Utiliza técnicas persuasivas para crear en el público la necesidad de un producto o un servicio específico, para motivar la compra o contratación.

---

<sup>47</sup> HOMS Quiroga, Ricardo. La comunicación en las empresas. México, Grupo Editorial Iberoamericana, 1998. pág. 61

<sup>48</sup> *idem*.

<sup>49</sup> *Ibidem*. pág. 62

<sup>50</sup> *Ibidem*. pág. 63

d. Publicidad institucional. Ésta es confundida con la comunicación organizacional pero son distintas porque la comunicación organizacional cuida la imagen de la organización mientras que la publicidad institucional cuida la imagen del producto o servicio.

e. Promoción. Es un apoyo de comercialización a través de la motivación al cliente para que se interese en el producto.

### **1.3.2 Diferencia entre comunicación organizacional y R.R.P.P.<sup>51</sup>**

La diferencia entre la comunicación organizacional y las relaciones públicas se basan en distintas cosas pero también tienen similitudes.

Ambas tienen el mismo objetivo, la creación y mantenimiento de una imagen atractiva; la comunicación organizacional lo hace a través de información y las relaciones públicas a través de eventos y actos de carácter social.

Las dos pretenden crear una imagen favorable estableciendo una corriente de simpatía a través de una relación cálida y afectuosa, basada en la experiencia real.

Las relaciones públicas, por haber antecedido a la comunicación organizacional, han tenido a su cargo el manejo de información de las organizaciones pero al surgir la comunicación organizacional fue tomando esta función informativa y con esto creando su propio objeto de trabajo.

### **1.3.3 Comunicación en las organizaciones.**

De acuerdo con Horacio Andrade,<sup>52</sup> la comunicación organizacional tiene tres acepciones:

a. La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en todas las organizaciones, no importa el tamaño, ya que la comunicación es el proceso más importante socialmente hablando. No es posible imaginar una organización sin comunicación. Los mensajes se intercambian en varios niveles y de diversas maneras; pueden transmitirse por ejemplo a través de canales interpersonales o

---

<sup>51</sup> *Ibidem.* pág. 66

<sup>52</sup> ANDRADE Rodríguez de San Miguel, Horacio. Hacia una definición de comunicación organizacional. En FERNÁNDEZ De Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México, editorial Trillas. Capítulo 2, pág. 29 - 34.

medios de comunicación más o menos sofisticados (memorando, circulares, boletines o revista, tableros de avisos, manuales, audiovisuales, circuitos internos de televisión, sistemas computarizados, sonido ambiental, medios de comunicación masiva).

b. Una segunda acepción es la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y la relación con su medio. La principal manera de ver a la comunicación organizacional es desde un punto clave que es la Escuela de Sistemas que concede a la comunicación una importancia primordial dentro de los procesos organizacionales. Se debe tener en cuenta también al medio o entorno como un elemento fundamental para la sobrevivencia y desarrollo de la organización y a la información como un factor clave dentro de los intercambios que se dan entre la organización y el ambiente.

c. La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización, o entre la organización y su medio, o bien influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización. Estas técnicas y actividades deben partir de la investigación porque a través de ella se localizarán los problemas, las necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación. Así, el resultado provechoso de los programas que se implanten será más probable.

### **1.3.4 Comunicación organizacional**

Existen muchas definiciones acerca de lo que es la comunicación organizacional pero se ha descubierto que la mayoría de ellas llevan a un mismo camino o rumbo y que comparten muchas propiedades básicas.

“La comunicación organizacional es un proceso en el que no hay un inicio claro, ni un final determinado donde siempre se refleja lo precedente e influye en lo que sigue. Se trata de una actividad dinámica con cierto grado de estructura que va cambiando de acuerdo con el entorno y desarrollo de la organización.”<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> FERNÁNDEZ De Collado, Carlos. La Comunicación Humana En El Mundo Contemporáneo. 2ª. edición, editorial McGraw Hill. pág. 93

Fernández de Collado,<sup>54</sup> menciona que la comunicación organizacional es un sistema compuesto por actividades interdependientes que en conjunto logran un conjunto de objetivos comunes y específicos. La comunicación dentro de las organizaciones implica la creación e intercambio de mensajes. Los mensajes pueden ser cualquier estímulo que al ser recibido o interpretado por algún miembro de la organización y que a su vez éste le atribuya un significado.

La comunicación organizacional debe analizar las relaciones entre el comportamiento del mensaje (a nivel grupal e individual), las características de la organización y las propiedades del ambiente organizacional.

Hubo grandes avances en materia de comunicación organizacional durante el siglo XX y para su mejor estudio se dividió por décadas donde se muestran los avances más importantes de cada una de ellas, y son los siguientes:

- **Década de 1940:**<sup>55</sup> También denominada la era de la información, en esta década la información ganó mucha popularidad y se decía que “un empleado informado era un empleado feliz” para tales objetivos se utilizaban los medios impresos como fueron los boletines de noticias y manuales que los empleados escribían.
- **Década de 1950:**<sup>56</sup> Se avanzó en el estudio de grupos de redes organizacionales y estos estudios arrojaron que:
  - a) Los grupos no tenían una estructura predeterminada, las redes de comunicación que formaban respondían al tipo de trabajo que realizaban.
  - b) Los miembros de redes descentralizadas tendían a sentirse mejor que los que pertenecía a redes centralizadas.
  - c) Las redes descentralizadas eran más flexibles y adaptables que las centralizadas.

---

<sup>54</sup> *Ídem.*

<sup>55</sup> *Ibidem.* pág. 104

<sup>56</sup> *Ibidem.* pág. 105-107

- d) Surgían más líderes entre quienes ocupaban posiciones centralizadas en el grupo que los que ocupaban posiciones periféricas.

También en ésta misma década se descubrieron distintas teorías o esquemas como la de Jacobson de “quien le habla a quién” donde se identifican ciertos roles entre los que conforman la red de comunicación. Así mismo se identificó al rumor como una nueva técnica.

Lo mismo se descubrió el *clima organizacional* que arrojó el resultado de separar las actitudes eficaces de las que no lo eran.

Otro punto importante fue el descubrimiento de la retroalimentación interpersonal que es una comunicación bilateral que ayudó a incrementar la exactitud de las tareas ejecutadas.

También se hizo hincapié en la comunicación ascendente que permitía establecer una comunicación desde los niveles más bajos y que iría dirigida hacia los niveles gerenciales o de sección más altos.

En cuanto a la comunicación descendente (que es la que se dirige desde los puestos más altos a los más bajos) se descubrió que era necesaria la relación entre el estado de ánimo, la satisfacción del empleado y la efectividad descendente.

- **Década de 1960.**<sup>57</sup> También conocida como la era de las variables aisladas, determina y perfeccionaron las investigaciones que no concluyeron en la década anterior y en cuanto a la relación de los empleados con los trabajadores se dice que es considerado mejor un supervisor que vela por la comunicación y que sabe cómo manejar la comunicación descendente sin agredir a los empleados.

Un punto fuerte de esta década fue la localización de la *distancia de información semántica* que explica que entre los jefes y subordinados existe una brecha de información o comprensión en relación con temas específicos.

---

<sup>57</sup> *Ibidem.* pág. 107-109

Esta década también arrojó resultados acerca de los enfoques participativos en la toma de decisiones que sostienen que éstos, en oposición a la toma de decisiones directivas, conducen a elevar el estado de ánimo y la satisfacción del empleado.

Los roles de la comunicación dentro de las organizaciones fueron tema central dentro de los análisis de redes que se estudiaron en la década de los años 60. Los roles centrales establecían un enlace dentro de la comunicación de las organizaciones porque tienen más acceso a la información y envían más mensajes, además que son más influyentes y tienen más contactos de comunicación que las personas con roles de no-enlace.

- **Década de 1970:**<sup>58</sup> Durante esta década los estudios se centraron en la comunicación organizacional de grupo. Se examinó el liderazgo (rasgos, estilos, sexo, diferencia y estrategias conversacionales) como puntos que pueden afectar la comunicación y que en determinado momento pueden también ser eficaces.

También hubo avances en la queja más común dentro de las organizaciones, la comunicación jefe-subordinado. Los resultados demostraron que los niveles de satisfacción en el trabajo del subordinado estaban relacionados con la retroalimentación que recibían de sus superiores.

Otro estudio revelador de esta década demostraron que los jefes más jóvenes (20-29 años) tendían a poseer un estilo de comunicación más autoritario que el de otros jefes de más edad; así también se descubrió que los jefes comunicadores tímidos no son muy agradables a la vista de los subordinados y que el grado de credibilidad de los subordinados en cuanto a lo que su jefe les comunica, está asociado con el grado de satisfacción que éste les proporcione.

Se refuerza el conocimiento de que dependiendo la actividad que se realice en un grupo se afecta a los patrones de interacción y los niveles de

---

<sup>58</sup> *Ibidem.* pág. 109-113

de ejecución de los miembros que lo integran. Durante esta década los estudios se centraron en las características de las redes de comunicación y los climas organizacionales.

- **Década de 1980:**<sup>59</sup> La era del proceso de la comunicación organizacional comenzó con la década y los estudios se centraron en otros factores como la cultura cognitiva (que intenta explicar cómo guían las reglas convencionales el comportamiento comunicacional de los miembros de la organización) y la cultura simbólica (que examina cómo se crea y recrea la realidad organizacional mediante símbolos compartidos y el uso del lenguaje por medio de sus interacciones diarias).

Se destaca que la cultura es el único camino para entender a las organizaciones.

- **Década de 1990:**<sup>60</sup> Dentro de este periodo hubo varias tendencias que caracterizaron los estudios de comunicación organizacional.

La teoría crítica (proveniente de los trabajos de Marx), que es una corriente alemán de pensamiento que considera que el aspecto más importante de la vida organizacional es el interés político, es una de las principales exponentes de esta década.

Otro punto importante dentro de este periodo es la ideología del poder como interés de individuos o grupos por dominar dentro de una organización.

También se trata el tema de la hegemonía planteado por Gramsci que dice que es el poder oculto y aceptado sin cuestionamiento por parte de los individuos sobre los que se ejerce control.

La comunicación organizacional en la década de los años 90 presentó dos matices: uno modernista que plantea que se debe alcanzar un progreso y orden a través de la comunicación, y; otro que considera la teoría crítica y posmoderna que generan nuevas formas de entender la comunicación en las empresas y organizaciones.

---

<sup>59</sup> *Ibidem.* pág. 113-116

<sup>60</sup> *Ibidem.* pág. 116-118

Se relacionó el éxito de las organizaciones con el grado en que empleados y organizaciones o empresas a las que pertenecen puedan trabajar en equipo. Así pues, toda organización debe trabajar como equipo en la toma de decisiones y en la solución de problemas en todos los niveles de la organización.

Además se incluye el llamado “gerente postheróico” que es alguien que reconoce el liderazgo en los demás y está en cargado de formar un grupo fuerte, interactivo, con una visión común, que dé mejores decisiones e ideas, más aprendizaje y elevación de la moral.

Dejar atrás la visión de “llanero solitario”.

Así pues una de las últimas y mayores aportaciones de la década fue la introducción de “habilidad política” en los criterios de reclutamiento y selección de personal para el logro de objetivos de la empresa y con ello el éxito de la misma.

### **1.3.5 La comunicación dentro de las organizaciones.**

“La comunicación organizacional puede ser dividida en tres partes: la comunicación hacia dentro de la organización (o comunicación interna); la comunicación hacia fuera de la organización (comunicación externa), y; la comunicación intermedia.”<sup>61</sup>

1. **comunicación interna:** “esta dirigida hacia los públicos internos de la organización y tiene como objetivo principal el crear un ambiente de motivación y pertenencia de los trabajadores así como una mejor productividad, competitividad y eficacia en el desempeño”<sup>62</sup>

Según Horacio Andrade<sup>63</sup>, la comunicación interna son todos aquellos Programas dirigidos al personal de la organización. Conjunto de actividades efectuadas para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través de diversos medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados

---

<sup>61</sup> Ávila, C. A. 2004. Gestión... Loc. cit.

<sup>62</sup> ÍDEM.

<sup>63</sup> ANDRADE Rodríguez de San Miguel, Horacio. Hacia una definición... Op. cit.

para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

“La comunicación interna la está conformada por todos aquellos medios informativos que se emplean en la entidad...este tipo de comunicación se efectúa sólo cuando el emisor y el receptor pertenecen al mismo grupo de trabajo de la organización.”<sup>64</sup>

2. **comunicación externa:** “está dirigida hacia la sociedad en general y tiene como principales objetivos el tener un reconocimiento social, persuasión, prestigio y reputación dentro de la sociedad y adhesión de la organización.”<sup>65</sup>

De acuerdo con Horacio Andrade,<sup>66</sup> la comunicación externa es un conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promocional sus productos o servicios.

La comunicación externa “es la que se origina entre uno o varios miembros de la organización con las personas que no pertenecen a ella. Esta comunicación puede efectuarse dentro o fuera de las instalaciones de la misma, como ejemplo pueden citarse la edición de revistas, promocionales, comunicados de prensa, campañas de publicidad, invitaciones personales o grupales, etc.”<sup>67</sup>

3. **comunicación intermedia:** “esta dirigida hacia los públicos sensibles de la organización y los principales objetivos de este tipo de comunicación es crear una influencia social y un entorno organizacional favorable.”

---

<sup>64</sup> Cfr. RAMOS Padilla, Carlos. En GARCÍA Nava, Elba Elizabeth. Propuesta de un programa de comunicación organizacional (Comunicación interna) para la proyección de la imagen de AMECAP. Tesis de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. México: FCPyS, UNAM, 2002. pág. 23

<sup>65</sup> Ávila, C. A. 2004. Gestión... Loc. cit.

<sup>66</sup> ANDRADE Rodríguez de San Miguel, Horacio. Hacia una definición... Op. cit.

<sup>67</sup> RAMOS Padilla Carlos. En... Op. cit., pág. 29

### 1.3.6 Públicos.

Como pudimos ver, se puede catalogar a la comunicación de las organizaciones de acuerdo al público que vaya dirigido, y; como pudimos observar, también existen tres distintos tipos de públicos a los que va dirigido cada una de los tipos de comunicación antes mencionados: los públicos internos, los públicos externos y, los públicos sensibles.

- Públicos internos: “según Fernández de Collado, los públicos internos son los receptores a quienes se destinan los mensajes, políticas y estrategias comunicacionales del departamento, quienes prestan sus servicios en la organización como empleados de confianza, personal obrero, directivos y supervisores.”<sup>68</sup>

“Los públicos internos son aquellos que se relacionan directamente con la organización y pertenecen a ella, su presencia en la organización es física por lo que tienen una necesidad constante y continua de comunicación por parte de la organización; están integrados por todo el personal que labora dentro de la empresa.”<sup>69</sup>

- Públicos externos: “se consideran públicos externos a las personas o entidades que mantienen una relación directa o indirecta con la empresa o institución, con el fin de proveer, comprar o intercambiar productos y/o servicios...”<sup>70</sup>

“Los públicos externos son aquellos que se relacionan indirectamente con la organización pero que no tienen una necesidad constante y continua de comunicación, están integrados por los clientes o consumidores, por la comunidad y el gobierno.”<sup>71</sup>

- Públicos sensibles: “son aquellos que tienen una necesidad constante y continua de comunicación pero no se relacionan directamente con la

---

<sup>68</sup> GARCÍA Nava, Elba Elizabeth. Propuesta... Op. cit., pág.22

<sup>69</sup> Ávila, C. A. 2004. Gestión... Op. cit.

<sup>70</sup> GARCÍA Nava, Elba Elizabeth. Propuesta... Op. cit., pág.22

<sup>71</sup> Ávila, C. A. 2004. Gestión... Loc. cit.

organización; éstos públicos están formados por sindicatos, accionistas, proveedores, políticos, competencia, comunicadores y/u opinión pública.”<sup>72</sup>

### **1.3.7 Tipos de comunicación dentro de las organizaciones.**

Se pueden distinguir dos maneras de enfocar la comunicación dentro de las organizaciones: desde su grado de formalidad y del sentido del flujo de la información.

- Según el grado de formalidad la comunicación puede ser dividida en comunicación formal y comunicación informal.
  - a) Comunicación formal: “La comunicación formal sigue los canales preestablecidos por la organización y utiliza medios formalmente reconocidos en la empresa. La comunicación formal existe cuando existe un registro.”<sup>73</sup>
  - b) Comunicación informal: “Surge cuando las estructuras formales de comunicación de la organización no cubre las necesidades básicas de información de los integrantes de la organización. para este tipo de comunicación no existe un registro formal por lo que puede ser impreciso e incompleto, por lo que puede crear malos entendidos dentro de una organización.”<sup>74</sup>
  
- Según el sentido del flujo de la información la comunicación también puede ser dividida en tres partes: comunicación descendente, comunicación ascendente y, comunicación horizontal.
  - a) Comunicación descendente: “es aquella que se genera desde los niveles más altos de responsabilidad de la empresa y desciende hacia los niveles medios y de allí hacia la base.”<sup>75</sup>  
Acorde a lo descrito por Stephen Robbins<sup>76</sup> la comunicación descendente es aquella que fluye desde un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior.

---

<sup>72</sup> *ídem.*

<sup>73</sup> *ídem.*

<sup>74</sup> *ídem.*

<sup>75</sup> *ídem.*

b) Comunicación ascendente: “la comunicación ascendente es la que parte de la base de una organización o de los niveles intermedios y transmite la información hasta los órganos de dirección. Constituye, muchas veces, la respuesta a la comunicación descendente.”<sup>77</sup>

“La comunicación ascendente fluye a un nivel superior en el grupo o la organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los superiores, informarles del progreso hacia las metas e informar de problemas actuales. La comunicación ascendente permite que los administradores de nivel superior se mantengan actualizados acerca de la forma como piensan los empleados sobre sus puestos, los compañeros de trabajo y la organización en general...”<sup>78</sup>

c) Comunicación horizontal: “es el flujo lateral de los mensajes de una organización, ocurre dentro de un mismo nivel de jerarquías en la organización. Generalmente es utilizado para resolver problemas entre personal de un mismo departamento o para las actividades interdepartamentales.”<sup>79</sup>

También llamada lateral, Stephen Robbins<sup>80</sup> menciona que este tipo de comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo o entre cualquier personal de nivel horizontal equivalente.

### **DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.**

En este primer capítulo repasamos los conceptos de comunicación y de organización por separado tomando como base algunas definiciones de distintos autores. Así también pudimos revisar algunas definiciones de lo que significa el concepto comunicación organizacional tomando como base lo descrito por distintos autores que se relacionan con el tema.

Entender el concepto de Comunicación Organizacional y saber para

<sup>76</sup> ROBBINS, Stephen P... Op. cit. pág. 381.

<sup>77</sup> Ávila, C. A. 2004. Gestión... Loc. cit.

<sup>78</sup> ROBBINS, Stephen P... Op. cit., pág. 381

<sup>79</sup> Ávila, C. A. 2004. Gestión... Loc. cit.

<sup>80</sup> ROBBINS, Stephen P... Op. cit., pág. 381

qué sirve apoya la presente tesis porque ayuda a identificar los procesos internos y externos de comunicación de una organización y permite ver, de una manera ordenada y clasificada, los aspectos que influyen en la Imagen Corporativa de la misma.

Podemos decir que la comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a estudiar los flujos existentes de mensajes que se dan entre los miembros de una organización, o entre la organización y sus distintos públicos.

La finalidad de la comunicación organizacional no sólo es estudiar los flujos de los mensajes, sino, el estudio del/los mensajes de las organizaciones es sí mismos. Así pues, la comunicación organizacional dentro de las empresas será la encargada de lograr la eficacia en los mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus distintos públicos, además de crear y mantener una imagen adecuada de la organización a través de la información.

El responsable de área de comunicación organizacional será el designado de la correcta codificación de los mensajes que las organizaciones quieren transmitir así como la selección de los canales adecuados para que el receptor (o público de la organización) reciba la información y de ahí se genere la retroalimentación que toda comunicación conlleva, esto es, influir en las opiniones, actitudes o conductas de los distintos receptores a los que vayan destinados los mensajes.

La mejor manera de que los mensajes generen la retroalimentación deseada es a través del estudio del receptor o público de la organización al que va dirigido el mensaje porque eso nos arrojará el tipo de codificación que requiero para que mi receptor entienda, el canal adecuado con el que tiene más contacto o que por las características mismas del mensaje es requerido, y la elección del momento adecuado para lanzar el mensaje.

Así pues la comunicación organizacional está encargada de:

- Facilitar el flujo de información y de toma de decisiones para satisfacer la demanda de todos los públicos de una organización.

- Definir con claridad la autoridad y responsabilidad de trabajos, equipos, departamentos y divisiones
- Crear los niveles de integración deseados entre trabajos, equipos, departamentos y divisiones.

El estudio de la comunicación organizacional nos arrojó que existen tres tipos de comunicación en las organizaciones y que se dividen de acuerdo al tipo de público que van dirigidos:

1. Comunicación interna: que es la que esta dirigida a los públicos internos de la organización y sirve para mantener informados, integrados y motivados a los integrantes de una organización lo que crea un mejor ambiente laboral y mejor desempeño de los mismos, lo cual ayuda al logro de los objetivos organizacionales.
2. Comunicación externa: es la que esta dirigida a los públicos externos de la organización. Los objetivos de este tipo de comunicación son la persuasión, la creación de una imagen favorable o la promoción de productos o servicios.
3. Comunicación intermedia: está dirigida a los públicos sensibles de las organizaciones y su función es crear un entorno favorable para la misma.

Así como existen tres tipos de comunicación existen tres tipos de públicos en las organizaciones y a ellos corresponde cada tipo de comunicación:

1. Públicos internos: son aquellos que se relacionan directamente con la empresa y tienen una presencia física dentro de la misma, por lo tanto tienen una necesidad constante y continua de información de la misma. Dentro de ellos encontramos a todo el personal que labora en una organización.
2. Públicos externos: son aquellos que se relacionan indirectamente con la organización y no tienen una necesidad

constante ni continua de información de la misma. Dentro de este tipo de público podemos encontrar a los clientes o consumidores, a la comunidad en general y al gobierno.

3. Públicos sensibles: son aquellos que tienen una necesidad constante y continua de información de la organización pero que no se relacionan directamente con ella, es decir, no tienen una presencia física dentro de la organización ni pertenecen a ella. En ellos podemos encontrar a los sindicatos, accionistas, proveedores, políticos, competencia, comunicadores y/u opinión pública.

La comunicación también puede ser dividida por el grado de formalidad de los flujos de mensajes en la organización hacia sus distintos públicos. Adquiere el carácter de formal cuando los mensajes fluyen a través de los medios o canales reconocidos y designados en la organización y existe un registro que en algún momento puede certificar la validez de la información. Por el contrario, si la comunicación es informal no existe ningún registro que pueda certificar la validez de la información de la organización y los mensajes pueden ser imprecisos e incompletos por lo que pueden crearse malos entendidos dentro o fuera de la organización.

Para finalizar este capítulo quisiera agregar que la comunicación dentro de las organizaciones también tiene un carácter direccional de los flujos.

- Cuando el flujo de los mensajes se genera desde los niveles más altos de la organización y descienden hasta los niveles intermedios y más bajos se habla de que la comunicación en la organización es de tipo descendente.
- Por otro lado existe la comunicación ascendente, que es el caso contrario de la descendente, aquí la información es generada desde los niveles más bajos o intermedios de la organización y transmite la información hasta los órganos direccionales de la misma. Se dice que la comunicación ascendente es la

retroalimentación de la comunicación descendente y con ella se permite que los administradores de niveles más altos estén actualizados acerca de los progresos, problemas, de la percepción de los empleados acerca de sus puestos, de sus compañeros y de la organización en sí.

- La comunicación horizontal o lateral, como su nombre lo indica es la que fluye dentro de un mismo departamento o en un mismo nivel de jerarquías dentro de la organización. sirve para la resolución de problemas departamentales o para la comunicación interdepartamental.

## **Capítulo 2. IDENTIDAD CORPORATIVA E IMAGEN CORPORATIVA.**

En el primer capítulo definimos lo que es la comunicación organizacional desde distintos tipos de vista y de acuerdo a lo escrito por distintos autores acerca del mismo tema. Comenzamos por definir a la comunicación para tener una idea cercana y llegamos a una definición propia de la misma a partir de la investigación de distintos autores. Posteriormente estudiamos a la organización y sus características para, finalmente, también llegar a una definición propia y retomando distintos puntos de vista de los estudiosos de la misma. Como ultimo punto estudiamos las distintas percepciones de la comunicación organizacional y siguiendo la misma línea sacamos conclusiones propias de lo que significa para el creador de éstas líneas, y de lo que para términos del presente estudio funciona.

Así pues la mecánica de la información dentro de este nuevo capítulo será la misma. Como primer punto partiremos de lo que para distintos autores significa la identidad corporativa, la cultura organizacional y, finalmente, la imagen corporativa para llegar hasta una definición propia que tratará de retomar distintas ideas para formar una sola y lo más completa posible. La información ha sido tomada a partir de libros que hablan acerca de estos temas y de clases a las que asistí durante los últimos cuatro semestres que duró el estudio de mi carrera.

### **2.1 IDENTIDAD CORPORATIVA.**

“En un principio la identidad corporativa era sinónimo de logotipo, estilo corporativo y otras formas de simbolismo utilizadas por una organización..., ahora se refiere a la forma en la que una empresa se presenta mediante el uso de símbolos, comunicación, y comportamientos.”<sup>1</sup>

“La identidad corporativa es la esencia de la organización, es la que crea la personalidad, lo que hace a una organización distinta de otras. Es la que dice cómo

---

<sup>1</sup> VAN RIEL, Cees B.M. Comunicación corporativa. Madrid, Ed. Prentice Hall, 1997. pág. 29

es la organización, la que dicta cómo actúa, qué hace, cómo lo hace, por qué lo hace, enfatiza el actuar de la organización y su razón de ser.”<sup>2</sup>

“Según Thomas Garbett, la identidad corporativa de una organización es la percepción que tiene ésta sobre ella misma. Abarca la historia de la organización, sus creencias y su filosofía; el tipo de tecnología que utiliza, sus propietarios e integrantes; la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos, culturales y sus estrategias.”<sup>3</sup>

De acuerdo con Paul Capriotti,<sup>4</sup> la identidad corporativa de una organización es lo que pretende ser; la unión de su historia ética y comportamiento; lo que la hace individual, la distingue y diferencia de las demás.

De acuerdo con lo descrito por Wally Ollins,<sup>5</sup> para ser eficaz cualquier organización necesita un sentido de finalidad claro, que todos sus integrantes deben conocer; estos a su vez necesitan experimentar un fuerte sentido de pertenencia. Así mismo dice que “cada organización es única, y la identidad debe surgir de sus propias raíces, de su personalidad, de sus puntos débiles y fuertes.”<sup>6</sup> Este mismo autor también afirma que la identidad de las organizaciones “debe estar bastante clara como para convertirse en baremo frente al que medir productos, comportamiento e iniciativas”<sup>7</sup> por lo que la identidad no es un mero eslogan ni una colección de frases: debe ser visible, tangible y cualquier cosa que haga una empresa debe ser una afirmación de su identidad. La identidad corporativa es la manifestación tangible de la personalidad de una empresa; refleja y proyecta la personalidad real de la empresa.

Continuando con lo descrito en Identidad corporativa<sup>8</sup> el autor nos menciona que la misma es expresada a través de nombres, símbolos, logotipos, colores y ritos que cualquier organización utiliza para diferenciar sus marcas y a las filiales que constituyen.

---

<sup>2</sup> SOLÍS Gómez, Rebeca. Diagnóstico de imagen corporativa de una organización sin fines de lucro. Caso CIMAC. Tesis de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. México, FCPyS, UNAM, 2004. pág. 8

<sup>3</sup> GARCÍA Nava, Elba Elizabeth. op. cit. pág. 36

<sup>4</sup> CAPRIOTTI, Paul. Planeación estratégica de la imagen corporativa. pág. 8

<sup>5</sup> OLLINS, Wally. Cruz Herce, Alfredo (traductor). Identidad corporativa. Madrid, Celeste Ediciones. 1991. 224 pág.

<sup>6</sup> *Ídem*.

<sup>7</sup> *Ídem*.

<sup>8</sup> *Ibidem*. pág. 9

“La identidad corporativa es la autopresentación de una organización; consiste en la información de las señales que ofrece una organización sobre sí misma por medio del comportamiento, la comunicación y el simbolismo, que son sus formas de expresión.”<sup>9</sup>

### **2.1.1 Aspectos que integran la identidad corporativa.**

Una vez mostrados los distintos significados del concepto de identidad corporativa desde el punto de vista de varios autores es necesario señalar de qué se conforma la misma para tener una mejor idea de su significado.

De acuerdo con Rebeca Solís,<sup>10</sup> que cita a Paul Capriotti y a Luis Picazo Manríquez, la identidad corporativa esta conformada por los siguientes puntos:

- Historia de la organización
- Filosofía: Es la concepción global de la organización que es establecida para alcanzar los objetivos y metas de la organización.
- Misión: “Es la razón de ser de la organización, es la definición y descripción del negocio, es decir, lo que es la organización, lo que hace, como lo hace. Establece los beneficios o soluciones que brindará a la sociedad.”<sup>11</sup>
- Visión: De acuerdo a la autora<sup>12</sup>, es el estado que la organización quiere alcanzar a futuro. Dentro de la visión se muestran las ambiciones a futuro de una organización a través del planteamiento de metas particulares que finalmente son propuestas que dan estímulo al personal de la misma sin caer en metas utópicas pero tampoco fáciles de alcanzar, de lo contrario la organización las tomaría con cierto relajamiento.
- Objetivos: Planteados por la autora,<sup>13</sup> son todos aquellos propósitos concretos a corto y mediano plazo que la organización pretende

---

<sup>9</sup> VAN RIEL, Cees B.M. op. cit. pág. 36

<sup>10</sup> SOLÍS Gómez, Rebeca. op. cit. pág. 9

<sup>11</sup> *Ibidem* pág. 10.

<sup>12</sup> *Ídem*.

<sup>13</sup> *Ídem*.

alcanzar siguiendo los lineamientos de su misión y de acuerdo a sus creencias y valores.

- Valores: “Son los conceptos, las creencias básicas de la organización, que marcan las pautas de comportamiento; son las cualidades que las organizaciones desean alcanzar y mantener permanentemente es sus actos.”<sup>14</sup>
- Atributos: Finalmente la autora nos dice que “son las cualidades que tiene la organización o que ha tratado de generar. La identifican y la diferencian de otras organizaciones; tienen elementos cognitivos y emocionales. Por medio de ellos una persona puede explicar a la organización, identificarla y distinguirla de las demás.”<sup>15</sup>

Continuando con los aspectos que conforman la identidad corporativa de una organización tenemos que: “se compone de tres conceptos básicos: la misión corporativa, los valores corporativos y la visión corporativa.”<sup>16</sup>

- Misión corporativa: De acuerdo con lo descrito por la autora,<sup>17</sup> consiste en describir la finalidad de la empresa. Establece qué es y qué es lo que hace una organización basado en los beneficios brindados a los diferentes públicos que tiene. Esta debe ser un enunciado que describa el carácter básico de la empresa, sus objetivos generales y principios operativos.
- Valores corporativos: “Representan el cómo hace la organización sus negocios y cuáles son sus principios profesionales a la hora de diseñar los productos, fabricarlos y venderlos. Se refiere a los principios de relación, como aquellos que gobiernan las interacciones entre las personas, ya sea entre miembros de la entidad o con personas externas a la compañía y otros, no menos importantes, como la calidad, el respeto al medio ambiente o la innovación constante; la participación y la colaboración.”<sup>18</sup>

---

<sup>14</sup> *ídem.*

<sup>15</sup> *ídem.*

<sup>16</sup> GARCÍA Nava, Elba Elizabeth. op. cit. pág. 39

<sup>17</sup> *Ibidem.* pág. 40

<sup>18</sup> *ídem.*

- Visión corporativa: Acorde a lo descrito por la autora,<sup>19</sup> es el señalamiento de la organización donde describe a dónde quiere llegar a futuro y que moviliza los esfuerzos e ilusiones del personal que la integra para intentar llegar a ella como objetivo final.

Para continuar con los aspectos que integran la identidad corporativa tenemos que ésta esta constituida también por la cultura organizacional y la identidad visual.

### **2.1.1.1 Cultura organizacional.**

Citando lo escrito por la Lic. Elba Elizabeth en su tesis, “todas las organizaciones, como todas las sociedades, poseen unas pautas generales que orientan los comportamientos personales y grupales dentro de la compañía a la que damos el nombre de *cultura de la organización* o *cultura corporativa*. Ésta es el conjunto de normas, valores, y pautas de conducta compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización y que reflejan sus comportamientos”<sup>20</sup>

Así mismo, la autora<sup>21</sup> menciona que la cultura organizacional es formada a través de la interpretación que los miembros de una organización hacen de las normas formales y de los valores establecidos por la filosofía de la organización, lo que da como resultado una mezcla entre las pautas marcadas por la propia organización, las creencias propias de cualquier individuo y los valores grupales compartidos. La finalidad es la integración de los individuos por medio de la aceptación y cumplimiento de dichas normas o creencias y reconocimiento dentro del grupo que conforma la organización.

Por otro lado, Rebeca Solís, <sup>22</sup>quien cita a Paul Capriotti, menciona que la cultura organizacional (o cultura corporativa, como la llama ella) es un conjunto de normas, valores y pautas de conducta compartidas por las que se rigen los miembros de la organización y que se reflejan en sus comportamientos.

---

<sup>19</sup> *ídem*.

<sup>20</sup> GARCÍA Nava, Elba Elizabeth. op. cit. pág. 42

<sup>21</sup> *ídem*.

<sup>22</sup> SOLÍS Gómez, Rebeca. op. cit. pág. 11

“La cultura organizacional es un conjunto aprendido de significados que opera en un grupo determinado en un tiempo y espacio determinado. Es comunicado a través de un lenguaje simbólico (jerga) en el que se comparten significados, representaciones colectivas, valores (vistos como criterios de normatividad percibidos a través de las acciones), y, valores implícitos.”<sup>23</sup>

“La cultura organizacional esta definida por todas aquellas creencias, ideologías, lenguaje, rituales y mitos que operan dentro de una organización y que son visibles en las acciones realizadas por cada uno de sus integrantes ya que implica una `forma de vida` que da sentido a las actividades que se realizan dentro de la organización.”<sup>24</sup>

### 2.1.1.2 Identidad visual.

“La identidad visual es el elemento tangible de la organización. Está conformada por el nombre comunicativo, símbolo, tipología, colores corporativos y slogan.”<sup>25</sup>

1. Nombre comunicativo: “El nombre comunicativo le permite a las organizaciones identificarse (asume una serie de atributos que definen *qué* es y *cómo* es), y denominarse (asociación por medio de palabras que permiten decir *quién* es).”<sup>26</sup>  
Los nombres pueden producirse mediante muy diversos mecanismos lingüísticos y adoptan, por lo tanto, muy diversos aspectos. La clasificación de los nombres que se describe a continuación y que se tipificó en cinco básicos de acuerdo con su denominación y a características lingüísticas es la siguiente:
  - a. Descriptivos<sup>27</sup>: Estos se caracterizan por ser una descripción sintética de los atributos de identidad de la organización. Por

---

<sup>23</sup> Ávila, C. A. 2004. Gestión... Loc. cit.

<sup>24</sup> *Idem*.

<sup>25</sup> García, S. 2003. Asesoría en servicios de comunicación (Cátedra) México, UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

<sup>26</sup> CHÁVES, Norberto. La imagen corporativa: teoría y metodología de la identificación institucional. Barcelona, Editorial Gustavo Gili, 1988. pág. 41

<sup>27</sup> *Ibidem*. pág. 42.

ejemplo, Museo Español de Arte Contemporáneo; Banco interamericano de Desarrollo.

- b. Simbólicos<sup>28</sup>: Este tipo de nombre hacen alusión a la organización mediante una imagen literaria. Por ejemplo, Visa; Camel y Pelikan.
  - c. Patronímicos<sup>29</sup>: Los nombres patronímicos, como su nombre lo indica, hace alusión a la institución mediante el nombre propio de una personalidad clave de la misma – dueño, fundador, etc.-. Por ejemplo, Hewlett Packard; Mercedes Benz; Johnson & Johnson; etc.
  - d. Toponímicos<sup>30</sup>: hacen alusión al lugar de origen o área de influencia de la organización. Por ejemplo, France Telecom; American Airlines; Banco de México; etc.
  - e. Contracciones<sup>31</sup>: Se trata de una construcción artificial mediante iniciales o fragmentos de palabras. Por ejemplo, IBM; ADO; HP; TELMEX; etc.
2. Símbolo: “Es la reunión de varios elementos que conforman la imagen de una organización. Entre ellos están el nombre comunicativo, los logotipos, los imagotipos, tipografía, colores corporativos, etc.”<sup>32</sup>
3. Tipografía: “Es el tipo de letra característico de la organización, contiene no solo el tipo de letra sino el color específico y el tamaño. Generalmente cada organización crea su propia tipografía para distinguirse de las demás organizaciones, usar una tipografía a la que cualquiera puede acceder es arriesgarse a que su imagen tipográfica sea copiada o asemejada.”<sup>33</sup> Además, “posee una dimensión semiótica no-verbal, icónica, que incorpora por connotación, significados complementarios al nombre.”<sup>34</sup>

---

<sup>28</sup> *Ídem.*

<sup>29</sup> *Ídem.*

<sup>30</sup> *Ídem.*

<sup>31</sup> *Ídem.*

<sup>32</sup> García, S. 2003. Asesoría... Loc. cit.

<sup>33</sup> *Ídem.*

<sup>34</sup> CHAVES, Norberto. op. cit. pág. 51

4. Colores corporativos: “Son los colores que van a distinguir a las organizaciones de las demás. Es un tipo de color único y para efectos de imagen debe ser igual en todos los lugares donde aparezcan esos colores corporativos.”<sup>35</sup>
5. Slogan: “Es una frase que lo distingue de las demás organizaciones. Es el grito de batalla de cualquier organización, producto o servicio que sirve para identificarlo ante los demás y que puede servir como un grito que se utiliza en contra de sus rivales directos.”<sup>36</sup>

### **2.1.2 Medios de transmisión de la identidad corporativa.**

“La autopresentación de una empresa se desarrolla de tres formas diferentes, es decir, los medios que puede utilizar la dirección para transmitir la identidad corporativa son de tres tipos.<sup>37</sup>” Estas tres formas de manifestación de la identidad corporativa, al final, proyectan una imagen corporativa de cualquier organización.

1. Comportamiento: De acuerdo con el autor,<sup>38</sup> es el medio más importante por el cual se crea la identidad corporativa de una empresa. Los públicos a los cuales esta dirigida la organización son los que la juzgarán de acuerdo con sus acciones.
2. Comunicación: Con este apartado, Van Riel<sup>39</sup> explica que la comunicación es entendida como el envío de mensajes verbales o visuales y es una herramienta que puede ser usada tácticamente y con rapidez para transmitir mensajes de forma directa al público objetivo.
3. Simbolismo: “Esta herramienta debería armonizar con las otras expresiones de identidad corporativa. ofrece indicación implícita de lo que representa la empresa, o, por lo menos, de lo que desea representar.”<sup>40</sup>

---

<sup>35</sup> *Ídem.*

<sup>36</sup> *Ídem.*

<sup>37</sup> VAN RIEL, Cees B.M. op. cit. pág. 33

<sup>38</sup> *Ibidem.* pág. 34.

<sup>39</sup> *Ídem.*

<sup>40</sup> *Ídem.*

### 2.1.3 Finalidad de la identidad corporativa.

Hablando de la finalidad de la identidad corporativa dentro de una organización se dice que “una empresa sólo funcionará bien si quienes trabajan en ella tienen sensación de pertenencia, si están orgullosos de su organización y de lo que hace, si comparten algún tipo de cultura común, si están de acuerdo sobre los comportamientos aceptables e inaceptables en el seno de la organización, si entienden explícita e implícitamente los objetivos y las aspiraciones de la institución en su conjunto.”<sup>41</sup>

Así pues, la finalidad de la identidad corporativa según las palabras de Wally Ollins es crear dentro de la empresa u organización un sentido de pertenencia y afinidad con lo que hace la organización.

De acuerdo con Van Riel, la finalidad de la identidad corporativa puede ser resumida a cuatro puntos:

1. Aumentar motivación entre los empleados<sup>42</sup>: Permite que los empleados se identifiquen con la empresa. El aumento del compromiso con la empresa afecta su comportamiento y desempeño, el cual, a su vez, tendrá un impacto externo. Esto lleva a un mejor uso del capital humano.
2. Inspirar confianza entre los públicos objetivos externos de la empresa<sup>43</sup>: Cuando se presenta una poderosa identidad corporativa los públicos objetivos externos pueden desarrollar una imagen clara de ella. Lo anterior le da más credibilidad a las organizaciones.
3. Tener conciencia del importante papel de los clientes<sup>44</sup>: Ya que los clientes son los que justifican la existencia de las organizaciones el adecuado uso de la identidad corporativa inspira confianza en el cliente ya que establece la base de una relación continuada y, con ello, asegura el futuro de la organización.

---

<sup>41</sup> OLLINS, Wally. Op. cit. pág. 23

<sup>42</sup> VAN RIEL, Cees B.M. op. cit. pág. 30

<sup>43</sup> *ídem.*

<sup>44</sup> *ídem.*

4. Tener conciencia del papel virtual de los públicos objetivo financieros<sup>45</sup>: Finalmente, la identidad corporativa debe crear confianza dentro de los proveedores de capital para cualquier organización. Se debe crear un vínculo de confianza en la misma porque normalmente este público es el que adquiere mayor riesgo al suministrar o invertir dentro de cualquier empresa.

#### **2.1.4 Clases de identidad corporativa.**

Existen diversos tipos de identidad corporativa que, de acuerdo a Van Riel, fueron tipificados por dos autores más: Wally Ollins y Krammerer.

Para Wally Ollins existen tres tipos de identidad corporativa:

- Identidad monolítica: “La organización utiliza un nombre y un estilo visual únicos en todas su manifestaciones.”<sup>46</sup> Es decir, “toda la empresa utiliza un único estilo visual. Se reconoce inmediatamente a la empresa, y se utilizan los mismos símbolos en todas partes. Tales empresas normalmente se desarrollan como entidad completa dentro de un campo relativamente estrecho.”<sup>47</sup>
- Identidad respaldada: En este tipo de identidad, “la organización consta de un grupo de actividades o empresas a las que respalda con el nombre y la identidad del grupo.”<sup>48</sup> “Las empresas subsidiarias tienen su propio estilo, pero donde se sigue reconociendo a la empresa matriz. Se puede reconocer a las distintas divisiones, pero está claro cuál es la empresa matriz. Se trata de empresas diversificadas, cuyas partes conservan segmentos de sus propias culturas, tradiciones, y/o marcas.”<sup>49</sup>
- Identidad de marcas: “La organización opera por medio de una serie de marcas, que pueden ser independientes entre sí y con respecto a la

---

<sup>45</sup> *ídem.*

<sup>46</sup> OLLINS, Wally. Op. cit. pág. 81

<sup>47</sup> VAN RIEL, Cees B.M. op. cit. pág. 41

<sup>48</sup> OLLINS, Wally. Op. cit. pág. 99

<sup>49</sup> VAN RIEL, Cees B.M. op. cit. pág. 41

sociedad.”<sup>50</sup> Es aquella en la que “las subsidiarias tienen su propio estilo y la empresa matriz no es reconocida por los no iniciados. Las marcas no parecen tener relación entre ellas ni con la empresa matriz. La separación de la marca de identidad de la empresa matriz, limita el riesgo de fracaso del producto, pero también implica que la marca no puede beneficiarse de la reputación favorable que disfrute la empresa matriz.”<sup>51</sup>

Por otro lado, Kremmer identifica cuatro factores o estructuras de identidad relacionadas con las metas de la empresa matriz y que están tipificadas como “tipos de acción”:

- Orientación financiera: Dentro de este apartado “se ve a las subsidiarias como participantes puramente financieras. Conservan su propia identidad global, y la dirección de la empresa matriz no interfiere en el funcionamiento diario ni en la estrategia de la subsidiaria.”<sup>52</sup>
- Identidad corporativa de orientación organizativa: De acuerdo a lo descrito por Kremmer,<sup>53</sup> en este “tipo de acción” la empresa matriz es la encargada de cubrir una o más funciones directivas de las subsidiarias. En ella las reglas organizativas de la empresa matriz son compartidas por las filiales; influye en la cultura organizacional de las últimas pero no es directamente visible al exterior de la organización puesto que son de carácter interno.
- Identidad corporativa orientada a la comunicación: “El hecho de que las subsidiarias pertenezcan a una empresa matriz, queda claramente expresado en la publicidad y el simbolismo. Una de las razones más importantes para la elección de esta clase de identidad corporativa es el de transmitir la extensión de la relación. Esto creará un aumento de confianza en las subsidiarias, y el respeto por toda la organización.

---

<sup>50</sup> OLLINS, Wally. Op. cit. pág. 108

<sup>51</sup> VAN RIEL, Cees B.M. op. cit. pág. 41

<sup>52</sup> *ídem.*

<sup>53</sup> *ídem.*

También significa que la reputación adquirida por una de las subsidiarias puede ser explotada por todas.”<sup>54</sup>

- Identidad corporativa propia: “La unidad de acción va mucho más allá que en los otros tipos. Se trata de una identidad monolítica real: todas sus acciones, mensajes, y símbolos llegan como una unidad consistente.”<sup>55</sup>

#### **DEFINICIÓN DE IDENTIDAD CORPORATIVA.**

Siguiendo la misma mecánica del capítulo 1, una vez que ya tenemos nociones y definiciones de distintos autores acerca de la identidad corporativa y sus características, trataré de retomar puntos que son importantes para la creación de un significado más completo del concepto.

Cada organización, al igual que los seres humanos, posee una única personalidad que la hace distinta de las demás y que es llamada identidad corporativa.

La identidad corporativa es la suma de las características particulares de una organización que por lo general responde a las preguntas del porqué de la existencia de una empresa, qué es lo que hace, cómo lo hace y por qué o para qué lo hace...

La identidad corporativa es la manera en que una empresa refleja y proyecta la personalidad de sí misma, es la auto representación de una organización ante sus públicos objetivos. Así pues la identidad corporativa surge y debe surgir desde el interior de la organización de una manera autoreferente.

La identidad corporativa esta definida por:

1. **historia:** cada organización tiene un inicio y dentro de su historia se refleja el por qué del surgimiento de la misma. Las necesidades que vino a cubrir y la situación en que ésta fue creada, así también su trayectoria a través del tiempo, sus

---

<sup>54</sup> *Ibidem.* pág. 41-42

<sup>55</sup> *Ibidem.* pág.42

principales logros, sus principales cambios a lo largo de su existencia y las barreras y obstáculos que ha tenido que librar para continuar existiendo.

2. **misión:** es la razón de ser de una organización, en ella se describe el por qué de su existencia, el público objetivo al cual se dirige y los beneficios que le traerá a los mismos. La misión es una descripción básica de la empresa y sus objetivos generales.
3. **visión:** es la creación de un escenario a futuro que plantea la situación a la que la organización quiere llegar en un determinado tiempo. Puede tomarse como un objetivo a largo plazo.
4. **valores:** son todas aquellas creencias básicas o principios profesionales de la organización que marcan la forma de realizar sus actividades. Es la manera en la que una organización actúa en el cumplimiento de su misión ante sus distintos públicos. Es una pauta de comportamiento que las organizaciones mantienen o desean mantener en cada uno de sus actos.
5. **filosofía:** es la concepción que tiene una organización sobre sí misma. Funciona para el cumplimiento de sus de sus objetivos y metas a corto plazo y para el cumplimiento de su visión a largo plazo. Representa lo que la organización quiere ser y responde a las preguntas ¿quién soy? y ¿qué hago?
6. **objetivos:** son los propósitos a corto y mediano plazo que se plantea una organización y que motivan el crecimiento continuo de la empresa. Ayuda al cumplimiento de la misión y aspira, por medio de metas, llegar al cumplimiento de la visión de la organización.

### **Cultura organizacional e identidad visual.**

La cultura organizacional es una parte de la identidad corporativa que se define como el conjunto de pautas y significados que orientan los comportamientos personales y grupales de la gente que conforma una organización. Generalmente están dictadas por los directivos de una empresa pero estas son complementadas por los individuos y los grupos. La cultura organizacional puede ser visible en las acciones realizadas por los integrantes de una organizacional, quienes al aceptarla, entenderla y cumplirla reflejan la identidad de la organización y obtienen integración y reconocimiento dentro de la organización donde opera la cultura.

La identidad visual, por otro lado son todos aquellos aspectos de la organización que pueden ser tangibles para cualquier tipo de público de la organización.

La identidad visual esta conformada por los siguientes puntos:

- a. nombre comunicativo:** es aquel que le permite a la organización identificarse y denominarse mediante una serie de atributos que la definen y dan información de qué es, quien es y cómo es.
- b. Símbolo:** es la reunión de varios elementos que conforman la identidad visual de una organización, en el pueden estar reunidos el nombre comunicativo, el logotipos, los imagotipos, la tipografía organizacional, los colores corporativos y el slogan.
- c. Logotipo:** Es la versión visual que identifica a la organización gráficamente. En pocas palabras, los logotipos son la firma autógrafa de una organización con respecto a su nombre. Versión gráfica estable del nombre de la organización
- d. Imagotipo:** Al nombre y su forma gráfica, suele sumarse con frecuencia un signo no verbal que posee la función de mejorar las condiciones de identificación al ampliar

los medios. Este signo no verbal tiene como característica su memorabilidad y capacidad de diferenciación respecto al resto. En general suelen ser figuras o mascotas características de personajes u objetos, figuras abstractas o composiciones arbitrarias sin significación.

- e. **Tipografía:** se define como el tipo personalizado de letra característico de una organización que la distingue de las demás organizaciones.
- f. **Colores corporativos:** Son los colores con los que la organización se identifica y de los cuales echa mano para distinguirse de entre todas las organizaciones y principalmente para diferenciarse de las demás.
- g. **Slogan:** Es una frase que lo distingue de las demás organizaciones y que puede resumir lo que es su identidad. Se ha llamado comúnmente el grito de batalla en contra de su competencia directa.

#### **Medios de transmisión de identidad corporativa.**

Aparte de la identidad visual existen tres formas en que una organización puede transmitir su identidad corporativa:

1. A través de las acciones y comportamiento de cada empleado que tiene contacto con algún tipo de público de la organización.
2. A través del envío de todo tipo de mensajes verbales, no verbales, visuales y audiovisuales que, de forma planeada, controlada y eficaz llegan al público objetivo.
3. A través de la representación que una empresa muestra de si misma a su publico o de la manera que se quiere representar.

#### **Finalidad de la identidad corporativa.**

La finalidad de la identidad organizacional es muy variada dependiendo

al tipo de público que se dirija pero estas son algunas de las que se pueden localizar:

- Sentido de pertenencia: La identidad corporativa bien llevada permita a la empresa una mayor identificación y sentido de pertenencia por parte de sus empleados y esto influye directamente en el desempeño de los mismos y, a su vez, se refleja al exterior de la organización.
- Credibilidad: Gracias a la identidad corporativa, los públicos externos pueden tener una clara y mejor imagen de la empresa por lo que aumentan su credibilidad hacia la organización.
- Confianza: La adecuada proyección de la imagen corporativa, puede generar la confianza adecuada entre los clientes (razón principal de la existencia de las empresas) y entre los inversionistas, quienes se arriesgarán a invertir en recursos para una organización.

## **2.2 IMAGEN CORPORATIVA.**

“Tanto si se lo propone o no, una empresa siempre comunica.”<sup>56</sup>

En el transcurso del actual capítulo, he definido, con base en lo dicho por distintos autores, la identidad corporativa y los elementos que la conforman.

Ahora bien, para continuar con el temario del capítulo es importante mencionar el significado de imagen corporativa y por qué es importante que una organización tenga el control de la misma.

“El término de imagen corporativa apareció según parece en la década de 1950. Algunos dicen que lo uso por primera vez Walter Margulies, jefe de la distinguida consultoría de Nueva York Lippicott & Margulies. Su objetivo era diferenciar el trabajo de su despacho en la creación de programas de diseño complejos y coherentes, basados en una investigación y análisis detallados, para algunas de las mayores empresas de América, de lo que él consideraba un diseño gráfico más superficial producido por algunos de sus contemporáneos y competidores de momento.”<sup>57</sup>

De acuerdo con lo descrito por Wally Ollins,<sup>58</sup> en un principio el término de imagen corporativa fue usado para el diseño de papelería, vehículos y todo el material visual de una compañía. En otros términos, en algunos lados se sigue viendo a la imagen corporativa como la creación de un símbolo o logotipo y papelería organizacional, sin tomarse en cuenta que éstos son sólo algunos de los elementos que conforman a la identidad corporativa de una organización.

### **2.2.1 Definición de imagen corporativa.**

Para formarnos una idea de lo que significa el concepto de imagen corporativa he recopilado distintas definiciones acerca del mismo y que, para fines de la investigación, son los que se acercan más a la definición o complementan la idea que tiene el creador de éstas líneas acerca del tema.

---

<sup>56</sup> SCHEINSOHN, Daniel. Más allá de la imagen corporativa, como crear valor a través de la comunicación estratégica. Argentina. Ediciones Macchi, 2000. pág.54.

<sup>57</sup> OLLINS, Wally. Identidad corporativa internacional. Barcelona, Ed, Gustavo Gili. 1995. pág. 7

<sup>58</sup> *Ibidem*. pág. 8-9

“La imagen corporativa, es una idea que se tiene acerca de una persona, una institución o un personaje público.”<sup>59</sup>

De acuerdo con lo que menciona Rebeca Solís en su tesis,<sup>60</sup> la imagen corporativa es transmitida a los receptores por medio de mensajes. Los receptores, a su vez, reciben estos mensajes al estar en contacto con la organización y van formándose una idea de cómo es ésta a través de la actitud del personal, de los productos o servicios, del clima laboral, del trato que le brindan al cliente, etc. Todos estos elementos que conforman la identidad corporativa de una empresa y que indudablemente son transmitidos por la misma de manera consciente o inconsciente van a dejar una impresión dentro de los distintos públicos de la organización que puede ser buena o mala y que puede beneficiar o perjudicar a la organización.

“Por medio de la imagen corporativa es como la organización se está comunicando con el público, las acciones de la organización también son mensajes que crean en el receptor una imagen respecto a ésta, así que la organización quiera o no siempre está emitiendo mensajes.”<sup>61</sup>

“Una imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos, e impresiones que sobre un objeto tiene una persona.”<sup>62</sup>

De acuerdo con la definición de Elizabeth García,<sup>63</sup> la imagen corporativa es una estructura mental que poseen los distintos públicos de una organización acerca de la misma. La imagen corporativa está formada por la evaluación y valoración que tienen los públicos de la organización acerca de los distintos atributos de la empresa (identidad corporativa).

Con el fin de aclarar más la definición de imagen corporativa mencionaré distintas percepciones mencionadas por distintos autores a través del tiempo y rescatadas por Van Riel en su libro comunicación corporativa:

---

<sup>59</sup> García, S. 2003. Asesoría... Loc. cit.

<sup>60</sup> SOLÍS Gómez, Rebeca. op. cit. pág. 4

<sup>61</sup> *Ibidem.* pág. 21

<sup>62</sup> VAN RIEL, Cees B.M. op. cit. pág. 77

<sup>63</sup> GARCÍA Nava, Elba Elizabeth. op. cit. pág. 38

- “Imagen es conocimiento subjetivo.” (Boulding, 1956)<sup>64</sup>
- “Imagen es la suma de cualidades funcionales y atributos psicológicos en la mente del consumidor.” (Martineau, 1958)<sup>65</sup>
- “Imagen es el resultado de la forma en la que el individuo evalúa el objeto según la tangibilidad, la importancia personal y el grado de correspondencia con la imagen misma.” (Enis, 1967)<sup>66</sup>
- “Imagen es el perfil del objeto, es decir, la suma de las impresiones y expectativas reunidas en la memoria de un individuo.” (Topalian, 1984)<sup>67</sup>
- “Imagen es la suma de experiencias que alguien tiene de una institución.” (Ford, 1987)<sup>68</sup>
- Por ultimo tenemos que, “Imagen hace referencia a una impresión holística y viva que mantiene un público completo hacia una empresa, en parte como el resultado del procesamiento de la información (dar sentido) llevado a cabo por los miembros del público, y, en parte, por la comunicación global de la empresa en cuestiones que tienen que ver con su naturaleza, es decir, el retrato fabricado y proyectado de sí misma.” (Alvesson, 1990)<sup>69</sup>

### **2.2.2. Finalidad de la imagen corporativa.**

“El objetivo de las imágenes, en el medio organizacional, es quedarse en la mente de las personas que la ven, ya que esta imágenes emiten mensajes con información acerca de las organizaciones, los cuales llegan a ejercer influencia en el receptor, por eso hoy en día han adquirido suma importancia y ha llevado a las organizaciones a prestar mucha atención y cuidado a su imagen, porque a través de ésta, y del buen manejo de la comunicación, transmiten un mensaje al público; el

---

<sup>64</sup> VAN RIEL, Cees B.M. op. cit. pág. 82.

<sup>65</sup> *ídem.*

<sup>66</sup> *ídem.*

<sup>67</sup> *ídem.*

<sup>68</sup> *ídem.*

<sup>69</sup> *ídem.*

cual, unido a la experiencia de las personas al entrar en contacto con la organización generan una conducta.”<sup>70</sup>

La imagen corporativa es un “recurso estratégico clave para aunar la estrategia corporativa, las comunicaciones, el marketing y el comportamiento organizativo.”<sup>71</sup>

La imagen corporativa “debe transmitir toda la información posicional que la empresa desea comunicar.”<sup>72</sup>

Así pues retomando la misma dinámica del apartado anterior mencionaré, de acuerdo con lo recopilado por Van Riel, las distintas percepciones de finalidad de la imagen corporativa:

- “Una imagen corporativa positiva es condición indispensable para la continuidad y el éxito estratégico. Ya no se trata de algo exclusivo del marketing, sino más bien de un instrumento estratégico de la alta dirección.” (De Soet (CEO Dutch KLM), en Blauw, 1994).<sup>73</sup>
- “Una imagen corporativa sólida es un incentivo para la venta de productos y servicios. Ayuda a la empresa a contratar a los mejores empleados, es importante para los agentes financieros y los inversores, y genera confianza entre los públicos objetivos internos y externos. Una imagen corporativa firme proporciona autoridad a una empresa, y forma la base para su éxito y continuidad.” (Blauw, 1994).<sup>74</sup>
- “Una imagen corporativa firme crea un valor emocional añadido para una empresa, y asegura que esté un paso por delante de sus competidores. Una imagen corporativa firme es competitiva, es decir, distintiva y creíble.” (Brinkerhof, 1990).<sup>75</sup>
- “Una buena imagen ayuda a la empresa a atraer a la gente necesaria para su éxito: analistas, inversores, clientes, socios y empleados. La gestión de la identidad asegura esa buena imagen.” (Chajet, 1989).<sup>76</sup>

---

<sup>70</sup> SOLÍS Gómez, Rebeca. op. cit. pág. 4

<sup>71</sup> OLLINS, Wally. Identidad corporativa internacional. op. cit. pág. 13.

<sup>72</sup> *Ibidem*. pág. 14.

<sup>73</sup> VAN RIEL, Cees B.M. op. cit. pág. 80.

<sup>74</sup> *ídem*.

<sup>75</sup> *ídem*.

<sup>76</sup> *ídem*.

- “La imagen es una representación de la mente. Afecta a las actitudes, las cuales, a su vez, afectan el comportamiento. Ninguna empresa puede permitirse ignorar la imagen. La impresión que crea – consciente o inconscientemente, lo quiera o no – afecta inevitablemente a las personas con quien hace negocios.” (Bernstein, 1986).<sup>77</sup>
- “la investigación ha demostrado que 9 de cada 10 consumidores señalan que, a la hora de elegir entre productos similares en calidad y precio, la reputación de la empresa determina qué producto o servicio comprar.” (Mackiewicz, 1993).<sup>78</sup>

### 2.2.3 Imagen Corporativa Ideal.

Dentro de este apartado definiré el significado de la imagen corporativa ideal de acuerdo con lo descrito por varios autores y que, para fines de la investigación, son de suma importancia porque reflejan y encaminan la investigación hacia los objetivos particulares de este escrito.

La imagen corporativa ideal, según Rebeca Solís,<sup>79</sup> es todo lo que una organización desea ser, cómo desea que la vean y a dónde quiere llegar con su actuar cotidiano. Está basado en lo que la organización “debería ser”. También menciona que dentro de esta categoría la organización exagera sus cualidades y cuando habla de sí misma se presenta como la mejor empresa de su giro. Funciona para aportar beneficios a la organización si ésta se lleva de una manera adecuada.

Por otro lado, Wally Ollins<sup>80</sup> define la imagen ideal de una organización como todo lo que la empresa u organización intenta decir de sí misma y dónde quiere estar en el mercado.

“La imagen corporativa ideal es todo lo que la organización quiere que sus distintos públicos piensen de ella cuando la gente vea o escuche su nombre o cuando entren en contacto con ella.”<sup>81</sup>

---

<sup>77</sup> *ídem.*

<sup>78</sup> *ídem.*

<sup>79</sup> SOLÍS Gómez, Rebeca. op. cit. pág. 59

<sup>80</sup> OLLINS, Wally. Identidad corporativa internacional. op. cit. pág. 9

<sup>81</sup> García, S. 2003. Asesoría... Loc. cit.

#### **2.2.4 Imagen Corporativa Real**

Este concepto, al igual que el anterior, describe una parte de la imagen corporativa y su definición nos acercará por completo a los objetivos particulares de la investigación.

De acuerdo con Rebeca Solís,<sup>82</sup> la imagen corporativa real de una empresa es la percepción de la imagen que tienen los públicos de una organización y son reflejados a través de su misión y, en general, a través de su imagen corporativa.

“La imagen corporativa real juega un papel importante dentro de las organizaciones porque no sólo refleja la percepción que tienen los públicos de una organización acerca de ella misma, sino que reflejan las distintas maneras en que los públicos de una organización están percibiendo la identidad corporativa de una empresa y si los mensajes que están captando de la misma son los que realmente se quieren reflejar a través de los medios y el comportamiento de una organización.”<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> SOLÍS Gómez, Rebeca. op. cit. pág. 60

<sup>83</sup> García, S. 2003. Asesoría... Loc. cit.

## **IMAGEN CORPORATIVA.**

Como hemos visto hay distintas maneras de describir el significado de la imagen corporativa pero todas coinciden en algo y se complementan entre si. Así pues la definición de imagen corporativa que para fines de la presente investigación es la siguiente:

Es la percepción que tienen los distintos públicos de una organización al entrar en contacto con la misma. La imagen corporativa es el resultado de lo que la organización comunica a sus públicos a través de los distintos medios con que cuenta la organización y a través del comportamiento diario en la elaboración de sus actividades.

La imagen corporativa es la percepción que tiene la gente acerca de todos los atributos que presenta una empresa (identidad corporativa).

También se puede definir a la imagen corporativa como la percepción del significado que tienen los públicos de una organización de los distintos significantes lanzados por la misma a través de los medios de comunicación con que cuentan y de la interacción con su público, es decir, son los significados atribuidos a los distintos significantes lanzados por una empresa.

La imagen corporativa es el resultado de la percepción que tienen los públicos acerca de la identidad corporativa que está presentando una organización.

Así mismo, la imagen corporativa de una empresa puede ser dividida en dos partes que conforman una simbiosis:

\* Imagen corporativa Ideal: como su nombre lo indica es todo aquello que la organización quiere o pretende que sus públicos entiendan de ella misma. Se trata de la percepción que la empresa quiere que los públicos tengan de ella misma cuando escuchen, vean o interactúen con sus marcas, productos o servicios.

\* Imagen corporativa real: en conjunto con la imagen corporativa ideal, la imagen corporativa real es el resultado de lo que realmente piensa la gente de la empresa u organización al estar en contacto con sus marcas, productos y servicios. Es el resultado real de lo que las organizaciones están comunicando a sus públicos a

través de su identidad corporativa. La imagen corporativa real de las empresas en muchas ocasiones no es el reflejo de lo que las empresas quieren que sus públicos piensen de ellas.

Todas las organizaciones, lo quieran o no, proyectan una imagen corporativa de si mismas y el adecuado control que se tenga acerca de lo que quieren comunicar con lo que realmente están comunicando es lo que marcará el éxito y la preferencia de los clientes al momento de decidir entre dos marcas, productos o servicios de similar calidad y precio. La imagen corporativa genera el plus que la gente busca a la hora de decidir entre estos dos productos y, a su vez asegura, la continuidad y éxito de las organizaciones.

Así pues, la tarea de la comunicación organizacional es la gestión de todos los mensajes emitidos por una organización a través de sus medios y comportamientos (identidad corporativa) para la creación y disminución de la brecha existente entre la imagen corporativa real de la imagen corporativa real en una empresa. Cuanto más alejadas están una de otra, más alejada está la percepción de los públicos de lo que la empresa desea comunicar y esto genera mayor incertidumbre a la hora de elegir entre dos organizaciones dedicadas al mismo giro.

La clave para lograr que la brecha disminuya es la adecuada gestión de los mensajes y de los medios, así como la adecuada presentación de la identidad corporativa a los públicos de una organización, es decir que la organización sea congruente con lo que dice y lo que hace.

Existe en México un dicho muy famoso que dice que el fin justifica los medios, pero en cuanto a imagen e identidad corporativa me parece que los medios son los que justifican el fin de una empresa y el adecuado control de los mismos garantizará el éxito o fracaso de cualquier organización.

### **Capítulo 3. AUTOBUSES DE ORIENTE (ADO).**

En los capítulos anteriores definimos los conceptos de comunicación y organización para, finalmente llegar al concepto de comunicación organizacional. Así mismo definimos los conceptos de identidad e imagen corporativa.

Dentro de este capítulo describimos a la organización que vamos a estudiar; mostramos y delimitamos los factores que conforman la identidad corporativa de la organización, el tipo de comunicación que existe hacia los públicos externos de la organización (que son parte importante dentro de este estudio), los medios que usualmente llegan a los públicos externos, los mensajes que son transmitidos a través de ellos y, finalmente la imagen corporativa ideal de la organización.

#### **3.1 IDENTIDAD CORPORATIVA DE AUTOBUSES DE ORIENTE (ADO)<sup>1</sup>**

De acuerdo con la tipología de las organizaciones descrita en el capítulo 1, Autobuses de Oriente es una organización dedicada a la comercialización de un servicio con fines de lucro por lo que se le otorga el título de empresa.

Autobuses de Oriente (ADO) forma parte del Corporativo ADO que maneja muchas marcas de transporte público de pasajeros, entre ellas están ADO GL, UNO, AU, RIVERA, AUTOTOUR, MAYA DE ORO, PLUS, CRISTÓBAL COLON, AUTOBUSES AMIGOS, LÍNEA DORADA, etc. cada uno con un segmento especial de mercado, es decir, cada una está enfocada a distintos públicos.

Siguiendo la metodología de identificación mencionada en el capítulo 2, la identidad corporativa (definida como todas las características de una organización que la hacen única y diferente a las demás) de la empresa Autobuses de Oriente es la siguiente:

1. HISTORIA: Autobuses de Oriente, ADO, se fundó en 1939, el primer viaje se realizó el 23 de diciembre de 1939 a las 23:00

---

<sup>1</sup> Los factores de imagen corporativa que describirán a continuación son la interpretación del autor y están basados en dos entrevistas, realizadas en distintas ocasiones, al Gerente Comercial de ADO Alfredo Cuevas y cuyas transcripciones se localizan en el anexo de este estudio.

horas, desde México y teniendo como itinerario la ciudades de Puebla, Perote, Xalapa y Veracruz como destino final. El primer viaje lo hizo el señor Lauro Moreno en un autobús marca Beck que era en realidad un camión de redilas adaptado para pasajeros, cabían catorce pasajeros, y ese boleto hacia Veracruz costó once pesos. En la creación de Autobuses de Oriente, ADO, existe principalmente seis fundadores entre los que destacan: Juan Carlos Uriarte, Severino Pérez Álvarez, Aurelio Pérez que son los más importantes. En aquel tiempo no existían los taquilleros ni los equipajeros; el conductor y todo el mundo la hacía de todo, es socio manejaba su propio camión, era el que documentaba los equipajes, la hacía de mecánico. De 1939 a la actualidad han pasado muchísimas cosas, hoy en grupo ADO cuenta con cerca de 25 mil personas. Los inicios de la empresa fueron difíciles, México estaba empezando a cambiar, sobre todo en la infraestructura carretera; existían algunas líneas que viajaban hacia Puebla como era el caso de Autobuses Unidos (AU) pero no habían llegado hasta Veracruz. ADO fue la primera empresa permitida que llegó hacia esta nueva ruta. Con el crecimiento del país y su infraestructura carretera se empezaron a importar camiones de los Estados Unidos. Poco a poco se fueron abriendo nuevas rutas y al paso del tiempo muchas empresas pequeñas se fueron uniendo a ADO. A lo largo de 68 años que tiene la empresa laborando se fueron desarrollando un consejo de administración, se fueron abriendo nuevos puestos y se empezaron a crear especialidades con el único fin de entender las necesidades de los clientes. También se comenzó a invertir en aspectos tecnológicos enfocados principalmente en la seguridad, en los años 80's se incluye el

tacógrafo en los autobuses que, básicamente, es un disco que graficaba todas las operaciones que realizaba el conductor en su manejo (se registraba la velocidad y los tramos en los que llegaba a exceder la misma de acuerdo a los rangos permitidos, el disco también graficaba los movimientos que realizaba su relevo); actualmente existe el sistema copiloto (que viene a sustituir el tacógrafo) que es un sistema de tecnología avanzada y que esta conectada directamente a un satélite, la función del sistema copiloto consiste en indicarle al conductor por medio de audio a que velocidad debe ir manejando por tramos, o cómo entrar a una terminal en caso de que éste no la conozca, etc.

ADO actualmente cuenta con los autobuses más modernos que pueden existir en México y los avances tecnológicos que puedan existir en materia de seguridad, todos los sistemas de capacitación que hemos desarrollado para los conductores están enfocados principalmente a la seguridad porque debemos garantizar la seguridad de nuestros operadores y prioritariamente la de nuestros pasajeros y sus pertenencias.

2. MISIÓN<sup>2</sup>: Autobuses de Oriente (ADO) es una empresa responsable que cubre una necesidad social de transporte en México. La esencia medular de esta responsabilidad es trasladar a las personas y sus pertenencias de un origen hacia el destino que él decida.

El servicio que brindamos está basado en un modelo de calidad que implica ofrecer a nuestros clientes un transporte eficaz, seguro, cómodo, puntual y con el mejor trato.

---

<sup>2</sup> Si bien, la empresa ADO sabe por qué existe y cuál es su función no cuenta con un registro de su corazón ideológico (Misión, Visión, Valores, Filosofía) formalizado. La interpretación de su corazón ideológico es resultado de las entrevistas anteriormente citadas. La misión surge de la pregunta de cuál es la razón de existir de la empresa.

3. VISION<sup>3</sup>: Nuestra visión es ser la mejor opción de transporte de pasajeros con los mejores precios y ofrecer un servicio seguro, cómodo y puntual; además de brindarle al cliente una gran variedad de horarios y destinos que vayan de acuerdo a sus necesidades.  
“Nuestra visión a corto y mediano plazo es ser los mejores, no hay cabida para otra cosa, ser la mejor empresa y punto”.
4. VALORES<sup>4</sup>:
- \* Responsabilidad hacia nuestros pasajeros y sus necesidades de transporte.
  - \* Seguridad en el transporte de nuestros pasajeros y sus pertenencias.
  - \* Calidad en el servicio brindado.
  - \* Seriedad con todos los públicos de la empresa y con los entornos de la misma.
  - \* Puntualidad
5. FILOSOFÍA<sup>5</sup>: Somos una empresa honesta, íntegra y responsable.
6. OBJETIVOS<sup>6</sup>: “Tener la mejor capacitación hacia nuestro personal, contar con la tecnología de punta (desarrollada a nivel nacional e internacional). Contar con los mejores estándares de seguridad y tecnología en cuestión sistemática.

---

<sup>3</sup> La interpretación de su Visión es la respuesta a las preguntas “¿Cuál es la visión de ADO?, ¿Qué es lo que quiere ser ADO en un periodo determinado de tiempo?”

<sup>4</sup> Al igual que la misión y la visión, los valores fueron tomados de la respuesta a la pregunta “¿cuál es el comportamiento de la empresa ADO ante sus clientes?”.

<sup>5</sup> La filosofía es la respuesta a la pregunta “¿cuál es la concepción que tiene ADO sobre sí misma en cuanto a quien es y lo que hace para lograr su visión y sus objetivos?”

<sup>6</sup> Es la respuesta a la pregunta “¿cuáles son las metas de ADO a corto y mediano plazo?”

### 3.2. IDENTIDAD VISUAL<sup>7</sup>.

Ya antes definimos todos los aspectos de identidad de la organización (o corazón ideológico de la misma). En este apartado llamado identidad visual definiremos, como su nombre lo dice, todos los rasgos distintivos de la empresa ADO y son los siguientes:

a. **NOMBRE COMUNICATIVO:** El nombre comunicativo, como ya habíamos mencionado antes en el capítulo 2, es aquel que le permite a la organización identificarse y denominarse mediante una serie de atributos que la definen y dan información de la misma. En el caso de nuestro objeto de estudio (ADO), y de acuerdo con lo escrito por Norberto Chaves, se trata de una contracción del nombre Autobuses de Oriente.

b. **SÍMBOLO:** El símbolo es la reunión de varios elementos que conforman la identidad visual de una organización, en el pueden estar reunidos el nombre comunicativo, el logotipo, la tipografía organizacional, los colores corporativos y el eslogan.



c. **LOGOTIPO:** Es la versión visual que identifica a la organización gráficamente.



---

<sup>7</sup> En cuanto a la identidad visual de la empresa ADO cuenta con los registros necesarios y un manual de marca que gestionan el uso de su marca y logotipos, cabe mencionar que el autor de estas líneas no tuvo un acceso a ninguno y las afirmaciones acerca de los apartados son sacados de la misma entrevista. En el anexo 8, 9 y 10 se pueden reconocer algunos aspectos visuales de la empresa.

d. TIPOGRAFÍA: En cuanto la tipografía sólo existe en el manual de marca que explica el uso del logotipo pero no cuenta con una tipografía especial que las caracterice.

e. COLORES CORPORATIVOS: Los colores con los que la organización ADO se identifica son el rojo y el gris. Tienen un apartado en el manual de marca que dice los tonos exactos de los mismos<sup>8</sup>.

f. SLOGAN: Es la frase o grito de guerra, en el caso de la empresa ADO es “¡Siempre primera!” y la connotación que se le da al mismo es que ADO es una empresa que se mantiene delante de las demás y siempre ha sido una empresa de primera clase.

**¡SIEMPRE PRIMERA!**

---

<sup>8</sup> No se tuvo acceso a los manuales de marca de la empresa.

### **3.3 PÚBLICOS EXTERNOS.**

De acuerdo con la definición que propuse en el capítulo 1, públicos externos son aquéllos que se relacionan indirectamente con la organización y no tienen una necesidad constante ni continua de información de la misma. Dentro de este tipo de público podemos encontrar a los clientes o consumidores, a la comunidad en general y al gobierno.

Con la finalidad de organizar el estudio, pregunté a la propia empresa acerca de cuál sería su público externo o target. “Básicamente, nuestro público externo son todas aquellas personas que tienen la necesidad de transportarse de un lugar a otro dentro de nuestras rutas hacia el sureste y noreste del país”<sup>9</sup>.

### **3.4 MEDIOS DE COMUNICACIÓN EXTERNOS.**

Los medios de comunicación externos, como su nombre lo dice, son todos aquellos medios que usa la empresa ADO para llegar a su público externo, entre los mencionados por el Gerente Comercial están los volantes, lonas, periódicos, spots de radio y comerciales en televisión. Cabe mencionar que no se trata de una campaña constante y que es muy difícil dar seguimiento a los materiales de comunicación externa porque se utilizan básicamente para anunciar nuevos servicios y de manera local solamente.

De manera permanente existen también anuncios en espectaculares en las principales avenidas de la Ciudad de México y en las carreteras federales que resaltan atributos de la empresa como son seguridad, comodidad, calidez y experiencia.

---

<sup>9</sup> Cuevas, A. 2006. Identidad Corporativa de la empresa ADO (Entrevista). D. F., México.

#### **Capítulo 4. DIAGNÓSTICO:**

En este capítulo nos enfocamos básicamente en dos conceptos, en el primero de determinamos (a través de la entrevista realizada al Gerente Comercial de la región México-Norte de ADO, Alfredo Cuevas) la imagen corporativa ideal ante el público externo de la empresa; en el segundo, determinamos (a través de una investigación de mercado) la situación en que se encuentra la imagen corporativa de ADO.

Para darle un sentido correcto a la investigación enfocamos la imagen corporativa de la empresa hacia cuatro puntos. Estos cuatro puntos están señalados por Wally Ollins en su libro *Identidad Corporativa*<sup>1</sup> donde afirma que “todo lo que hace una organización debe ser una afirmación de su identidad”<sup>2</sup>, son: productos y servicios, infraestructura, comunicación y comportamiento.

- Productos y servicios: Lo que el autor antes mencionado dice acerca de los productos no es más que una afirmación y proyección de lo que la empresa fabrica o vende.

- Infraestructura: En este apartado el autor nos dice que “los edificios de fabricación y de actividad comercial, las oficinas, las fábricas y las salas de exposición, su situación, el mobiliario, el mantenimiento: todo esto son manifestaciones de la identidad”<sup>3</sup>.

- Material de comunicación: En cuanto a los materiales de comunicación el autor afirma que “desde los anuncios hasta los manuales de instrucciones deben ser de calidad uniforme y reflejar con exactitud y honradez la sociedad y sus objetivos”<sup>4</sup>.

- Comportamiento: Los tres puntos anteriores están clasificados como aspectos visibles de la empresa porque tienen un registro formal de ellos (es decir están diseñados y son palpables). Este último punto está clasificado como no visible por el mismo autor ya que refleja el comportamiento de la empresa con todos sus públicos. En este apartado la identidad corporativa de una empresa se ve reflejada en la uniformidad de estilos, acciones y actitudes.

---

<sup>1</sup> OLLINS, Wally. Cruz Herce, Alfredo (traductor). *Identidad corporativa*. Madrid, Celeste Ediciones.

<sup>2</sup> ÍBID pág. 7.

<sup>3</sup> *idem*.

<sup>4</sup> *idem*.

#### **4.1 DETERMINACIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA IDEAL DE LA EMPRESA AUTOBUSES DE ORIENTE (ADO).**

Una vez delimitados nuestros puntos a estudiar procederé a resaltar los aspectos que la empresa ADO quiere mostrar a su público externo en cada una de las anteriores categorías:

- Productos y servicios: Iniciando con la definición de lo que vende ADO tenemos que “más que vender un producto vendemos un servicio, ¿cuál es la diferencia entre producto y servicio?; el producto es todo aquello que puede ser tangible y almacenable, nosotros vendemos un servicio, que es el de la transportación de personas. Es un producto no tangible, es más bien de percepción, o sea no vendemos un boleto, mucha gente piensa que nosotros vendemos un boleto y no, vendemos un servicio y el servicio significa desde que recibes al pasajero que llega a las taquillas de ADO hasta que sube al autobús, inicia su viaje y llega a su punto elegido y se le entrega su maleta”<sup>5</sup>.

La imagen ideal acerca del servicio que brindan es la siguiente: “ADO es una empresa de calidad. Queremos proyectar que somos una empresa de primera clase que brinda un servicio de calidad en la transportación tanto de las personas y de sus pertenencias. Que somos una empresa segura, o sea calidad conlleva ese concepto, ser segura, puntual y cómoda”<sup>6</sup>.

Para resumir un poco la imagen que la empresa ADO quiere crear a su público externo es que se trata de una empresa de transporte foráneo de pasajeros de calidad, segura, puntual y cómoda.
---

Infraestructura: En cuanto a la infraestructura de la empresa, ésta puede ser dividida en tres aspectos: terminales, taquillas y autobuses. Como nos menciona el Gerente Comercial “En la parte interna, ADO toma una cultura austera. Como puedes ver, no tenemos grandes ni lujosas oficinas, somos una empresa que cuida mucho el gasto interno, decidimos que los gastos se deben hacer en otros aspectos como en la capacitación e inversión en tecnología. Por el lado externo tratamos de dotar al

<sup>5</sup> Cuevas, A. 2006. Identidad... Loc. cit. ANEXO 2

<sup>6</sup> *idem*.

cliente de terminales (en este caso en la central del norte nosotros somos socios, no somos dueños de la Terminal) pero por lo regular en la infraestructura tratamos de dotar al cliente de terminales que vayan de acuerdo al lugar en que estamos trabajando. Lugares espaciosos, frescos, con un clima agradable acorde a la ciudad donde trabajamos, funcionales, bien señalizados, que sean áreas seguras. En las taquillas tratamos de dotar de la tecnología para que la venta de boletos sea rápida y el cliente no este esperando. En cuanto a los autobuses queremos que sean autobuses confortables donde el cliente vaya cómodo, que pueda ir viendo una película mientras viaja”<sup>7</sup>.

\* Terminales que vayan de acuerdo al lugar en que se está trabajando. Lugares espaciosos, frescos, con un clima agradable y que sean áreas seguras.

\* Taquillas dotadas de la tecnología capaz de hacer más rápida la venta de boletos para que el cliente no esté esperando.

\* Autobuses confortables donde el cliente vaya cómodo y que pueda ir viendo una película.

- Materiales de comunicación: “¿Qué empresa de transporte de pasajeros se anuncia por la tele?, Muy pocas, casi no; ¿o en el cine?, mmm... una qué otra vez; en el radio... muy poco. Se hace más de manera local, ¿por qué?, porque la transportación, al ser un servicio prioritario no necesita anunciarse, no somos una empresa que requiere anunciarse demasiado”<sup>8</sup>.

“Cuando la empresa requiere anunciarse lo hacemos de manera local en las poblaciones a las que les damos servicios, sobre todo en las revistas de las poblaciones, en radio cuando anunciamos una nueva corrida o una corrida la tenemos muy baja le metemos promoción por radio; también nos anunciamos en la sección amarilla que sería la más importante de todas”<sup>9</sup>.

“Cuando ADO tiene nuevos servicios utilizamos el sistema de volantes, utilizamos también lonas, desplegados de periódicos en mercados más bien locales,

---

<sup>7</sup> *ídem.*

<sup>8</sup> Cuevas, A. 2005. Acercamiento a la empresa ADO (Entrevista) D.F., México. ANEXO 1

<sup>9</sup> *ídem.*

spots de radio también en radiodifusoras locales, en espectaculares y por último un comercial de ADO a nivel nacional que se transmite por el canal 4 donde decimos básicamente que somos una empresa de transporte y que somos seguros, déjame comentarte que ADO es de las primeras empresas que empezó a utilizar el cinturón de seguridad, hoy ya es un deber en todas las empresas de transporte tener cinturón de seguridad”<sup>10</sup>.

En el área de comunicación, ADO es una empresa cuyo único mensaje es la seguridad. Lo hacen de manera global en anuncios en tele, en espectaculares y en un video que transmiten al inicio de cada viaje en sus autobuses.

- Comportamiento: “ADO ante sus clientes trata de tener un comportamiento honesto y responsable. En el transporte estamos sujetos a la contingencia de lo que es el accidente, si nosotros llegamos a tener un accidente nosotros damos todo el auxilio, tanto médico como humano para que la persona pueda recuperar su salud, así haya sido causado por nosotros o por un tercero. Somos honestos en el sentido de que si nosotros te perdimos tu equipaje, nosotros tenemos que liquidarte tu equipaje si es una causa atribuible a nosotros. Si el viaje se quedo a la mitad del camino por alguna descompostura que pueda tener el autobús que por ser una cuestión material puede tener una falla y hacemos todo lo posible por que no se tenga esa falla pero cuando llega a suceder pues que sepan que cuentan con la seguridad de que van a estar seguros a bordo de la unidad y que va a llegar otra para trasladarlos lo más rápido posible y hacerle saber al cliente que esta viajando con alguien que está dando la cara al momento de la contingencia.

Al momento que llega el cliente a la taquilla debe haber un comportamiento de mucha seriedad y de responsabilidad, al momento de que esta adquiriendo un servicio con nosotros pues el va a tener la seguridad de que, de entrada va a viajar hacia el destino que él elija y obviamente nos vemos ligados a las contingencias que puedan ocurrir, por ejemplo muchas veces queda fuera de nuestras manos si cualquier gente compra hoy un boleto a Oaxaca pero nosotros sabemos que Oaxaca

---

<sup>10</sup> Cuevas, A. 2006. Identidad... Loc. cit. ANEXO 2

no está en las condiciones para que entre el autobús porque hay muchas barricadas, es preferible mejor no dar el servicio que hacer que el pasajero pueda tener un mal momento al momento de entrar al estado porque también pueden ser cuestiones inseguras para ellos y para nosotros. Preferimos decirle que se está viviendo un momento crítico y no va a haber de momento servicio o que el servicio se va a recuperar hasta tal hora. Queremos que vean que somos una empresa seria porque nosotros nunca vamos a vender una corrida que nunca va a llegar. Si anunciamos cualquier corrida para una hora determinada, no importa lo que pase el autobús debe salir a tiempo, así se vaya con un solo pasajero”<sup>11</sup>.

“Queremos que la empresa brinde un buen trato a los pasajeros. Una queja de un pasajero basta para que una persona se vaya de la empresa, por mínima que sea, es más sin investigar, si el pasajero dice que recibió un mal trato en ese momento la persona se va porque no queremos gente grosera queremos gente que atienda bien al pasajero. Para nosotros el pasajero es el rey no hay persona más importante que ellos”<sup>12</sup>.

Por último la imagen del comportamiento que ADO quiere crear a su público usuario es el buen trato al cliente, responsabilidad y seriedad.

#### **4.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

Una vez que ya se ha hecho la interpretación de la imagen corporativa ideal de la empresa Autobuses de Oriente, ADO, tenemos que seleccionar el método para saber si ésta es realmente proyectada hacia su público externo mediante una investigación de mercado donde se toquen los cuatro puntos antes mencionados.

Antes, y como un breve antecedente de lo que son los estudios de mercado, definiremos lo que son y para que sirven en un estudio de imagen corporativa real como el que estamos realizando.

---

<sup>11</sup> *idem*.

<sup>12</sup> Cuevas, A. 2005. Acercamiento... Loc. cit. ANEXO 1

Judith Bell nos muestra algunas definiciones sobre lo que son las investigaciones en su libro *Cómo hacer tu primer trabajo de investigación* y nos dice que “algunos sostienen que investigar supone un trabajo más riguroso y técnicamente más complejo. Howard y Sharp abordan el tema en *The Management of a Student Research Project* y definen la investigación como una búsqueda mediante procesos metódicos para ampliar el propio cuerpo de conocimientos y el de los demás, gracias al descubrimiento de hechos e ideas que no son triviales”<sup>13</sup>.

Básicamente un estudio de mercado “es un método para recopilar, analizar e informar los hallazgos relacionados con una situación específica en el mercado”<sup>14</sup>.

“Se puede definir como la recopilación y análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizado de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing.

Se trata, en definitiva, de una potente herramienta, que debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses”.<sup>15</sup>

Por último, “la investigación científica es la búsqueda orientada, con propósitos definidos, para obtener conocimientos nuevos.”<sup>16</sup>

#### **4.2.1 Finalidad del estudio de mercado.**

“La información obtenida a través de una investigación científica de mercado suele ser confiable y debe ser utilizada como guía para el desarrollo de las estrategias empresariales porque.

- \* Le ayuda a identificar oportunidades en el mercado.
- \* Minimiza los riesgos.
- \* Identifica futuros problemas.
- \* Le ayuda a evaluar los resultados de sus esfuerzos

---

<sup>13</sup> BELL, Judith. Roc Filella Escolà (traducción). *Cómo hacer tu primer trabajo de investigación, guía para investigadores en educación y ciencias sociales*. Barcelona, Ed. Gedisa. 2002, pág. 15-16.

<sup>14</sup> [http://www.sba.gov/espanol/Primeros\\_Pasos/investigaciondemercado.html](http://www.sba.gov/espanol/Primeros_Pasos/investigaciondemercado.html) 20-05-2007.

<sup>15</sup> <http://www.marketing-xxi.com/principales-tecnicas-de-recogida-de-informacion-27.htm> 20-05-2007.

<sup>16</sup> GONZALEZ Reyna, Susana. *Manual de redacción e investigación documental*. 4ª edición México, Ed. Trillas. 1990 pág. 141.

\* Puede determinar si ha logrado las metas y los objetivos que se propuso al iniciar el negocio.”<sup>17</sup>:

De acuerdo con la siguiente fuente de información “si esquematizamos las aplicaciones que tienen para las empresas, se detectan las siguientes utilidades:

- Análisis del consumidor:
  - Usos y actitudes.
  - Análisis de motivaciones.
  - Posicionamiento e imagen de marcas.
  - Tipologías y estilos de vida.
  - Satisfacción de la clientela.
- Efectividad publicitaria:
  - Pretest publicitario.
  - Postest de campañas.
  - Seguimiento (*tracking*) de la publicidad.
  - Efectividad promocional.
- Análisis de producto:
  - Test de concepto.
  - Análisis multiconcepto-multiatributo.
  - Análisis de sensibilidad al precio.
  - Test de producto.
  - Test de envase y/o etiqueta.
  - Test de marca.
- Estudios comerciales:
  - Áreas de influencia de establecimientos comerciales.
  - Imagen de establecimientos comerciales.
  - Comportamiento del comprador en punto de venta.
- Estudios de distribución:
  - Auditoría de establecimientos detallistas.

---

<sup>17</sup> [http://www.sba.gov/espanol/Primeros\\_Pasos/investigaciondemercado.html](http://www.sba.gov/espanol/Primeros_Pasos/investigaciondemercado.html) 20-05-2007.

- Comportamiento y actitudes de la distribución.
- Publicidad en punto de venta.
- Medios de comunicación:
  - Audiencia de medios.
  - Efectividad de soportes.
  - Análisis de formatos y contenidos.
- Estudios sociológicos y de opinión pública:
  - Sondeos electorales.
  - Estudios de movilidad y transporte.
  - Investigación sociológica.
  - Estudios institucionales.”<sup>18</sup>

#### **4.2.2 Tipos de investigación:**

Existen, básicamente, dos tipos de investigación de mercado, la cualitativa y la cuantitativa.

\* Cuantitativa: “Las técnicas cuantitativas se basan en agrupar y medir a los individuos muestrales en categorías, en función de variables preestablecidas, tales como pautas de consumo, rasgos sociodemográficos, ejes lógicos de segmentación...

Por tanto, los resultados obtenidos a partir de técnicas cuantitativas se validan exclusivamente con criterios estadísticos, por lo que no son adecuadas para reconstruir las relaciones sociales que subyacen a la medición concreta. En el mejor de los casos, se limitan a describirla. Es decir, no descubren procesos, simplemente los cuantifican”<sup>19</sup>.

Por otra parte, Judith Bell nos dice que “...registran los hechos y estudian la relación de un conjunto de ellos con otro. Utilizan técnicas con las que

---

<sup>18</sup> <http://www.marketing-xxi.com/principales-tecnicas-de-recogida-de-informacion-27.htm> 20-05-2007.

<sup>19</sup> *Ídem.*

previsiblemente van a llegar a conclusiones cuantitativas y, si es posible, generalizables”<sup>20</sup>.

\* Cualitativas: “Si el objetivo de la investigación cuantitativa es clasificar, agrupar en categorías y medir (en definitiva, describir la realidad), la finalidad de las técnicas cualitativas es analizar el substrato social, o sea, encontrar los «porqués» de esa realidad, o al menos nos marcarán las tendencias”<sup>21</sup>.

En la investigación cualitativa el investigador “se preocupa más por comprender la percepción que cada persona tiene del mundo. Pretenden comprender la realidad, más que hacer un análisis estadístico”<sup>22</sup>.

Una vez que comprendimos lo que son los estudios de mercado y su función, la importancia que tiene el mismo en el presente trabajo es vital para comprender la situación real y actual de la empresa Autobuses de Oriente, ADO porque nos permitirá analizar el posicionamiento de marca que tiene, así como la efectividad publicitaria que tiene.

Por otro lado, decidí hacer el estudio cualitativo porque lo que queremos saber es la percepción de la gente acerca de la empresa ADO y por qué tienen esa imagen.

Para la muestra tomé en cuenta el público objetivo de la empresa, como sabemos no hay limitantes en cuestión de edad, motivos de viaje o ingresos. El público objetivo de ADO son todas aquellas personas que por alguna razón tengan la necesidad de transportarse hacia cualquiera de los destinos que cubre la línea de autobuses.

#### **4.3 SELECCIÓN DE LA MUESTRA (FOCUS GROUP).**

Como se mencionó anteriormente la selección del método del estudio es cualitativo por lo que se buscó una manera de recopilar la información que encuadrara con este tipo de investigación.

<sup>20</sup> BELL, Judith. op. cit. pág. 19

<sup>21</sup> <http://www.marketing-xxi.com/principales-tecnicas-de-recogida-de-informacion-27.htm> 20-05-2007.

<sup>22</sup> BELL, Judith. op. cit. pág. 20

“Las técnicas cualitativas más difundidas son los grupos de discusión, denominadas en determinadas ocasiones dinámicas de grupo (focus group), y las entrevistas en profundidad, en ambos casos, la recogida de información se traduce en la obtención y posterior análisis, del diálogo libre y espontáneo entre un reducido grupo de personas (grupo de discusión) o entre el entrevistador y el entrevistado (entrevista en profundidad)... El límite de estas técnicas es que no existen unidades de medida muestral, Su relevancia cada vez mayor en la investigación de mercados radica en que mediante el análisis del discurso de los microgrupos podemos ser capaces de captar los ejes motivacionales que subyacen a las opiniones cotidianas y al comportamiento diario”<sup>23</sup>.

“Los grupos focales son parecidos al método de la entrevista, con la diferencia de que la entrevista se realiza a un grupo en vez de a un individuo. Para el grupo focal se selecciona entre 6 a 12 personas con características o experiencias comunes”<sup>24</sup>.

Existen también dos tipos de selección de muestra, el aleatorio o probabilístico<sup>25</sup> y el no aleatorio u opinático<sup>26</sup>. El primero es aquel en el que se exige la existencia de una relación numérica de los elementos que componen la población y en el proceso de selección todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser elegidos; el segundo consiste en la elección de la muestra según el juicio del equipo investigador, dentro de esta selección se deben tener en cuenta las cualidades y características del universo.

#### **4.3.1 Ventajas del focus group.**

El grupo de discusión tiene una ventaja adicional. En el desarrollo del propio grupo, suelen representarse los distintos roles sociales: líder de opinión, creativo, escéptico, reforzadores... La relación entre la dinámica surgida y la evolución del discurso en su contexto, es lo que debe reflejar el microcosmos a partir del cual se extraerán las dimensiones fundamentales.

---

<sup>23</sup> <http://www.marketing-xxi.com/principales-tecnicas-de-recogida-de-informacion-27.htm> 20-05-2007.

<sup>24</sup> [http://www.sba.gov/espanol/Primeros\\_Pasos/investigaciondemercado.html](http://www.sba.gov/espanol/Primeros_Pasos/investigaciondemercado.html) 20-05-2007.

<sup>25</sup> <http://www.marketing-xxi.com/principales-tecnicas-de-recogida-de-informacion-27.htm> 20-05-2007.

<sup>26</sup> *Ídem.*

#### 4.3.2 Metodología del focus group<sup>27</sup>.

> El moderador, figura indispensable para la realización, introducirá el tema de manera concisa y clara, pero evitando opinar. Es relativamente frecuente incluir un guión denominado técnicamente «Guía de tópicos», en el que manejado exclusivamente por el moderador, estarán incluidas todas aquellas variables sobre las que el grupo tendrá que debatir con entera libertad.

> El grupo debe estar formado por un número de personas que puede oscilar entre 6 y 10 individuos.

> Si es posible, no deben conocer con antelación el objetivo de la investigación, puesto que podrían formarse opiniones o valoraciones preconcebidas. Una descripción aséptica y genérica de tal objetivo debe ser suficiente.

> Las condiciones de la sala serán agradables. Los integrantes del grupo se sentarán alrededor de una mesa sin que existan relaciones de prevalencia entre ellos, ni siquiera del moderador. Una mesa redonda se adecua perfectamente a este fin.

> La duración de la reunión también es flexible. Como criterio orientativo, suelen girar alrededor de una hora y media. La información suele ser grabada en cinta o televisión y transcrita posteriormente de manera literal. La grabación, que en un primer momento puede coartar a los individuos es fundamental, puesto que la realización en un «acta» o resumen no tendría ninguna utilidad a efectos analíticos. En el momento de introducir el tema a discutir, el moderador explicará los criterios que hacen necesaria la presencia del casete o televisor.

La técnica de recopilación de la información elegida fue el focus group por ser una técnica cualitativa completa y que no sólo muestra las tendencias del mercado, sino, también muestra los porqués de dichas tendencias.

La selección de la muestra fue no aleatoria debido a que las personas debían cumplir con ciertos requisitos que tienen que ver con el público externo de ADO. Dentro estas características están. Cualquier persona sin distinción de sexo o edad que por cualquier motivo realice o haya realizado viajes en los

---

<sup>27</sup> *ídem.*

últimos seis meses cuyo medio de transporte más común sean los autobuses y que alguna vez hayan viajado por ADO, Ómnibus de México o Estrella Blanca.

Para la realización del estudio se convocó a dos sesiones el día 12 de mayo de 2007. Los horarios de las sesiones fue de 12:00 hrs. a 13:00 hrs. la primera sesión y de 15:00 hrs. a 16:00 hrs. la segunda. Para que los encuestados no se predispusieran sólo sabían que el estudio en el que iban a contribuir era de transporte foráneo de pasajeros. Para cada sesión se confirmo la asistencia de un total de 22 personas (11 por sesión) a las cuales sólo asistieron 4 personas a la primera y 8 personas a la segunda.

El moderador de la primer sesión fue Alejandra Ramírez quien apoyo en la organización del focus group.

La segunda sesión estuvo a mi cargo completamente.

La dinámica de la sesión comenzó con la presentación del moderador quien comenzó agradeciendo la presencia de cada una de las personas ahí reunidas, después les explico las reglas del estudio que básicamente eran estar muy relajados y contestar la primera idea que les viniera en mente cuando el moderador preguntara algo, se les explicó la importancia de la cámara de video y de la grabadora de audio y por último, antes de comenzar con el estudio, se repartieron membretes en los que cada quien pondría su nombre y después de esto harían una breve presentación de ellos mismos sobre su nombre, ocupación y edad.

#### **4.4 CUESTIONARIO.**

El cuestionario o la guía de tópicos que el moderador usaría en la realización de las sesiones y que determinaría la imagen de la empresa es el siguiente:

#### **GUÍA DE TÓPICOS**

##### **ADO**

Los temas en esta guía no son limitativos. Se tomarán en cuenta todos aquellos aspectos de interés para los objetivos del estudio.

---

#### **1. CALENTAMIENTO (5 minutos)**

- 1.1. Presentación del moderador
- 1.2. Presentación de los participantes

**Esta parte esta diseñada con el fin de presentar al moderador quien les explicaría las reglas del estudio; además también incluye la presentación de cada uno de los integrantes quienes dirían su nombre, edad y ocupación.**

#### **2. PERFIL DEL USUARIO**

2.1 ¿Les gusta viajar? ¿Qué tipo de lugares les gusta visitar? ¿Cada cuánto viajan? ¿por qué? Menciones espontáneas, significados asociados a nivel racional y emocional.

2.2 ¿Qué tipo de transporte utilizan para viajar? (Frecuencia) ¿por qué? Menciones espontáneas, significados asociados a nivel racional y emocional. Explorar la importancia del camión.

2.3 ¿Desde hace cuánto utilizan el camión como medio de transporte? ¿Les agrada / desagrada? ¿Qué ventajas tiene sobre otros medios de transporte? ¿por qué? Menciones espontáneas, significados asociados a nivel racional y emocional. Explorar experiencias de uso.

**Esta parte de la guía de tópicos fue diseñada para conocer las razones o motivos por los cuales las personas viajan además de conocer el tipo de transporte que utilizan generalmente y las ventajas y desventajas que le ven al transporte de pasajeros por carreteras.**

### 3. CONOCIMIENTO DE IMAGEN Y MARCAS

3.1. ¿Qué líneas de transporte foráneo conocen? Menciones espontáneas, significados asociados a nivel racional y emocional.

3.1.1. ¿Cómo la(s) conocieron?

3.1.1.1. Explorar Ómnibus, Estrella Blanca y ADO en términos de:

3.1.1.1.1. Honestidad

3.1.1.1.2. Responsabilidad

3.1.1.1.3. Seriedad

3.1.1.2. ¿Qué opinan de cada una de ellas? ¿por qué? Menciones espontáneas, significados asociados a nivel racional y emocional.

3.1.1.3. ¿Qué es lo mejor / peor de cada una de ellas? ¿por qué?

3.1.1.4. Mencionen tres adjetivos que describan mejor a cada una.

3.2. ¿Cómo son las personas que viajan en cada una de estas líneas? ¿por qué?

**En cuanto al conocimiento de marcas y a la experiencia de uso de cada uno de los integrantes del focus group se hace un acercamiento hacia la marca ADO y sus principales competidores Estrella Blanca y Ómnibus de México donde resalten los atributos de cada una de ellas y las debilidades de las mismas. Esto permitirá tener una ligera visión de lo que piensan de las tres marcas y nos acercará por primera vez a la percepción que se tiene de la marca ADO.**

3.3. Ejercicio, Incitación Afectiva: Cerremos los ojos por un momento y hagamos un viaje a nuestra imaginación...imaginemos todo lo que nos venga a la mente cuando pensamos acerca de viajar. Construyamos toda una situación alrededor de eso. En dónde nos encontramos, con quien estamos, que estamos haciendo, que estamos comiendo, cuál es el ambiente alrededor de nosotros. Veamos qué clase de imágenes, sensaciones.... nos vienen espontáneamente a la mente cuando pensamos en viajar:

- ¿Qué vemos?
- ¿En donde estamos?
- ¿Qué estamos haciendo?
- ¿Cuál es el ambiente?
- ¿Cómo nos sentimos? ¿cuál es nuestro estado de ánimo? ¿por qué?
- ¿Que clase de imágenes / sensaciones nos vienen a la mente?
- ¿Cuál es la satisfacción?
- ¿Qué estamos buscando?

3.4. Normalmente, ¿en qué línea (s) viajan con mayor frecuencia? ¿por qué? ¿viajan en la misma para ustedes que para sus familias / amigos? ¿por qué sí o por qué no? ¿De qué depende? Explorar la línea que utilizan por cada tipo de transporte.

3.4.1. Explorar las principales razones por la que utilizan cada línea.

**Por medio de esta sección nos podemos dar cuenta de los lazos emocionales que tiene la gente hacia un producto o servicio, así como las condiciones en que debe estar éste y, de acuerdo con las personas que viajen, el grado de importancia que se le da a un tipo de transporte. También deja entrever cuales son las condiciones en las que les gustaría viajar.**

3.4.2. Ejercicio pirámide de atributos (líneas de camiones en general): definir qué atributos son básicos, cuáles son importantes y cuáles son plus al momento de la elección de una línea.

3.4.3. ¿Qué es lo básico que consideran al momento de elegir una línea de camión foráneo? ¿por qué?

3.4.4. ¿Qué es importante que consideran al momento de elegir una línea de camión foráneo? ¿por qué?

3.4.5. ¿Qué es un plus que consideran al momento de elegir una línea de camión foráneo? ¿por qué?

Si no se mencionan de manera espontánea alguna de las siguientes variables, explorar:

- Apariencia del camión
- Marca

- Trato en taquilla
- Puntualidad
- Comodidad
- Higiene
- Tecnología
- Precio
- Películas
- Seguridad
- Rutas
- Personal
- Ubicación en la terminal
- Equipaje
- Servicios adicionales
- Otros ¿cuáles?

3.5. ¿Hay algo en las líneas de camiones foráneos que no tienen actualmente que les gustaría que tuviera? ¿qué? ¿por qué?

**A través de la pirámide de atributos podemos observar todos aquellos aspectos que importan a la hora de elegir un producto o servicio, cuando se habla de aspectos básicos nos referimos a todos aquellos atributos que las personas consideran necesarios para elegir entre distintas marcas de autobuses; los aspectos importantes son todos aquellos atributos que le agregan un valor a un producto o servicio, y; por último los aspectos plus son aquellos que le dan un valor agregado a un producto o servicio, la gente no los considera importantes pero el obtenerlos les da una mejor impresión acerca de las líneas.**

**Estos tres aspectos influyen en el proceso de decisión de compra de un producto y servicio. Cuando una empresa cumple con la mayoría de los tres**

**aspectos mencionados logra un mejor posicionamiento dentro de la mente del consumidor o cliente.**

3.6. Personificación: Imaginemos que las líneas se convierten en una persona y entra por la puerta, ¿cómo es esa persona? ¿cuántos años tiene? ¿es hombre o mujer?

Explorar en términos de:

- ¿Cómo lo describirían?
- Explorar: servicio al cliente, ambiente del camión en general.
- ¿En qué situaciones / circunstancias utilizamos este servicio?
- ¿Cuáles son las razones para utilizar esa línea en ese momento?
- ¿Cómo lo usamos?
- ¿Para qué lo usamos?
- ¿Con quién estamos?
- ¿Podemos describir el ambiente en general?
- ¿Cual es nuestro estado de ánimo?
- ¿Qué sensación / sentimiento obtenemos al viajar por tal línea?
- ¿Qué clase de satisfacción nos da? ¿por qué?
- ¿En qué momentos utilizamos este producto? Explorar momento de viaje de placer / negocio / otro.
- ¿Solos, con la familia, amigos / compañeros?
- ¿Cómo es este momento de viaje?
- ¿Forma de servicio? ¿Cuando, donde, con quién, cómo, cuánto?
- ¿Líneas?
- Explorar gusto / disgusto
- ¿Qué satisfacciones diferentes nos dan?
- ¿Cuál es la satisfacción que buscamos?

- ¿Cómo nos sentimos en ese momento?

**La personificación sirve para identificar los rasgos de una marca a través de la percepción que tienen de ella los clientes. Dependiendo de la forma en que sea vista cada empresa por las personas nos muestra el grado en que confiarían en ella a la hora de elegir un producto o servicio.**

#### 4 EVALUACIÓN Y CONOCIMIENTO DE MARCA (ADO)

##### 4.1 ¿Conocen la línea ADO?

En caso positivo:

##### 4.1.1 ¿Cómo la conocieron?

##### 4.1.2 ¿La utilizado?

##### 4.1.3 ¿Qué es lo mejor / peor de ADO?

**Las preguntas acerca del conocimiento de marca de la línea ADO nos permite observar la manera en que la gente identifica la empresa, la manera en que la conocen y el por qué la han usado y, de acuerdo con sus experiencias de viaje nos describen los atributos buenos y malos que la gente tiene en mente acerca de la línea.**

#### 5. EVALUACIÓN DE IMPRESOS

El moderador presentará los boards<sup>28</sup> con propuestas de comunicación de ADO para evaluar:

---

<sup>28</sup> Consultar anexo 5, 6 y 7 de la presente investigación.

- Impacto
- Atractividad
- Aspectos más relevantes
- Reacciones espontáneas
- Gustos / Disgustos
- Atractivo que genera
- Diferenciación
- Congruencia con la empresa.

**A través de la evaluación de los impresos se lograra saber si éstos son atractivos y si realmente comunican lo que la empresa quiere mostrar a su público objetivo.**

## **6. MEDIOS MÁS ADECUADOS PARA LA COMUNICACIÓN DE ADO**

- a. Para anunciar líneas de transporte foráneo, ¿qué medio creen es el más adecuado? Razones.
- b. Si ustedes fueran los directores de ADO, ¿en qué programas / revistas / periódicos podrían los anuncios de ADO?

**Las preguntas anteriores fueron hechas para conocer los medios por los que generalmente los clientes se enteran de las líneas de transporte y con ello se pretende conocer de qué manera ADO puede darse a conocer ante esos públicos.**

## 7. ASPECTOS DE IDENTIDAD CORPORATIVA:

- Colores corporativos
- Siglas
- Slogan
- Publicidad
- Publicidad ideal
- Línea de transporte ideal.

**Por medio de las cuestiones anteriores nos podemos percatar qué tanto conoce la gente a la línea ADO a través de sus colores corporativos, de las siglas que componen el nombre de la empresa, de su slogan y los medios en los cuales han visto publicidad de la línea.**

#### 4.4.1 Trabajo de campo.

El trabajo de campo es aquel en el que la investigación se lleva a cabo, es decir cuando las sesiones de grupo fueron realizadas. Las dos sesiones fueron respaldadas con grabaciones en video y audio.

La sesión 1<sup>29</sup> estuvo moderada por Alejandra Ramírez quien colaboró concretamente en el estudio de mercado.

La sesión 2<sup>30</sup> estuvo a cargo de Leny Mata, autor de la presente tesis.

#### 4.4.2 Interpretación de los resultados.

De acuerdo con los resultados de las dos sesiones de grupo realizadas estos son los resultados que se obtuvieron:

- **Perfil del usuario:** en este apartado se pueden observar básicamente dos posiciones. La primera de ellas es que la gente viaja por trabajo (en este punto no hay una libertad de decisión sobre los destinos a los que se viaja ni de los acompañantes con quien se irá). La segunda posición es que se realizan viajes de placer (contrario al anterior en este tipo de viajes las personas si deciden el lugar a donde se va a ir y, dependiendo del tipo de viaje que se quiera hacer, generalmente se buscan lugares tranquilos, no comerciales y que ofrezcan gran diversidad de actividades y alternativas poco usuales como el ecoturismo; en estos viajes de placer el usuario decide si se va solo, con la familia, con los amigos o con la pareja).

La elección del medio de transporte está basada en la distancia del recorrido en la distancia del recorrido, el tiempo de recorrido, el precio y el tiempo disponible para la realización del mismo. Entre las opciones que se mencionaron en el estudio destacan el avión, el autobús y el auto propio.

La ventaja de usar avión como medio de transporte es que reduce los tiempos de recorrido pero el precio es poco accesible para algunas personas.

---

<sup>29</sup> Consultar anexo 3

<sup>30</sup> Consultar anexo 4.

El autobús fue considerado un medio más accesible en cuanto al precio y como ventaja es un medio en el que se puede ir descansando mientras viajas y porque evita el stress y el cansancio que implica ir manejando tu propio auto hacia cualquier destino. Como desventaja se pudo observar que es un transporte muy lento para viajes largos.

- **Conocimiento de imagen y marcas<sup>31</sup>:** Para la mayoría de las personas ADO es una empresa percibida como una línea de autobuses puntual, que cuenta con una gran variedad de destinos y opciones de precio hacia un mismo destino, con una flotilla de autobuses modernos y limpios y que transmiten seguridad, además de ser una línea conocida y que por su nombre genera una fácil retención del mismo.

Los adjetivos que le pondrían a la empresa son: seguridad, tranquilidad y confianza

- **Ejercicio, Incitación Afectiva:** A través de este ejercicio podemos conocer lo que la gente experimente cuando viaja y lo que le gustaría experimentar en futuras ocasiones. Principalmente se enfocan en dos cuestiones la seguridad y el confort. Seguridad en el sentido de que el viaje sea cómodo, que no tengan percances porque al inicio se sienten nervios y preocupación por cualquier accidente que pueda ocurrir en el camino; y confort porque fuera de la preocupación inicial al realizar el viaje se ven simplemente viajando tranquilos, en un autobús cómodo, con buena ventilación, con un clima idóneo, sobre una carretera tranquila que no presenta curvas y sin tráfico y con una vista agradable a los alrededores de la carretera.

---

<sup>31</sup> En este apartado se midió la imagen de ADO frente a sus principales competidores (Estrella Blanca y Ómnibus de México) para comenzar el acercamiento y dirigir la entrevista hacia la empresa Autobuses de Oriente sin dejar ver que ésta es el objeto final de estudio. Las opiniones que generaron las otras dos empresas sólo sirvieron para guiar la entrevista y no será incluidas dentro de la interpretación de los resultados, la transcripción completa de las dos sesiones están incluidas en los anexos 3 y 4.

En la mayoría de los casos la gente se ve sola viajando, en algunos otros se ven con la pareja pero todos coinciden en que el viaje es placentero y tranquilo.

- **Ejercicio pirámide de atributos (líneas de camiones en general):**

Por medio de este apartado podremos definir lo que la gente busca en una línea de transporte.

En el aspecto básico lo que la gente busca es que los autobuses sean cómodos y espaciosos, que tengan buena ventilación y clima agradable, que los autobuses tengan buen mantenimiento (que todo lo que incluye el lugar de cada persona funcione como debe de funcionar) y limpieza, que el servicio sea puntual y, en el caso que así sea, directo (que no haga paradas continuas), que respeten los límites de velocidad, que tengan un eficiente manejo de equipaje y ventas de boletos, que te den la información necesaria para tu viaje, que tengan variedad de horarios a los destinos altamente demandados, variedad de puntos de ventas y que en el autobús seas libre de decidir si quieres escuchar el audio de las películas mediante audífonos individuales con control de volumen.

Por otra parte en el aspecto importante es necesario que el autobús cuente con una cafetería, dos baños (uno para hombres y otro para mujeres), buen trato en taquillas, almohadas y mantas y que los asientos reclinables no invadan tu espacio ni el de las demás personas.

Como un plus los autobuses deben ofrecerte un lunch (con menú variado para distintas personas en el que puedas elegir entre dos o tres opciones de comida y bebidas), información turística del lugar al que vas, información detallada de los derechos y obligaciones que tienes como usuario, información precisa sobre corridas y precios por Internet, ventas telefónicas y por Internet

- **Personificación<sup>32</sup>:** La personificación que le dieron a la empresa ADO es la de una señorita esbelta (por la atención amable y cordial) vestida con un traje sobrio pero a la moda con un hombre detrás que respalde la misma imagen vistiendo un traje gris muy sobrio pero a la moda, tienen en promedio 30 años y una actitud amable y servicial.  
De lo anterior podemos observar que la gente percibe a Autobuses de Oriente como una empresa joven, seria y cordial.
  
- **Evaluación y Conocimiento de marca (ADO):** De los estudios podemos concluir que la empresa ADO es reconocida por distintos factores, entre ellos, porque es una empresa que ha ido creciendo a la par de las familias debido a que la mayoría de los entrevistados aseguran conocerla desde muy pequeños porque, por tradición, en cada viaje familiar que realizaban ADO era la empresa que elegían sus papás para viajar y eso les generó un arraigo hacia la empresa. La manera en que la ubican es a través de esas mismas tradiciones, por reconocimiento y asociación con la central TAPO porque aseguran que en algunas de sus familias el decir que van hacia ADO es sinónimo de decir que van hacia dicha terminal, otros la ubican también por la canción del TRI que habla acerca de la terminal del ADO y, por último, por la publicidad en televisión y por los espectaculares que están ubicados en las avenidas principales de la ciudad de México.  
Dentro de los atributos que destacan acerca de la empresa es que tienen una muy buena atención al cliente, que los autobuses son buenos y modernos, que mantienen una calidad constante y unificada (en la versión de lujo o en la versión normal del servicio), que es una línea puntual, limpia, segura y seria.

---

<sup>32</sup> Al igual que en el ejercicio de conocimiento e imagen de marcas sólo se tomarán en cuenta los aspectos que involucran a la empresa Autobuses de Oriente, para consultar la proyección de las otras dos empresas pasar al anexo 3 y 4.

Un aspecto que mencionaron acerca de lo peor de ADO y que muestra los puntos que debe cuidar la empresa son los precios porque algunos la consideran una empresa cara (en algunos destinos el precio del boleto te sale casi lo mismo que pagar un avión y esa diferencia te hace decidir por el avión sobre el autobús ya que es más rápido el traslado), el espacio que hay entre los asientos no es el suficiente y la agilidad en las taquillas.

- **Evaluación de impresos:** Para la evaluación de impresos se presentaron tres boards de comunicación

**Board 1<sup>33</sup>:** El anuncio está situado directamente en taquillas. En cuanto al mensaje éste no está totalmente claro, reconocen que es de ADO porque el muñeco que está en el anuncio se parece al que sale en la televisión pero este tipo de publicidad más que remitir a la línea de autobuses remite a cualquier juego de feria donde te miden para ver si puedes subirte o no.

El impacto que genera es que la imagen del muñeco choca con la imagen que ellos perciben de ADO porque no se sabe si el muñeco que esta parado junto a la regla que mide 1.40 metros es un adulto enano. La imagen que les transmite ese muñeco en particular es de inmadurez y que carece de la seriedad con la que relacionan a la empresa.

En cuanto al diseño, la postura que tiene el muñeco y el hecho de que tenga los brazos cruzados les muestra una actitud negativa; ellos opinan también que los lentes oscuros le dan una impersonalidad porque parece que les está tratando de ocultar algo o que refleja que la empresa no los quiere mirar a los ojos; el atuendo que viste (los lentes y la ropa) podría estar justificado con un fondo caluroso y soleado que le de fuerza a la imagen para que el muñeco tenga lentes.

---

<sup>33</sup> Anexo 5

**Board 2**<sup>34</sup>: en cuanto al segundo board que se trata sobre el cinturón de seguridad tenemos que:

El mensaje que se quiere transmitir habla muy bien de la empresa porque demuestra que están haciendo las pruebas necesarias para que tú estés seguro y que de alguna manera te están tratando de cuidar ante cualquier contingencia. El concepto es bueno porque se sale de los esquemas que recuerdan en otras empresas y. más bien, no recuerdan que una empresa les hable acerca del uso del cinturón de seguridad. Una empresa que fomenta el uso del cinturón de seguridad es una empresa responsable.

En cuanto al diseño, los entrevistados opinaron que la imagen está sobrecargada de información, los colores usados de fondo los remite a ciertos anuncios del Gobierno del Distrito Federal. De acuerdo con las sugerencias de ellos se podría hacer un buen anuncio usando algunos elementos del mismo y quitando todos los demás; así pues, la manera en que ellos harían el anuncio sería usando un fondo con otro tono de amarillo, quitando al muñeco de ADO y conservando sólo al muñeco de pruebas que hace el movimiento de abrocharse el cinturón de seguridad; la frase quedaría así: ¡viaja más seguro! Y la imagen del muñeco de pruebas le daría el contexto restante para que la gente entienda que está hablando del cinturón de seguridad.

La ubicación ideal del anuncio no sería en las taquillas (donde esta actualmente), sino, al pte del autobús donde toda la gente que suba lo vea. Otras ubicaciones ideales serían por toda la central de autobuses y en espectaculares de la Ciudad de México porque eso fomentaría una cultura del uso del cinturón no sólo dentro de sus autobuses sino en cualquier auto. Todo esto no sólo promocionaría el uso del cinturón sino que generaría una imagen de responsabilidad social a la empresa y buena promoción de la marca.

---

<sup>34</sup> Anexo 6

**Board 3<sup>35</sup>:** El buzón de quejas y sugerencias habla de una empresa que se preocupa por la calidad en su servicio y eso siempre es una buena idea porque la gente se percata de que no sólo te venden un servicio sino que toman en cuenta como usuario que eres y les interesa saber tus opiniones y tus quejas con el fin de mejorar el servicio mismo.

El diseño del anuncio y el teléfono no identifican ese buzón como parte de la empresa ADO, uno se puede percatar de que es de ellos porque esta en la taquilla pero a simple vista no hay aspectos que te hagan saber que ese buzón es de ADO.

La ubicación del buzón de quejas y sugerencias limita e intimida el uso porque esta justo al lado de las taquillas y no podrías quejarte o sugerir cosas cuando te sientes observado.

**Lugares donde se ha visto publicidad de la empresa ADO:** Entre ellos destacan los espectaculares, revistas de espectáculos, terminales, periódico, metro, televisión (a través de dos comerciales, el primero es de un marido que habla con su esposa desde el autobús, genera confianza, seguridad y cercanía en la línea; el segundo es en el que aparecen tres personajes y dicen que se transmite de generación en generación lo cual te habla de una empresa que perdura y que tiene gran experiencia).

- **Medios adecuados para la comunicación de ADO:** Los medios sugeridos para la colocación de anuncios o de publicidad propuesta por los entrevistados es a través de banners en Internet, en las agencias de viajes y en sitios Web turísticos, en las estaciones de metro cercanas a las terminales y en páginas de periódicos en Internet.

---

<sup>35</sup> Anexo 7

#### **4.5 DETERMINACIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA REAL DE LA EMPRESA AUTOBUSES DE ORIENTE (ADO).**

Una vez que tenemos los datos de la entrevistas vamos a proceder a determinar la imagen real de la empresa Autobuses de Oriente, ADO a través de los estudios antes mencionados.

La de la información se va a organizar de la misma manera en que se organizó la Imagen Corporativa Ideal de ADO:

- **Productos y servicios:** Tanto en el acercamiento del estudio hacia las marcas (Conocimiento de imagen y marcas) como en el estudio enfocado directamente hacia ADO (evaluación y conocimiento de marca) podemos notar que la empresa tiene una serie de atributos que la describen como una empresa puntual, segura, moderna, limpia y seria.
  
- **Infraestructura:** En cuanto a la infraestructura se habla generalmente de dos conceptos, el de los autobuses y el de las taquillas.  
Por una parte los autobuses la gente tiene la concepción de que la empresa ADO es que tienen autobuses modernos porque “no deja que sus camiones se vayan quedando obsoletos”<sup>36</sup>, esta imagen es respaldada por la concepción que se tiene de la empresa en el ejercicio de personificación donde la persona “está vestida con un traje sobrio pero a la moda” lo cual quiere decir que los autobuses son modernos.  
En cuanto a las taquillas, el objeto de estudio es la región México-Norte de ADO (Central del Norte ubicada en Av. Cien metros) y la imagen de las taquillas que se tiene de esa central en particular es que es un pequeño mostrador<sup>37</sup> en comparación con las taquillas que presenta Estrella Blanca y con la cantidad de gente que va y compra.

---

<sup>36</sup> Sesión 2 del focus group.

<sup>37</sup> Anexo 8

ADO tiene espacios muy pequeños y filas bien delimitadas, son los que más gente tienen.

- **Materiales de Comunicación:** En cuanto a los materiales de comunicación los entrevistados recuerdan dos comerciales en televisión, uno que transmite seguridad, confianza y cercanía con la empresa y otro que transmite experiencia. Algunos de ellos también recuerdan los anuncios en espectaculares pero que el mensaje que les dice de la empresa únicamente es ADO ¡Siempre primera!

En cuanto a los boards presentados, el primero de ellos<sup>38</sup> no presenta un mensaje claro ni impactante, es decir, no es un anuncio eficaz porque no atrae la atención de las personas.

El segundo board<sup>39</sup> presenta un mensaje más claro que el anterior pero el diseño del anuncio no es tan atractivo para las personas. En general, la idea acerca de seguridad es buena pero el diseño podría ser mejorado.

Por último, el tercer board<sup>40</sup> es percibido como una buena idea por parte de la empresa pero el diseño carece de atributos que lo identifiquen con la empresa y la ubicación del mismo no es la adecuada de acuerdo con la opinión de los entrevistados.

La observación general de los tres boards es que el personaje que usan en los tres anuncios carece de la seriedad que representa la marca ADO, el hecho de que sea un modelo computarizado a algunos les habla de impersonalidad por parte de la empresa con su aspecto humano.

- **Comportamiento:** la percepción que tienen las personas acerca del comportamiento de la empresa hacia ellos es de una buena atención, de calidad en el trato, que se trata de una empresa seria que cumple lo que promete y que hay una uniformidad de estos atributos en todo el personal que mantiene contacto con los clientes.

---

<sup>38</sup> Anexo 5

<sup>39</sup> Anexo 6

<sup>40</sup> Anexo 7

**Capítulo 5. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA IMAGEN CORPORATIVA IDEAL Y LA IMAGEN CORPORATIVA REAL DE LA EMPRESA AUTOBUSES DE ORIENTE, ADO, ANTE SU PÚBLICO EXTERNO.**

<b>ASPECTOS.</b>	<b>IMAGEN CORPORATIVA IDEAL</b>	<b>IMAGEN CORPORATIVA REAL</b>
<b>Productos y servicios</b>	ADO es una empresa de calidad, segura, puntual y cómoda	ADO es percibida como una línea puntual, segura, moderna, limpia y seria.
<b>Infraestructura</b>	Autobuses cómodos, taquillas ágiles y espaciosas dotadas de tecnología que hagan más ágil el proceso de compra.	Autobuses modernos asientos un poco incómodos. Taquillas pequeñas en comparación con otras líneas de la misma central. El servicio en taquillas es lento.
<b>Materiales de comunicación</b>	ADO es una empresa segura, confiable y con una calidad humana.	El muñeco usado en los tres boards no refleja lo que es la empresa y despersonaliza la calidad humana de la misma. Sólo los anuncios en TV

		reflejan confianza y seguridad
<b>Comportamiento</b>	ADO tiene un buen trato al cliente y actúa con responsabilidad, seriedad y honestidad.	Uniformidad en el trato por parte de todo el personal, buena atención en general, cumple lo que promete y seriedad.

## 5.1 ANÁLISIS

De acuerdo con la tabla anterior podemos llegar a un análisis de cuánto es que se está acercando o alejando la empresa Autobuses de Oriente, ADO de los objetivos planteados en su Imagen Corporativa Ideal.

### 5.1.1 Productos y servicios:

Basados en las sesiones de grupo podemos afirmar que la empresa Autobuses de Oriente, ADO tiene una gran retención en la memoria de las personas. La totalidad de los mismos afirmaron haber viajado por lo menos alguna vez por esa línea.

La imagen o la percepción que tienen la mayoría de las personas acerca de la línea de autobuses es que se trata de una empresa puntual, segura, moderna, limpia y seria. Los atributos que la propia empresa busca reflejar a sus clientes o público externo es que ADO es una empresa de calidad, segura, puntual y cómoda. Por lo que en este punto podemos afirmar que la empresa Autobuses de Oriente, ADO cumple con los objetivos fijados en su Imagen Corporativa Ideal a través del servicio que brinda aunque puede prestar atención a que existe gente que reclama más variedad de destinos.

### **5.1.2 Infraestructura:**

Los objetivos de la Imagen Corporativa Ideal en cuanto a la infraestructura de la empresa Autobuses de Oriente, ADO son brindar al público externo una flotilla de autobuses cómodos, taquillas ágiles y espaciosas dotadas de tecnología que haga más ágil el proceso de compra.

La percepción del público en las sesiones fue que en general los autobuses son modernos y la misma empresa no deja que se queden obsoletos, pero en cuanto a la comodidad mencionaron que los asientos no son muy cómodos y el espacio que hay entre asientos es un poco reducido y esas condiciones para algunos viajes largos son bastante incómodas (dejando de lado que el pasar bastante tiempo sentado en un autobús hacia un destino lejano es incómodo), hubo personas que dijeron que los asientos de Estrella Blanca eran bastante cómodos.

En cuanto a este punto el autobús no se cumple del todo con el objetivo de brindar comodidad y a pesar de que esta percepción no altera para nada la percepción del servicio ni de lo que la empresa representa es un punto que no se debe dejar de lado porque hay que recordar que la comodidad de asiento, el espacio entre los mismos (hacia atrás para no molestar a las demás personas cuando el asiento se reclina; hacia delante para no ser molestado cuando el asiento de enfrente se reclina, y; lateralmente para las ocasiones en que se viaja solo y se convive con un desconocido en el asiento de al lado) junto con los aspectos del clima y ventilación, además de las películas y todos los aspectos que hacen que un viaje sea confortable son algunos de los aspectos básicos e importantes que las personas reconocieron tomar en cuenta para la elección de un servicio de transporte foráneo.

Pasando a las taquillas la gente que conoce la central de autobuses del norte reconoce que el espacio dedicado a la línea es muy pequeño en comparación con las taquillas que presentan algunas otras líneas como Estrella Blanca aunque el servicio de las filas es ordenado la afluencia se puede tornar lenta porque siempre hay mucha gente en esa línea y el espacio es muy reducido.

Como podemos observar en el aspecto de infraestructura los objetivos no se cumplen en su totalidad. No podemos afirmar que el servicio de ADO no brinda la comodidad que de la que habla en su Imagen Corporativa Ideal basándonos

simplemente en los asientos y dejar de lado todos los demás aspectos que las personas de las sesiones también señalaron como básicos e importantes, pero si podemos recalcar que, aunque no es un aspecto por el cual la gente cambie su percepción de la empresa y el servicio que ofrece, es un foco de atención para poder cumplir a la totalidad con el objetivo de comodidad.

En cuanto a las taquillas se concluye que los espacios no son tan amplios como la Imagen Corporativa Ideal busca pero que es funcional en temporadas bajas cuando la gente no se acerca con la misma intensidad a buscar un boleto que cuando son temporadas altamente demandadas. Sobre la agilidad en las taquillas se habló muy poco pero las personas que lo mencionaron dijeron que ésta no es muy buena como quisieran así que el objetivo no se cumple en este apartado.

### **5.1.3 Materiales de comunicación:**

De acuerdo con la Imagen Corporativa Ideal de la empresa, ADO es una empresa segura, confiable y con una calidad humana. Las sesiones de grupo revelaron otra cosa.

Los anuncios de TV, para quienes los había visto si reflejaban que la empresa y el servicio es confiable, seguro, cercanía y con experiencia. En cuanto a los comerciales de la empresa por TV el objetivo planteado se cumple.

Los espectaculares, fuera de mandar un mensaje claro y, de acuerdo con los participantes de las sesiones, lo único que pueden identificar de ellos es que se trata de un anuncio de la empresa ADO cuyo slogan es ¡Siempre primera!. En cuanto a los objetivos de la empresa y sus anuncios en espectaculares no hay una congruencia de los mensajes que envían con los resultados que están teniendo.

En cuanto a los boards presentados en las dos sesiones podemos concluir que, generalizando la concepción de todos, el modelo usado en los tres anuncios no refleja lo que la empresa es. Algunos sienten que el crear un modelo virtual despersonaliza a la empresa, le resta la madurez con la que la mayoría ve a la empresa, opinan que esa no es la imagen de la persona que imaginas cuando piensas en ADO, cuando ves el modelo te das cuenta que el factor humano de una empresa se esta perdiendo porque todo se está mecanizando, le resta seriedad a la

empresa. La postura y los gestos en cada uno de los anuncios no son los correctos porque en uno muestra una postura apática o negativa los lentes le restan seriedad o se ve como si la empresa no te puede mirar a los ojos porque algo te oculta.

La calidad humana, uno de los objetivos que persigue proyectar ADO, está siendo afectada por la impresión que causó el modelo a las personas que acudieron a la sesión quienes afirmaron que el muñeco usado no les refleja para nada la personalidad de la empresa que ellos captaron en el ejercicio de personificación del focus group realizado. Por lo tanto la Imagen Corporativa Real, en cuanto al contenido de los materiales de comunicación, no es transmitida de correctamente en el primer board.

A pesar de la imagen que se tiene acerca del modelo animado una parte de los objetivos se cumple con el primer board. La gente opinó que el board sólo informa pero ni resulta atractivo ni refleja la personalidad que ellos perciben de la empresa.

Con el segundo board el mensaje de seguridad de la empresa resulto entendible pero poco atractivo por el diseño, además de que presenta una sobrecarga de texto e imagen. El rediseño del anuncio lo convertiría en un mensaje más atractivo y el anuncio cumpliría de manera más simple y trabajada la proyección de la Identidad Corporativa Ideal.

Para el tercer board no hay una identificación del anuncio con la empresa, es decir, las personas tendieron a confundir el origen del destinatario porque no había un signo o color corporativo que definiera que el anuncio era de ADO, aun para los que conocen el modelo y que saben que pertenece a ADO hacen falta signos de identidad visual que la identifiquen como parte de la empresa. El objetivo del anuncio cumplió en el aspecto de que a la gente le parece una buena idea utilizar este tipo de medios para conocer y dar importancia a la opinión de los públicos. El rediseño y ubicación del anuncio crearía una mejor proyección.

En cuanto a los objetivos que la empresa ADO quiere proyectar a través de sus materiales de comunicación éstos no dejan de ser cumplidos totalmente porque hay medios que si lo logran, algunos otros anuncios que utiliza para proyectarlos no son lo suficientemente eficaces, ni lo suficientemente atractivos ni están diseñados adecuadamente. ADO proyecta en la gente que es una empresa segura y confiable a

través del servicio que brinda y por medio de sus comportamientos, el reforzamiento de ese mensaje a través de anuncios no ha sido bien enfocado.

#### **5.1.4 Comportamientos.**

Para finalizar este análisis comparativo, las ideas que se quieren proyectar a los clientes a través del trato de la empresa hacia ellos es que ADO tiene un buen trato al cliente y actúa con responsabilidad, seriedad y honestidad.

En cuanto al comportamiento esta idea esta respaldada por la percepción que tienen las personas acerca de la empresa. Cuando se la imaginan como una mujer esbelta, muy bien vestida, atenta, cordial, amable, etc. Cada atributo que la persona decida ponerle a su proyección mental es el atributo que le pone a una marca de la cual esta hablando.

La percepción que se tiene acerca de la empresa fue medida también, de una manera más directa, en la evaluación y conocimiento de marca ADO. Los anteriores resultados y los de este estudio demuestran que las personas perciben del comportamiento de ADO una uniformidad en el trato por parte de todo el personal ya sea que viajes en la marca de lujo o en la normal el trato siempre es el mismo, que ofrece buena atención en general, que es una empresa seria porque cumple lo que promete.

Los comportamientos de la empresa ADO al hacer su trabajo cumplen con los objetivos que se plantearon en su Identidad Corporativa Ideal.

## **CONCLUSIONES:**

Actualmente es necesario, si no indispensable, que las empresas cuenten con un área diseñada exclusivamente para gestionar todos aquellos mensajes que se generan en la misma hacia sus distintos públicos.

Las empresas cada vez están más conscientes de la importancia que tiene la comunicación como una herramienta para transmitir y generar mayor empatía con sus públicos y mejor imagen hacia los mismos.

La utilidad de este estudio está enfocada a los aspectos que se deben tomar en cuenta para realizar un estudio sobre Imagen Corporativa de una empresa, cualquiera que ésta sea. El proceso a seguir comienza desde la decisión de medir la percepción que tienen los distintos públicos acerca de nuestra organización.

Antes de realizar un estudio de Imagen Corporativa es necesario establecer dentro de cada organización los procesos de comunicación y de Identidad Corporativa necesarios para que sea ella misma la que tenga clara su personalidad y los procesos que debe seguir para mostrar a sus distintos públicos lo planteado en su Imagen Corporativa Ideal. Una vez que está formalizado lo que se quiere mostrar a sus públicos se puede comenzar a pensar en un estudio sobre Imagen Corporativa Real.

El objeto de estudio del presente trabajo estuvo basado en Imagen Corporativa y el procedimiento metodológico propuesto puede ser aplicado a cualquier organización para obtener los resultados deseados.

Es común que cuando se empieza una investigación la cantidad de datos obtenida resulta ser mucho mayor, o mucho menor, de lo que esperábamos y la metodología propuesta en este estudio puede servir de guía para posteriores procesos de investigación porque aplica en cualquier organización.

Describimos paso a paso el proceso que se debe seguir para iniciar un estudio de Imagen Corporativa, desde los aspectos que conforman la Identidad Corporativa de una organización y la manera de localizarlos hasta el manejo de la información que vaya surgiendo de la misma.

El estudio explica cada uno de los aspectos que se deben tomar en cuenta para el estudio de Imagen Corporativa. Muestra de manera sistemática la información que se necesita para realizar la investigación y la manera en que debe ser tratada y clasificada la información.

Pero ¿Cuál es la importancia de hacer un estudio de Imagen Corporativa en una Empresa? Consiste primeramente en conocer y formalizar la imagen que se quiere mostrar a cada público de la misma. Permite conocer si los aspectos de identidad están bien planteados y si están dando los resultados deseados.

Un estudio de Imagen Corporativa ayuda a las empresas a saber la percepción de cada uno de sus públicos sobre ella misma. Permite conocer si los medios utilizados para mandar mensajes son los correctos, si los mensajes en sí están llegando al público que desean, si los mensajes que el público recibe son realmente los que la empresa quiere mandarles, etc.

Además, una investigación sobre Imagen Corporativa es una gran herramienta para cualquier organización porque permite conocer más a detalle las tendencias que persiguen sus distintos públicos y, sobre todo, permite medir o explicar la percepción que se tiene acerca de sus productos o servicios y de la empresa en general. También permite detectar los focos de atención que está generando su negocio, nuevos segmentos de mercado, nuevas oportunidades de ventas, nuevos métodos de venta, qué aspectos de su marca están fuertes dentro de la percepción de sus públicos, cuáles necesitan reforzarse, cuáles funcionan y cuáles no, etc.

Concretamente, el objeto de estudio de esta investigación (Autobuses de Oriente, ADO) puede determinar a través de esta esta investigación los aspectos que fortalecen a su organización, los aspectos que requieren de una atención más detallada, los que deben cuidar y los que pueden no ser necesarios, qué nuevos atributos puede incluir a su marca y, en general, cuál es la percepción que tiene su público externo acerca de ellos en cuanto a los mensajes que, de manera consciente o inconsciente, manda a sus públicos a través de sus instalaciones, su servicio, su modo de hacer las cosas y sobre lo que la gente percibe a través de los mensajes que están previamente diseñados para llegar hasta cierto público.

## FUENTES DE CONSULTA:

Fuentes bibliográficas:

- ANDRADE Rodríguez de San Miguel, Horacio. Hacia una definición de comunicación organizacional. En FERNÁNDEZ De Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México, editorial Trillas. Capítulo 2, pp. 29 - 34.
- BELL, Judith. Roc Filella Escolà (traducción). Cómo hacer tu primer trabajo de investigación, guía para investigadores en educación y ciencias sociales. Barcelona, Ed. Gedisa. 2002.
- BERLO, David. El proceso de la comunicación, introducción a la teoría y la práctica. México, Ed El Ateneo, 1992.
- CAPRIOTTI, Paul. Planeación estratégica de la imagen corporativa.
- CHÁVES, Norberto. La imagen corporativa: teoría y metodología de la identificación institucional. Barcelona, Editorial Gustavo Gili, 1988.
- FERNÁNDEZ de Collado, Carlos y L. Danhke Gordon. La comunicación Humana, ciencia social. México, Ed. Mc Graw Hill, 1994.
- FERNÁNDEZ De Collado, Carlos. La Comunicación Humana En El Mundo Contemporáneo. 2ª. edición, editorial McGraw Hill.
- GONZALEZ Reyna, Susana. Manual de redacción e investigación documental. 4ª edición México, Ed. Trillas. 1990.
- HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto. Medios de comunicación en las organizaciones. En FERNÁNDEZ De Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México, editorial Trillas. Capítulo 11, pp. 245-273.
- HOMS Quiroga, Ricardo. La comunicación en las empresas. México, Grupo Editorial Iberoamericana, 1998. pp. 61
- OLLINS, Wally. Cruz Herce, Alfredo (traductor). Identidad corporativa. Madrid, Celeste Ediciones. 1991.

- OLLINS, Wally. Identidad corporativa internacional. Barcelona, Ed, Gustavo Gili. 1995.
- PAOLI, J. Antonio. Comunicación e información: perspectivas teóricas. 3ª edición, México. Ed. Trillas, 1983.
- RICHARD H. HALL. Organizaciones, estructura y proceso. España , Ed. Prentice Hall, 1973.
- ROBBINS, Stephen P. Adolfo Deras Quiñones (tr). Comportamiento organizacional. Séptima edición, México, Prentice-Hall Latinoamericana, 1996. pp. 375-386.
- SAUSSURE, Ferdinand. Curso de lingüística general. 12ª edición, México. Ed. Fontamara, 1998.
- SCHEINSOHN, Daniel. Más allá de la imagen corporativa, como crear valor a través de la comunicación estratégica. Argentina. Ediciones Macchi, 2000.
- VAN RIEL, Cees B.M. Comunicación corporativa. Madrid, Ed. Prentice Hall, 1997.

#### Tesis:

- GARCÍA Nava, Elba Elizabeth. Propuesta de un programa de comunicación organizacional (Comunicación interna) para la proyección de la imagen de AMECAP. Tesis de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. México: FCPyS, UNAM, 2002.
- SOLÍS Gómez, Rebeca. Diagnóstico de imagen corporativa de una organización sin fines de lucro. Caso CIMAC. Tesis de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. México, FCPyS, UNAM, 2004.

#### Fuentes Vivas:

- Ávila, C. A. 2004. Gestión de la comunicación en las organizaciones (Cátedra) México, UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.
- Cuevas, A. 2005. Acercamiento a la empresa ADO (Entrevista) D.F., México.

- Cuevas, A. 2006. Identidad Corporativa de la empresa ADO (Entrevista). D. F., México.
- García, S. 2003. Asesoría en servicios de comunicación (Cátedra) México, UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

Otras fuentes:

- RUBIO, Olallo. 2005. Podcast no. 8. Archivo tipo mp3. México D.F. <http://www.rockandroll.com> 28-03-2007.

Sitios web:

- [http://www.sba.gov/espanol/Primeros\\_Pasos/investigaciondemercado.html](http://www.sba.gov/espanol/Primeros_Pasos/investigaciondemercado.html) 20-05-2007
- <http://www.marketing-xxi.com/principales-tecnicas-de-recogida-de-informacion-27.htm>. 20-05-2007

# **ANEXOS**

## **ANEXO 1:**

Entrevista de acercamiento a la empresa ADO con Alfredo Cuevas (Gerente Comercial de ADO región México-norte), 23 de diciembre de 2005

### 1.- Nombre y cargo del entrevistado.

“Mi nombre es Alfredo Cuevas, Gerente Comercial México-Hidalgo de Autobuses de Oriente (ADO). Nosotros nos dedicamos a la comercialización del servicio de ADO desde la Ciudad de México hasta la frontera con los Estados Unidos, por la parte de Reynosa y Matamoros, de hecho entramos a Estados Unidos; y también damos servicio a algunas partes del sureste pero nuestros principales destinos son hacia el noreste del país. Yo tengo a mi cargo como por ejemplo terminales (estamos divididos en zonas), poblaciones como Huejutla, Molango, Zacatipán y la Central del Norte y, también dentro del DF., Indios Verdes; dentro de Pachuca tengo la terminal de Pachuca, Villas de Pachuca, etc. en total son quince terminales.

### 2.- Dentro de su cargo, ¿cuáles son sus principales funciones?

“En esta área comercial nosotros nos dedicamos fundamentalmente a comercializar el servicio de transportes a las personas, eso es básicamente. Nosotros, más allá de vender un boleto, en realidad vendemos un servicio.”

“Un servicio, ¿cómo puedes diferencial un servicio?; un servicio es aquello que es intangible, no se puede acumular, no se puede almacenar, se usa en el momento y ya. Un producto tú lo compras y lo puedes guardar almacenar e incluso hasta transformar si así lo quieres, un producto es algo tangible. Cuando nosotros vendemos un boleto, el boleto nada más es el comprobante fiscal para el pasajero y como comprobante de que si pagó el servicio.”

“El servicio, en realidad, es la transportación desde un origen hacia un destino determinado. Este servicio debe de conllevar un modelo de calidad en el cual nosotros le vamos a ofrecer al pasajero un transporte seguro, cómodo, puntual y con el mayor confort; esos son los cuatro atributos que nosotros manifestamos;

seguridad, puntualidad, confort y, ah bueno, con el mejor trato, para nosotros el trato es fundamental.

### 3.- Historia de ADO.

“Mira, ADO se fundó en 1939, el primer viaje lo hicimos el 23 de diciembre de 1939 a las 23:00 horas, teniendo como viaje México-Puebla-Perote-Jalapa-Veracruz. El primer viaje lo hizo el señor Lauro Moreno en un autobús marca Beck que era en realidad un camión de redilas adaptado para pasajeros, cabían catorce pasajeros, y ese boleto hacia Veracruz costó once pesos.”

“Tuvimos fundamentalmente seis fundadores entre los que destacan: Juan Carlos Uriarte, Severino Pérez Álvarez, Aurelio Pérez que son los más importantes. En aquel tiempo no creas que había así como ahora existen taquilleros y equipajeros; ahí el conductor y todo el mundo la hacía de todo, es socio manejaba su propio camión, era el que documentaba los equipajes, la hacía de mecánico. De 1939 a la actualidad han pasado muchísimas cosas, hoy somos una línea que, en el grupo, cuenta con cerca de 25 mil personas porque manejamos muchísimas marcas, tales como ADO, ADO GL, UNO, AU, RIVERA, AUTOTOUR, MAYA DE ORO, PLUS, CRISTÓBAL COLON, AUTOBUSES AMIGOS, LÍNEA DORADA, etc. cada uno con un segmento especial de pasaje. Por ejemplo, en la frontera “Autobuses Amigos” se refiere a la gente que se transporta a los Estados Unidos; “Línea Dorada” a la gente que viene de Guatemala, gente que se viene a México para hacer sus compras.

### 4.- ¿Cómo es la estructura de organización?

Cada punto de venta, como Central del Norte, Pachuca y los que te comenté, cuentan con un promotor de ventas y a su cargo tienen a los asesores de pasajeros (que es aquel que vende los boletos y debe de asesorar al pasajero en la adquisición de su boleto hacia el destino que quiera, si no llegamos a ese destino de qué manera puede llegar enlazado); luego tenemos también a los equipajeros de los cuales hay dos tipos, el primero es el equipajero documentador que es la persona que recibe el equipaje del pasajero y lo embarca al destino que va el pasajero; el segundo equipajero es el que se encarga de acomodar el equipaje ya en el autobús. Fíjate

que, como dato, nosotros documentamos más de cien mil equipajes al mes, de los cuales nada más se nos llegan a perder tres o cuatro, eso quiere decir que manejamos un estándar altísimo en el traslado de equipajes ya que para nosotros las pertenencias del pasajero, al igual que el pasajero, son muy importantes porque forman un binomio que no se puede disolver porque para nosotros son igual de importantes los dos.

##### 5.- ¿Cómo es que la empresa se comunica con los trabajadores?

Mira, el primero es la comunicación directa, de la Dirección con el Gerente y el Gerente con los promotores de venta para que ellos se los digan a la gente. En el área de andenes hay un anfitrión y un edecán que son los encargados y responsables de recibir al pasajero y orientarlo al momento de que va a abordar porque muchas veces puede abordar mal el autobús.

También tenemos un área administrativa y un área de marketing que es la encargada de revisar qué es lo que está haciendo la competencia.

Respecto a la comunicación manejamos lo que es la comunicación verbal. Otro medio que nosotros utilizamos es a través de carteles informativos en una serie de vitrinas distribuidas alrededor de toda la empresa en las que comunicamos lo que es importante para nosotros que sepan los trabajadores.

Otro medio es a través de boletines o memorandos, juntas magnas y la revista de comunicación interna que se dedica a informar lo que va aconteciendo en la empresa, los cambios, hemos tenido muchos cambios últimamente. Ah, y otro medio que hoy es de los más novedosos que es la Intranet que es parecido al Internet pero con la diferencia de que la Intranet es algo interno.

Más específicamente a través de las juntas de trabajo que es donde se plantean los objetivos que vamos a tener, por ejemplo, nosotros no podemos decidir si vamos a invertir en autobuses, si vamos a meter tecnología si no sabemos cuánto vamos a ingresar porque el fin de la empresa es ganar dinero. Al decidir que vamos a meter algo nuevo tenemos que ver cuánto tenemos que gastar pero también tenemos que pensar cuánto debemos de ingresar para alcanzar ese objetivo y es ahí donde se lanzan los planes o los objetivos de ventas del mes de acuerdo a las

tendencias del año pasado y el crecimiento del propio país, tomamos en cuenta también a la competencia que quizás es más fuerte y nos está comiendo el mercado pero el objetivo es que siempre tenemos que estar generando dinero. Entonces es en estas juntas donde se establecen los objetivos de ventas por punto de ventas ahí decidimos qué se va a hacer en cada uno de estos puntos. La intención es siempre tener una atención esmerada para con el cliente para no perderlo; sobre todo nosotros en una zona donde tenemos tanta competencia, que también es buena, pero tenemos que competir contra Estrella Blanca y Ómnibus de México que son las empresas que van a los mismos destinos que nosotros.

6.- Ahora que menciona Intranet me viene a la mente Internet y ya que lo menciona visité su página de Internet y básicamente no hay nada ¿qué es lo que ocurre?

Fíjate que en esa parte somos un poco débiles. La parte de Internet es una parte a la que no se le ha puesto la atención debida y no se ha manejado nada así de gran cosa porque fíjate que el servicio de transportación de pasajeros, tu mismo velo ¿qué empresa de transporte de pasajeros se anuncia por la tele?, Muy pocas, casi no; ¿o en el cine?, mmm... una qué otra vez; en el radio... muy poco. Se hace más de manera local, ¿por qué?, porque la transportación, al ser un servicio prioritario no necesita anunciarse, no somos una empresa que requiere anunciarse demasiado. Tenemos a mucha gente especializada en Internet pero al grupo en este momento no le ha interesado mucho.

7.- ¿Dónde se anuncia ADO?

Lo hacemos de manera local en las poblaciones a las que les damos servicios, sobre todo en las revistas de las poblaciones, en radio cuando anunciamos una nueva corrida o una corrida la tenemos muy baja le metemos promoción por radio, también nos anunciamos en la sección amarilla que sería la más importante de todas.

Cuándo llegan turistas los que les dan referencias son la Secretaría de Turismo o las oficinas de turismo locales, si quieren ir a Veracruz nadie más va a

Veracruz que ADO. Estas dependencias canalizan al viajero hacia nosotros o las demás compañías.

8.- ¿qué imagen quiere ADO que perciba la gente de ella cuando la gente escuche su nombre?

Básicamente queremos que nos vean como una empresa segura y puntual. También queremos que nos vean como una empresa ética, profesional y que siempre damos la cara. Hoy por hoy, fíjate que cuando hay un accidente de alguna línea todo mundo se queda callado; ADO está siempre presente, cuando nosotros llegamos a tener un accidente nosotros no nos conformamos con que el pasajero se quede ahí tirado en la carretera y lo recojan los servicios de salud, nosotros los trasladamos hasta hospitales particulares y estamos pendientes de la recuperación de los clientes, ante todo somos una empresa ética eso es lo que a nosotros nos interesa. Tú puedes preguntar en cualquier lado y te van a decir que ADO es una empresa volcada 100% a la capacitación y al desarrollo humano. Los valores fundamentales son seguridad, puntualidad, ética, responsabilidad y desarrollo humano, eso es lo que nosotros queremos transmitirle al cliente.

9.- ¿Cómo transmiten esos valores a los clientes?

Pues obviamente no teniendo incidentes, somos una empresa que no tiene incidentes y si los llegáramos a tener el 99% es por causas totalmente ajenas a nosotros. El tener incidentes y no dar la cara no te genera buena publicidad.

10.- ¿Cómo contribuyen los trabajadores a la imagen de ADO?

Queremos que la empresa brinde un buen trato a los pasajeros y ellos contribuyen a esta imagen atendiendo muy bien al pasajero, una queja de un pasajero basta para que una persona se vaya de la empresa, por mínima que sea, es más sin investigar, si el pasajero dice que recibió un mal trato en ese momento la persona se va porque no queremos gente grosera queremos gente que atienda bien al pasajero. Para nosotros el pasajero es el rey no hay persona más importante que ellos.

11.- ¿como consigue la empresa que el trabajador trate bien al pasajero?

Tratando muy bien al trabajador. En la medida que tú maltrates al trabajador, el trabajador se va; si tú maltratas al trabajador, el trabajador va a maltratar al cliente. Es una cadena.

## **ANEXO 2:**

Entrevista sobre identidad corporativa de la empresa ADO con Alfredo Cuevas (Gerente Comercial de ADO región México-norte), 19 de octubre de 2006.

1. Historia de ADO desde que inició, cambios importantes a través del tiempo hasta la actualidad.

ADO surge el 23 de diciembre de 1939, con un viaje en México. México-Puebla-Xalapa-Perote-Veracruz. El costo del los primeros boletos fue de 14 pesos. Teníamos en ese inicio básicamente seis autobuses marca Beck que eran autobuses norteamericanos y en ese tiempo no existía la diferencia de puestos como existe hoy en día, en ese tiempo el mismo conductor era el equipajero el boleterero, él hacía de todo.

Los inicios fueron difíciles, estábamos en un México que estaba empezando a cambiar, sobre todo en la infraestructura carretera, ya había algunas líneas que viajaban hacia Puebla como era el caso de Autobuses Unidos (AU) pero no habían llegado hasta Veracruz, o sea, fuimos pioneros en la entrada hacia el sureste, los camiones de ADO fueron los seis primeros permisionados que iniciaron con esto.

Al paso del tiempo la empresa empieza a crecer, se van adquiriendo nuevos autobuses, nuevo parque vehicular. Empiezan ellos mismos a viajar para conocer que otro nuevo parque vehicular existía dentro de los Estados Unidos y empiezan a traer nuevos autobuses; y bueno conforme iba evolucionando la infraestructura carretera también iba dando pie a contar con mejor parque vehicular.

Después de Veracruz empezamos a entrar e Villahermosa, Campeche y muchas líneas chiquitas que estaban ahí se fueron uniendo a ADO hasta llegar hasta Mérida, Cancún, etc. También por ese lado algunas otras líneas se unieron y fue como pudimos entrar hacia el norte de Veracruz como Poza Rica, algunas poblaciones de estado de Puebla como es Huachinango y Villa Juárez, hasta que llegamos, finalmente, a Tampico, Tamaulipas y Reynosa y Matamoros. Eso fue a lo largo de 67 años.

Algo que nos fue preocupando a lo largo de lo 67 años fue la estructura organizacional formado por un consejo de administración, otro de los factores más

importantes es, desde luego, el factor humano; se empezaron a desarrollar puestos, se empezaron a crear especialidades, sobre todo con el fin de atender a la persona más importante para nosotros que es el cliente. Se empezaron a mejorar aspectos tecnológicos como es el aspecto de seguridad desarrollamos sistemas de seguridad como era el tacógrafo que empieza en los 80's en el metimos el concepto de dos conductores en corridas largas y el tacógrafo básicamente graficaba en un disco todas las operaciones que realizaba el conductor en su manejo (velocidad, en que tramo se llegaba a exceder de la velocidad de los rangos permitidos y la operación que hacía su segundo, también todo se grababa en un disco). Así mismo también ahora con el sistema copiloto que viene a sustituir al tacógrafo; es un sistema de tecnología muy avanzada porque esta conectada con un satélite y le va indicando al operador por medio de audio a que velocidad debe de ir manejando por tramo, incluso cómo entrar a una terminal si no la llegara a conocer, etc.

Hoy a 67 años contamos con los autobuses más modernos que pueden existir en el país y los avances tecnológicos más importantes que puedan existir en materia de seguridad. Por todo eso te puedo decir que también hemos desarrollado sistemas de capacitación enfocados hacia el grupo conductor y que tienen que ver muchísimo con la seguridad; para nosotros la prioridad número uno es la seguridad de nuestro pasajero; garantizar la seguridad de nuestro conductor y obviamente la seguridad del pasajero y sus pertenencias.

## 2. Misión de ADO. Razón de existir y de que surgiera.

ADO es una empresa que tiene un fin, ante todo tiene una responsabilidad social. En ese tiempo surge una necesidad de transportarse estábamos en un México que a penas se estaba desarrollando en 1939. Había mucha necesidad de transportarse y los socios que inician esto descubren esa necesidad y es como empiezan a dar el servicio; hoy el transporte cumple una función social muy importante que permite a una persona trasladarse de un destino a otro de acuerdo a las garantías individuales que existen y a la libertad de traslado que existe dentro del país.

Ese fin de que la gente se quiera transportar es el resultado de las necesidades de la gente de trasladarse ya sea por visita médica, por atención familiar pero sobre todo existía un gran ánimo en aquel tiempo de comerciar, de acercar sus productos de un lugar a otro p venir a adquirir productos a la ciudad de México para llevarlos hacia otros lados, o de allá hacia acá.

Paralelo al transporte hemos desarrollado muchas comodidades, gente que había dejado de tener acceso a médicos o que eran horas y horas y una aventura llegar a la ciudad de México la pudieron llegar a tener de una forma más rápida porque en tiempo el traslado en autobús era un medio más rápido que a lo mejor venir en tren.

La esencia medular del transporte es trasladar a las personas y sus pertenencias de un lugar a otro.

### 3. Visión

Nuestra visión es ser la empresa de transporte de personal que lo haga sobre todo con calidad. En consecuencia nosotros como la mejor opción de transportarse de parte del pasajero que seamos la mejor opción para transportarse de una forma segura, cómoda, puntual que son nuestros principales atributos de calidad y, obviamente acorde al precio adecuado.

Ser la mejor opción dentro del mercado a los mejores precios dentro de la gran variedad de destinos determinados, con los perfiles del pasajero, a los destinos que el quiere, a la frecuencia que el quiera, que sea una empresa de calidad.

### 4. Valores.

ADO tiene una responsabilidad social muy grande. Ante todo responder a la necesidad de transportación de una forma amable, atenta, con buen trato hacia sus pasajeros y principalmente como una empresa responsable, seria, formal.

67 años nos han permitido experimentar aciertos y errores pero sobre todo éxito. Hoy en día puedes preguntarle a una persona que vaya a Poza Rica y puedes preguntarle con quién prefiere irse, con Estrella Blanca, con Ómnibus de México o con nosotros y es obvio con quien te van a decir; te van a decir con nosotros porque somos una empresa muy segura ante todo somos una empresa muy segura.

## 5. Filosofía

Somos una empresa honesta, íntegra, responsable. Aquí no andamos con juegos tratamos de mantener una seriedad en todos los aspectos dentro de nuestro cumplimiento hacia el Estado, en pagar nuestros impuestos debidamente, mantener una buena relación con las autoridades federales y estatales, mantener una buena relación con los empleados, con los proveedores y una muy buena administración y gestión que permita a los socios y a las personas que han creído en los destinos que manejamos que creen en nuestro camino, que sea retribuable su inversión y que tengan una ganancia de su inversión, porque finalmente ese es el fin de una empresa.

## 6. Objetivos.

Tener la mejor capacitación en el personal, contar con tecnología de punta (toda la desarrollada a nivel nacional e internacional). Contar con los mejores estándares de seguridad y de tecnología en cuestión sistemática. Nuestra visión a corto, mediano y largo plazo es ser los mejores, no hay cabida para otra cosa. Ser la mejor y punto.

## 7. nombre comunicativo.

El concepto de ADO significa autobuses de oriente que significa que nosotros vamos a la parte oriente del país. Son las tres siglas que nos han identificado durante más de 65 años.

## 8. Símbolo.

## 9. Logotipo.

El logotipo, si tú lo puedes ver, tiene una ligera inclinación que significa movimiento.

## 10. Colores corporativos.

Los colores con los que se identifica a la empresa son el gris y el rojo y no tienen una connotación en particular simplemente es un distintivo que hoy tenemos. Si ves la franja que corre desde la parte lateral del toldo es una carretera estilizada. Todos nuestros son registrados, la corte de la pintura del autobús y el logotipo todo es registrado. Contamos con un manual de marca y pantone de los colores.

#### 11. Slogan

“Siempre primera” lo que ha ocurrido en el transporte en los últimos diez años es que empezaron a surgir muchas empresas que antes eran de segunda clase y se quisieron pasar a primera y algo que nosotros siempre hemos mantenido es que siempre hemos manejado la primera clase.

#### 12. Público externo de la empresa.

Básicamente nuestro público externo son todas aquellas personas que tienen la necesidad de transportarse de un lugar a otro determinado que esté dentro de nuestras rutas en el sureste y noreste del país.

#### 13. Productos y servicios.

Nosotros más que vender un producto vendemos un servicio, ¿cuál es la diferencia entre producto y servicio?; el producto es todo aquello que puede ser tangible y almacenable, nosotros vendemos un servicio, que es el de la transportación de personas. Es un producto no tangible, es más bien de percepción, o sea no vendemos un boleto, mucha gente piensa que nosotros vendemos un boleto y no, vendemos un servicio y el servicio significa desde que recibes al pasajero que llega a las taquillas de ADO hasta que sube al autobús, inicia su viaje y llega a su punto elegido y se le entrega su maleta.

#### 14. Imagen ideal de ADO en cuanto a sus productos y servicios

ADO es una empresa de calidad. Queremos proyectar que somos una empresa de primera clase que brinda un servicio de calidad en la transportación

tanto de las personas y de sus pertenencias. Que somos una empresa segura, o sea calidad conlleva ese concepto, ser segura, puntual y cómoda.

#### 15. infraestructura

En la parte interna, ADO toma una cultura austera. Como puedes ver, no tenemos grandes ni lujosas oficinas, somos una empresa que cuida mucho el gasto interno, decidimos que los gastos se deben hacer en otros aspectos como en la capacitación e inversión en tecnología. Por el lado externo tratamos de dotar al cliente de terminales (en este caso en la central del norte nosotros somos socios, no somos dueños de la Terminal) pero por lo regular en la infraestructura tratamos de dotar al cliente de terminales que vayan de acuerdo al lugar en que estamos trabajando. Lugares espaciosos, frescos, con un clima agradable acorde a la ciudad donde trabajamos, funcionales, bien señalizados, que sean áreas seguras. En las taquillas tratamos de dotar de la tecnología para que la venta de boletos sea rápida y el cliente no este esperando. En cuanto a los autobuses queremos que sean autobuses confortables donde el cliente vaya cómodo, que pueda ir viendo una película mientras viaja; obviamente cuidamos mucho los títulos de las películas no contengan violencia exagerada, cero cuestiones pornográficas que puedan ofender al público, obviamente no tocamos temas de religión ni de política, manejamos básicamente películas de ficción para que el cliente tenga un momento de distracción y le haga mas placentero el viaje.

#### 16. comportamiento.

ADO ante sus clientes trata de tener un comportamiento honesto y responsable. En el transporte estamos sujetos a la contingencia de lo que es el accidente, si nosotros llegamos a tener un accidente nosotros damos todo el auxilio, tanto médico como humano para que la persona pueda recuperar su salud, así haya sido causado por nosotros o por un tercero. Somos honestos en el sentido de que si nosotros te perdimos tu equipaje, nosotros tenemos que liquidarte tu equipaje si es una causa atribuible a nosotros. Si el viaje se quedo a la mitad del camino por alguna descompostura que pueda tener el autobús que por ser una cuestión material puede

tener una falla y hacemos todo lo posible por que no se tenga esa falla pero cuando llega a suceder pues que sepan que cuentan con la seguridad de que van a estar seguros a bordo de la unidad y que va a llegar otra para trasladarlos lo más rápido posible y hacerle saber al cliente que esta viajando con alguien que está dando la cara al momento de la contingencia.

Al momento que llega el cliente a la taquilla debe haber un comportamiento de mucha seriedad y de responsabilidad, al momento de que esta adquiriendo un servicio con nosotros pues el va a tener la seguridad de que, de entrada va a viajar hacia el destino que él elija y obviamente nos vemos ligados a las contingencias que puedan ocurrir, por ejemplo muchas veces queda fuera de nuestras manos si cualquier gente compra hoy un boleto a Oaxaca pero nosotros sabemos que Oaxaca no está en las condiciones para que entre el autobús porque hay muchas barricadas, es preferible mejor no dar el servicio que hacer que el pasajero pueda tener un mal momento al momento de entrar al estado porque también pueden ser cuestiones inseguras para ellos y para nosotros. Preferimos decirle que se esta viviendo un momento critico y no va a haber de momento servicio o que el servicio se va a recuperar hasta tal hora. Queremos que vean que somos una empresa seria porque nosotros nunca vamos a vender una corrida que nunca va a llegar. Si anunciamos cualquier corrida para una hora determinada, no importa lo que pase el autobús debe salir a tiempo, así se vaya con un solo pasajero.

#### 17. materiales de comunicación.

Cuando ADO tiene nuevos servicios utilizamos el sistema de volantes. Utilizamos también lonas, desplegados de periódicos en mercados más bien locales, spots de radio también en radiodifusoras locales y por ultimo un comercial de ADO a nivel nacional que se transmite por el canal 4 donde decimos básicamente que somos una empresa de transporte y que somos seguros, déjame comentarte que ADO es de las primeras empresas que empezó a utilizar el cinturón de seguridad, hoy ya es un deber en todas las empresas de transporte tener cinturón de seguridad.

### **ANEXO 3:**

Sesión 1 del Focus Group realizado el 12 de mayo de 2007.

## **SESIÓN 1 GUÍA DE TÓPICOS ADO**

Los temas en esta guía no son limitativos. Se tomarán en cuenta todos aquellos aspectos de interés para los objetivos del estudio.

---

### **1. CALENTAMIENTO (5 minutos)**

1.1. Presentación del moderador

**Alejandra Martínez.**

1.2. Presentación de los participantes

- **Natalia Raquel Silva Rodríguez, 24 años, ocupación desarrollo de productos innova.**

- **Nidia Nivai Ocaña, 23 años, ocupación estudio de mercados**

- **Liliana Melena Zetina, 24 años, desempleada Estudios en producción.**

- **Jessica, 21 años, estudiante de diseño y comunicación visual.**

### **2. PERFIL DEL USUARIO**

2.1 ¿Les gusta viajar?

¿Qué tipo de lugares les gusta visitar?

¿Cada cuánto viajan?

¿Por qué? Menciones espontáneas, significados asociados a nivel racional y emocional.

- Viajes de trabajo (Guadalajara, Cuernavaca, Puebla)
- Viajes de placer (Visita a familia en Michoacán, frecuencia cada ocho días).
- Playas Vírgenes
- Sierra
- Lugares no comerciales
- Lugares donde hay deportes extremos.
- Viajes con amigos (Veracruz)
- Viajes de placer y trabajo (Acapulco, Saltillo)

2.2 ¿Qué tipo de transporte utilizan para viajar? (Frecuencia) ¿por qué?

Menciones espontáneas, significados asociados a nivel racional y emocional.  
Explorar la importancia del camión.

-Autobús principalmente, y ocasionalmente en avión.

2.3 ¿Desde hace cuánto utilizan el camión como medio de transporte? ¿Les agrada / desagrada? ¿Qué ventajas tiene sobre otros medios de transporte? ¿por qué? Menciones espontáneas, significados asociados a nivel racional y emocional. Explorar experiencias de uso.

## 2. CONOCIMIENTO DE IMAGEN Y MARCAS

2.1. ¿Qué líneas de transporte foráneo conocen? Menciones espontáneas, significados asociados a nivel racional y emocional.

- Primera Plus
- Cristóbal Colón
- ETN
- Pullman de Morelos
- ADO
- Estrella Blanca
- UNO

- Futura

2.1.1. ¿Cómo la(s) conocieron?

2.1.1.1. Explorar Ómnibus, Estrella Blanca y ADO en términos de:

2.1.1.1.1. Honestidad.

ESTRELLA BLANCA:

- Hubo muchas reclamaciones por la venta doble de boletos y pues yo considero que fui engañada porque nunca dijeron que el camión vendía boletos para gente sentada y para gente parada.

- Es difícil confiar en una empresa cuando escuchas este tipo de experiencias porque a mi me fue bien pero al escuchar lo que ella dice no quiero que a la siguiente me vaya así como ella contó.

2.1.1.1.2. Responsabilidad

ADO:

2.1.1.1.3. Seriedad

ESTRELLA BLANCA:

-No porque es la única y, quizás, la última vez que yo viaje con ellos.

ADO:

- Me parece que si es seria porque cumplieron con todo lo que establecieron cuando compré mi boleto.

2.1.1.2. ¿Qué opinan de cada una de ellas? ¿por qué? Menciones espontáneas, significados asociados a nivel racional y emocional.

## OMNIBUS DE MEXICO

- No la conocemos
- La he escuchado pero nunca he viajado en ella.

## ESTRELLA BLANCA:

- Me gusto mucho el servicio, los asientos eran cómodos y eran amplios, vas subiendo al camión y te entregan tu bolsita con tu refresco y algo para que comas durante el viaje si te da hambre. Una vez nos iba a dejar el camión y nos espero porque llegamos tarde y el chofer fue muy amable y eso me hizo sentir apreciada como cliente y tranquila porque fue mi culpa llegar tarde y pues ellos tuvieron la atención de esperarnos cinco minutos.

- Tuve mala impresión porque me fue muy mal con ellos. Vendieron dobles boletos y había gente parada. Aparte iba haciendo paradas por donde sea como transporte público de pasajeros.

## ADO:

- El servicio era muy bueno lo único que no me gusto es que el baño estaba algo sucio pero creo que eso es en general de todos los camiones y las líneas.

- Cuando compras tu boleto te explican lo que incluye el servicio y te preguntan cuando vuelves y de ahí te explican que te conviene más el comprar el boleto de regreso desde aquí para que no tengas que llegar a comprarlo a donde sea que vayas y eso no me ha pasado en otras líneas más que en ADO. Eso te quita el pendiente de que te acabes el dinero o que se te vaya a perder porque sabes que cuando menos tienes tu boleto de vuelta asegurado.

- Hay un modulo donde te explican que es lo que te conviene y eso dice mucho de la empresa porque así piensas que les interesan sus clientes y que se preocupan.

- Mi abuelito viaja mucho de Oaxaca al D.F. en esa línea y siempre le dan descuentos. Le explican bien lo que tiene que hacer y pues le tienen paciencia cuando a veces no entiende algo. Me ha tocado ver que le informan que por ser un adulto mayor tiene acceso a ciertos beneficios porque a veces la gente puede ser aprovechada y no les dicen si no preguntan. Tienen una buena actitud los empleados.

2.1.1.3. ¿Qué es lo mejor / peor de cada una de ellas? ¿por qué?

2.1.1.4. Mencionen tres adjetivos que describan mejor a cada una.

#### OMNIBUS DE MEXICO:

- Desconocida
- Modernidad
- Me remite a ovnis

#### ESTRELLA BLANCA:

- Pésima

#### ADO

- Tranquilidad
- Seguridad
- Confiable
- Al verlos anunciados en la tele se me hace una empresa no tan chafa.

2.2. ¿Cómo son las personas que viajan en cada una de estas líneas? ¿por qué?

2.3. **Ejercicio, Incitación Afectiva:** Cerremos los ojos por un momento y hagamos un viaje a nuestra imaginación...imaginemos todo lo que nos venga a la mente cuando pensamos acerca de viajar. Construyamos toda una situación alrededor de eso. En dónde nos encontramos, con quien estamos, que estamos haciendo, que estamos comiendo, cuál es el ambiente alrededor de nosotros. Veamos qué clase de imágenes, sensaciones.... nos vienen espontáneamente a la mente cuando pensamos en viajar:

- ¿Qué vemos?
- ¿En donde estamos?
- ¿Qué estamos haciendo?
- ¿Cuál es el ambiente?
- ¿Cómo nos sentimos? ¿cuál es nuestro estado de ánimo? ¿por qué?
- ¿Que clase de imágenes / sensaciones nos vienen a la mente?
- ¿Cuál es la satisfacción?
- ¿Qué estamos buscando?

- Nervios (porque el autobús, o yo, tenga un accidente), emoción (después de los nervios viene la relajación porque dejo todo el trabajo y el stress).

- Preocupación (como los viajes que realizo son de trabajo, siempre nos mandan a hacer labor de recuperación y realización de encuestas en poco tiempo, así que me preocupa mucho el proyecto que vaya a tomar); Cansancio, stress. Cuando viajo de placer siento el mismo cansancio acumulado en el trabajo y el stress y preocupación de dejar pendientes en el trabajo.

- Preocupación (que el camión se vaya a voltear). que el autobús tenga baños y que no huelan feo y que mi asiento no este cerca del

baño porque va a oler feo. Ya después de que me acomodo mejor me duermo para relajarme y no pensar en los accidentes que pueda tener el chofer.

- Preocupación por tener accidentes. Siempre que me subo espero que el autobús sea cómodo. También que el autobús tenga aire acondicionado para que no haya mucho calor dentro.

#### MEJOR VIAJE QUE CUALQUIERA HAYA TENIDO:

- Ya sea que el destino sea largo o corto espero que el asiento este cómodo y que haya buen espacio.

- Las películas, los viajes se me hacen cortos cuando me pongo a ver una película.

- Busco que el asiento este cómodo porque tiendo a dormirme y que los baños estén limpios y que me den alimentos porque me da hambre. También es importante que haya dos baños, uno para hombres y otro para mujeres.

2.4. Normalmente, ¿en qué línea (s) viajan con mayor frecuencia? ¿por qué? ¿viajan en la misma para ustedes que para sus familias / amigos? ¿por qué sí o por qué no? ¿De qué depende? Explorar la línea que utilizan por cada tipo de transporte.

2.4.1. Explorar las principales razones por la que utilizan cada línea.

**2.3 Ejercicio pirámide de atributos (líneas de camiones en general):** definir qué atributos son básicos, cuáles son importantes y cuáles son plus al momento de la elección de una línea.

2.4.2. ¿Qué es lo básico que consideran al momento de elegir una línea de camión foráneo? ¿por qué?

- Asiento cómodo
- Espacio amplio
- Televisión y películas
- Alimentos
- Bebidas
- Aire acondicionado (bien regulado a buena temperatura)
- Música (tener la elección de escuchar música y elegirla a través de audífonos individuales)
- Que funcionen bien las luces individuales
- Cortinas que se abran para mirar el paisaje.

2.4.3. ¿Qué es importante que consideren al momento de elegir una línea de camión foráneo? ¿por qué?

- Velocidad regulada y con acceso en pantalla al velocímetro
- Tiempo de recorrido y tiempo estimado de arribo constantemente.
- Buen sistema de audio en el micrófono del conductor porque no se entiende lo que habla cuando lo hace.
- Espacio en asientos y pasillos.
- Películas (arte si se puede) y que las películas se vean de buena calidad porque a veces parecen piratas.
- Que los asientos se puedan reclinar de verdad y que tenga un buen espacio para las piernas y para no molestar a las personas de atrás, también un buen espacio a los lados porque luego viajas con extraños.
- Almohadas.
- Que no se vendan boletos dobles porque es incómodo ver gente parada en un autobús, además tengo entendido que cuando un

autobús lleva más gente de la que cabe sentada se pierde el seguro personal.

- Que no se hagan paradas intermedias.

- Servicio en taquillas. Que no te pongan mala cara al momento de comprar tu boleto. Sentir que para la gente que te vende los boletos tus necesidades son importantes, el trato es muy importante porque cuando me ponen mala cara ya no voy a esa línea a comprar. Que no te vean como un pasajero más.

- Control de maletas, etiquetas con nombre a cada maleta porque al final cuando se bajan las maletas se pierde el control y tanto como pasajeros y equipajeros empiezan a bajar las maletas sin un orden y así se pierden maletas. Mejor orden.

2.4.4. ¿Qué es un plus que consideran al momento de elegir una línea de camión foráneo? ¿por qué?

Si no se mencionan de manera espontánea alguna de las siguientes variables, explorar:

- Apariencia del camión
- Marca
- Trato en taquilla
- Puntualidad
- Comodidad
- Higiene
- Tecnología
- Precio
- Películas
- Seguridad
- Rutas
- Personal

- Ubicación en la terminal.

- Es importante que haya de todas las líneas en todas las centrales porque a veces estas acostumbrado a viajar por una línea que te gusta y no la encuentras.

- Supongo que cada línea se dirige hacia un destino distinto y es imposible que todas las líneas vayan a todos los destinos. Para mi Estrella Blanca va al norte, ADO va al sureste, Cristóbal Colon va a Cuernavaca nada más.

- Equipaje
- Servicios adicionales
- Otros ¿cuáles?

#### ¿COMO DESCRIBIRIAN EL TRANSPORTE FORANEO EN MEXICO?

- Falta mas información a la gente donde te expliquen los servicios que tienen o las preguntas frecuentes, a que tienes derecho cuando compras tu boleto porque así ya sabes que es lo que puedes exigir y qué no. Una vez casi pierdo el autobús y no sabía que iba a pasar, no sabía si me iban a regresar mi dinero, si me iban a cambiar el boleto o ya se había perdido el servicio. Es importante saber qué se servicio vas a pagar y qué es lo que vas a obtener por tu dinero.

- Por ejemplo en Primera Plus te dan de comer, tienen un buen control de las maletas, son muy amables y atentos. Lo que no me gusto es que una vez compre mi boleto de Primera Plus y me mandaron en un camión de Futura y pues eso no me pareció porque yo estaba pagando por un servicio de lujo y me mandaron en un camión que no era de lujo y que obviamente me pudo haber salido más barato porque aparte esos camiones son muy incómodos, los asientos venían rotos y no se podían reclinar. Del D.F. a Guadalajara dan un muy buen servicio pero de regreso me va mal porque me mandan en camiones por los cuales no pagué. Eso es un problema de la empresa.

- Las empresas deberían ser las responsables de darle un buen mantenimiento a los autobuses. Los autobuses a veces son viejos y mal mantenidos.

- Tendría que haber una buena relación entre costo-beneficio. Que el pagar más implique ciertos lujos que cada quien quiera pagar y que no por pagar menos implique que vas a viajar mal.

#### VENTAJAS DEL SERVICIO DE TRANSPORTE TERRESTRE POR AUTOBUS:

- Económico. Si viajas en auto a veces tienes que pagar gasolineras y casetas.

- Rápido.

- Ventaja de no ir manejando tú. No te genera stress, ni cansancio físico y eso es bueno ya sea que vayas de viaje por placer o por trabajo.

- Más seguridad porque a veces cuando tu manejas te puedes quedar dormido.

#### DESVENTAJAS DEL SERVICIO DE TRANSPORTE TERRESTRE POR AUTOBUS:

- Que a veces no cubren las necesidades básicas como son baños y las confusiones que suceden a veces con la venta de boletaje.

- Mal manejo del equipaje.

- Convivir con gente extraña cuando viajas solo. Coincidir con gente que a lo mejor ronque.

2.5. ¿Hay algo en las líneas de camiones foráneos que no tienen actualmente que les gustaría que tuviera? ¿qué? ¿por qué?

2.6. **PERSONA:** Imaginemos que las líneas se convierten en una persona y entra por la puerta, ¿Cómo es esa persona? ¿Cuántos años tiene? ¿Es hombre o es mujer?

ÓMNIBUS DE MEXICO:

-Hombre, de traje azul, de 40 años. Soltero detrás de una computadora o con una computadora colgando. Blanco, no tiene coche.

ESTRELLA BLANCA:

- Mujer, 35 años, soltera, ejecutiva rubia, tiene coche. Cara amable

ADO:

- Hombre, 40 años, con bigote, empresario, como un padre de familia. Si tiene coche. Es una persona de clase media. Me recuerda mucho a los hombres de la época de la canción del Tri. Con una calidez familiar, una persona cercana, protector. Buena onda.

Explorar en términos de:

- ¿Cómo lo describirían?
- Explorar: servicio al cliente, ambiente del camión en general.
- ¿En qué situaciones / circunstancias utilizamos este servicio?
- ¿Cuáles son las razones para utilizar esa línea en ese momento?
- ¿Cómo lo usamos?
- ¿Para qué lo usamos?
- ¿Con quién estamos?
- ¿Podemos describir el ambiente en general?
- ¿Cual es nuestro estado de ánimo?
- ¿Qué sensación / sentimiento obtenemos al viajar por tal línea?

- ¿Qué clase de satisfacción nos da? ¿por qué?
- ¿En qué momentos utilizamos este producto? Explorar momento de viaje de placer / negocio / otro.
- ¿Solos, con la familia, amigos / compañeros?
- ¿Cómo es este momento de viaje?
- ¿Forma de servicio? ¿Cuando, donde, con quién, cómo, cuánto?
- ¿Líneas?
- Explorar gusto / disgusto
- ¿Qué satisfacciones diferentes nos dan?
- ¿Cuál es la satisfacción que buscamos?
- ¿Cómo nos sentimos en ese momento?

#### **4 EVALUACIÓN Y CONOCIMIENTO DE MARCA (ADO)**

##### 4.1 ¿Conocen la línea ADO?

##### **En caso positivo:**

4.1.1 ¿Cómo la conocieron?

4.1.2 ¿La utilizado?

4.1.3 ¿Qué es lo mejor / peor de ADO?

##### **En caso negativo:**

4.1.4 ¿Qué saben de ella?

4.1.5 ¿Les gustaría utilizarla? ¿por qué?

4.2 ¿Para quién creen que está pensado este de servicio? ¿es para ustedes?

4.3 ¿De qué depende que quisieran utilizar este servicio?

## **5. EVALUACIÓN DE IMPRESOS**

**El moderador presentará los boards con propuestas de comunicación de ADO para evaluar:**

- Impacto
- Atractividad
- Aspectos más relevantes
- Reacciones espontáneas
- Gustos / Disgustos
- Atractivo que genera
- Diferenciación
- Congruencia con la empresa

### **IMPRESO ADO MUÑECO**

- NO he visto el anuncio.
- El Muñeco lo visto en la tele.
- Yo no he visto este yo solo ubico al señor.
- Ese tipo de publicidad la he visto y me remonta a las ferias donde te dicen si puedes subir a un juego o no. Me imagino que deben tenerla en las terminales.
- No es una buena idea para explotar la imagen de ADO porque me remite a la feria.

- A simple vista no comunica que si no rebasas esa altura pagas el 50% de tu boleto hasta que lees el mensaje.

- Para comunicar este tipo de anuncio lo pondría directamente en la taquilla o marcaría una línea en la que pasen los niños y que diga que si pasa por debajo pagan 50% de su boleto.

- Cuando ponen amiguito te remite a que se refiere a niños y ahí ponen como un adulto de 1.40mts.

- El muñeco me parece que no es favorable para ADO porque siento que es mas seria y la imagen me dice que es un adulto inmaduro que carece de la seriedad de la empresa. La imagen choca cuando piensas en ADO porque no te imaginas ese señor, lo puedes ubicar porque se parece a los muñequitos del comercial pero hubiera escogido a otro personaje mas maduro.

#### **IMPRESO ADO CINTURON DE SEGURIDAD:**

- No lo he visto

- El muñeco lo he visto porque lo ocupan para las pruebas de choques. Que dice que están haciendo pruebas.

- Es un sinónimo de seguridad y eso es bueno. De hecho en ninguna otra línea te dicen que te pongas el cinturón de seguridad, algunos lo tienen pero nunca te dicen que te lo pongas por tu seguridad.

- Sería bueno implementar una campaña que te diga que tienes que usarlo en los autobuses porque cuando te subes al camión te sientas pero no piensas en el cinturón de seguridad y ya cuando lo ves pues te lo pones.

- Una empresa que te dice que lo uses es responsable, que se preocupa por tu seguridad, que lo más importante eres tú. Que te ofrece seguridad.

- La imagen del muñeco que se usa para choques está bien pero lo demás está muy aburrido, quitaría el de la camisa floreada, a pesar

de que lo ubico de ADO no me gusta hubiera preferido que estuviera solo el otro nada más.

- Los colores son muy aburridos.

- Para el tamaño de la imagen me parece que la letra es muy grande y se ve muy amontonado todo. El texto es muy largo y le sobran palabras el texto que yo dejaría es “por ti y por tu familia úsalo ¡y viaja mas seguro!” y el texto que dice “cinturón de seguridad” sobra porque el muñequito está haciendo implícito que se trata del cinturón porque está haciendo el movimiento de que se lo va a poner. Con la sola frase “¡Viaja más seguro!” y ya porque así hace que el anuncio completo funcione cuando lo lees porque así te preguntas por que y volteas a ver el muñeco y te das cuenta de que está hablando del cinturón.

- Este tipo de contenido lo pondría al pie del autobús para que la gente que sube lo vea. Dentro de las centrales e incluso en las calles porque así promocionas la línea y son como valores para la empresa porque así sabes que se preocupan por ti y la vez como una empresa responsable y aparte promueve una cultura del cinturón de seguridad no sólo para la línea de autobús sino en general para los conductores.

- No conozco otra línea que promueva el uso del cinturón. En cuanto a seguridad primera plus graba a la gente que esta dentro del autobús antes de partir y al final del recorrido.

### **BUZON DE QUEJAS Y SUGERENCIAS:**

- Es bueno porque dice que la empresa se esta preocupando por la calidad del servicio.

- NO me gusta.

- NO se por que usan el amarillo y no los colores de la empresa. Podría ser amarillo y rojo el teléfono.

- Jamás pensaría que este buzón de quejas es de ADO porque no tiene algo que lo identifique o lo distinga.

- Por los colores yo lo relacionaría con otra línea que se llama estrella de oro.

## 6. MEDIOS MÁS ADECUADOS PARA LA COMUNICACIÓN DE ADO

- a. Para anunciar líneas de transporte foráneo, ¿qué medio creen es el más adecuado? Razones. En las agencias de viajes, en las revistas (espectáculos),
- b. Si ustedes fueran los directores de ADO, ¿en qué programas / revistas / periódicos podrían los anuncios de ADO?

### COLORES CORPORATIVOS:

- Rojo
- Blanco

### SIGLAS DE ADO:

- No, tres personas
- Si una persona.

### ESLOGAN:

- NO tiene o no lo recuerdo. 4 personas.

### PUBLICIDAD:

- Comerciales en tele. Algo de que se transmite de generación en generación. Pasan autobuses viejitos y pues antigüedad inmediatamente te remite a calidad porque tienen experiencia.

- Espectaculares en avenidas principales. Comodidad, tranquilidad, seguridad, servicio.
- En las centrales de autobuses.

#### PUBLICIDAD IDEAL:

Les falta mucho porque ahora el mercado esta muy competitivo, les hace falta incursionar dentro de la publicidad de una manera mas marcada porque ahora hasta los chicles se anuncian de una manera muy genial y las líneas de autobuses pues no se anuncian mucho.

Unificar la imagen porque a veces se puede confundir ya que yo he visto anuncios donde solo hay un camión, otros donde esta el muñeco y a veces son distintos los muñecos.

#### LINEA IDEAL PARA VIAJAR:

- Orientación al comprar boletos, que te digan los beneficios que vas a obtener y qué es lo que te conviene mas, que te reciban cordialmente, que te indiquen en los boletos sobre alguna reclamación, que tengan buen control sobre las maletas, una buena limpieza del autobús, que todo funcione bien, que tenga buen aire acondicionado, que lleve buenas películas, que tenga dos baños ( para mujeres y hombres, que estén bien aseados y ventilados para que cuando lo abran no huelan, con un buen aromatizante y que el agua no salga tan caliente), que el conductor te de seguridad con su apariencia, espacio en los asientos, la opción de música, que te procuren con alimentos y bebidas, que te den orientación acerca de lugares turísticos y de hoteles. Promociones, o algún mapa con las cosas que puedas hacer estando en el lugar de destino.

Entre las líneas que mencionamos ¿cuál creen que sea la que mas se acerque a lo que es la línea ideal?

- ADO va por muy buen camino (tres personas).
- Estrella blanca (una persona).

## **ANEXO 4:**

Sesión 2 del Focus Group realizado el 12 de mayo de 2007.

### **SESIÓN 2 GUÍA DE TÓPICOS ADO**

Los temas en esta guía no son limitativos. Se tomarán en cuenta todos aquellos aspectos de interés para los objetivos del estudio.

---

### **3. CALENTAMIENTO (5 minutos)**

#### 3.1. Presentación del moderador

Leny Iván Mata Juan

#### 3.2. Presentación de los participantes

- Aura Cortez, 23 años estudió la licenciatura en Administración de Empresas Turísticas.

- Gala Cortez, 24 años, Bióloga, actualmente estudia una maestría en la UNAM

- César Méndez Flores, 25 años, estudió la licenciatura en Relaciones Internacionales, actualmente trabaja.

- Karla, 23 años, estudia Derecho

- Katya Guadarrama Orozco, 25 años, Licenciada en Química de Alimentos, actualmente estudia una maestría en ciencias Bioquímicas en la UNAM.

- Ydania García, 24 años, estudió la licenciatura en Psicología

- Diego Rangel, 24 años, estudió Pedagogía, trabaja en la SEP.

- Oscar, técnico en electrónica y tiene una empresa de mantenimiento industrial.

## 2. PERFIL DEL USUARIO

2.4 ¿Les gusta viajar? ¿Qué tipo de lugares les gusta visitar? ¿Cada cuánto viajan? ¿por qué? Menciones espontáneas, significados asociados a nivel racional y emocional.

- Trabajo
- Diversión
- Placer
- Lugares tranquilos.
- Con amigos
- Con Familia
- Solo
- Ecoturismo

2.5 ¿Qué tipo de transporte utilizan para viajar? (Frecuencia) ¿por qué? Menciones espontáneas, significados asociados a nivel racional y emocional. Explorar la importancia del camión.

- Avión de acuerdo a las distancias y al presupuesto que se tenga y al tiempo (disponible para el viaje y de recorrido) que se requiera. Dos personas
- Autobús. Cuatro personas.
- Auto. Dos personas.

2.6 ¿Desde hace cuánto utilizan el camión como medio de transporte? ¿Les agrada / desagrada? ¿Qué ventajas tiene sobre otros medios de transporte? ¿por qué? Menciones espontáneas, significados asociados a nivel racional y emocional. Explorar experiencias de uso.

### VENTAJAS:

- descansas mientras viajas.
- evitas el stress de manejar

- economía

DESVENTAJA:

- es un medio lento en viajes largos

#### 4. CONOCIMIENTO DE IMAGEN Y MARCAS

4.1. ¿Qué líneas de transporte foráneo conocen? Menciones espontáneas, significados asociados a nivel racional y emocional.

OMNIBUS DE MEXICO:

- Es muy buena para viajes largos, es directo (en las noches) yo lo usé para ir a Tampico y en las mañanas la mayoría de las líneas van puebleando. Es exigente en seguridad pero solo en el Distrito Federal, revisan las maletas y ya en provincia no lo hacen, además que en provincia hacen paradas en la carretera. No ofrecen ningún plus solo hacen su trabajo que es transportarte y ya no se esfuerzan por ofrecer algo más.

- Es buena para viajes cortos.

- No la conocen (6 personas)

ESTRELLA BLANCA:

- Estrella Blanca está muy por debajo de Ómnibus de México, es una línea que ni siquiera cumple con los estándares básicos, los autobuses son muy feos.

- Suponemos que les hacen falta muchas rutas porque ni siquiera la conocemos (7 personas)

ADO:

- Yo la considero una buena línea porque tiene muchos destinos porque puedes llegar a muchos lugares a donde muchas líneas no llegan. Y ADO es de los más conocidos.

- ADO me parece que es de las empresas más conocidas porque el nombre es muy corto y se retiene más fácil que otras líneas y por el servicio. Lo único que le faltaría en cuanto al servicio es en sus asientos, pero es limpio, es puntual, me gusta mucho que de unos años para acá implementaron este programa de videos donde tienen un personaje que te dice del cinturón de seguridad y que cuides ciertos puntos en tu viaje y de que si no les cumplimos tu tienes derechos a exigirnos y ese es el plus que no estoy viendo en otras líneas.

- A mí en lo personal no me gusta ADO porque no viajan hacia Tampico. Además en la parte de documentar equipaje siempre hay colas enormes y te llevas el riesgo de que no este bien documentado hacia tu autobús, mucha gente viaja por ADO y cuando viaje por esa línea fue bastante desagradable y además de que viajar por esa línea es mas caro.

- ADO tiene bastantes opciones de precio hacia el mismo destino y tú decides si te vas en el ADO barato o en el ADO de lujo. Eso es un plus de la empresa.

- Algo que me gusta de ADO es que no deja que sus autobuses se vayan quedando obsoletos porque van cambiando constantemente de autobuses, son autobuses modernos y lo vez en sus pantallas que bajan y que si no la quieres pues la puedes subir.

#### 4.1.1. ¿Cómo la(s) conocieron?

##### 4.1.1.1. Explorar Ómnibus, Estrella Blanca y ADO en términos de:

4.1.1.1.1. Honestidad

4.1.1.1.2. Responsabilidad

4.1.1.1.3. Seriedad

4.1.1.2. ¿Qué opinan de cada una de ellas? ¿por qué? Menciones espontáneas, significados asociados a nivel racional y emocional.

4.1.1.3. ¿Qué es lo mejor / peor de cada una de ellas? ¿por qué?

4.1.1.4. Mencionen tres adjetivos que describan mejor a cada una.

OMNIBUS DE MEXICO:-

-Solo cumple y no se esfuerza por más.

ESTRELLA BLANCA:

- Desconocida
- Ausente
- Accesible para aquellos que no cuentan con los recursos
- Falta de calidad
- Falta de publicidad

4.2. ¿Cómo son las personas que viajan en cada una de estas líneas? ¿por qué?

4.3. **Ejercicio, Incitación Afectiva:** Cerremos los ojos por un momento y hagamos un viaje a nuestra imaginación...imaginemos todo lo que nos venga a la mente cuando pensamos acerca de viajar. Construyamos toda una situación alrededor de eso. En dónde nos encontramos, con quien estamos, que estamos haciendo, que estamos comiendo, cuál es el ambiente alrededor de nosotros. Veamos qué clase de imágenes, sensaciones.... nos vienen espontáneamente a la mente cuando pensamos en viajar:

- Voy en autobús rumbo a Hidalgo, en compañía de una mujer, comiendo platillos típicos.

- No hay tráfico, vas a gusto, no hay niños en el autobús, buena ventilación, en una carretera cómoda y segura, voy camino a un lugar tranquilo en provincia que tiene buenos lugares para comer y buenos lugares para hospedarse, se que voy a encontrar lo que busco que es tranquilidad, no hay mucho bullicio, el lugar es seguro, voy con una pareja y con amigos.

- Voy en autobús, con mi pareja, vamos a un lugar húmedo, cerca veo una zona de cultivos, el camión es cómodo bien ventilado y grande, los asientos son amplios y voy recargado sobre la ventana.

- Voy en autobús, acompañada, la carretera es muy tranquila y no presenta curvas, se ven prados por la ventana, el clima del autobús es bueno.

- Voy en un autobús sacando la cabeza por la ventana, hay muchos árboles y ya casi llego a mi destino, el camión va muy tranquilo no hay ruido, no hace ni calor ni frío.

- Yo ya estoy en la playa descansando acostada tomando un coco. El viaje fue bastante cómodo y viaje en avión porque es mas rápido. Lo único que quiero es llegar porque me trauma no llegar rápido a la playa a descansar.

- Yo voy en mi viaje en avión, observando las montañas y viendo como se forma una nueva nube en el cielo, voy a una playa, se ven las casitas, es bastante cómoda, estoy tomando jugo. Disfruto más el viaje en avión que en camión.

- ¿Qué vemos?
- ¿En donde estamos?
- ¿Qué estamos haciendo?
- ¿Cuál es el ambiente?

- ¿Cómo nos sentimos? ¿cuál es nuestro estado de ánimo? ¿por qué?
- ¿Que clase de imágenes / sensaciones nos vienen a la mente?
- ¿Cuál es la satisfacción?
- ¿Qué estamos buscando?

4.4. Normalmente, ¿en qué línea (s) viajan con mayor frecuencia? ¿por qué? ¿viajan en la misma para ustedes que para sus familias / amigos? ¿por qué sí o por qué no? ¿De qué depende? Explorar la línea que utilizan por cada tipo de transporte.

- Dependiendo del viaje puedes decidir en que línea te vas, a veces cuando vas por negocios pues la empresa absorbe los gastos del transporte y puedes tener un acceso a ciertas líneas de primera clase o incluso a viajar en avión, cuando viajas con tu pareja pues vas pensando mas en la comodidad y la tranquilidad y a veces cuando los viajes son en familia buscas mas lo económico porque puede resultar bastante caro.

- Yo he viajado con familia en autobús y la experiencia resultó bastante aburrida. No he tenido oportunidad de viajar con pareja pero si con amigos y pues cambia totalmente el trayecto porque puede ser divertido.

- Normalmente en ADO sin distinción de si vas con familia o amigos.

- Yo viajo normalmente en una línea que se llama ATA porque al lugar al que me dirijo no llega otra línea que no sea esa.

- Pullmann, ADO, ETN.

- ADO

- Cuando el viaje es cerca del DF. en Pullman ya si el viaje es más lejos prefiero ADO.

- Cuando viajo a un lugar lejano trato de que sea una buena línea porque busco la comodidad.

4.4.1. Explorar las principales razones por la que utilizan cada línea.

**2.3 Ejercicio pirámide de atributos (líneas de camiones en general):** definir qué atributos son básicos, cuáles son importantes y cuáles son plus al momento de la elección de una línea.

4.4.2. ¿Qué es lo básico que consideran al momento de elegir una línea de camión foráneo? ¿por qué?

- Comodidad, espacio en los asientos
- Ventilación.
- Limpieza
- Buen mantenimiento
- Acceso a un lugar (disponibilidad de lugares dentro del autobús)
- Acceso a promociones y descuentos
- Precio accesible
- Puntualidad
- Que no metan a gente de más
- Que los servicios directos sean directos y no hagan ninguna parada
- Que los límites de velocidad sean respetados porque a veces va sonando la alarma a cada rato y eso hace que el viaje no sea tan bueno.
- Opción de decidir si quieres ver y escuchar las películas (mediante audífonos individuales para decisión de cada quien).
- Películas de calidad y contenido.
- Información necesaria de la terminal de arribo desde el punto de venta (si existe o hay que hacer escala en algún lugar)
- Buen manejo del equipaje y documentación del mismo, así como un adecuado y eficaz sistema que no quite mucho tiempo.

- Puntos de venta variados (posibilidad de comprar boletos a través de Internet, por teléfono, o puntos de venta fuera de las centrales).

- Compra de boletos eficaz porque siempre esta llena.

- Que la ruta esté bien planeada y que se vaya por autopista y no por carretera federal.

- Que los lugares altamente demandados cuenten con varias corridas para elegir.

4.4.3. ¿Qué es importante que consideran al momento de elegir una línea de camión foráneo? ¿por qué?

- Comodidad

- Espacio

- Que sabes que los baños estén limpios

- Respeto de las horas de películas.

- Asiento vacío cuando vas solo.

- Cafetería con todo lo necesario.

- Asientos reclinables que no invadan tu espacio ni el de los demás.

- Aire acondicionado.

- Almohadas

- Mantas o frazadas para cubrirte

4.4.4. ¿Qué es un plus que consideran al momento de elegir una línea de camión foráneo? ¿por qué?

- Lunch (variado dependiendo el gusto de la gente). Buscar más alternativas de comida porque existe gente vegetariana que no gusta de los alimentos que ahí ofrecen. Buscar diversidad de bebidas a la subida del camión para que puedas decidir entre agua, refresco o jugo mínimo.

- Que te den un producto relacionado con el lugar que vas.

- Venta de boletos por Internet.

- Mejor información por Internet de las corridas. Información precisa acerca de los horarios.

- Información más detallada del seguro de viajero al que te haces acreedor con tu boleto.

Si no se mencionan de manera espontánea alguna de las siguientes variables, explorar:

- Apariencia del camión
- Marca
- Trato en taquilla
- Puntualidad
- Comodidad
- Higiene
- Tecnología
- Precio
- Películas
- Seguridad
- Rutas
- Personal
- Ubicación en la terminal.

- En la central del norte es muy pequeño el mostrador para la cantidad de gente que va y compra. En comparación con los mostradores que maneja Estrella Blanca son muy grandes y tienen poca gente. ADO tiene espacios muy pequeños, filas muy bien delimitadas y en comparación con Estrella Blanca son los que más gente tienen.

- Equipaje
- Servicios adicionales
- Otros ¿cuáles?

4.5. ¿Hay algo en las líneas de camiones foráneos que no tienen actualmente que les gustaría que tuviera? ¿qué? ¿por qué?

**PERSONA:** Imaginemos que las líneas se convierten en una persona y entra por la puerta, ¿Cómo es esa persona? ¿Cuántos años tiene? ¿Es hombre o es mujer?

OMNIBUS DE MÉXICO:

- Hombre con bigote, de traje desgastado con parches en los codos, con sobrepeso, entre 40 y 50 años.

ESTRELLA BLANCA:

- Mujer chancluda, nadie la conoce y nadie sabe como es.

ADO:

- Una señorita muy esbelta vestida con un traje sobrio, y un hombre respaldando esa imagen con un traje sobrio de color gris con una actitud amigable, muy propia, la edad de los dos es como 30 años en promedio, muy fashion los dos.

- Hombre joven porque tengo la imagen del muñeco que lo anuncia.

- Mujer porque es la atención cordial, amable.

Explorar en términos de:

- ¿Cómo lo describirían?
- Explorar: servicio al cliente, ambiente del camión en general.
- ¿En qué situaciones / circunstancias utilizamos este servicio?
- ¿Cuáles son las razones para utilizar esa línea en ese momento?
- ¿Cómo lo usamos?

- ¿Para qué lo usamos?
- ¿Con quién estamos?
- ¿Podemos describir el ambiente en general?
- ¿Cual es nuestro estado de ánimo?
- ¿Qué sensación / sentimiento obtenemos al viajar por tal línea?
- ¿Qué clase de satisfacción nos da? ¿por qué?
- ¿En qué momentos utilizamos este producto? Explorar momento de viaje de placer / negocio / otro.
- ¿Solos, con la familia, amigos / compañeros?
- ¿Cómo es este momento de viaje?
- ¿Forma de servicio? ¿Cuando, donde, con quién, cómo, cuánto?
- ¿Líneas?
- Explorar gusto / disgusto
- ¿Qué satisfacciones diferentes nos dan?
- ¿Cuál es la satisfacción que buscamos?
- ¿Cómo nos sentimos en ese momento?

## 5 EVALUACIÓN Y CONOCIMIENTO DE MARCA (ADO)

### 5.1 ¿Conocen la línea ADO?

#### **En caso positivo:**

##### 5.1.1 ¿Cómo la conocieron?

- Tradición, la familia siempre ha viajado por esa línea.
- Casualidad, llegue a comprar un boleto donde hubiera menos gente porque me urgía.
- Arraigo de la central Tapo con ADO, cuando la gente de la zona dice que va rumbo a la tapo suele decir que va al ADO.

- Esta constantemente publicitándose con spots y demás y porque se ha mantenido ya que no es una línea de hace cinco años.

- La ubico desde hace mucho por la canción del TRI que habla de ella.

5.1.2 ¿La utilizado?

5.1.3 ¿Qué es lo mejor / peor de ADO?

**MEJOR**

- Atención.
- Autobuses buenos.
- Calidad constante
- Ya sea línea de lujo o la otra trata de mantener siempre una calidad en el trato.

- Puntual
- Limpia
- Segura, desde que ves el autobús
- Uniformidad en el personal
- Seriedad.

**PEOR:**

- Precios. Hay destinos en los que pagar el avión sale doscientos pesos más.

- Espacio
- Agilidad en la taquilla.

## 7. EVALUACIÓN DE IMPRESOS

El moderador presentará los boards con propuestas de comunicación de ADO para evaluar:

- Impacto
- Atractividad
- Aspectos más relevantes
- Reacciones espontáneas
- Gustos / Disgustos
- Atractivo que genera
- Diferenciación
- Congruencia con la empresa

### **IMPRESO ADO MUÑECO:**

- Yo lo he visto y no lo relacionaría con ADO.
- La empresa no quiere perder ni un peso.
- El anuncio esta hecho para niños y no está bien hecho
- El personaje está hecho para llegar a un adulto o un joven pero no para llegar a un niño porque los niños buscan más el personaje animado. Si el personaje tuviera un hijo o tuviera una mascota tal vez sí le llamaría la atención al niño pero así nada más con los brazos cruzados muestra una actitud como negativa. Los lentes oscuros se ven muy sospechosos porque le dan mucha impersonalidad, ¿por qué no te pueden mirar a los ojos o que están ocultando? Quizá si le hubieran puesto un fondo de playa o lugar caluroso se justifican los lentes pero la ropa no se justifica en esos lugares.
- Hay de este tipo de anuncios donde el mismo personaje invita al niño a que se pare ahí y el niño va y se para, incluso vas tu y te paras junto al personaje porque a ti también te llama.

- No se sabe si es una persona madura enana o si es niño y eso deja mucho que pensar.

### **IMPRESO ADO CINTURON DE SEGURIDAD:**

- El anuncio me parece muy cuadrado porque es un robot.  
- Son colores de un anuncio de basura del Distrito Federal  
- Yo pondría un solo personaje señalando el cinturón de seguridad.

- El robot me dice de la empresa que hace las suficientes pruebas para que tú estés bien. Pero me parece que esta sobrecargado porque son dos personajes.

- El color amarillo en vez de darte ganas de viajar te dan ganas de comer, aunque el amarillo se usa como precautorio, ese tipo de amarillo se usa en restaurantes o vips porque te despiertan el hambre.

- A mi me habla bien de la empresa, ahorita no se me viene a la mente ninguna otra empresa que te hable de seguridad. Obviamente el anuncio puede hacerse mejor pero ninguna otra empresa de camiones o de aviones usa ese tipo de imágenes.

- Si ya estás invirtiendo en publicidad puedes tratar de hacerlo mejor.

### **BUZON DE QUEJAS Y SUGERENCIAS:**

- Este amarillo me remite al gobierno del Distrito Federal.  
- El personaje está muy raro. Unificaría el mismo personaje para todos los anuncios pero no tan caricaturizado, mas humanizado, los ojos saltones son medio agresivos y parece que te amenaza de para que no llares.

- La idea es buena porque cuando una persona asocia una imagen con una empresa puede anunciarse con más facilidad sin meter el logotipo.

- El hecho de que no haya personas como tal dice mucho del aspecto humano de la empresa, que los procedimientos son muy mecánicos. Despersonalizan el proceso y entiendes que no te atiende una persona sino una tecnología.

- En lo personal pondría a alguien más formal que diga más por la empresa. Este personaje solo muestra inmadurez dejando de lado lo serio.

- La ubicación del buzón la pondría en el área de espera. El que esté ubicado junto a las taquillas te limita un poco porque puedes verte intimidado si es que te vas a quejar del servicio de la persona que esta junto de ti o puede resultar incómodo saber que alguien esta observando que hablas por cualquier razón.

## **8. MEDIOS MÁS ADECUADOS PARA LA COMUNICACIÓN DE ADO**

- a. Para anunciar líneas de transporte foráneo, ¿qué medio creen es el más adecuado? Razones.
- b. Si ustedes fueran los directores de ADO, ¿en qué programas / revistas / periódicos podrían los anuncios de ADO?

COLORES CORPORATIVOS:

Blanco y rojo

SIGLAS DE ADO:

- 7 personas

- Si una persona.

ESLOGAN:

- Siempre primera.
- Dice que es una empresa que esta a la vanguardia en todos los aspectos, que es puntual, que trata de tener sus autobuses en buen estado, que trata de mantener un desarrollo en el personal.

#### PUBLICIDAD:

- Espectaculares
- Revistas de espectáculos
- Terminales
- Periódico
- Metro
- Televisión
- El mensaje generalmente no dice nada.

#### PUBLICIDAD IDEAL:

- Explotar más las instalaciones y al servicio que le dan a sus unidades.
- Banners en Internet en sitios de agencias de viajes, en sitios turísticos.
- En el metro (estaciones cercanas a las terminales)
- Impreso en papel para tortillas.
- Periódicos en Internet

#### LINEA IDEAL PARA VIAJAR:

- Autobuses de primera generación
- Buen mantenimiento.
- Buena calidad
- Buen servicio
- Buen precio
- Mejora continua

- La línea ideal para viajar es una con autobuses como los que maneja UNO pero la empresa es ADO.

- Muy buena atención al cliente en todo el proceso de servicio, pero sin caer en el acecho.

- Que sea una línea que te ofrezca una gran diversidad de destinos y de precios de acuerdo a tus necesidades de viajar.

- Descuentos y promociones.

- Darle un valor agregado al servicio.

- Información completa y detallada por distintos medios.

- Información de la empresa ¿Qué es? ¿Cómo es? ¿De dónde viene?

## ANEXO 5:

Board 1 de comunicación.

La ubicación de este anuncio, así como de los otros dos mostrados en el estudio, es directamente en taquillas.



**ANEXO 6:**

**Board 2 de comunicación**



**ANEXO 7:**

**Board 3 de comunicación.**



**ANEXO 8: Taquilla de ADO Central del norte.**



**ANEXO 9. Autobuses.**

**Autobuses.**



**ANEXO 10: Uniformes.**

**Uniformes**



**Equipajero**



**Asesor de pasajeros**



**Conductor**