



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LA
CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE
TELECOMUNICACIONES POR CABLE**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**PRESENTA:
ELVIRA VALERIA CARMONA CARBAJAL**

**TUTORA:
CECILIA SÁNCHEZ ESPINOSA**



MÉXICO D.F.

2010



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.

Contenido

- INTRODUCCIÓN 7**
- CAPÍTULO 1 11**
- 1 CONCEPTOS GENERALES DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Y RELACIONES PÚBLICAS..... 13**
 - 1.1 Desarrollo de la comunicación institucional 13
 - 1.2 Definiciones de comunicación institucional y relaciones públicas..... 17
 - 1.3 Los modelos en la gestión de la comunicación..... 20
 - 1.4 Aspectos metodológicos de la investigación..... 22
- 2. CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE TELECOMUNICACIONES POR CABLE, CANITEC 27**
 - 2.1 Antecedentes históricos de Canitec, inicios de la televisión por cable en México. 27
 - 2.2 Asociación Nacional de la Industria de Televisión por Cable, Anitec..... 33
 - 2.3 Cámara Nacional de la Industria de Telecomunicaciones por Cable, Canitec 34
 - 2.3.1 Unión de Compras Canitec 37
 - 2.3.2 Productora y Comercializadora de Televisión, PCTV..... 37
 - 2.3.3 Centro de Investigación e Innovación en Telecomunicaciones A.C., Cinit 38
 - 2.3.4 Fundación Canitec 39
 - 2.3.5 Aprende TV: Canal de televisión educativo y cultural 40
 - 2.3.6 Portal de Internet Cableducación, www.cableducacion.org.mx..... 40
- 3 AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN A LA CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE TELECOMUNICACIONES POR CABLE, CANITEC 43**
 - 3.1 Introducción a las auditorías de comunicación 43
 - 3.2 Planificación de la auditoría de comunicación de Canitec 45
 - 3.3 Análisis de entorno 47

3.3. 1 Económico	47
3.3.2 Entorno regulatorio.....	53
3.3.3 Entorno organizativo-administrativo	56
3.3.4 Infraestructura	58
3.4 Áreas comunicacionales	59
3.5 La Gerencia de Información y Relaciones Públicas de Canitec como área comunicacional	61
3.5.1 Infraestructura de la Gerencia de Información y Relaciones Públicas ..	64
3.6 Instrumentos de comunicación empleados por Canitec.....	64
3.6.1 Publicaciones de Canitec	64
3.6.2 Comunicación a través de Internet.....	66
3.6.3 Instrumentos promocionales usados en Canitec.....	68
3.7 Políticas de comunicación	69
3.8 Análisis de información	69
3.8.1 Mensaje.....	70
3.8.2 Gestión y análisis de información.....	71
3.8.3 Sondeo de percepción de la comunicación de Canitec.....	72
3.9 Análisis de las relaciones públicas desde su gerencia en Canitec	74
CAPÍTULO 4. PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LA CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE TELECOMUNICACIONES POR CABLE.....	77
4.1 Fases de la estrategia general.....	77
4.2 Fase I, Revisión estratégica del proceso de planificación.....	80
4.2.1 Objetivo de comunicación	82
4.2.2 Públicos objetivo	82
4.2.3 Mensaje general.....	84
4.2.4 Cronograma	86

4.2.5 Presupuesto 88	88
4.3 Políticas de comunicación 90	90
4.4 Propuesta de reestructuración de la Gerencia de Información y Relaciones Públicas de Canitec 91	91
4.5 Fase II, Revisión por programa de comunicación 95	95
4.5.1 Programa de comunicación externa 97	97
4.5.2 Programa de comunicación y relaciones públicas para la presidencia de Canitec 99	99
4.5.3 Programa de comunicación interna 100	100
4.6 Manual de crisis 103	103
4.7 Fase III, Ejecución del Plan de comunicación 107	107
4.8 Fase IV - V, Evaluación 112	112
4.8.1 Indicadores para evaluación de procesos y resultados 112	112
CONCLUSIONES 117	117
Anexo I 123	123
Anexo I.I. Entrevista a Ernesto Piedras 123	123
Anexo I.II. Cuestionario: Claudia Juárez Escalona, periodista 130	130
Anexo I.III Cuestionario Guadalupe Michaca, periodista 131	131
Anexo I.IV. Cuestionario periodista Anónimo 134	134
Anexo I.V. Cuestionario: Jaime Núñez, periodista y Coordinador de invitados 136	136
Anexo I.VI. Cuestionario: Rafael Val, periodista 138	138
Anexo I.VII. Cuestionario Verónica Gascón, periodista 140	140
CUESTIONARIOS REALIZADOS A DIRECTIVOS DE CANITEC 143	143
ANEXO II, CUESTIONARIOS REALIZADOS A DIRECTIVOS DE CANITEC .. 145	145
Anexo II.I Cuestionario Cinit 145	145
Anexo II.II Entrevista a Alfonso Martínez, Asesor de Presidencia de Canitec. 148	148

Anexo II.III Cuestionarios para auditoría de comunicación, enviados a la Gerencia de Información y Relaciones Públicas de Canitec	151
Anexo II.III.I Primer cuestionario	151
Anexo II.III.II Análisis de la comunicación de Canitec, segundo cuestionario	155
Anexo II.III.III. Análisis de comunicación de Canitec, tercer cuestionario	157
Anexo II.IV Cuestionario: Aspectos de Comunicación de la Fundación Canitec	159
GLOSARIO	163
BIBLIOGRAFÍA	167
ÍNDICE DE GRÁFICAS	173

INTRODUCCIÓN

La presente tesis tiene por objetivo elaborar un plan de comunicación para la Cámara Nacional de la Industria de Telecomunicaciones por Cable, Canitec. Para ello he desarrollado una investigación documental, hemerográfica y en línea, así como sondeos y entrevistas de campo, además de recopilar y emplear los conocimientos adquiridos durante mi experiencia laboral en dicha institución. Con esta investigación, busco aplicar las diferentes herramientas teóricas de la materia en un ejercicio práctico que pueda ser usado por la institución.

La historia de la televisión por cable en México es un terreno poco explorado en investigación, por lo que elaborar un plan de comunicación para esta industria aporta elementos para la documentación de su historia y enriquece la disciplina de la comunicación, al revisar las diversas herramientas teóricas y metodológicas de una profesión que se transforma de manera acelerada, para atender los cambios que le impone la sociedad.

La tesis aborda los aspectos históricos de la comunicación institucional, su desarrollo como concepto y los diferentes modelos en su gestión. Para realizar un plan de comunicación es necesario conocer la institución con la que se trabaja por ello, en el segundo capítulo se describe, de manera general, la historia de Canitec. Una vez comprendidas sus características históricas, podemos empezar el diagnóstico con el que inicia todo plan, que en este caso se realizó empleando las metodologías de la auditoría de comunicación.

Para el tercer capítulo se parte de lo general a lo particular. De esta manera el análisis de los entornos económico y regulatorio nos describen la situación que enfrentan los concesionarios de telecomunicaciones por cable y el organismo que los representa. Después se describe la estructura organizativa y las áreas comunicacionales de la institución, finalmente nos centramos en la situación actual del área de información y relaciones públicas en Canitec, los recursos con los que trabaja, sus características organizativas, las funciones que desempeña y los

públicos que identifica. Para contar con más información se realizó un cuestionario que nos proporciona una valoración cualitativa de la relación con los diferentes medios de información.

Los cuestionarios aplicados a comunicadores de la fuente de negocios, al especialista Ernesto Piedras y a los directivos de la institución, nos permiten identificar que la hipótesis de esta tesis es correcta: la Canitec tiene una comunicación eficaz, sin embargo no cuenta con un plan de comunicación que en el largo plazo le permita consolidar su imagen y ampliar sus públicos. El lector podrá corroborar esta afirmación con el análisis derivado de la auditoría. Para facilitar la lectura, los cuestionarios y entrevistas se separaron del capítulo tercero y se incluyeron en los anexos. Sin embargo, de ellos se deriva un análisis de FODA que forma parte del capítulo tercero.

El cuarto capítulo presenta el objeto central de esta tesis, el plan de comunicación, a través del cual se busca una gestión eficaz de la imagen, las relaciones públicas y la información que comunica la institución. Antes de entrar en materia se propone una reestructuración del área, que permita darle continuidad y una consistente imagen institucional, independientemente de quién desempeñe el cargo de Gerente de Información y Relaciones Públicas, más allá de los cambios en la Presidencia del Consejo. También se incluye una propuesta de Políticas de Comunicación para Canitec.

Con las características de la nueva gerencia se llevaría a cabo la estrategia para lograr una comunicación eficaz y continua, dirigida a más públicos, a través de un Plan General de Comunicación desarrollado en cinco fases y divididas en tres programas centrales, en los que la institución podría avanzar paralelamente, a partir de sus necesidades. Para su correcta aplicación este capítulo debería considerarse un “primer documento de trabajo”, ya que los planes requieren acordarse y discutirse con quienes tienen que aplicarlos, para que éstos les sean propios; ya que de otra manera, corren el riesgo de convertirse en un objeto del librero.

Las propuestas de Programas de Comunicación Externa, Interna y de Presidencia de Canitec, serían la base para la discusión y a partir de ellas los directivos de la institución marcarían las pautas de los cambios que desean aplicar. El cronograma es una aproximación, desde la visión externa con la que se efectúa este análisis. El presupuesto es una muestra de algunos elementos que tendrían que considerar áreas similares aunque sin montos, ya que estos cambian cada año. Este presupuesto en concreto no se refiere a Canitec, a solicitud expresa de la institución.

El lector podrá observar en el capítulo tercero que la Canitec tiene una comunicación eficaz, pero con aspectos perfectibles. Al leer el capítulo cuarto se constatará que existen algunos procedimientos propios de la comunicación institucional que permitirán potenciar las fortalezas comunicacionales y hacerlas perdurables en el tiempo, caso que aplica no sólo para la institución analizada, sino también para otras instituciones.

A lo largo del documento existe una constante, la batalla entre el actor dominante en las telecomunicaciones, Telmex-Telcel, y los concesionarios de telecomunicaciones por Cable. La tesis intenta observar objetivamente a los actores, pero busca una estrategia para uno de ellos. Existen tres razones para haber escogido este lado de la batalla como tema de investigación: primera, la facilidad para acceder a la información; segunda, considero necesario documentar casos en México para que en las universidades podamos analizar tanto la experiencia nacional como internacional y tercera, creo que es importante documentar cómo operan los monopolios en nuestro país.

Para finalizar en las conclusiones se hace especial énfasis en la auditoría de comunicación como una herramienta adecuada para identificar los aspectos comunicacionales perfectibles.

Un análisis crítico de la investigación puede apoyarse en los anexos y la bibliografía. Debido a los tecnicismos se incluye un glosario.

CAPÍTULO 1
CONCEPTOS GENERALES DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

1 CONCEPTOS GENERALES DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Y RELACIONES PÚBLICAS

La Dirección de Comunicación es un área dentro de las instituciones de reciente creación, pero que cada vez se busca más cubrir con profesionales en la materia;. Carlos Sotelo plantea que al área de comunicación institucional se le ha llamado de distintas maneras: relaciones públicas, comunicación corporativa u organizacional, dirección de comunicación, etcétera. También señala que hay ciertas precondiciones para el nacimiento y desarrollo de la materia (Sotelo Enríquez, 2004):

El reconocimiento al derecho Universal a la Información

La consolidación del entorno de la comunicación pública como principal espacio de construcción social

La democratización de las sociedades y la mayor participación social de los ciudadanos

La generalización de la economía de mercado y el auge de la comunicación comercial

La aceptación general de la responsabilidad pública de las organizaciones

1.1 Desarrollo de la comunicación institucional

Diversos autores reconocen que se debe a los historiadores norteamericanos el haber prestado atención a las profesiones informativas en general y a lo que mayoritariamente han denominado *public relations*. Carlos Sotelo señala que Estados Unidos de Norteamérica es uno de los primeros países que contó con experiencia del tema, lo que ha derivado en su gestión de la comunicación organizacional o institucional.

James Grunig, Todd Hunt, Scott M. Cutlip y Allen H. Center, son algunos de los investigadores que han publicado sobre la historia de la comunicación institucional. Sotelo revisa el desarrollo de la disciplina en Europa Occidental.

Estos autores en general coinciden en que las raíces de la práctica contemporánea están vinculadas al desarrollo industrial y la sociedad de masas, entre otros factores.

Las primeras prácticas profesionales se ubican en los agentes de prensa, periodistas al servicio de personas o empresas que intentaban lograr que los medios de comunicación publicaran informaciones positivas sobre sus representados. Esta práctica tuvo algunos tropiezos al inicio, poca aceptación de los periodistas y malas prácticas de los agentes de prensa, por lo que algunos trataron de aplicar a esta nueva profesión los principios de la ética periodística. Ese fue el caso de Ivy Lee, quien además de plantearse un código de conducta acerca de la posición que jugaba entre las empresas y los públicos, “fue el primero en usar un comunicado de prensa a gran escala” (Cutlip y otros, 2006).

La primera empresa registrada en Estados Unidos como agencia de *publicity* y precursora de las actuales relaciones públicas surgió en Boston, a mediados del siglo XIX, organizada por George V.S. Michaelis, Herbert Small y Thomas O. Marvin, quienes la llamaron *Publicity Bureau* (Cutlip y otros, 2006).

Pero corresponde a Edward Bernays, en 1923, el primer intento de exponer una explicación teórica sobre la comunicación organizacional, con la publicación de su primera obra *Crystallizing Public Opinion* (Sotelo Enríquez, 2004: 41). En el siguiente cuadro adaptado podemos ver algunos de los pioneros en esta área en los Estados Unidos de América (Cutlip, Center, & Broom, 2006: 213), (Grunig & Hunt, 2003).

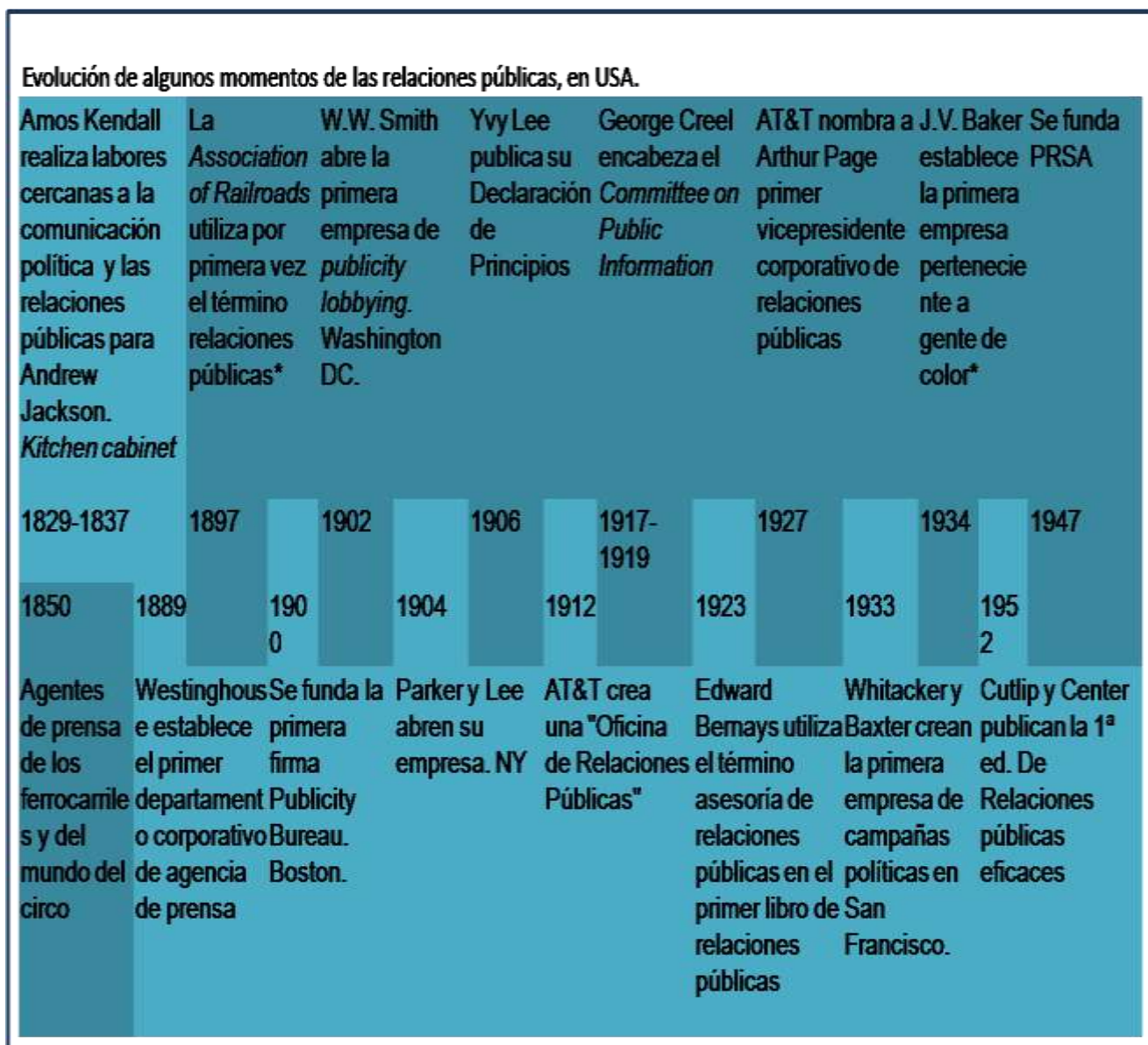
Después de 1945 aumenta considerablemente la teorización y práctica sobre comunicación organizacional y se crean instituciones como la *International Association of Business Communicators* (IABC), *Publics Relations Society of America* (PRSA) e *International Public Relations Association* (IPRA).

Los años de crecimiento del sector van emparejados con el desarrollo industrial; en ese sentido, “después de la Segunda Guerra Mundial alrededor de 75,000 personas que habían desempeñado tareas de comunicación durante la

contienda, continuaron desarrollando la misma actividad en empresas e instituciones” (Sotelo Enríquez, 2004: 44).

Gráfica 1, Evolución de los momentos importantes y los protagonistas de las relaciones públicas.

Adaptada de (Cutlip y otros, 2006:213).



En Europa las primeras agencias de relaciones públicas se fundaron entre los años cuarenta y cincuenta del siglo XX. Fue en 1964 cuando, a través de un decreto, Gran Bretaña establece las características del ejercicio de las relaciones públicas “como una profesión diferente del Periodismo o la Publicidad y fija las

condiciones de acceso” (Sotelo Enríquez, 2004: 44). En España surgieron como apoyo a la actividad publicitaria.

En el periodo de los años de 1945 a 1970 las relaciones públicas sufrieron grandes transformaciones, entre otras, comenzaron a hablar de comunicación y no sólo de relaciones públicas. A partir de los años sesenta diversos investigadores se centraron en estudiar la comunicación al interior de las organizaciones; de esta forma se hizo patente que la comunicación jugaba un papel fundamental, incluso para la productividad de la empresa.

De acuerdo a James Grunig, desde el inicio de la profesión se han practicado diferentes maneras de ejercer lo que él llama relaciones públicas. Pero de acuerdo a Carlos Sotelo, la forma de ver la comunicación y las relaciones públicas desde el enfoque norteamericano fue enriqueciéndose con otras visiones a partir de los años ochenta, lo que planteaba nuevos retos a la profesión.

En Francia, la Unión de Anunciantes fue una de las primeras entidades que propuso una nueva formulación práctica de la comunicación organizacional, articulada en el concepto de *Dircom* o Dirección de Comunicación. “En diversas publicaciones y encuentros profesionales se defendió la idea de que en las empresas existiera un departamento de comunicación del que dependiera la publicidad, las relaciones públicas y la comunicación interna” (Sotelo Enríquez, 2004: 53). Como es notorio, esta idea también surgió y/o permeó en otros lugares.

En México la acepción relaciones públicas no tiene una valoración positiva, es muy común encontrar confusión en los términos de relaciones públicas, comunicación y comunicación institucional. En la práctica, como sucede en otros países, ejercen como directores de comunicación periodistas, abogados e ingenieros, entre otras profesiones. Algunos de ellos desde la lógica del jefe de prensa o utilizando herramientas actuales para la investigación. Sobre este tema Ángeles Moreno y Juan C. Molleda realizaron un estudio comparativo entre países, que incluye el caso mexicano (Moreno, y otros, 2006).

Para su investigación realizaron diversas entrevistas a profesionales en la materia y concluyeron que los entrevistados coinciden en percibir que en México no se ha extendido una idea clara y correcta de lo que son las relaciones públicas, confundiéndose en muchas ocasiones con la actividad de organización de eventos, el trabajo de edecanes o animadores de fiestas.

Por lo anterior, los profesionales utilizan el término combinado comunicación y relaciones públicas, comunicación social, comunicación corporativa, entre otros términos para tratar de evitar una mala comprensión de su actividad y trascender el carácter degradado del término “relaciones públicas” (Moreno y otros, 2006). Cabe señalar que el término comunicación social es mayoritariamente usado en instituciones públicas, mientras que en organismos privados suele ser muy diversa la forma de nombrar al responsable de comunicación. En Canitec se denominó gerente de información y Relaciones Públicas.

1.2 Definiciones de comunicación institucional y relaciones públicas

*Todas las cosas se definen por su función y sus facultades,
de suerte que cuando éstas ya no son tales
no se puede decir que las cosas son las mismas, sino del mismo nombre.*
Aristóteles

Hemos recorrido una brevísima trayectoria de la historiografía de la comunicación institucional sin llegar a describir lo que en algunos sitios aparece como comunicación institucional y en otros como corporativa, organizacional y al principio, entre otras cosas, como relaciones públicas.

Definir un objeto de estudio no es cosa fácil y menos cuando tiene distintas acepciones. Una prueba de ello lo tenemos en el estudio que hace Grunig y Hunt a 216 unidades de relaciones públicas basándose en 16 procesos comunes a éstas. Para llegar a una definición que describiera al área. Finalmente Gruning y

Hunt señalan a las “relaciones públicas como la dirección y gestión de la comunicación, entre una organización y sus públicos” (Grunig y otros, 2003: 53)

La práctica profesional ha cambiado desde esa fecha y con los años surgiría el concepto de la Dirección de Comunicación, del cual hablaremos más adelante. Mientras tanto cabe mencionar otras aportaciones a la definición, como la de Fraser Seitel quien señala que

“Las relaciones públicas son una función directiva específica que ayuda a establecer y a mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas entre una organización y sus públicos; implica la resolución de problemas o cuestiones; define y destaca la responsabilidad de los directivos para servir al interés general; ayuda a la dirección a mantenerse al tanto de los cambios y a utilizarlos eficazmente, sirviendo como un sistema de alerta inmediata para ayudar a anticipar tendencias y utiliza la investigación y técnicas de comunicación éticas y sensatas como herramientas principales” (Seitel, 2002: 12).

A menudo las relaciones públicas se confunden con la organización de eventos, la atención a prensa o con técnicas promocionales; si bien estas acciones pueden ser parte del trabajo no agotan el ejercicio de la disciplina.

A pesar de los esfuerzos no todos los sectores de la sociedad reconocen que la comunicación puede ayudarles a gestionar mejor la organización y no sólo en dar a conocer sus productos o servicios. Por ello, para contribuir al estudio y conocimiento de esta disciplina, es necesario documentar casos de aplicación de las relaciones públicas en México.

Actualmente, aún empresas que facturan millones de dólares al año, pueden tener un área pequeña de relaciones públicas, sin capacidad de toma de decisiones o recursos reales; pero todo ello puede cambiar si esta empresa enfrenta un proceso de transformación acelerado, motivado por cambios tecnológicos, de competencia o fusiones y se ve en la necesidad de comunicar mensajes clave a sus públicos, ya sean socios, compradores, usuarios o reguladores.

Por definición, sabemos que “las relaciones públicas son la disciplina científica que estudia la gestión del sistema de comunicación a través del cual se establecen y mantienen relaciones de adaptación e integración mutua entre una organización o persona y sus públicos” (Xifra, 2005: 19). Estas relaciones no pueden establecerse en un solo día, a través de una conferencia o un comunicado, son un proceso que armoniza las relaciones a largo plazo a través de métodos orientados hacia un fin.

Otra característica que encontramos en las definiciones de las relaciones públicas es su interacción con los consejos directivos o la necesidad de su cercanía con el primer círculo de toma de decisiones. Al respecto Fraser Seitel retoma la definición de Deby Griswold, quien dice que “Las relaciones públicas son una función directiva que evalúa las actitudes públicas, identifica las políticas y procedimientos de un individuo o una organización relativas al interés público y planifica y ejecuta un programa de acción para lograr la comprensión y aceptación públicas” (Seitel, 2002: 53).

A nivel teórico podemos encontrar diferentes definiciones de las relaciones públicas y su papel dentro de las organizaciones; también diferentes enfoques para abordar los retos que enfrentan estas áreas. Sin embargo encontramos muy pocos ejemplos de casos prácticos en México que puedan ser analizados, éste caso puede sumarse a la lista de aquellos accesibles para su estudio.

Sabemos que son pocas las empresas dispuestas a permitir que sus casos sean estudiados en las universidades. En algunas organizaciones las cláusulas de confidencialidad o los contratos laborales hacen legalmente imposible dar a conocer algunos ejemplos de casos donde se aplica un sistema o se observan las consecuencias de tomar una estrategia a partir de un determinado diagnóstico, por ello es importante documentar las experiencias cuando se tiene esa posibilidad. Lo que en el largo plazo permitiría consolidar la teoría y práctica en México.

Como señala Carlos Sotelo, “Según la teoría de la comunicación organizacional ha adquirido un cuerpo doctrinal más sólido, las distintas corrientes

conceptuales presentan una mayor coincidencia en sus postulados. Lo único que las distingue en esencia es la terminología” (Sotelo Enríquez, 2004: 53). Sin embargo, el concepto es el mismo que ha evolucionado, incluso en los enfoques que prioriza. Por ello para el presente documento se empleará el concepto Dirección de Comunicación desde el enfoque resumido por Sotelo Enríquez:

El concepto de Dirección de Comunicación, que desde el punto académico ha sido tratado por diferentes académicos... Incide en la tesis de que las organizaciones poseen una identidad corporativa singular, que deben proyectar sobre el mercado de la información para lograr el reconocimiento de sus públicos y generar en ellos una imagen positiva. Si la teoría de las relaciones públicas hacía énfasis en la comunicación externa y en la necesidad de resolver los problemas de entendimiento entre una organización y sus públicos, la teoría de la Dirección de Comunicación o comunicación corporativa, destaca que toda organización debe presentar una personalidad coherente ante los ciudadanos, como consecuencia de su entidad social. Para ello, ha de integrar todas sus actividades de comunicación, para que todas ellas transmitan la misma misión y cultura corporativas (Sotelo Enríquez, 2004: 53).

1.3 Los modelos en la gestión de la comunicación

Hoy utilizamos diferentes modelos para analizar la gestión de la comunicación, pero aún predomina el análisis sistémico, aquel que se convirtió en un punto de referencia cuando James E. Grunig y Todd Hunt lo usaron por primera vez para tipificar los diferentes modos de realizar el trabajo de lo que en ese momento se denominaba *public relations*. Quiero retomar los conceptos básicos del análisis de Grunig y Hunt a partir de las funciones del director de Relaciones Públicas.

Esta tipificación nos permite identificar que hoy siguen coexistiendo tanto los profesionales que utilizan estrategia, análisis de públicos, impacto en las organizaciones, auditorias de imagen y muchas herramientas más, propias de la gestión de comunicación en su acepción moderna. Se trata de profesionales que ejercen como directores de comunicación, pero cuyo trabajo en la práctica coincide más con lo que Grunig denomina agente de prensa o jefe de prensa, procedentes del periodismo, con extraordinario *time in* y una relación con el medio que les permite incidir o establecer una agenda de medios.

Gráfica 2, Características de los cuatro modelos de Relaciones Públicas

Características de los cuatro modelos de relaciones públicas			
Características	Agente de prensa/publicity	Información pública	Simétrico bidireccional
Características	Desinformación (propaganda)	Difusión de la información	Asimétrico bidireccional
Naturaleza de la comunicación	Flujo unidireccional: toda la verdad no es esencial	Flujo unidireccional; la verdad es importante	Comprensión mutua (entendimiento mutuo)
Modelo de la comunicación	Fuente → Receptor	Fuente → Receptor	Doble flujo bidireccional; efectos equilibrados
Naturaleza de la investigación	Escasa; <recuento>	Escasa; legibilidad y lectura	Grupo ↔ Grupo
Principales Figuras históricas	P.T Barnum	Ivy L. Lee	Edward L. Bernays
Dónde se practica en la actualidad	Deportes, teatro, promoción de productos	Administración pública, asociaciones sin ánimo de lucro, empresas de negocios	Bernays, profesores y destacados profesionales
Porcentaje estimado de las organizaciones que los ejercen en la actualidad	15%	50%	20%
			15%

Grunig y Hunt plantean cuatro modelos de relaciones públicas en la teoría y en la práctica y señalan que éstos se modifican; al final los modelos son un marco de referencia, ya que el comunicador se ajusta a lo que el cliente establece como marco de acción. En todo caso, la eficiencia del área está directamente relacionada con su cercanía con la dirección. Para este autor hay dos vertientes principales: unidireccionales y bidireccionales. En las dos últimas se utiliza la estrategia, pero para los autores se diferencian por el uso de la información que se recaba durante la investigación. (Véase Gráfica 2 (Grunig & Hunt, 2003:73)).

1.4 Aspectos metodológicos de la investigación

Para realizar el plan de comunicación de esta tesis se desarrolló una investigación documental, hemerográfica y en línea, así como sondeos y entrevistas de campo, incluyendo los conocimientos adquiridos durante mi experiencia laboral en dicha institución. Con esta investigación cualitativa busco aplicar las diferentes herramientas teóricas de la materia, en un ejercicio práctico que pueda ser usado por la institución.

La tesis aborda aspectos históricos de la comunicación institucional, el desarrollo de su concepto y los diferentes modelos en su gestión. Estos contenidos permiten situar el marco teórico desde el cual se realiza el plan de comunicación.

En esta investigación las entrevistas y la observación son fundamentales para realizar un adecuado diagnóstico. Por ello se emplearon métodos cualitativos, ya que se buscaba obtener explicaciones subjetivas de los involucrados con la información en y de Canitec, con el interés de conocer la percepción personal y abarcar experiencias e interpretaciones heterogéneas que nos dieran una visión más amplia de los mensajes que comunica la institución y, de esta manera, identificar posibles áreas de intervención.

La expresión “métodos cualitativos” designa de forma genérica diversas técnicas entre las que se encuentra la observación participante y las entrevistas en

profundidad (Devine, 1997: 145). Para esta investigación se consideró fundamental la experiencia de los entrevistados, ya que el éxito de un plan de comunicación radica en su correcta aplicación y ésta no puede realizarse si no se conoce a quienes deben aplicarlo y las características de los instrumentos con los que cuentan para su aplicación.

En esta investigación se emplearon diferentes tipos de entrevistas, algunas fueron abiertas para “sondear al entrevistado con el fin de discutir sobre los temas” (Devine, 1997: 151); otras fueron entrevistas cerradas a través de preguntas elaboradas, buscando una posición neutral del entrevistador. Aunque esta metodología es más cercana al método cuantitativo, ya que “se desarrolla partiendo de entrevistas muy estructuradas que utilizan cuestionarios prefijados y preguntas cerradas. Se pone mucha atención en elaborar las preguntas de forma que no tengan sesgos que puedan inducir al entrevistado a reaccionar de determinada manera” (Devine, 1997: 150-151). En este caso es cualitativa, ya que el entrevistador buscó ampliar las respuestas, para obtener la subjetividad de los actores involucrados. Las entrevistas pueden consultarse íntegras en los anexos.

El capítulo 2 está basado en libros, revistas, páginas de Internet, entrevistas y experiencia laboral en Canitec, durante el periodo de 2005 a 2007.

En la auditoría de comunicación y el plan de comunicación se incorporó una introducción teórica y metodológica que no se incluyó en este capítulo, para facilitar la continuidad de su lectura.

CAPÍTULO 2
CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE
TELECOMUNICACIONES POR CABLE,
CANITEC

2. CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE TELECOMUNICACIONES POR CABLE, CANITEC

Para elaborar un plan de comunicación es necesario conocer la institución en la que se piensa intervenir, por lo que en este capítulo se documenta, brevemente, parte de la historia de la industria, la institución y sus condiciones actuales.

Entre los temas abordados destaca la particular relación entre los miembros de la institución, marcada por la tradición de prácticas de convivencia surgidas desde su origen que delimitan pautas de comportamiento y que han establecido algunas actividades cuyas responsabilidades pueden ser incorporadas, o no, entre las labores de la Gerencia de Relaciones Públicas, en el largo plazo.

2.1 Antecedentes históricos de Canitec, inicios de la televisión por cable en México.¹

El inicio formal de la televisión mexicana se remonta a finales de la década de los cuarenta e inicios de los años cincuenta, con el surgimiento de los primeros canales de televisión y la ampliación del sistema de microondas a partir de 1955.

En México se da la primera concesión para televisión abierta en 1949, a Rómulo O'Farril. Después de diversas pruebas, el 1º de septiembre de 1950 se transmitió el informe de gobierno de Miguel Alemán Valdés y con ello iniciaron las transmisiones del Canal 4, XHTV. En 1951 le dieron la concesión de XEW-TV a Emilio Azcárraga Milmo y un año después Guillermo González Camarena obtuvo la concesión para explotar comercialmente el canal XHGC (Toussaint, 1998: 81). Cabe mencionar que el aporte más conocido de González Camarena es su adaptador cromoscópico, antecedente inmediato de la televisión de color.

¹ En este capítulo se hablará expresamente de la historia de Canitec, para analizar la historia de la televisión, las telecomunicaciones o las tecnologías de la información existen otras fuentes dedicadas a estos temas.

En 1951, en México se contaba con cinco mil televisores que para 1952 llegaron a veinte mil (Carbonell, 2005: 20). El Canal 2 inició la construcción de una repetidora en 1952, XEQTV Canal 9, lo que permitió que la señal llegara a una parte de Puebla, Tlaxcala, Estado de México, Guerrero y gran parte de Veracruz.

Como sucedió en Estados Unidos de América, la geografía de México dificultó la amplia recepción de las señales. Por ello John Walson, dueño de Manahoy City, en 1948 instaló, una antena en lo alto de una montaña para conectarla a los televisores de su establecimiento e incrementar la venta de los aparatos. Llegaron a soluciones parecidas L.E. Parson, Milton Jerrold Shap y Robert Tarlton.

Para 1954, en Estados Unidos ya se contaba con Cabezas Receptoras o Centros de Recepción y Control, CRC.² En México, Mario de la Fuente estableció contacto con los representantes de los sistemas y enlazó a través de un cable las ciudades de Nogales, Arizona, con Nogales, Sonora. Se considera que el 1º de abril de 1954 se recibe la primera señal de cable (Carbonell, 2005: 19-21).

Además de Mario de la Fuente se documenta entre los orígenes de la televisión por cable los esfuerzos realizados por María Concepción Tinajero de Harper, quien pensó en llevar la señal desde Eagle Pass, Texas, a la ciudad de Piedras Negras, Coahuila. Con su esposo Hite L. Harper y su hermano Ernesto Tinajero Benavides, organizaron un sistema y el 5 de octubre de 1963, Hite Harper obtuvo un permiso provisional para operar cuatro canales procedentes de San Antonio, Texas: ABC, CBS, NBC y KWEX Canal 41 (XEW-Canal 2).³ (Carbonell, 2005: 22).

El 1964 Raúl R. González, instaló un sistema de televisión por cable que llevaba cinco canales de Del Río, Texas, a Ciudad Acuña, Coahuila. En el mismo período Alfonso Tamés instaló en Monterrey, Nuevo León, un sistema que contaba con Cabeza Receptora CRC para transmitir los canales mexicanos y dos estadounidenses.

² Ver glosario

³ Citado en (Canitec, 1990) tomado de (Carbonell, 2005)

Para mediados de la década de los sesenta, la tecnología de microondas estaba ampliamente extendida en el país. Sin embargo no había repetidoras suficientes para que la señal llegara a todas las poblaciones, por lo que en distintas localidades algunos empresarios buscaron formas para recibir la señal y retransmitirla.

En Uruapan, Michoacán, 20 empresarios, entre los que destacaban Manuel Belmonte, Manuel Trejo, Francisco Flores Cuadra y Salvador Ceja, buscaron las condiciones técnicas y los permisos necesarios para recibir la señal. También se asociaron Abraham Kahn y los hermanos Rivero Azcárraga, que para este fin formaron la empresa Telecable (Carbonell, 2005: 28-30).

En la Ciudad de México, Emilio Azcárraga, director de Telesistema Mexicano, se asoció con Alejandro Álvarez Guerrero, director general de Condumex. De esta sociedad se formó Intelmex. La aportación de Telesistema fue la programación y la de Condumex el cable coaxial y el acceso a la tecnología. Además, la cercanía de esta empresa con Anaconda Wire & Cable le permitió firmar un contrato de asistencia técnica en el que se comprometió a proporcionar la tecnología para el diseño, la construcción y la operación de sistemas de televisión por cable, además de entrenar a técnicos mexicanos para que aprendieran el procedimiento. (Carbonell, 2005)

Al frente de Intelmex quedó Enrique Hill Bochelen. Durante la capacitación se formaron, entre otros, Enrique Castro y Amaya, Juan Alfonso Serrano, Mauricio Vinay Hill, Carlos Badillo Rentería y Elías Salas. Además se enlazaron todas las clínicas del IMSS del Valle de México y las dependencias del Sector Salud con la transmisión de operaciones quirúrgicas, programas educativos y capacitación. (Carbonell, 2005: 30-31).

Los concesionarios cuentan que, como sucede ahora, la tecnología crecía a un paso más acelerado que la regulación sobre la materia, por lo que las empresas se formaban, invertían, empezaban los trámites ante la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), construían torres en los cerros, cableaban y

quedaban en espera de los permisos adecuados. Hubo empresas que esperaron años para obtener el permiso provisional.

El arquitecto Benjamín Burillo señala que ese tipo de industria no se conocía y cuando pedían la documentación no la daban inmediatamente porque “no sabían de qué se trataba. No había legislación y todavía no la hay” (Castellot de Ballin, 1993: 385).

Cablevisión Ciudad de México, surgió el 4 de octubre de 1966, sin embargo su permiso provisional de operación se otorgó hasta 1969 (Carbonell, 2005: 31). Para llegar a ese punto esta empresa, al igual que las otras, tenía que pasar por solicitar un permiso de construcción de redes; para construirlas debía justificar que los materiales empleados eran de origen mexicano o que se habían cumplido los trámites de importación; al terminar de construir el sistema debía notificar a la SCT; después de las revisiones de la SCT ésta entregaba una autorización provisional de operación comercial. Superados estos trámites debía fijarse una tarifa, que también debía autorizar la Secretaría (Carbonell, 2005: 39).

Al igual que la televisión abierta, el gran impulso inicial de la televisión por cable se dio con los Juegos Olímpicos de 1968, ya que la Secretaría de Comunicaciones y Transportes se apoyó en Intelmex para conectar las principales plazas del país. Esta movilidad permitió que se conocieran las personas capacitadas para la instalación y los empresarios dispuestos a invertir, lo que provocó un rápido desarrollo de la industria durante los últimos años de la década de los sesenta y principios de los setenta, donde llegaron a obtener hasta 40 permisos. En la siguiente gráfica, realizada con información de Carbonell se resume de manera general la lista de estas primeras concesiones,

Algunos de los grupos más fuertes empezaron en esa época como es el caso de Cablemás que inició actividades en 1968, dirigido por Alejandro Álvarez Guerrero, con la operación de televisión por cable en Tijuana a través de la empresa Visión Cable. En los años siguientes fue incorporando otras plazas, sobre todo en los estados de Jalisco, San Luis Potosí, Tamaulipas y Tijuana, que

finalmente concentraron en una sola administración en 1976 y constituyeron TV por Cable Nacional , con lo que lograron estandarizar la operación en sus diferentes concesiones Esta empresa crecería aún más en los años siguientes (Cablemás).

Gráfica 3, Primeras concesiones

Primeras concesiones			
1970-1971	1972	1974	1975
<p>Monclova, Coahuila, Reynosa y Nuevo Laredo en Tamaulipas, Sahuayo, Michoacán, Valle de Bravo (propiedad de Juan Barquín, refugiado español). Para la década de los setenta este se aceleró aún más con la incorporación de los sistemas de Toluca, Estado de México, Lagos de Moreno, Jalisco; Tula y Pachuca en Hidalgo; Ciudad Hidalgo, Zitácuaro y Zamora; en Michoacán; Guadalajara y Ocotlán, en Jalisco; Tijuana y Tecate, en Baja California Norte; Minatitlán en Veracruz; Iguala, en Guerrero.</p>	<p>San Andrés Tuxtla, Ver., Zacatlaán, Puebla, Tulancing, Hidalgo; Apatzingán e Yrécuari, Michoacán.</p>	<p>Tacámbaro y Nueva Italia, en Michoacán y Manzanillo en Colima</p>	<p>Cotija, Purúndiro y Purépero, Michoacán; La Barca en Jalisco; Izúcar de Matamoros en Puebla; León y San Miguel de Allende en Guanajuato y Ciudad del Carmen Campeche.</p>

Sin embargo, la política gubernamental cambió con el siguiente sexenio. Muchos empresarios perdieron sus inversiones, ya que siguieron el procedimiento tradicional de solicitar permisos de construcción, cubrir los costos de importación de materiales e intentar cumplir la cuota de insumos mexicanos, pero, una vez terminadas las construcciones, los permisos para dar el servicio y cobrar no se entregaron.

Desde el inicio de la televisión por cable, los permisos se dieron por municipio. Si bien el primer Reglamento de la Ley Federal de Radio y Televisión se publicó el 4 de abril de 1973 en el *Diario Oficial de la Federación*, éste no regulaba la televisión por cable; de hecho su regulación más específica llegó hasta 1979. Como se puede ver el siguiente gráfico, en seis años sólo se otorgaron 16 permisos. Gráfica 4 realizada con información de Carbonell, Castellot y Toussaint (Carbonell, 2005), (Castellot de Ballin, 1993), (Toussaint, 1998).

Gráfica 4, Crecimiento de concesiones



Benjamín Burillo señala que para 1982 había más de 100 solicitudes pendientes, pero con la devaluación de la moneda y el deterioro que sufrieron las construcciones y las redes era muy difícil iniciar operaciones (Castellot de Ballin, 1993). Si en 1982 había 56 sistemas de televisión por cable, a finales de 1985 74 ciudades contaban con el servicio, con lo que atendían a 300,000 hogares y cerca de 1'800,000 mexicanos (Toussaint, 1998: 84).

2.2 Asociación Nacional de la Industria de Televisión por Cable, Anitec.

La Ley de Cámaras de Comercio e Industria de 1936 contempló que las asociaciones y cámaras fueran las mediadoras legítimas entre el gobierno y empresarios, por lo que antes de fundar un organismo propio algunos empresarios pertenecían a la cámara de comercio de su población o bien a la Cámara de la Industria Electrónica y de Comunicaciones Eléctricas (Caniece). Otros no pertenecían a ninguna asociación y algunos asistían a la National Cable Television Association (NCTA) en Estados Unidos de América (Carbonell, 2005).

Benjamín Burillo, director general de Cablevisión, organizó algunas reuniones en el Club de Comercio de la Ciudad de México, a raíz de las cuales, en enero de 1974 se fundó la Asociación Nacional de la Industria de Televisión por Cable (Anitec), con la participación de 24 concesionarios, “prácticamente” la totalidad de los concesionarios en el país (Canitec, 1990; 43). El primer gerente fue Enrique Castro y Amaya.

Las primeras gestiones de Anitec fueron reuniones con proveedores, funcionarios de la SCT y gestiones con la NCTA, para que los afiliados a Anitec tuvieran los mismos beneficios que sus socios.

2.3 Cámara Nacional de la Industria de Telecomunicaciones por Cable, Canitec

Un año después de la fundación de Anitec, el 7 de enero de 1975, 28 concesionarios firmaron un oficio en el que pedían formalmente la autorización para constituir la Cámara Nacional de la Industria de Televisión por Cable. La respuesta la recibieron mediante oficio el 14 de abril de 1975, a través del cual la Secretaría de Industria y Comercio autorizaba la constitución del organismo (Carbonell, 2005: 36-45). En dicho documento fijaba restricciones para empresas concretas en aras de evitar monopolios.

Al constituirse esta institución quedó inscrita en la regulación de la Ley de Cámaras de Comercio y de las Industrias, que establecía la celebración de una Asamblea General Constitutiva en la que se elegiría el primer Consejo Directivo, así como la publicación de los estatutos.

Los concesionarios celebraron la primera Asamblea General Constitutiva del 22 al 25 de junio de 1975, en el hotel Posada Jacarandas de Cuernavaca, Morelos. El primer Consejo Directivo estuvo formado por Benjamín Burillo, presidente; Ernesto Monroy Medina, vicepresidente; Abraham Kahn Gordon, tesorero; Alberto Díaz Cifuentes, sustituido al mes por Javier Mondragón, secretario; Mario de la Fuente, Raúl R. González y Juan Alfonso Serrano, vocales.

A esta primera reunión asistieron Carlos Núñez Arellano, en representación de Eugenio Méndez, secretario de Comunicaciones y Transportes e Ignacio Valencia, subdirector jurídico de la misma secretaría. También Luis Guzmán de Alba, vicepresidente de la Confederación de Cámaras Industriales (Concamin). Con los años, al incrementarse el peso económico y político de Canitec, los funcionarios asistentes fueron de mayor rango. Actualmente el Presidente de la República asiste al acto inaugural, como también asiste a actos del actor dominante en telecomunicaciones.

Además de la protocolización de Canitec se realizaron conferencias, una exposición y reuniones sociales, ya que los concesionarios asistieron con sus

esposas y familiares (Carbonell, 2005: 45). Con la primera asamblea realizada de esta forma se marcaría una pauta para las subsecuentes, en las que además de una exposición de los insumos de la industria se realizarían conferencias para compartir y homogeneizar los conocimientos entre los concesionarios. Esta buena práctica permite a aquellos cuya industria es muy pequeña acceder a los conocimientos de empresas más grandes, al mismo tiempo que los trabajadores se profesionalizan.

Por otra parte, la asistencia de los familiares permitió la creación de un vínculo social que se fortaleció con los años, con lo cual, a diferencia de otras industrias, la Expo-convención no sólo es un evento de negocios, sino que enfoca como público a los familiares de los concesionarios y a los trabajadores de la industria. A través de estas acciones lograron tejer desde alianzas con intelectuales invitados a conferencias, hasta difundir su mensaje con actores estratégicos.

Con la Ley de Telecomunicaciones de 1995, a partir de 1996 las concesiones de los sistemas de televisión por cable fueron sustituidas por concesiones de redes públicas de telecomunicaciones.

Art. 3. X. "Red pública de telecomunicaciones: la red de telecomunicaciones a través de la cual se explotan comercialmente servicios de telecomunicaciones. La red no comprende los equipos terminales de telecomunicaciones de los usuarios ni las redes de telecomunicaciones que se encuentren más allá del punto de conexión terminal;" (Cámara de Diputados, 2006)

En 1997 se realizó la primera campaña de publicidad institucional de la televisión por cable, con el lema: "Si tienes cable, tienes más". El 4 de mayo de 1999 la Canitec firmó un convenio con el Congreso de la Unión a partir del cual, a través de la infraestructura técnica de la Cámara, su segmento satelital transmitiría el Canal Legislativo.

En el 2000 se publica en el Diario Oficial de la Federación el Reglamento del Servicio de Televisión y Audio restringidos (Carbonell, 2005: 100). Por lo que durante varias presidencias de Canitec su agenda central fue hacer cumplir la ley

de telecomunicaciones y lograr la “regulación asimétrica” para prestar los servicios de triple play y cuádruple play.

En el periodo de Vicente Fox lograron el acuerdo de *carrier de carriers*, sin embargo, para ejercer mayor presión, el 18 de diciembre de 2003 se formó la Asociación Nacional de Telecomunicaciones y Televisión Restringida, Antter.

De acuerdo a Alfonso Martínez, asesor de Canitec; durante la gestión de Alejandro Puente “se ha logrado el diseño y parte de la instrumentación del Procitec, desarrollar más programas para la bidireccionalidad y digitalización de las redes, la creación del Cinit, la exención del IPES, participar en el diseño del Acuerdo Secretarial de Transmisión Bidireccional de Datos, en el diseño del Acuerdo Secretarial de *carrier de carriers*, en el diseño del Reglamento de TV y Audio Restringidos y en la discusión del “Dictamen Total no Final del Plan Técnico Fundamental de Interconexión e Interoperabilidad, PTFII”.

La Canitec también ha firmado en este periodo diversos acuerdos de colaboración para transmitir, sin costo adicional para los usuarios, canales de interés cultural, educativo y de formación, como el Canal del Congreso, el Canal del Poder Judicial, TV UNAM y ampliar la cobertura de Aprende TV.

Con motivo del 50 aniversario de la industria, el 14 de mayo de 2004 el Presidente Vicente Fox, canceló un timbre postal conmemorativo de Canitec. Por otra parte para conmemorar su XXX Aniversario, la Lotería Nacional para la Asistencia Pública expidió para el sorteo superior 2042 del 29 de abril de 2005 un billete de lotería conmemorativo, con el lema de la Expo-convención Canitec 2005 “Consolidando la industria”.

Como ha sucedido en otros ramos de las tecnologías de información, en los últimos años esta industria ha evolucionado a grandes pasos. Como en otros casos, en México se busca que la regulación se transforme con la misma celeridad con la que se suceden los cambios; discusión en la que se encuentra actualmente la Cámara.

Para ganar solidez y facilitar sus gestiones, además de que ha probado ser muy eficiente en sus labores, la Cámara ha ratificado por cinco años consecutivos a su actual presidente, Alejandro Puente.

2.3.1 Unión de Compras Canitec

Durante la presidencia de Alejandro Álvarez, siendo director Enrique Castro y Amaya, en 1987 se creó la Unión de Compras Canitec (Carbonell, 2005: 67). Este organismo se creó para unificar todas las compras del sector, tramitar los permisos de importación de los insumos de la industria y realizar un inventario de productos y proveedores, con el objetivo de negociar mejores condiciones de pago.

Todas sus utilidades están destinadas al crecimiento de la propia Unión de Compras y de Canitec. Al operar sin fines lucrativos y comprar en grandes volúmenes, los concesionarios más pequeños obtienen mejores condiciones de mercado. También fija un estándar de calidad para los materiales (Unión de Compras Canitec, 2009).

Para el cierre del año 2003, Unión de Compras tuvo una venta aproximada de ocho millones de dólares y contaba con una cartera de 60 proveedores y 480 clientes. Para mantener su transparencia, cada año se realiza una auditoría externa y obtuvo la certificación ISO 9000.⁴

2.3.2 Productora y Comercializadora de Televisión, PCTV

Con el desarrollo de los satélites, las posibilidades de programación se ampliaron, pero algunos concesionarios contaban con muy pocos suscriptores, por lo que ir a Estados Unidos a negociar con las cadenas de televisión no era rentable para las cadenas de TV y menos para los pequeños concesionarios.

⁴ Con información de Unión de Compras

En México pasaba lo mismo, Alejandro Álvarez Guerrero, Abraham Kahn Gordon y Enrique Castro y Amaya platicaron con Emilio Azcárraga para que vendiera las señales de Univisión, pero éste se negó a “lidiar con los pequeños operadores de todo el país” (Carbonell, 2005: 69). Alejandro Álvarez se comprometió a reunir el monto que Azcárraga fijó para su programación o pagarlo de su bolsa.

El 18 de noviembre de 1988 se constituyó la empresa Productora y Comercializadora de Televisión por Cable, S.A. de C.V. (PCTV) con el objetivo de formar una empresa capaz de suministrar señales a un costo negociado y así bajarlas a los sistemas de televisión del todo el país (PCTV, Productora y Comercializadora de Televisión, S.A de C.V, 2009). Los socios fundadores fueron Alejandro Álvarez Guerrero, Javier Alejandro, Carlos Miguel, Luis Ricardo, Enrique Arturo Álvarez Figueroa y Enrique Castro y Amaya, pero participaron en la sociedad concesionarios de todo el país.

Durante la convención de 1989 se presentó el primer stand de Unión de Compras y de PCTV. Con el tiempo esta sociedad ha permitido exigir a las cadenas programación doblada o subtitulada al español y éstas descubrieron el mercado potencial de los hispanoparlantes. En octubre de 1990 PCTV inició la promoción de su propio canal, *Televisión por Cable, TVC*.

2.3.3 Centro de Investigación e Innovación en Telecomunicaciones A.C., Cinit

El Centro de Investigación e Innovación en Telecomunicaciones A.C. (Cinit) inició sus actividades de capacitación en 2003, pero quedó formalmente constituido en abril de 2004, como una organización no lucrativa de apoyo técnico para la industria de las telecomunicaciones por cable.

El 16 de marzo de 2005 Cinit obtuvo su inscripción en el Registro Nacional de Instituciones y Empresas de Ciencia y Tecnología (Reniecyt) del Consejo

Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) donde actualmente es considerado un centro de investigación privado de interés público (Canitec, 2005: 6). En septiembre de 2006 Cinit se certificó como Centro de Desarrollo Empresarial (CDE) ante la Secretaría de Economía.

En cuanto a infraestructura cuenta con un espacio para la capacitación, un laboratorio⁵ y biblioteca. Sus líneas de investigación son: bidireccionalidad de redes, digitalización de señales, tecnologías inalámbricas para redes de cable y telefonía.

Para la difusión de sus conocimientos y actividades cuenta con la publicación en línea del sitio www.cinit.org.mx, apoyándose también en las publicaciones de Canitec.

2.3.4 Fundación Canitec

La Fundación Canitec fue creada para coadyuvar con instituciones públicas y privadas proyectos culturales y educativos, a través de las telecomunicaciones; impulsar el desarrollo de infraestructura en sectores de escasos recursos; contribuir al fortalecimiento de instituciones que promueven el desarrollo social; desarrollar cursos de capacitación sobre el aprovechamiento de las TIC en la educación y aportar contenidos de alta calidad por medio de las comunicaciones (Fundación Canitec, 2004).

Con estos objetivos, el 19 de enero de 2005 Vicente Fox Quesada, presidente de la República Mexicana, otros funcionarios de su gobierno y Alejandro Puente, presidente de Canitec y Fundación Canitec, inauguraron el programa Cable Educación, una plataforma de servicios educativos y de capacitación a distancia enfocados a la educación a lo largo de la vida, a través del portal www.cableeducacion.org.mx y el canal de televisión Aprende TV.

⁵ Inaugurado el 19 de noviembre por Pedro Cerisola, Secretario de comunicaciones y transportes.

2.3.5 Aprende TV: Canal de televisión educativo y cultural

Es un canal educativo que se transmite, sin costo adicional, en 107 sistemas de cable, de los 184 concesionarios de Canitec, cubriendo 24 de las 32 entidades federativas. Las barras de programación se nutren con la producción de diversas instituciones educativas y culturales. Está integrada en seis bloques temáticos dedicados principalmente a salud, educación a distancia, público infantil, nuevas tecnologías y capacitación. En horario estelar cuenta con una selección de series internacionales y mexicanas (Fundación Canitec, 2004).

2.3.6 Portal de Internet Cableducación, www.cableducacion.org.mx

Portal de Internet que ofrece programas de TV relacionados con el currículum académico del Sistema Nacional de Educación, así como cursos de capacitación, actividades educativas, culturales y recursos en línea para estudiantes y profesores. Registra más de 10,000 visitas al mes.⁶

Busca ser una guía de programas de televisión especializada con contenidos educativos y culturales, de carácter formativo, con información y ligas de Internet para profundizar en dichos programas (Fundación Canitec, 2004).

⁶ Con información de Canitec de 2005

Capítulo 3

AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN A LA CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE TELECOMUNICACIONES POR CABLE, CANITEC

3 AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN A LA CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE TELECOMUNICACIONES POR CABLE, CANITEC

En este capítulo se realiza una auditoría de comunicación a Canitec, antes de comenzar se da una brevísima introducción al tema, con el objetivo de aclarar el marco conceptual empleado para este documento. Como se verá este no pretende ser un texto teórico, sino mostrar en un caso práctico las herramientas teóricas usadas.

Finalmente cabe señalar que, si bien, las auditorías de comunicación en términos generales inician con un contexto histórico este no se incluye en este apartado por ser ampliamente desarrollado en el capítulo 2.

3.1 Introducción a las auditorías de comunicación

Como señala Carlos Losada, la auditoría de comunicación, es un método de diagnóstico, una herramienta que permite estudiar a la organización en su conjunto para establecer la estrategia de comunicación más coherente y eficaz a partir de su propia naturaleza y particularidades (Losada Díaz, 2004: 31).

A través de la auditoría buscamos reconocer la planificación, la gestión y en general los procesos integrados de comunicación, en la organización al momento del diagnóstico. Como señala Van Riel (1997 : 67), este proceso no es solo descriptivo o enumerativo; desde el momento en que se plantea se busca llevar a cabo cambios positivos en la gestión de la organización, porque toda organización es perfectible, se busca encontrar los elementos comunicacionales que pueden mejorar constantemente, por ello se usa la evaluación.

El reconocimiento y la indagación de los procesos integrados de comunicación se han investigado desde dos perspectivas: la académica y la de

consultoría. Los modelos teórico conceptuales desde los que se parte, como en cualquier investigación científica, delimitan el campo de observación. Por ello muchos auditores buscan no sólo manejar las diversas herramientas, sino armar su propio modelo metodológico a partir de éstas.

Para acercarse a la historiografía de los modelos de auditoría Van Riel revisa la bibliografía en inglés y holandés. De la primera encuentra que los psicólogos tienden a incluir las *audits* de comunicación en los estudios de “clima organizativo” (Van Riel., 1997). De ellos destaca el trabajo de W. Charles Redding (1972), centrado en el “clima ideal de comunicación” y que describe como dimensiones importantes el apoyo, la participación en la toma de decisiones, la confianza, la credibilidad, la franqueza y los objetivos de desempeño. A partir del trabajo de W.C. Redding surgen el Cuestionario de Comunicación Organizativa (CCO) en 1973 y el Cuestionario de Satisfacción Comunicativa (CSC) en 1977.

Por otra parte, para identificar las diferencias en estos procesos, Garrido los agrupa, de acuerdo con sus modelos teóricos y herramientas metodológicas, en funcionalistas, interpretativistas e integralistas.

De los funcionalistas podemos señalar que “tienen principalmente la evaluación estructural de los sistemas, redes y canales de comunicación en la organización” (Garrido, 2004). También señala su énfasis en la eficiencia, en el traspaso de la información y la interacción con el entorno.

Por otra parte, los interpretativistas “tienden a evaluar la comunicación desde la perspectiva de los espacios de libertad, desarrollo y creatividad que la organización entrega a los sujetos” (Garrido, 2004).

Finalmente los integralistas podrían ser sólo una combinación de los dos anteriores, pero suman su postura sistémica en el análisis, “mensurando aspectos duros y blandos” (Garrido, 2004).

Las técnicas y el instrumental empleado en las auditorías son las características de las ciencias sociales, aplicadas de acuerdo a la organización y

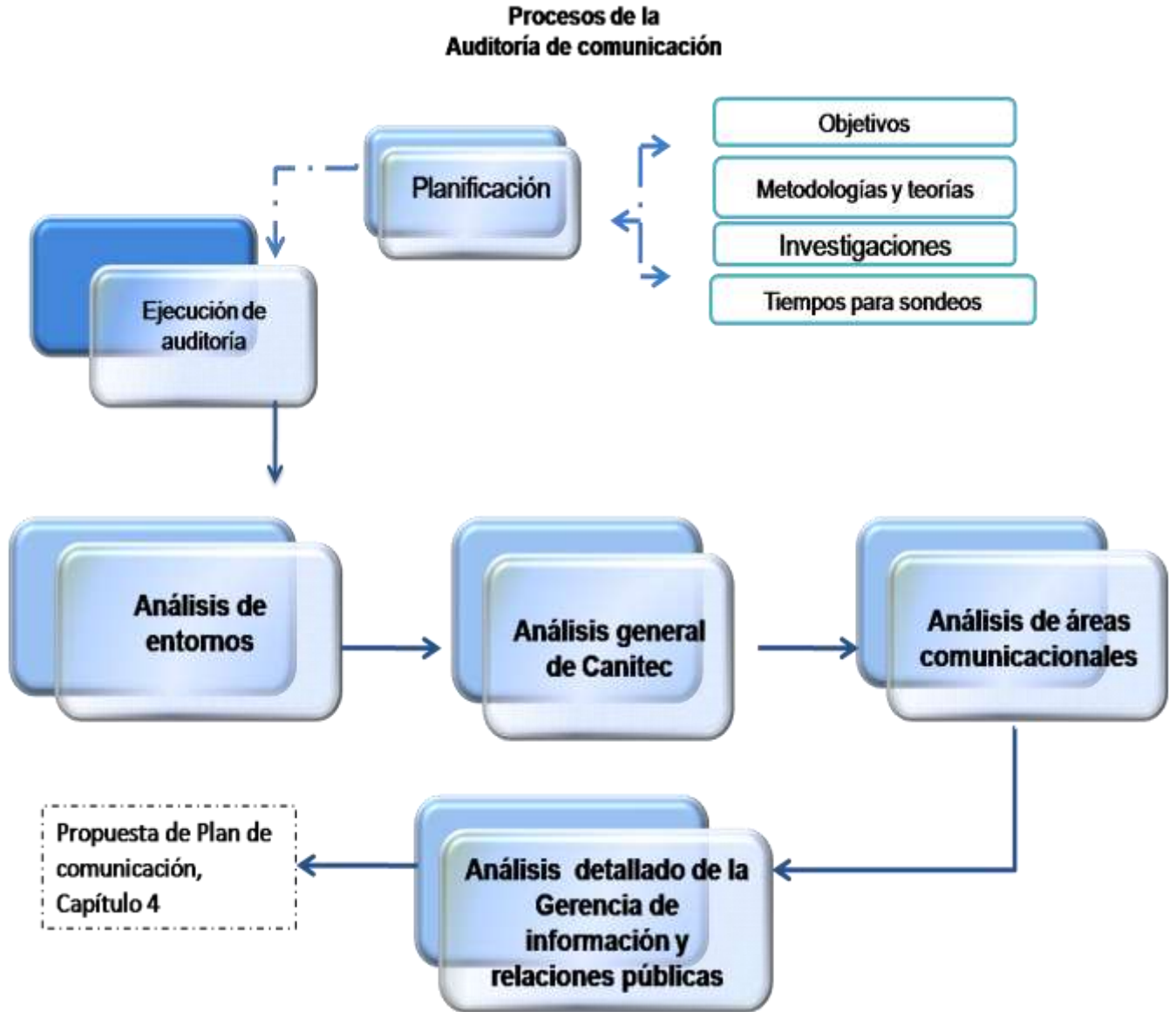
los contextos, estas son “entrevistas, cuestionarios, análisis de redes y mensajes, *Focus groups* o grupos de enfoque, observación, test de análisis comparado de soportes (cualitativo y cuantitativo), test de retención y track, entre otros” (Garrido, 2004: 75-76).

El dinamismo de las ciencias de la comunicación provoca que constantemente la teoría se enfrente a la práctica y ésta la enriquezca o la confronte. Por ello, en las auditorías cada consultor utiliza las herramientas que mejor se adaptan a su investigación. Pero sin duda, lo que no se debe hacer es proponer un plan de comunicación sin conocer a la organización que se busca intervenir. Por ello, en esta investigación se retoman elementos de las propuestas metodológicas de Garrido, aspectos de Grunig, C. B.M. Van Riel y Jordi Xifra, entre otros; considerando aquellos elementos que mejor pudieran aplicarse a la investigación de esta institución.

3.2 Planificación de la auditoría de comunicación de Canitec

Para esta auditoría primero se planificó el proceso para después realizar la investigación documental y de campo; cuyos resultados se presentan en este capítulo 3, mientras que las conclusiones son incluidas en el plan de comunicación con las propuestas de intervención. Como se puede ver en la gráfica *Procesos de la Auditoría de comunicación*, la planificación incluyó la delimitación de los objetivos de la auditoría, las metodologías a usar, el tipo de investigación y las características y tiempos para sondeos.

Gráfica 5, Procesos de la auditoría de comunicación.



Para presentar los resultados la información base va de lo general a lo particular. Iniciamos con el análisis de entorno económico y regulatorio de Canitec. Como en el segundo capítulo ya se abundó en la historia de esta institución, en la auditoría nos centramos en los aspectos administrativos que pudieran influir en los procesos de comunicación. Se buscó todo aquello que nos diera elementos identificadores y diferenciadores. Finalmente, se mencionan las áreas comunicacionales y se detalla el funcionamiento de la Gerencia de información y Relaciones Públicas.

En los procesos de comunicación se busca identificar las dinámicas de comunicación y las áreas comunicacionales, los instrumentos de comunicación utilizados históricamente, las políticas de comunicación, así como los mensajes que, en este contexto, Canitec desea transmitir. Como no existe comunicación sin retorno, se revisaron los mensajes desde las dinámicas de comunicación y lo que las diferentes áreas identifican como mensajes, lo mismo que las responsabilidades del área. Finalmente, a través de entrevistas, sondeos y observación, se evaluó cualitativamente la congruencia y relación entre lo que las diferentes áreas de la organización consideraban debían ser sus mensajes.

Como se podrá observar, debido a la naturaleza de la organización, Canitec emplea estrategias de comunicación corporativa y de comunicación política, ya que muchos de sus mensajes no buscan el consumo directo, sino la persuasión, el consenso y el impacto en decisiones políticas.

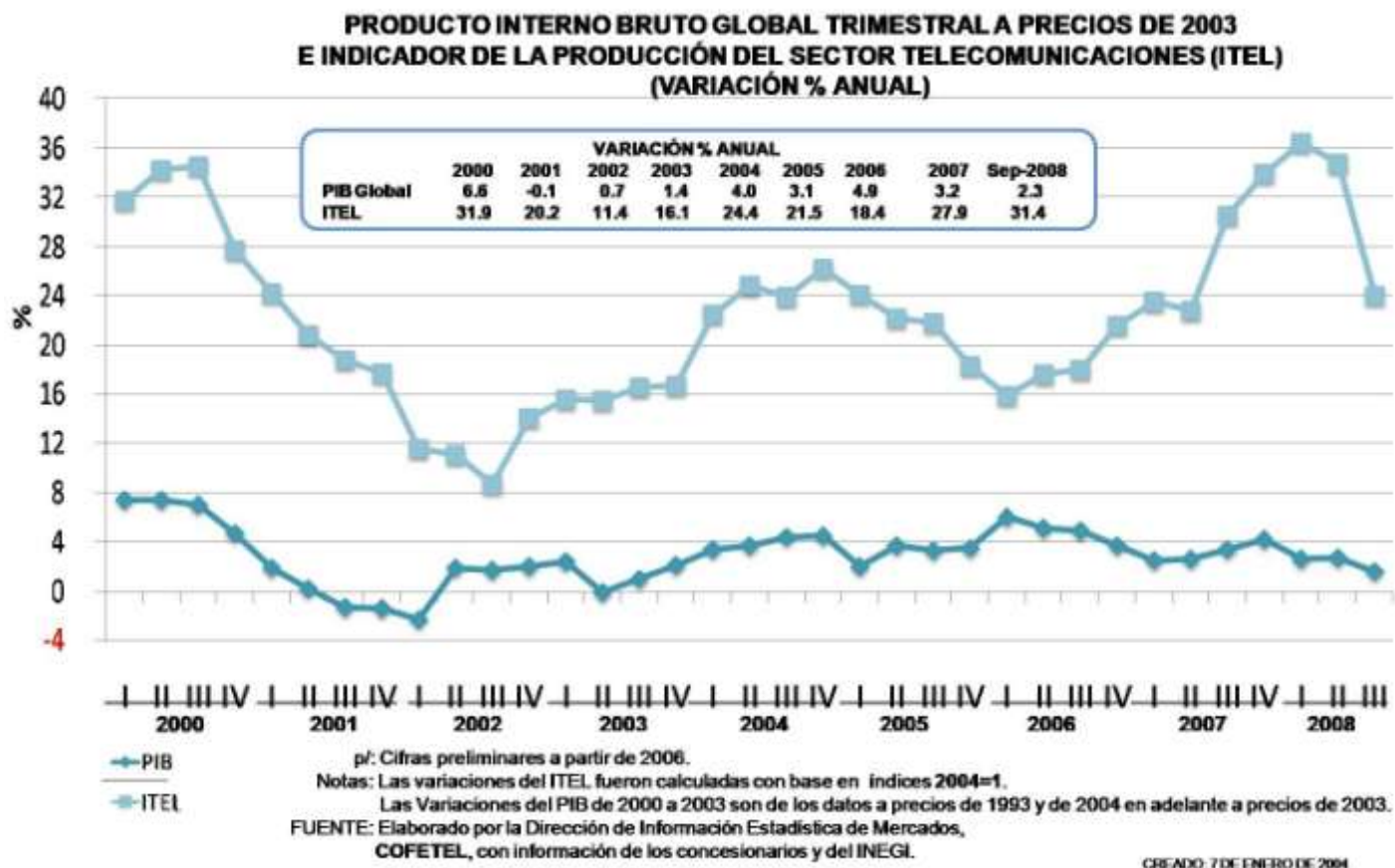
3.3 Análisis de entorno

3.3. 1 Económico

En 2001, México formaba parte de las 10 economías más desarrolladas y las proyecciones del FMI lo situaban para 2005 en el puesto 14. “Los analistas económicos atribuyeron el descenso a la lentitud de las ‘reformas estructurales’ (energía, telecomunicaciones, laboral)” (García & Piedras, 2008: 15).

Por ello, a raíz de los procesos de liberalización de los años noventa se incrementaron la oferta y la cobertura de los servicios, creciendo a un ritmo superior al de la economía nacional, como se puede observar en la gráfica.

Gráfica 6, Comparativo, Producto Interno Bruto – Indicador de la Producción del Sector de Telecomunicaciones



Adaptado de la información de Cofetel (Cofetel, 2008)

Ernesto Piedras señala que el consenso de economistas reconoce (entre otros factores) que la adopción tardía de nuevas tecnologías contribuyó a incubar la denominada brecha de desarrollo. Cabe señalar que actualmente, la brecha digital es una representación de la brecha de desarrollo como países. (García & Piedras 2008: 76).

En febrero de este año se alcanzaron en México 100 millones de líneas telefónicas, de las cuales 20 millones son fijas y 80 móviles. En otros países la teledensidad se mide por el número de líneas fijas por cada 100 habitantes; en

ese sentido, México tendría una de las más bajas de los países miembros de la OCDE.

Sin embargo, la telefonía móvil ha entrado con mayor fuerza, entre otras razones porque en México Telmex cobra por servicios que en otros lados no existen, como son la renta mensual del servicio, costos de instalación elevados, costos para todas las llamadas después de la centésima, para llamadas nacionales, llamada en espera y para cambiar el número a un nuevo domicilio, contratos fijos de más de dos años con bloqueos en Internet para tecnologías de VoIP⁷, etcétera. Algunos de estos servicios actualmente ya no puede cobrarlos o ejercerlos.

Debido a lo anterior, la estrategia de promover la telefonía móvil resulta muy rentable para el operador, pero no para el usuario, ya que por el momento es mucho más costosa. Hace algunos años la televisión por cable era un artículo de lujo. Ahora, con la ampliación de la reconversión de las redes de televisión a redes de telecomunicaciones, estas empresas son consideradas una herramienta para el desarrollo.

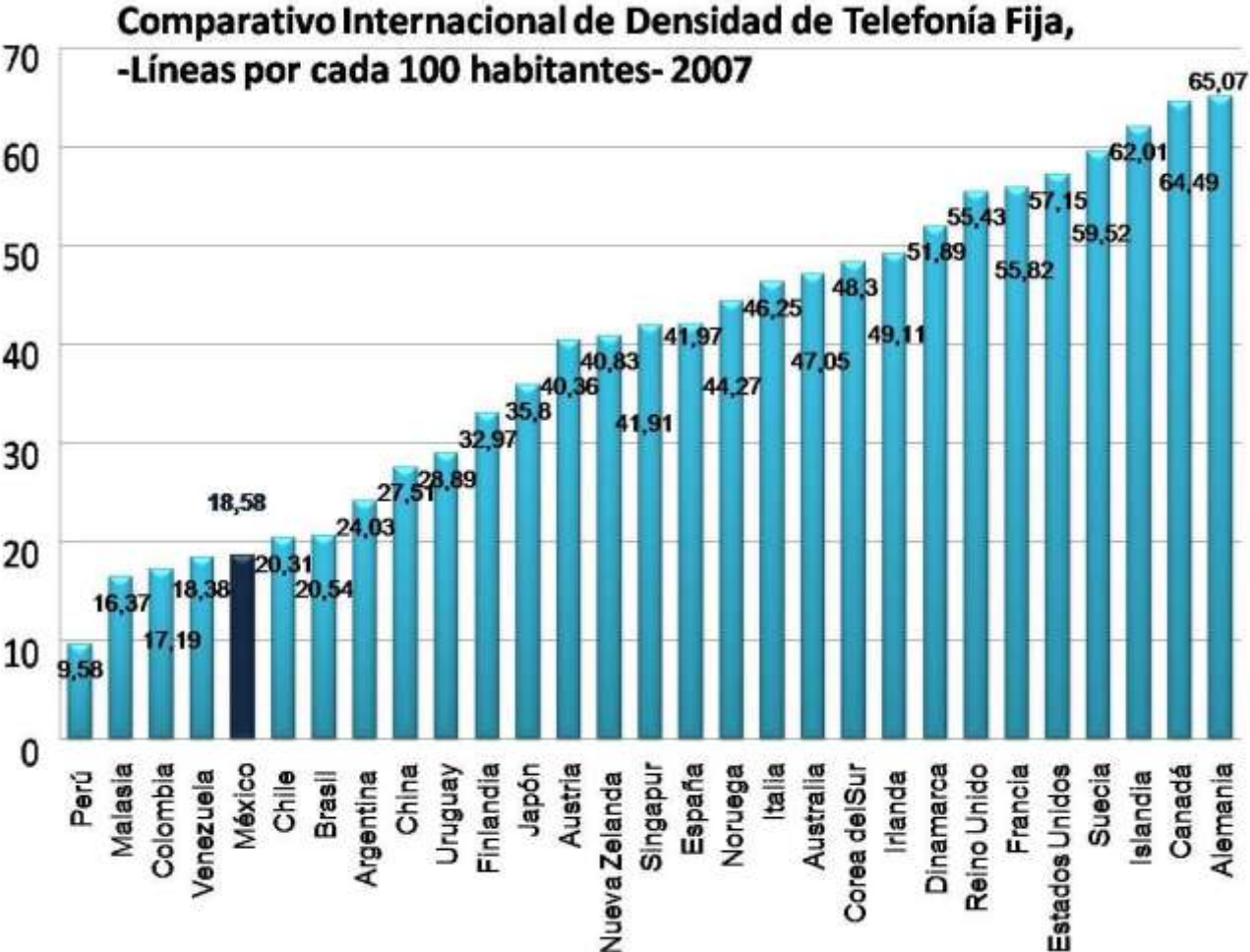
Con la convergencia de servicios los concesionarios de telecomunicaciones por cable pudieron reconvertir sus redes, para prestar los servicios de Internet, televisión y telefonía. Esto amplía considerablemente el mercado en el que pueden participar, ya que la teledensidad en México está por debajo de sus capacidades y sin duda por debajo de la media internacional. Lo mismo ocurre en el caso de Internet, lo que deja un amplio margen para la entrada de otros competidores. Las siguientes gráficas nos dan una idea rápida de la composición del sector.

En la Gráfica 7 Adaptada de (Cofetel, 2008) la situación puede parecer más crítica cuando se observa que ese 18.6% es la media nacional; al desglosarla observaríamos que en el Distrito Federal la media es de 46 líneas por cada 100 habitantes, mientras que en Chiapas la teledensidad puede ser de 6. En México

⁷ Ver glosario

los estados con más pobreza tienen menos líneas telefónicas fijas. Puede ser que la estrategia de Grupo Carso para la telefonía sea promover las líneas móviles por encima de las fijas; aquel tipo de telefonía es considerablemente más caro, por lo que algunos usuarios que la requieren pueden empobrecer aún más. Actualmente no se le exige a las empresas ninguna responsabilidad con los usuarios de regiones más marginales.

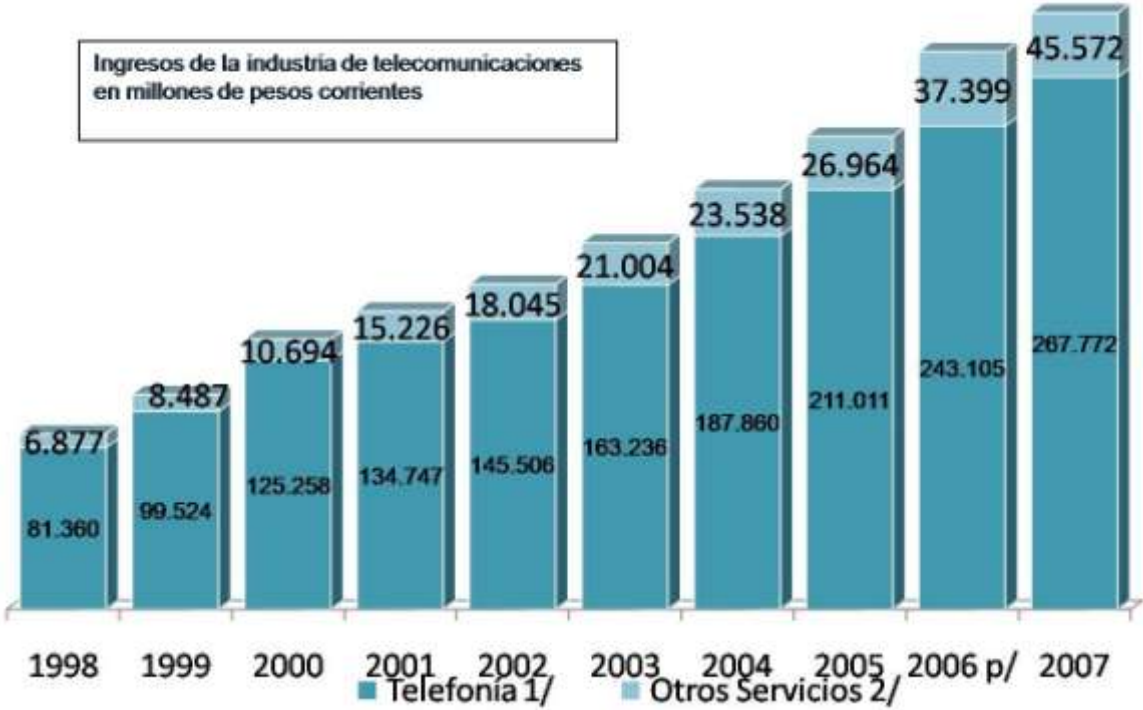
Gráfica 7, Comparativo internacional de Teledensidad



A pesar de la baja teledensidad, la industria es bastante rentable. La gráfica 8 muestra los ingresos de la industria de telecomunicaciones en millones de pesos corrientes. Para fines del 2008 el sector del cable integraba entre 10% y 12% de

los ingresos de la industria de las telecomunicaciones que, sin contar a la telefonía móvil, genera entre 148 y 161 mil millones de dólares al año (El Universal online México, SA de CV, 2000-2008).

Gráfica 8, Ingresos de la industria de telecomunicaciones en millones de pesos corrientes



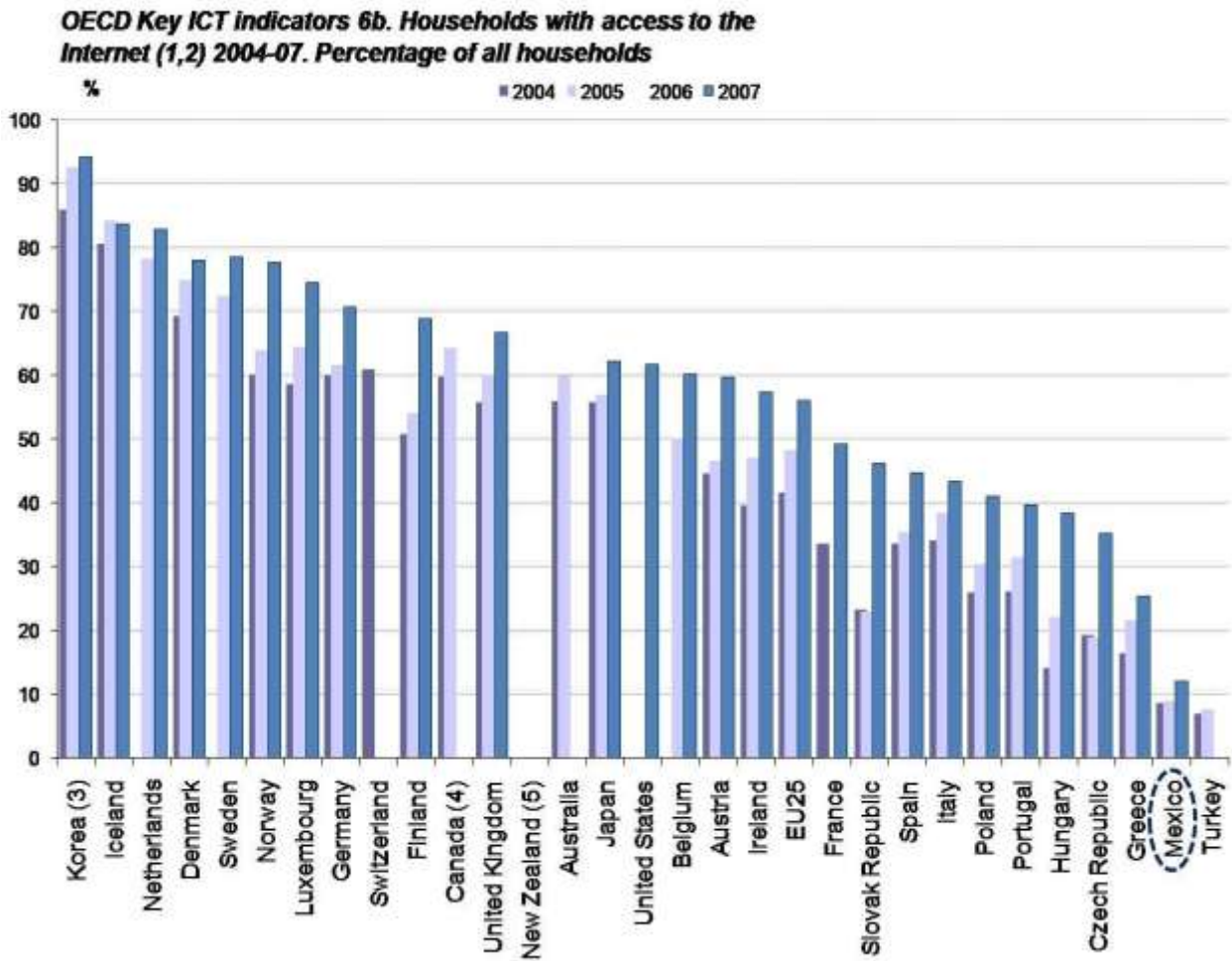
p/: Cifras preliminares a partir de la fecha que se indica.

1/: Incluye las empresas que prestan el servicio de telefonía local alámbrica e inalámbrica, larga distancia, telefonía pública y telefonía móvil.

2/: Incluye las empresas que prestan el servicio de televisión restringida (cable, MMDS y DTH), radiolocalización móvil de personas, radiocomunicación especializada de flotillas, servicios satelitales y servicios de valor agregado. Cifras revisadas desde 2003. Fuente: Dirección de Información Estadística de Mercados, **COFETEL**. (Cofetel, 2008)

En Internet el escenario es muy parecido. De acuerdo a la OCDE, la posición de México en el comparativo internacional, es similar a la de telefonía fija (OECD, 2004).

Gráfica 9, Indicador de casas con acceso a Internet en los países miembros de la OCDE.



Se espera que el sector del cable crezca 2.7 veces el PIB en los siguientes dos o tres años y que ganará participación de mercado a los operadores de telefonía fija de residencia en un 15% para 2010 (El Universal). Actualmente son 1,200 concesiones distribuidas en 250 empresas, de las cuales Cablemás, Cablevisión,

Grupo Hevi, Cablecom y TV Internacional son los grupos más fuertes y concentran el 89% del mercado.⁸

Los datos generales proporcionados por Canitec son 4.5 millones de suscriptores de televisión, 1.2 millones de suscriptores de Internet, 250 mil líneas telefónicas, 2,000 localidades con cobertura y 90 mil kilómetros de red de banda ancha.

3.3.2 Entorno regulatorio

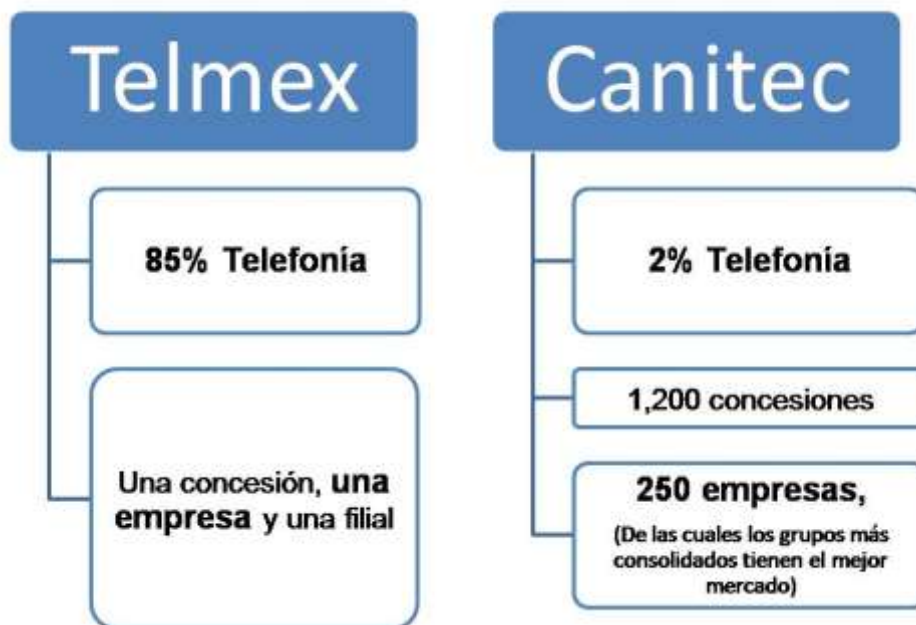
Como se ha visto en el entorno económico, el mercado tiene un actor dominante que dificulta la competencia entre los distintos operadores. La meta de la regulación de las comunicaciones debe ser maximizar el bienestar del usuario y para algunos la competencia puede generar esas condiciones, por lo que en aras de esta máxima los industriales de todo el sector de telecomunicaciones presentan sus argumentos ante las autoridades gubernamentales, a fin de inclinar de un lado u otro la balanza.

Los socios de Canitec tienen, desde 1995, la posibilidad de ofrecer servicios de triple play; sin embargo la práctica regulatoria, las autoridades gubernamentales y las necesidades de una nueva regulación, dificultaron el acceso no sólo para ellos, sino para muchos otros operadores de este tipo de servicios. Esto sucedió a la vez que la reconversión de redes.

Durante muchos años los concesionarios buscaron una regulación asimétrica (como se realizó en EUA, Inglaterra y Alemania, entre otros) que les permitiera una competencia real con el actor dominante del mercado mexicano, quien concentraba hace unos años el 99.1% del mercado de telefonía fija y buscaba ofrecer los servicios de televisión sin ningún tipo de restricción; pero que su título de concesión no lo permite.

⁸ Información de Canitec

Gráfica 10, Aspectos generales de concentración de mercado



Después de muchos años de batallas legales los concesionarios pudieron ofrecer estos servicios; una vez superadas las distintas normativas y los amparos interpuestos por Telmex, para finales de 2008 habían captado el 28% del mercado de Internet y 2% del de telefonía. Para competir, el operador dominante redujo sus tarifas en las zonas donde tenía competencia, para beneficio del usuario hasta en 30%.

Sin embargo, a pesar de que resulta evidente la existencia de un actor dominante, aun falta que la Comisión Federal de Competencia concluya los procesos de dominancia para poder actuar sobre ellos.

En los últimos cinco años los concesionarios han avanzado en materia regulatoria en temas pendientes desde hace mucho tiempo; por ejemplo, desde la década de los años 70 arrastraron el coste de postería a través de la CFE, ahora está regulado el cobro y depende de la Secretaría de Hacienda.

El Estado Mexicano ha progresado en la construcción de instituciones adecuadas para regular el sector de telecomunicaciones, por lo que ahora es

posible recurrir a la Comisión Federal de Competencia para denunciar los monopolios y a la Comisión Federal de Telecomunicaciones; la propia Secretaría de Comunicaciones y Transportes ha cambiado su visión de la industria.

La tecnología evoluciona con rapidez y con la misma celeridad los actores buscan modificar los marcos regulatorios, así que en lo particular los temas cambian constantemente, pero en lo general Canitec busca la modificación del marco regulatorio para que exista una competencia real.

En general podemos considerar los siguientes temas regulatorios:

- a) Regulación pro competitiva que incluya disposiciones específicas para los operadores dominantes de la industria.
- b) Promoción de la banda ancha en México, incluyendo una política pública que oriente su desarrollo.
- c) Resoluciones de dominancia de la Comisión Federal de Competencia en materia de telecomunicaciones y las medidas que corresponden a dicha resolución.

Y en lo particular, en entrevista con Alfonso Martínez señala;

“Plan técnico fundamental de interconexión e interoperabilidad, Cofetel, áreas de consolidación de servicio local, portabilidad numérica, transparencia en la gestión gubernamental, lo mismo que mayor vigilancia al actor dominante para evitar competencia al margen de la ley o desleal (como la Alianza Telmex-MVS-EchoStar). Evitar la dilatación en los trámites, cobro de tarifas irregulares o el cambio del título de concesión de Telmex sin cumplir sus obligaciones pactadas, entre otros”.

3.3.3 Entorno organizativo-administrativo

En México, los organismos empresariales están regulados a través de la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones, legislación que señala su definición y objeto, así como los plazos de la Presidencia del Consejo, las

características normativas para sus reglamentos, la periodicidad de elecciones, las características de su Consejo Consultivo, de la misma manera que el cuidado de la aplicación de la ley a través de la Secretaría de Economía y las sanciones que corresponden a su incumplimiento.

Los miembros de Canitec entran en la categoría de industriales, de acuerdo con la propia Ley de Cámaras de 2005 que establece son “las personas físicas y morales con actividades empresariales que realicen actividades industriales, extractivas, de transformación y sus servicios que se encuentren establecidos y sujetos a un régimen fiscal” (Cámara de Diputados, 2008).

3.3.3.1 La organización administrativa de Canitec

Como Canitec se rige por la Ley de Cámaras su órgano de dirección es el Consejo. Por otra parte, su estructura administrativa es más compleja, pero es importante conocerla porque buscamos identificar sus procesos y espacios propios para asociarlos a las necesidades de los públicos y desarrollar coherencia comunicacional. Al profundizar en su organización identificamos el espacio de competencia y las posibilidades de relación con otras áreas.

De la toma de decisiones podemos decir que, una vez que en asamblea se nombra al Consejo y a su presidente, éste ejerce funciones de presidente tanto de la Cámara como de los organismos y estructuras administrativas que la integran que son:

- Administrativos de Canitec
- Centro de Investigación e Innovación en Telecomunicaciones, Cinit
- Fundación Canitec (Canal Aprende TV, Portal Cableducación)
- Unión de Compras Canitec y Almacén
- Un lugar en el Consejo de PCTV

Para tener una administración eficiente, algunas de estas estructuras comparten funciones o dirección y, con excepción del almacén, oficinas. Esta dinámica nos

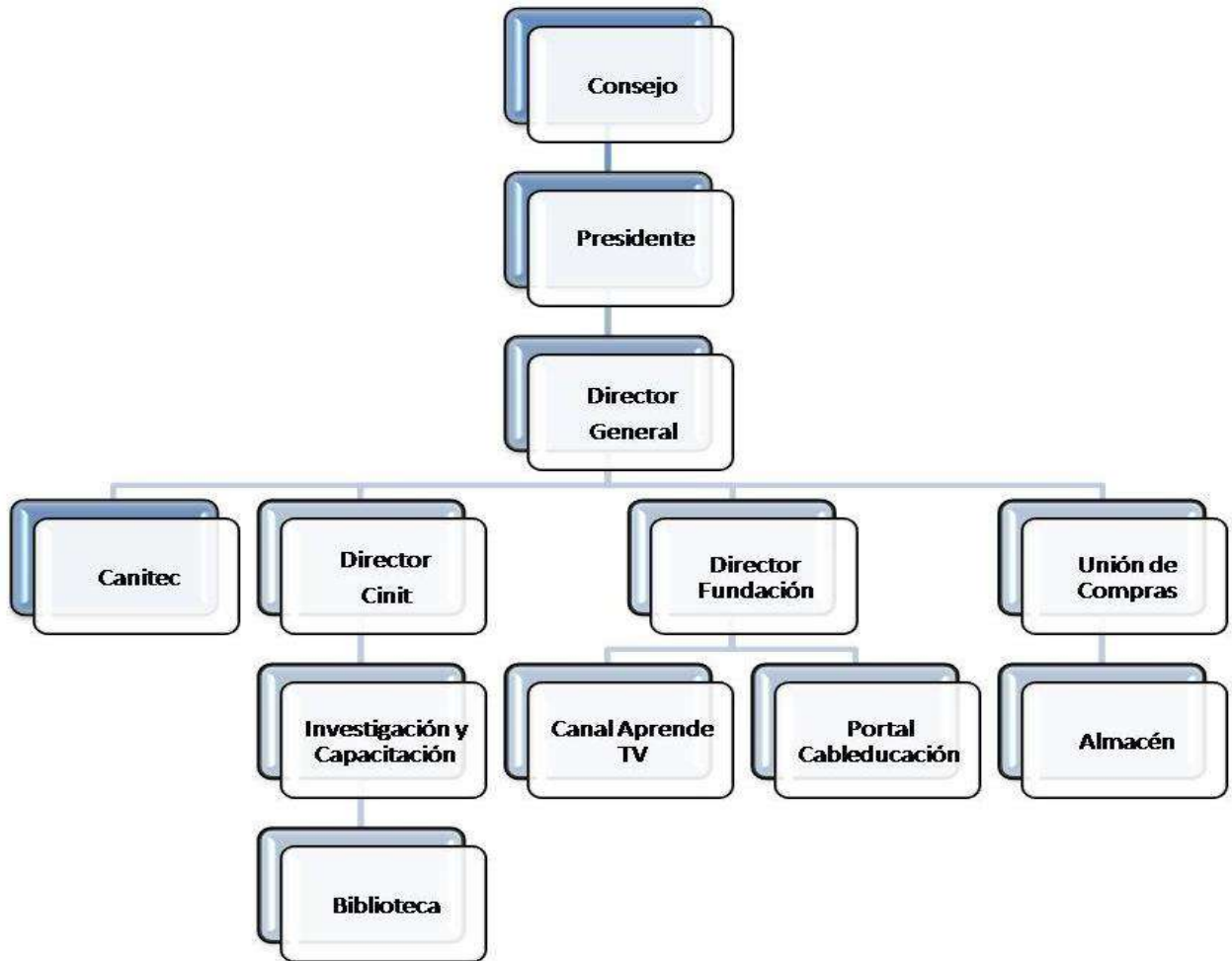
permite identificar una directriz común que se aplica también a los criterios de comunicación.

Las gráficas 11 y 12 muestran la organización de Canitec.

Gráfica 11, Organización de Canitec



Gráfica 12, Organización de Canitec



3.3.4 Infraestructura

En el año 2003 el Secretario de Comunicaciones y Transportes, Pedro Cerisola, por invitación de Canitec, inauguró la nueva sede de la organización, que cuenta con 480 metros cuadrados de oficinas, salón de sesiones del Consejo Directivo, cocina equipada y terraza. Estos dos últimos espacios son el comedor habitual de los trabajadores y se adaptan para las comidas del Consejo.

Por lo que sabemos, desde que surgió Canitec las instalaciones cuentan con un despacho para el Presidente; sin embargo, los empresarios despachan en las instalaciones de sus empresas y los directivos de la cámara lo hacen en las oficinas de Canitec o dividen su agenda semanal de reuniones entre las oficinas

de los empresarios presidentes y la sede de Canitec. De no hacerlo así pasarían cada día entre dos y cuatro horas en trayectos por la ciudad.

La anterior dinámica lleva a que los flujos de información atiendan a los canales formales, comunicados, avisos electrónicos, etcétera. Los canales informales de comunicación se dan principalmente entre oficinas del mismo rango jerárquico, en una estructura donde la estratificación es marcada.

En cuanto al equipamiento de tecnología, la organización es congruente con su línea de trabajo y cuenta con una buena infraestructura en materia de tecnologías de información, que van desde la actualización permanente de equipo de cómputo, hasta equipo para transmisión de televisión, laboratorio de pruebas y control de entradas y salidas de trabajadores por tarjeta electrónica, solo por mencionar algunos ejemplos.

Al contar con su propio centro de investigación y laboratorio de pruebas, puede reportar a los directivos las novedades del mercado y seleccionar las herramientas adecuadas para Canitec.

3.4 Áreas comunicacionales

Como señala Garrido (2004: 79-80), por áreas comunicacionales entendemos aquellas que tienen posibilidades de ser incorporadas a la estrategia comunicacional. Las proactivas son incorporadas al proceso de toma de decisiones y han sido creadas para ello y otras áreas participan sin que sea su función expresa. Las pasivas, son aquellas que debiendo participar activamente en la gestión no lo hacen.

En el caso de Canitec, las decisiones de agenda se toman en el Consejo; posteriormente, los directivos y el presidente analizan las diversas estrategias para llevar a cabo las acciones de comunicación. El proceso de análisis es horizontal y participan el equipo de asesores de Canitec el director de la cámara, el director del Cinit, el director jurídico, excepcionalmente el gerente de Operaciones y, si el caso

tiene que ver con la Fundación, también su directora. Una vez concertada la estrategia comunicacional cada área se encarga de sus funciones.

Presidencia de Canitec: Es definitivamente el área más comunicacional de la cámara. Desde ella se generan la mayoría de los mensajes, además “coordina los esfuerzos de comunicación, junto con la estrategia regulatoria y política, para que vayan en un mismo sentido”.⁹ Sus interlocutores son todos aquellos que interesan a la industria, reguladores, concesionarios, usuarios, proveedores y trabajadores, así como medios de información, analistas del sector, consultores de mercados, etcétera. De acuerdo con Ernesto Piedras,¹⁰ es a partir de la gestión de Alejandro Puente que la Canitec tiene más presencia mediática. La combinación de Canitec y Alejandro Puente registró 1,981 menciones directas en medios de información en 2008.¹¹

Cinit: Su comunicación es de carácter técnico y tecnológico. En este sentido, “existe material como artículos técnicos, descripción de tecnologías y difusión de cursos de capacitación”.¹² Los públicos objetivo que identifica el área son las empresas de cable, así como organismos de capacitación técnica. A través del sondeo identificamos que un público importante son los periodistas y analistas de la materia que recurren a éste como fuente primaria de información.

Fundación Canitec: Su comunicación está vinculada a la responsabilidad social de la industria y busca llegar a un público no especializado en el tema de las telecomunicaciones. Por una parte busca un público al cual dar a conocer las labores de la fundación con fines educativos, disminuir la brecha digital y apoyar la comunicación de culturas locales; por otra parte, busca “motivar el compromiso social de posibles patrocinadores”.¹³ Esta instancia cuenta con canales propios como el portal Cableducación y el canal AprendeTV. Sin embargo, como cualquier portal y canal, requieren estrategias de difusión para aumentar su audiencia.

⁹ Entrevista a Alfonso Martínez, asesor de Presidencia, Canitec.

¹⁰ Anexo, ver cuestionario realizado a Ernesto Piedras.

¹¹ Con información de Canitec

¹² Cuestionario realizado a Alejandro Navarrete, director de Cinit

¹³ Ver Anexo Cuestionario realizado a Elvia Monasterio, directora de la Fundación Canitec.

Expo-convención Canitec: Es la actividad con más visibilidad de la Cámara. En el año 2008 en una semana se registraron 535 menciones directas en medios de información impresos, en gran medida debido a que en ese periodo la cámara expone su agenda central a sus interlocutores y en ocasiones realiza la asamblea en donde elige a su presidente. Finalmente, los proveedores presentan su oferta para la industria, tanto de programación como de tecnología y servicios.

En la medida en que se ha consolidado el trabajo de la cámara y se ha fortalecido el sector, se observó como transitó de contar con la presencia de un representante del Secretario de Comunicaciones y Transportes y algún director, a la asistencia del presidente de la República para escuchar las propuestas de la industria. A ello se suma la asistencia de otros interlocutores directos como senadores, diputados, proveedores, usuarios, concesionarios y familiares de concesionarios. Como se puede observar, esta es una actividad muy proactiva en materia de comunicación.

3.5 La Gerencia de Información y Relaciones Públicas de Canitec como área comunicacional

La Gerencia de Información y Relaciones Públicas se encarga de la relación con la prensa. Actualmente esta área no es muy proactiva, en el sentido tradicional del área comunicacional.

Canitec no tiene un registro formal de las políticas de comunicación que ha llevado a lo largo de su historia o de las empresas que se han contratado para tal fin. Sin embargo, a partir de la gestión de Alejandro Puente se ha sistematizado el área y desde que asumió la presidencia han trabajado en ella cuatro gerentes. No se pueden aplicar indicadores de evaluación, ya que las funciones han sido diferentes en función del perfil contratado, el cual ha respondido a las coyuntura y necesidades de la cámara.

La relación de la institución con los medios de información es más identificable. La Expo-convención Canitec y algunas acciones de la cámara son considerados hechos noticiosos desde hace mucho tiempo, por lo que la institución tenía contratada a una empresa para hacer las gestiones del departamento de prensa. Esta relación pareció funcionar durante algunos años, en la medida en que dicha empresa se encargaba de convocar a los periodistas cuando Canitec quería dar a conocer algún suceso. Como parte de sus servicios incluía un seguimiento de prensa conocido popularmente como síntesis de prensa, dossier de prensa o *brochure*. También se encargaba del diseño del *Boletín Canitec*, el cual se incluye en la revista especializada *News Line Report*.

La Gerencia de información y relaciones públicas se crea en el año 2005, con el objetivo de “coordinar esfuerzos de comunicación de Canitec, ser la cara de la cámara ante los periodistas, atender sus necesidades de información y coordinar los eventos noticiosos y de cobertura mediática, así como atender las necesidades de relaciones públicas, que con el tiempo han cambiado”¹⁴

A la par de la gerencia continuó el contrato de la empresa externa, a la que con el paso de los años se le fueron limitando las tareas. A partir de octubre de 2005 los contenidos del boletín fueron realizados por la gerencia y el diseño se encargó a una empresa especializada. Se asignó la labor de encargado de prensa, pero la gerencia mantuvo el contacto con las diferentes fuentes de información y también se contrató a otra empresa para el seguimiento de notas en radio y televisión.

Desde su origen en el año 2005 hasta la fecha, las responsabilidades y actividades del área son muy diferentes en cada gestión. La única responsabilidad permanentemente atribuida al área es la de atención a los medios de información.

Durante la primera gestión el área se encargaba de la atención a medios, lo mismo que de mantener la jardinería del edificio, cotizar los afiches o coordinar la

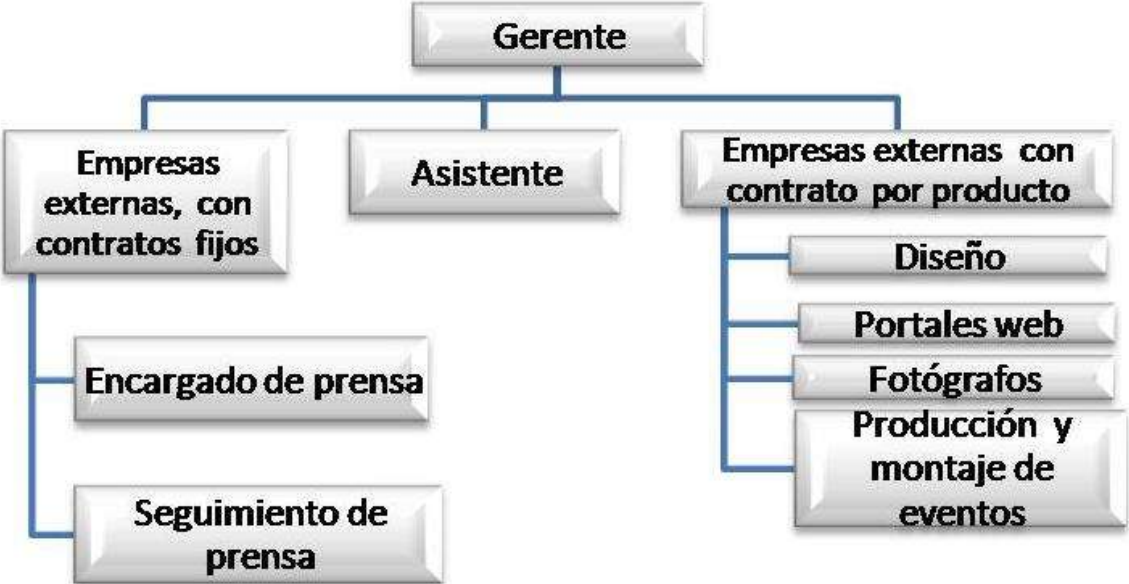
¹⁴ Anexo ver entrevista a Alfonso Martínez, asesor de Presidencia de Canitec.

lista de invitados para la expo, así como de la correspondencia con los socios y de coordinar la relación entre la empresa externa y *News Line Report*.

Durante la gestión de la gerencia del periodo de octubre de 2005 a septiembre de 2008 la correspondencia con los socios fue trasladada al área de operación. Se realizó un plan de comunicación de campaña debido a la coyuntura que existía, así como un plan de relaciones públicas y una nueva estrategia de comunicación interna. En ese periodo la estructura de la gerencia de información y relaciones públicas se mantuvo como lo muestra la gráfica 13.

La siguiente gerencia también funcionó con un plan de comunicación, especialmente enfocado a los medios y con una estrategia de relaciones públicas. La actual gerencia hace las funciones de jefe de prensa, depende de la Dirección de la cámara y cuenta con una secretaria. Como se ha mencionado, las estrategias del área las toma un consejo asesor en el que no participa.

Gráfica 13, Organigrama, Gerencia de Información y Relaciones Públicas



3.5.1 Infraestructura de la Gerencia de Información y Relaciones Públicas

Si bien la Cámara cuenta con buenas instalaciones, la Gerencia de Información carece de algunas herramientas básicas de trabajo, como grabadora digital, software para conversión de archivos y seguimiento de prensa, cámara fotográfica o de video.

Cuando este tipo de servicios se requieren se contratan externamente o bien se utilizan las herramientas de otras áreas de la cámara. En ocasiones se apoya en PCTV para la obtención de imágenes de archivo. Finalmente cabe mencionar que no se cuenta con un espacio físico propio del área para guardar la memoria video-fotográfica.

3.6 Instrumentos de comunicación empleados por Canitec

3.6.1 Publicaciones de Canitec

Como ya se mencionó en el capítulo 2 desde 1977, la Canitec ha contado con diversos órganos de difusión, como son la *Revista Canitec*, el *Directorio*, el boletín para esposas de concesionarios *Cablito*, el *Boletín de Canitec*, publicación cuatrimestral distribuida a través de una revista, y los diferentes portales de Internet. Además, para la Expo-convención Canitec se publica un suplemento de circulación nacional y durante el evento un reporte diario de actividades.

Como puede verse en la gráfico 14, la mayoría de las publicaciones periódicas continúan hasta la fecha. De hecho, sólo desapareció *Cablito*, el boletín para las esposas de concesionarios, aunque se siguen programando actividades para los familiares de los concesionarios durante la expo. Además en el portal de Canitec hay una sección infantil creada con el objetivo de explicar las actividades de la industria a través de animaciones y juegos.

Gráfica 14, Instrumentos de comunicación usados por Canitec



Durante la expo convención se generan diversos artículos promocionales tanto del evento como de Canitec y sus organismos. En esa fecha se presenta el *Directorio*, se publica un suplemento en un diario de circulación nacional y una revista especializada se encarga de reportar los acontecimientos importantes por cada día. Cabe mencionar que en la expo se generan impresos promocionales que son gestionados a través de la Gerencia de Operaciones, en ocasiones estos productos no son congruentes con la imagen que desea proyectar la institución.

3.6.2 Comunicación a través de Internet

De acuerdo a Dominique Wolton la gente recurre a Internet por información de cinco tipos (Wolton, 2006: 32):

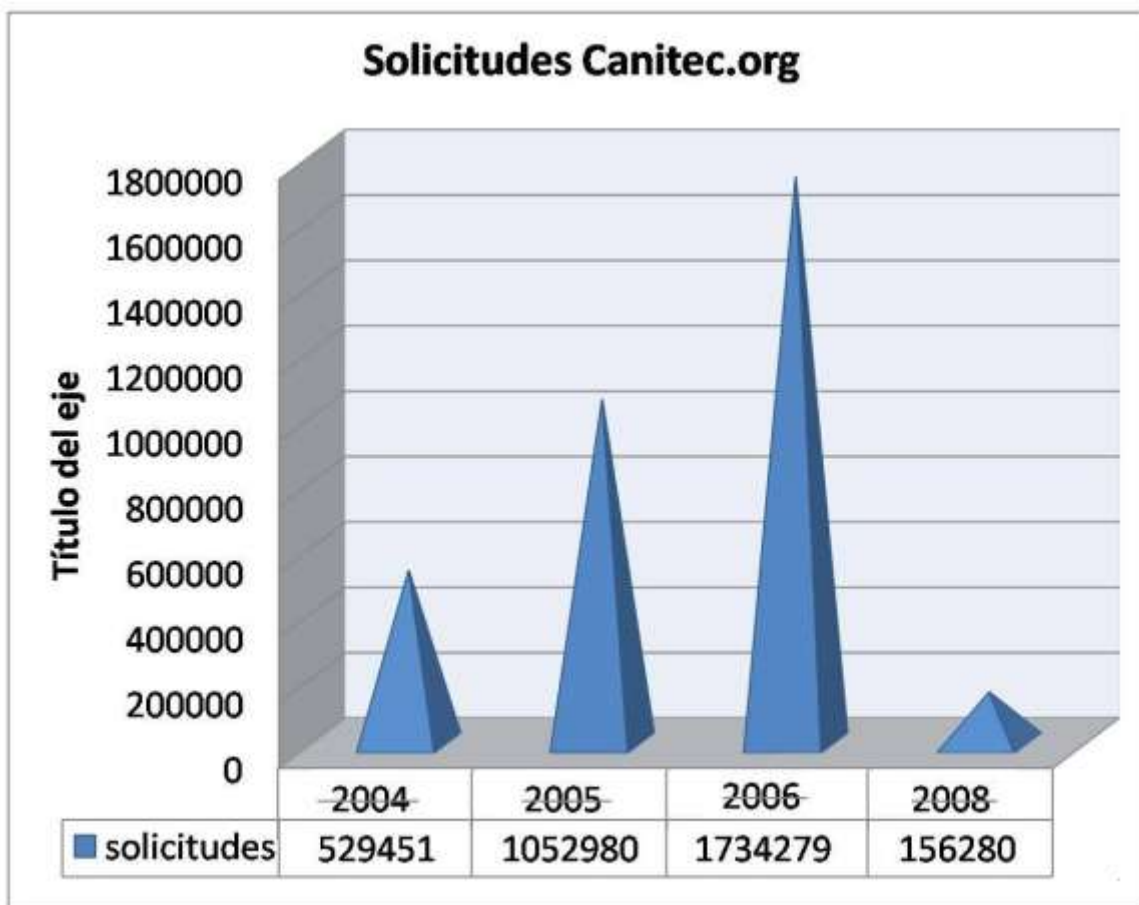
- *Información-prensa* o con carácter noticioso
- *Información-servicio* aplicada por empresas, gobiernos, asociaciones civiles, etcétera, el usuario realiza las operaciones a través de la red.
- *Información-datos* de bancos, bases de datos, etcétera
- *Información-entretenimiento*, juegos, descargas, música, etcétera
- *Información-militante* la de partidos, organizaciones no gubernamentales, etcétera
- **Información-formativa*, ésta no la considera Dominique Wolton pero es fundamental para escuelas, estudiantes, educación y capacitación a distancia.

El interés de los industriales de las telecomunicaciones por cable de participar en el mercado de Internet impulsó la información en línea como una forma eficaz de mantener el contacto con sus socios y con el público interesado en la industria. Ello requirió el creación de las páginas de Canitec y por esa razón se intentan actualizar con cierta periodicidad el portal de Canitec, de Fundación Canitec, del Cinit, Cableducación y con poco éxito el de Unión de Compras.

3.6.2.1 www.canitec.org

El portal de la Cámara está diseñado para dar a conocer información de la industria, dirigida a socios, periodistas, interesados en el sector de las telecomunicaciones y usuarios en general. La versión actual data del año 2006 y no ha recibido otras modificaciones, sin embargo cuenta con secciones que se actualizan prácticamente todos los días, síntesis y noticias. Otras se modifican con frecuencia, como la portada y el link que redirige a la página de la expo, así como *La sección del ingeniero Huerta*.

Gráfica 15, Solicitudes de www.canitec.org*



*La información se ha generado al sumar el número de visitas en cinco 5 meses de muestra en cada uno de los años registrados

Como se puede observar en la gráfica 15, las solicitudes de la página han caído drásticamente, quizá debido a que no se ha actualizado su imagen ni los datos; algunas secciones como el boletín, que es cuatrimestral, no se han modificado desde agosto del 2007, al igual que la sección de preguntas frecuentes que responden a la coyuntura de 2006. Si bien, como en cualquier página, las solicitudes no corresponden exactamente al número de visitas, son un indicador de su cantidad y de la navegación en ellas.

3.6.2.2 www.uniondecompras.com.mx

La página fue creada en el 2004 y no se ha actualizado desde esa fecha. El proyecto para modificarla existe desde el año 2007, pero con el cambio de la Gerente de Información y Relaciones Públicas quedó almacenado en la Gerencia de Sistemas.

3.6.2.3 www.cinit.org.mx

Este portal se subió a la red en marzo de 2004 y en el año 2006 se actualizó a la versión 3.0, con secciones más dinámicas. Ese mismo año recibió más de 10,000 visitas mensuales con usuarios de México y otros 20 países.

3.6.3 Instrumentos promocionales usados en Canitec

En términos generales, los instrumentos de promoción de Canitec son usados en función de la expo y corresponden a los tradicionalmente empleados en este tipo de eventos: banners, USB promocionales, portafolios, bolígrafos, libretas, *back pack* (mochilas), stands.

La Expo-convención Canitec reúne a los principales actores involucrados en la industria del cable, concesionarios con sus familias, proveedores, trabajadores, periodistas e interlocutores gubernamentales.

La parte más llamativa tradicionalmente es cubierta por los canales de televisión, quienes invitan a directivos, actores, cantantes, etcétera. Los proveedores de tecnología presentan las novedades del mercado. En los últimos cuatro años han crecido constantemente su piso de exposición (de 4,500 m² a 6,500 m²) y sus expositores (de 110 a 140), pero sobre todo sus asistentes, al pasar de 4,300 a 6,500.

Las conferencias y los talleres muestran el crecimiento más significativo, al pasar de 650 a 1,876 asistentes.

3.7 Políticas de comunicación

La Gerencia de Información y Relaciones Públicas hasta ahora no tiene un manual de procedimientos ni políticas de comunicación que sean entregados por escrito a cada gerente. El desarrollo del área ha sido marcado por la Presidencia y la Dirección de Canitec, por lo que cada gerencia ha tenido sus propios parámetros. En palabras de Alfonso Martínez “depende en buena medida del perfil profesional con el que contemos”.

Como constante podemos observar que los gerentes se han regido por una política de respeto y reconocimiento a la labor periodística. En algún momento la Gerencia estableció políticas por escrito pero al no comunicarse a todos y no ser revisadas con los directivos, de forma explícita se perdieron.

Actualmente establece políticas de comunicación la Coordinación de Asesores de Canitec y el Gabinete de Estrategia. Sin embargo, parece que nuevamente éstas no son comunicadas a toda la institución. En el plan que se presenta se propone una solución a esta carencia.

3.8 Análisis de información

En la coyuntura de la convergencia de servicios de telecomunicaciones muchos periodistas no conocían las características del fenómeno. Como señala García Canclini (2008: 38) “...hasta unas pocas semanas antes de la decisión, la ‘convergencia digital’ era una expresión incomprensible no sólo para casi toda la población sino para muchos académicos y periodistas, incluso los dedicados a asuntos culturales”, tradicionalmente más informados.

Sin embargo tampoco se partía de cero, algunos periodistas de la fuente ya conocían la materia con minucias, detalles y comparaciones internacionales; otros

se incorporaban recientemente y en los periódicos sus compañeros se encargaban de actualizarlos. Desde Canitec, el Cinit realizó cursos y conferencias para explicar el fenómeno, esfuerzo que se sumó a las conferencias que cada año se realizan en la expo.

Cuando la fuente del sector se diversificó Canitec debía informar a la fuente de espectáculos sobre cualquier cambio en programación; a la fuente política, por la relación con las distintas autoridades involucradas en la materia; a la tradicional fuente de la televisión internacional por cable y finalmente a la de negocios. Hoy también existe esa diversificación; sin embargo, la gran carga informativa se concentra en negocios, con una dinámica atípica durante la Expo-convención Canitec.

3.8.1 Mensaje

Como se ha dicho, al tratarse de una cámara empresarial su misión es representar los intereses de los asociados, que en este momento pasa por lograr modificaciones al marco regulatorio que les permitan “ofrecer sus servicios en una competencia real”.

Siendo la competencia un beneficio para los usuarios, los directivos la identifican en el buen ánimo de la opinión pública. Sin embargo; con tantos temas en la agenda de la opinión pública Canitec necesita convencer de la urgencia de las medidas de competencia, con el argumento de que en materia de negocios y tecnología el tiempo es prioritario.

Por otra parte, el cuestionario realizado a directivos de la institución reveló que los directivos tienen claro que el mensaje central de la agenda es la modificación del marco regulatorio para lograr condiciones de competencia. Los medios en general también identifican este elemento como central.

Sin embargo la actual Gerencia de Información y Relaciones Públicas también identifica asuntos puntuales propios del marco regulatorio, pero en su

lenguaje no están incorporadas las palabras competencia y marco regulatorio. Lo que se reveló en el cuestionario aplicado a la gerencia.

Como se podrá observar en los cuestionarios realizados a directivos, en las respuestas a las 10 preguntas las palabras marco regulatorio y competencia aparecen en repetidas ocasiones. Sin embargo; en las respuestas al mismo cuestionario, más otras 20 preguntas, la gerente no hizo referencia en ninguna ocasión a las palabras marco regulatorio y competencia.

Mientras los directivos, y una buena parte de los periodistas, entienden que el mensaje es en general el marco regulatorio, la instrumentación y las políticas públicas subsecuentes para lograr una competencia real para todos los actores, la Gerencia de Información y Relaciones Públicas centra la agenda en la consolidación de las áreas de servicio local, las condiciones de interconexión, la puesta en marcha de portabilidad numérica, la alianza Telmex-MVS-EchoStar y evitar el posible cambio del título de concesión de Telmex.

La diferencia radica en ver el todo o las partes. Pero esto es sólo una cuestión de ajuste que puede programarse dentro del plan de comunicación y sin duda es urgente, ya que la Dirección considera al área como el mediador entre la Canitec y los medios de información; si esta área no tiene claro el mensaje central y la agenda, no los podrán transmitir adecuadamente.

Otro aspecto sensible radica en que el área no pondera temas, de tal forma que no identifica los mensajes prioritarios, los centrales y los que pueden ser secundarios. No obstante sabemos que actualmente las decisiones de la estrategia de comunicación no pasan por la Gerencia, pero si es importante que ésta interiorice y analice la información de manera valorativa.

3.8.2 Gestión y análisis de información

Actualmente, la Gerencia de Información y Relaciones Públicas realiza labores más bien operativas con la prensa, así como la compilación de la información

relacionada con la materia. El análisis no pasa por cuantificar la valoración de la información.

La gerencia actual dice realizar “manejo de crisis informativa (operación de las políticas de comunicación indicadas por mi jefe inmediato), manejo de medios y relación estrecha y permanente con reporteros, corresponsales extranjeros, jefes de información, columnistas, editores, coordinadores de información, productores y líderes de opinión”.¹⁵

Gracias a la información de la actual Gerencia sabemos que, de acuerdo con los registros de Canitec, de enero a diciembre de 2008 las menciones directas de Alejandro Puente y Canitec fueron 1,981: 33% prensa escrita, 21% radio y televisión y 46% Internet.

Con motivo de la Expo-convención Canitec se registraron 535 menciones directas de las cuales 39% correspondieron a prensa escrita, 19% a radio y televisión y 42% a Internet.

3.8.3 Sondeo de percepción de la comunicación de Canitec

El sondeo realizado a siete periodistas de la fuente que colaboran para radio, televisión y prensa, así como al economista Ernesto Piedras, reveló la siguiente información:¹⁶

Fortaleza

- Todos identificaron a Canitec, las actividades que realiza y sus temas de agenda, tal como lo esperan comunicar sus directivos.
- En general, todos identificaron como la agenda de Canitec la modificación del marco regulatorio para lograr mayor competencia, con excepción de los que veían a Telmex como su agenda.

¹⁵ Sondeo realizado a la gerente de Información y Relaciones Públicas, marzo de 2009, Canitec.

¹⁶ Para consultar los cuestionarios completos, véase Anexo I y II

- La gestión de la información y la relación con los medios fue calificada positivamente en todos los casos; resaltan la claridad de los directivos de la Cámara, la transparencia y el respeto con el que se han conducido todos, desde el presidente hasta los gerentes del área.
- Destacan la capacidad de respuesta y lo fluido de sus respuestas
- Las solicitudes más comunes son estadísticas del sector y datos como tarifas, detalles sobre marco regulatorio, entrevistas y proyecciones.

Oportunidad

Periodistas, directivos y la Gerencia de Relaciones Públicas, identificaron la necesidad de capacitación.

Debilidades

Los encuestados identifican de manera natural al Cinit como una fuente de información; sin embargo, el área de información y relaciones públicas no ve ninguna; al ser un área operativa restringe sus funciones a lo que le indiquen, sin mayor propuesta.

Amenazas

Nadie ve a la Gerencia de Información y Relaciones Públicas como estratégica, ni la propia Gerencia. Sin embargo, el triunfo de la estrategia general de Canitec para conseguir modificar el marco regulatorio y lograr mayores condiciones de competencia pasa por impactar, sensibilizar, comunicar y persuadir. Como no pueden hablar a cada uno de los 105 millones de mexicanos, deben hacerlo a través de los medios de información masiva. Aunque su nivel de interlocución con las autoridades es de primer nivel, necesitan mayor profesionalidad y peso en la Gerencia, porque no se puede tener a los mejores asesores del mundo sin tener quien ejecute las ideas.

El área de información y relaciones públicas debe tener, por definición un peso estratégico al interior de la organización. Para ello se debe capacitar al personal, para que responda al perfil de lo que se necesita. El tema requiere especialización tanto en comunicación y relaciones públicas como en los conocimientos sobre las telecomunicaciones y los marcos regulatorios nacional e internacional. Algunas propuestas para no caer en estos riesgos se presentan en el capítulo 5, dentro del plan de comunicación.

3.9 Análisis de las relaciones públicas desde su gerencia en Canitec

La actual Gerencia de Información y Relaciones Públicas considera que no realiza labores de relaciones públicas, si éstas son “la organización de comidas, compra de regalos para reuniones de fin de año o para la Expo-convención Canitec”.¹⁷

Esto no significa que Canitec no cuente con relaciones públicas, sólo que éstas son externas y no tienen relación con la gerencia que nominalmente se dedica al tema.

La estrategia de relaciones públicas es diseñada desde la Coordinación de Asesores de la Cámara, con los directores y el presidente; son ellos, con empresas externas, las ejecutan.

Posiblemente, dentro del amplio abanico de actividades que ofrece la profesión, la Gerencia realice algunas acciones de relaciones públicas, por lo que es probable que no las identificara a simple vista. Debido a que, como se ha visto en el estudio de los doctores Moreno y Molleda (Moreno y otros, 2006), el concepto en México no tiene una acepción homogénea, sus metodologías no están definidas y el concepto es percibido de manera diferente por los directores de comunicación (Ver capítulo 1).

¹⁷ Consultar Anexo II.III cuestionarios realizados a la actual Gerente de Información y Relaciones Públicas.

CAPÍTULO 4

PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LA CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE TELECOMUNICACIONES POR CABLE

CAPÍTULO 4. PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LA CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE TELECOMUNICACIONES POR CABLE

El plan de comunicación es una herramienta de trabajo que emplea conceptos de la planificación estratégica, funciones gerenciales y metodologías de la comunicación y las relaciones públicas.

La comunicación ayuda a desarrollar iniciativas que estrechan la diferencia entre la imagen deseada y la imagen real, establecen puntos de partida comunes que permiten que la organización desarrolle un perfil consecuente con lo que desea proyectar. La comunicación organiza y regula la comunicación práctica, tanto interna como externa.

En general, los planes cuentan con diferentes etapas que, si bien los teóricos discrepan en los detalles, suelen coincidir en lo general: una etapa *input* para el análisis y la estrategia; la etapa de producción, donde se toman las decisiones y se ejecutan y finalmente la etapa *output*, que se expresa en todas aquellas formas de comunicación con los públicos objetivos. Finalmente para recabar información que nos permita medir el impacto y mejorar los procesos es necesaria la evaluación.

Para Canitec estas etapas fueron divididas en una auditoria expuesta en el capítulo tercero y cinco fases que se presentan en este apartado y que se podrán ver de manera resumida a través de cuadros de procesos.

4.1 Fases de la estrategia general

Considerando que la estrategia es la estructura dentro de la cual se llevan a cabo los movimientos tácticos se diseñaron cinco fases con tres programas cuyas acciones van dirigidas a encauzar la comunicación dentro de la estrategia.

No se trata de elaborar y lograr que sean publicadas más o menos notas en los medios de información, sino de saber discernir, aconsejar y canalizar cuándo, con qué contenido, a quién van dirigidas y a través de qué medio se elaboran las

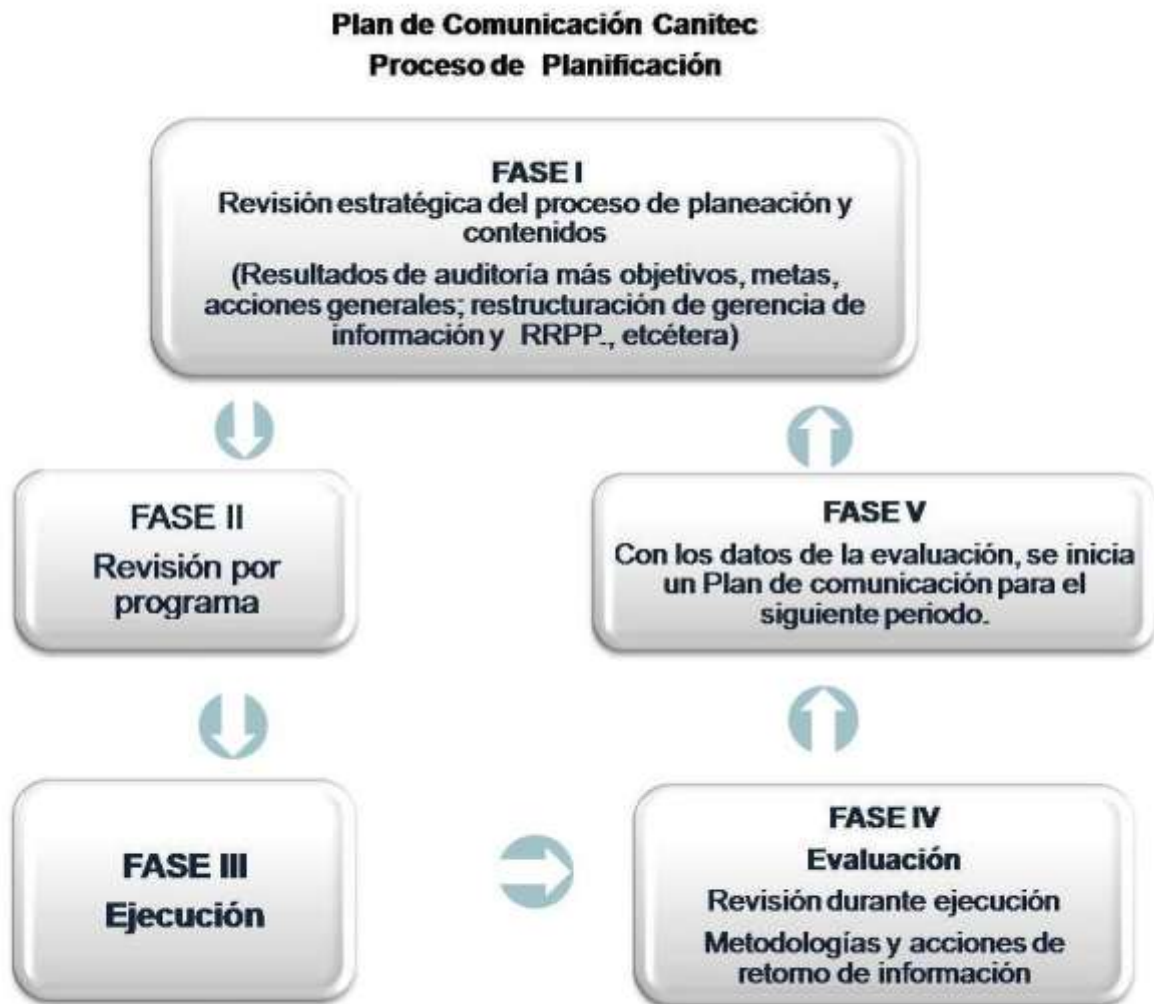
informaciones que deben contribuir a difundir y potenciar el mensaje de la institución.

Como primer paso, previa capacitación, se debe incluir en el diseño de estrategias a la actual Gerencia, quien se encargaría de su ejecución con la supervisión del Consejo Asesor en Comunicación de la institución. Para ello se ha propuesto un cambio en las labores del área, presentadas al final de este capítulo.

En la gráfica 16 se puede observar el proceso completo del Plan de comunicación. Durante la etapa input (fase I y II) se define el problema, los públicos, el mensaje coherente, la temporalidad, la estrategia general y sus acciones. En la etapa de ejecución (fase III) se llevan a cabo los programas para cumplir los objetivos esperados. Durante esta fase se recaba información de retorno que nos permitirá evaluar en la fase IV, la efectividad del plan y modificar las acciones que no den resultados. Todo ello para que en la fase V se perfeccione el Plan de comunicación para el siguiente periodo.

El objetivo de lograr articular las acciones generales por fases y programas es adelantarse a la coyuntura y que ésta no sea la única actividad de la gerencia de información y relaciones públicas, sino que se puedan acompañar las estrategias generales de la organización y se cumplan los objetivos comunicacionales.

Gráfica 16, Plan de comunicación de Canitec. El proceso de planificación.



4.2 Fase I, Revisión estratégica del proceso de planificación

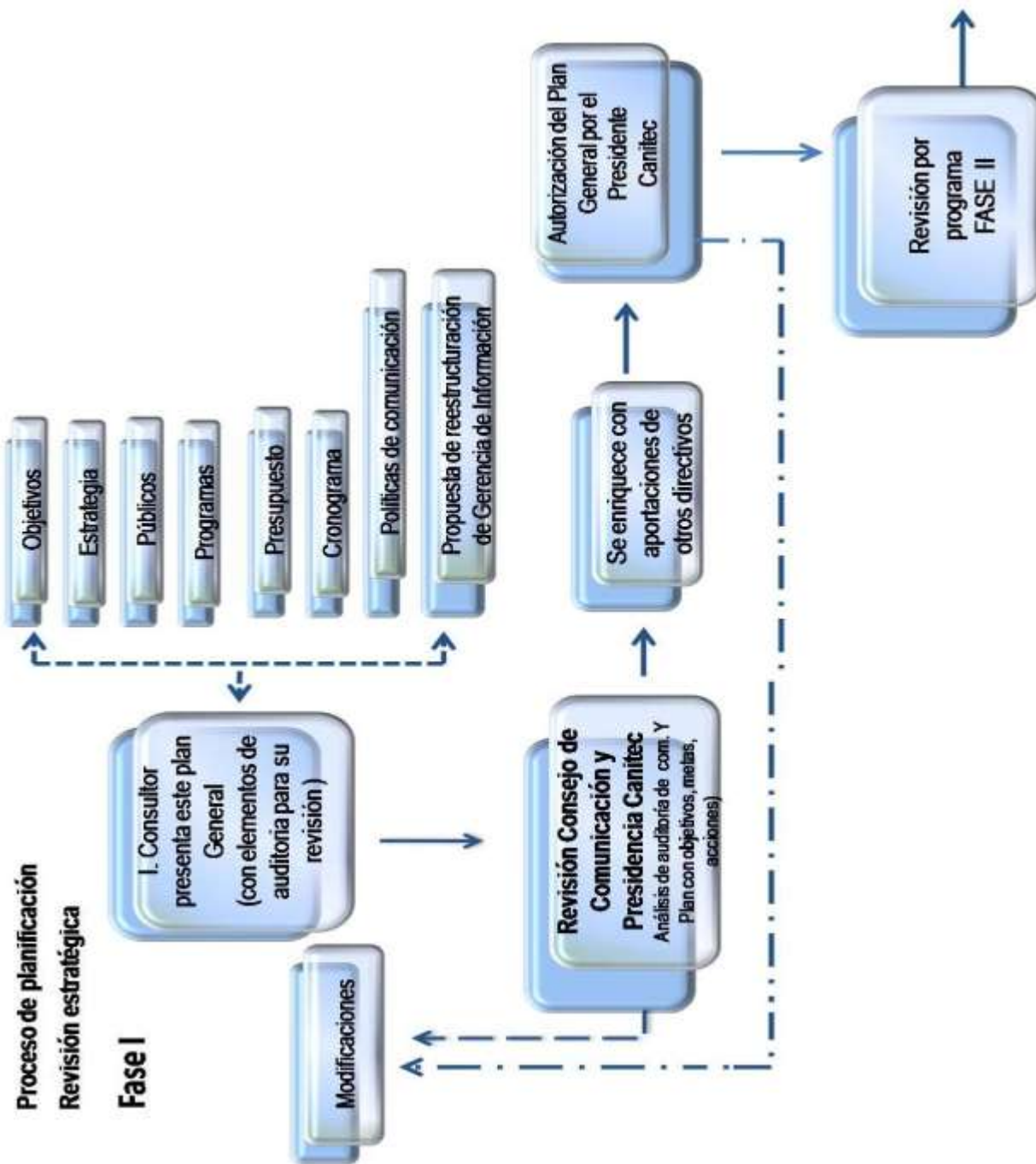
El proceso de planificación parte de este documento; si bien teóricamente se puede presentar un esquema estratégico, éste debe enriquecerse con la organización. En esta institución actualmente están diferenciadas las labores del equipo estratégico y del equipo ejecutor. De esta forma, el primero define la política de comunicación, establece los objetivos, define un plan, las estrategias y los mensajes. Las acciones son ejecutadas por la Gerencia de Información y Relaciones Públicas. La planeación actual es buena, pero no se comunica a quienes tienen que ejecutarla, aún así tienen buenos resultados. Se espera que con la aplicación de este plan y la reestructuración del área los resultados sean incluso mejores.

Para lograrlo en este plan se utiliza el enfoque descendiente en la toma de decisiones, ya que la estructura de la organización es jerarquizada. Por ello, la metodología del plan sería presentado a los directivos y después de su autorización se aplicaría la propuesta.

El procedimiento corresponde a las fases planteadas. Durante la etapa *input (Fase I y II)* se define el problema y se concreta el objetivo. Para ello se consideran las metas: qué, quién, cuándo. La forma de lograr dichas metas: tono de voz, medios, formatos. Se establecen los públicos objetivo y se define un mensaje coherente con la estrategia. Para llevar a cabo este análisis se usó toda la información recabada durante la auditoría de comunicación. Después se diseñó la estrategia a seguir para conseguir el objetivo que se desea transformar o intervenir.

En este apartado se desarrollan los elementos de la fase input, el resumen se puede ver en la gráfica 17.

Gráfica 17, Proceso de planificación Fase I



4.2.1 Objetivo de comunicación

El objetivo de comunicación deriva del objetivo de la institución. Mientras que para la institución el objetivo “es un resultado que se desea lograr en un periodo de tiempo específico... un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos” (Steiner, 2006), los objetivos de comunicación deben ser “lo más concreto posible, ya que hay una estricta relación jerárquica entre las dos clases de objetivos” (Van Riel, 1997). Bajo esta lógica, si el objetivo de Canitec es:

Influir en el marco regulatorio para lograr mejores condiciones de competencia, en beneficio de los concesionarios de telecomunicaciones por Cable y de los usuarios.

Su objetivo de comunicación debe ser:

Lograr un clima de opinión pública favorable a Canitec y persuadir sobre la urgente necesidad de competencia en beneficio de los usuarios y que también sean estos quienes soliciten más y mejor oferta en sus servicios.

4.2.2 Públicos objetivo

De acuerdo a Van Riel, el público objetivo es “un grupo al cual una organización desea transmitirle un objetivo.” (Van Riel, 1997: 138). En el caso de Canitec están diferenciados los públicos internos de los externos. Si bien el objetivo de comunicación es el mismo en ambos casos, la reacción esperada es distinta, por lo que las acciones para llegar a cada uno de ellos es diferenciada.

Para la selección de públicos se consideró que, si el objetivo de Canitec es influir en el marco regulatorio, para este tipo de necesidades se utilizan las estrategias de cabildeo o *lobbying*, apoyadas en las de comunicación.

En este caso, la institución debe dar más peso a las labores de comunicación, debido a que el competidor es un actor que cuenta con el 8% del

PIB nacional,¹⁸ por lo que su poder económico se convierte en un poder político de *facto*. Las condiciones de cabildeo se vuelven complejas, en la medida en que pocos actores políticos están dispuestos a enfrentar el costo de interferir en los intereses del monopolio. La realidad es que, incluso para el cabildeo, el actor dominante tiene condiciones de ventaja.

Ante esta situación, la comunicación debe ser aún más estratégica, ya que debe crear aliados entre la ciudadanía en general, generando vínculos a partir de intereses en común, vínculos que no son tangibles, pues sus argumentos son racionales y meramente económicos. Se espera que a través de las estrategias de comunicación se incida no sólo en el conocimiento de la problemática, sino que además se logre influir en las actitudes para que sea la propia ciudadanía la que demande a sus políticos acciones a favor de la competencia. Por lo que, para llegar a los públicos, se escogió un mensaje persuasivo que se explicará más adelante.

Para ventaja de Canitec existen diferentes argumentos de peso ético, político y económico a favor de la sana competencia en los mercados, por lo que su interés, en esta ocasión, coincide con el interés público, pero es necesario comunicarlo.

Por otra parte, el competidor tiene por objetivo defender las condiciones de mercado y, si es posible, incrementar el monopolio.

Los públicos objetivo externos, en principio, serían los reguladores, pero por los argumentos que se han expuesto se deben incluir a líderes de opinión, universidades, instituciones reguladoras internacionales, organizaciones a favor de la competencia, empresarios de mercados ajenos a las telecomunicaciones con intereses afectados por el monopolio y empresarios de mercados que estén siendo absorbidos por el monopolio, entre otros.

En el mapa de públicos por vínculos (Gráfica 18) puede apreciarse la diversidad de actores a los que es necesario llegar. Esta información se debe cruzar con el programa de comunicación externa e interna.

¹⁸ Con información de Canitec.

Siguiendo a Gruning se consideraron *posibilitadores* a aquellos que proporcionan autoridad, recursos y que en general hacen posible la existencia de la organización; *normativos*, a organizaciones que se enfrentan a la misma agenda; *difusos* a aquellos que no son claramente identificados, que pertenecen a otros grupos o cuya relación es de nivel terciario.

En los grupos *funcionales* se encuentra el mayor peso de nuestros grupos; los que generan inputs son más cercanos, en algunos casos se llega a través de los programas de comunicación interna. Los que utilizan la información de Canitec fueron considerados en esta categoría. Si bien para Gruning son los consumidores de productos quienes entran en esta categoría, considero que para este caso aplican los públicos presentados (Grunig, *et al.*, 2003),

4.2.3 Mensaje general

- Es necesario que existan mejores condiciones de competencia en las telecomunicaciones, cambiar la regulación también beneficia a los consumidores y ayuda al desarrollo económico.

Este mensaje concreto se haría llegar a través de diferentes medios, acompañado de datos y empleando una estrategia persuasiva, pues busca reforzar o modificar actitudes y comportamientos mediante argumentos racionales y emocionales, ya que Canitec requiere sumar una masa crítica de ciudadanos a su causa.

Como señala Martín Segovia, el objetivo del discurso persuasivo es influir mediante mecanismos emocionales en una acción que deriva de una actitud.

“Las actitudes son tomas de postura individuales y concretas, de trascendencia y estabilidad variable, que predisponen a entender, sentir y actuar de una determinada manera. Se diferencian de las opiniones en que éstas son más efímeras y volátiles, se cambian con facilidad y muchas veces reflejan más lo que el individuo piensa que debería sentir que lo que verdaderamente siente, y de las creencias en que éstas están mucho más enraizadas; la persuasión no trata de cambiarlas, sino de aprovecharlas para modificar las actitudes.” (Segovia, 2003)

Gráfica 18, Mapa de públicos en función de vínculos

Posibilitadores	Normativos	Difusos	Funcionales
<ul style="list-style-type: none"> •Socios •Consejo Directivo •Delegaciones Canitec •Secretaría de Comunicaciones y Transportes Comisión Federal de Telecomunicaciones •Dirección General de Radio, Televisión y Cinematografía •Luz y Fuerza del Centro Comisión Federal de Electricidad •Secretaría de Economía •Comisión Federal de Competencia •Comisión Federal de Mejora Regulatoria •Secretaría de Educación Pública •Senado de la República •Cámara de Diputados •Suprema Corte de Justicia de la Nación •Secretaria de Hacienda y Crédito Público, SHCP 	<ul style="list-style-type: none"> •Cámara Nacional de la Radio y la Televisión •Confederación Nacional de Cámaras Industriales Canieti •Society of Cable Communications Engineers •National Cable & Telecommunications Association Cablelabs •TEPAL Organización de Asociaciones y Empresas de Televisión Pagada en Latinoamérica •Unión Internacional de Telecomunicaciones •Comisión Interamericana de Telecomunicaciones •Telefónica •Axtel •Nextel 	<ul style="list-style-type: none"> •Asociaciones de consumidores •Universidades •Usuarios de Telecom por Cable •Analistas sociales y políticos •Empresas a quienes el corporativo del actor dominante está dejando fuera del mercado. •Asociación Iberoamericana de Centros de Investigación y empresas de Telecomunicaciones, AHCIET •Otras Cámaras empresariales •Sky •Unefon •Iusacell 	<ul style="list-style-type: none"> •Input : •Trabajadores de Canitec, Cinit, Unión de Compras y Almacén. •Sindicatos •Proveedores de equipo y contenidos •Asistentes a Expo •Output •Medios de información especializados •Fuente •Líderes de opinión •Especialistas en telecomunicaciones

La diferencia entre convencer y persuadir no radica en el objetivo que es influir sobre el receptor, sino en los contenidos, los recursos empleados y los métodos. El convencimiento trata de ser racional; la persuasión capta la atención y lleva un lenguaje apelativo para poder cumplir la función emotiva.

Nuestro mensaje principal llevará diferentes sub-mensajes que se ajustan a la ocasión para reforzar el contenido persuasivo; para ello se apoyan en herramientas discursivas como sublimación, desviación, generalización, apelación, dramatismo, etcétera.

4.2.3.1 Sub-mensajes generales

- Mejores condiciones de competencia benefician a los usuarios de telecomunicaciones.
- Es necesario hacer contrapesos y limitar al monopolio.
- Esta es una batalla entre David y Goliat.
- Canitec está comprometida con la sociedad.
- Canitec es un actor necesario para la sociedad, en la medida en que la competencia es provechosa para los consumidores.
- Un nuevo marco regulatorio que favorezca la competencia es una necesidad social.

Los públicos no siempre aceptan los mensajes. Sin embargo, es el trabajo del comunicador la búsqueda por lograr el modelo domino “mensaje-conocimiento-actitud-comportamiento”. Con este objetivo, en el proceso general del plan se incluyeron dos periodos de evaluación, donde se aplicarán mecanismos de *feedback*, que sumados a la revisión por objetivos permitirán identificar el alcance del plan.

4.2.4 Cronograma

Este plan considera su ejecución a partir de la fecha de elección del presidente de Canitec. El siguiente cuadro muestra los periodos de realización de cada etapa.

Gráfica 19, Cronograma

**Organización del proceso de planeación
Programa de planeación de tiempo**

Planeación estratégica	Abril	May	Jun	Jul	Agos	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
Plan preparado (Objetivo, metas, acciones)	○											
Revisión por directivos	○	○										
Revisión por el consejo		○										
Aplicación		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Revisión semestral de plan						○						○
Revisión del presupuesto	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Ejecución de los programas		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Evaluación						○						○
Plan concluido						○						○

4.2.5 Presupuesto

Por presupuesto entendemos el “cómputo anticipado del coste de las acciones informativas a realizar en un periodo de tiempo determinado” (Martín, 2003: 105). Normalmente consta de tres etapas: construcción, consideración de objetivos y plan. Estima todos aquellos gastos que se generarán en el área.

Para su realización se requiere una comparación con años anteriores, así como una segmentación por programas o temas de gasto y control de acciones. Es obvio que en la evaluación semestral el presupuesto tendrá ajustes, pero aún así se deben considerar gastos imprevistos.

En Canitec se usa el presupuesto base cero conocido como *PBC*, que es el “Proceso de planeación y presupuesto mediante el cual se requiere que cada director justifique su petición total de presupuesto en forma detallada desde la base-cero y exige que cada director justifique esas peticiones.” Las decisiones son analizadas en paquete mediante el análisis sistémico y clasificadas por su importancia (Steiner, 2006: 222)

En Canitec existen capítulos específicos para gastos, el presupuesto se audita cada año y corresponde al periodo fiscal, que no coincide con el de la Presidencia de Canitec. Así que el presupuesto del Plan es una base para la gerencia, pero debe ajustarse a lo fiscal. La toma de decisiones del proceso de aprobación es diferente. Primero se realiza la propuesta, se revisan los capítulos generales con la gerencia contable y finalmente lo autoriza el director.

En la gráfica 20 podemos ver una muestra de un resumen por temas. No se especifican cantidades reales de Canitec por ser información confidencial, por lo que presentamos un presupuesto hipotético para 2010. Éste es para una organización más pequeña pero con características similares. Con lo cual es posible darse una idea de la forma en la que se ajusta por mes un presupuesto.

Gráfica 20, Presupuesto

**PRESUPUESTO HIPOTÉTICO
CUENTAS (POR CONCEPTO)
A CONSIDERAR EN EL DESARROLLO DE ALGÚN PRESUPUESTO**

Información y Relaciones Públicas	TOTAL	Observaciones	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sep	Oct	Nov	Dic
HONORARIOS CON RETENCIÓN		diseño boletín, fotografía, web.												
ARTÍCULOS DE PAPELERÍA		Promedio aproximado												
EQUIPO DE OFICINA		Litro												
CUOTAS Y SUSCRIPCIONES		Suscripción a diarios												
GASTOS DE VIAJE														
OBSEQUIOS Y RFAS														
PAGINA WEB		Outsourcing												
JUNTAS DE CONSEJO		Promedio aproximado												
PUBLICACIONES de Asamblea		Convocatoria de las asambleas												
CURSOS Y BECAS														
ACTIVIDADES DE MOTIVACIÓN														
GASTOS REPRESENTACIÓN		Promedio aproximado												
PLAN DE MEDIOS		Hipotético												
PUBLICACIONES		pagos bimestral												
TOTAL		Promedio aproximado												

Se consideran en el presupuesto:

Acciones internas: Suscripción a medios impresos o por internet. Encuadernación e informatización de las informaciones recogidas en el boletín informativo. Informatización de la de comunicación online, portal, monitores, magnetoscopio, fotografía, web, TV, biblioteca, hemeroteca, fonoteca, fototeca discoteca, videoteca, impresos, tarjetas, regalos institucionales (fiesta de fin de año para los trabajadores, Expo-Canitec, reconocimientos y rifas).

Acciones externas a presupuestar: Patrocinios de foros. Plan de medios, publicaciones diversas. Campañas. Gastos de Expo-Canitec, relacionadas con la Gerencia. Publicaciones de convocatoria para Asamblea, obligatorias por Ley de Cámaras. Costo de alquiler de espacio para ruedas de prensa y los insumos para su realización. Papelería e imprevistos.

4.3 Políticas de comunicación

Durante la *fase I* deben establecerse las políticas. A continuación se proponen algunas pero, como en cualquier institución, deben discutirse con el órgano de dirección. Actualmente la Coordinación de Asesores de Canitec y el Gabinete de Estrategia que se reúne semanalmente establecen las políticas; No están escritas, por lo que sólo las conocen los asesores y el presidente. Para que la Gerencia de Información y las áreas susceptibles de comunicar se rijan por estos principios deben publicarse y difundirse en la institución.

- El presidente de la Cámara es el único vocero autorizado para hablar en nombre de Canitec y de sus afiliados.
- En caso de coyuntura mediática, cuando el presidente no se encuentre presente, éste nombra a otro vocero autorizado. De no ser así, se canaliza de acuerdo con el tipo de información solicitada.
- La comunicación externa e interna debe transmitir los principios de Canitec.
- Se debe cuidar que la comunicación de la Cámara sea congruente en todos los aspectos y en todas las áreas.
- En la medida de lo posible, todas las entrevistas se canalizan a través de la Gerencia de Información y Relaciones Públicas.

- Todas las personas que colaboran en la Gerencia de Información y Relaciones Públicas se rigen por una política de ética, profesionalidad y respeto al trabajo de los compañeros de los medios de información y se espera una conducta recíproca.
- Durante la Expo-Canitec, todos los involucrados con las áreas de información deben dar un trato equitativo a todas las fuentes de información.
- La información que genera Canitec puede ser de interés público, por lo que se debe buscar transparencia, claridad y celeridad en las respuestas y en la información proporcionada, por lo que sólo se pueden difundir los mensajes autorizados por la Presidencia de Canitec y cuando ésta lo instruya.

4.4 Propuesta de reestructuración de la Gerencia de Información y Relaciones Públicas de Canitec

En la auditoria de comunicación pudimos ver que el área actualmente no se considera estratégica, pero sabemos que para la institución su trabajo lo es, por lo que son necesarias acciones que disminuyan esta incongruencia y se obtendrían mejores resultados.

En primer lugar es necesario capacitar a los miembros del área. Un gerente que recibe formación de la empresa se siente más comprometido con ésta. Independientemente de la formación en herramientas de relaciones públicas y *media training*, se debe incluir el curso del Cinit de *Introducción a las telecomunicaciones por cable*, ya que al fungir como el enlace entre la institución y los medios, debe tener claridad de su funcionamiento para poder comunicar en lenguaje sencillo los avatares de la industria.

A la asistente de comunicación se le debe dar un seminario de uso de portales web y uso de software para compilación de notas, ya que en sus funciones está la administración diaria de la página.

La Gerencia cuenta con personal externo que le apoya en labores de prensa, siendo necesario establecer por escrito el ámbito de competencia de cada uno para no generar conflicto de responsabilidades.

La auditoría también reveló que los organismos demandan una relación continua con el área que debe ser considerada dentro de la comunicación global de la institución, al ser al ser una estructura administrativa muy pequeña, pero eficiente, se debe dialogar con las áreas para estudiar mecanismos de trabajo conjunto en materia de comunicación.

Aquí se propone que se desarrollen acciones conjuntas dentro del programa de comunicación externa. Además, que una persona de cada organismo sea asignada como enlace para darle seguimiento a los temas de comunicación. Por ejemplo, la persona encargada de los contenidos del portal puede ser la responsable de dar las estadísticas semestrales a la Gerencia de Información; al reunir la información de todos los portales, juntos podrán ver que información tiene más demanda, cuál ha quedado rezagada y puede ser eliminada. Esta sencilla acción también permitiría incluir los mensajes prioritarios de la organización de manera oportuna, aprovechando que son diferentes los públicos de cada uno de los portales y web. La auditoría también reveló que la Gerencia percibe que su organigrama está compuesto por el asesor que le da instrucciones, ella y su asistente (ver cuestionario). Se sugiere tener el organigrama por escrito y se propone la estructura de la gráfica 21.

Como reveló la auditoría, las funciones del área están sujetas al perfil contratado, por lo que se propone contar con un *Manual de Gestión Comunicativa* que incluya el plan estratégico de imagen, las funciones de la Dirección de Comunicación, la política de comunicación, el mapa de los públicos y el plan anual de comunicación. Actualmente ya cuentan con una carpeta con normas de imagen, tipografías, colores y logotipos.

Gráfica 21, Propuesta de organigrama Gerencia de Información y Relaciones Públicas



Es necesario que las funciones de cada uno de los responsables del área queden por escrito y se entreguen al presidente, al Consejo y al administrador, a fin de que el siguiente gerente cuente con estas herramientas para iniciar su trabajo y se pueda profesionalizar el área.

Las funciones del área deben ampliarse y ponerse por escrito, aquellas que ya señala la actual Gerencia, más las que proponemos, que no deben obviarse al momento de la escritura, porque lo que para una persona resulta obvio, para otra no lo es:

Responsabilidades administrativas: Integración y potenciación de los empleados pertenecientes a la Gerencia. Proponer a la Dirección todo tipo de ascensos, traslados, premios, etcétera. Comunicar las necesidades de formación que detecte en su área. Conceder permisos dentro de su área. Supervisar que los miembros del área tengan apego a las normas de la institución.

Responsabilidades comunicacionales: Participar en la planeación, ejecución y evaluación del plan de comunicación y las acciones que de él deriven. Encargarse de la comunicación global de Canitec. Proponer estrategias y acciones que contribuyan a una mejor comunicación de la institución. Proponer estrategias y acciones de relaciones públicas que contribuyan a cumplir los objetivos comunicacionales de la organización. Elaborar el plan de medios y gestionar la publicidad. Diseñar sistemas de difusión automatizada de información a los medios.

Además deben establecerse facultades para el área como: Asistencia a reuniones estratégicas cuyos resultados se deban comunicar, proponer la contratación de servicios de apoyo para el área, proponer la organización de sus servicios, autorizar gastos originados en su Gerencia, acceder a todo tipo de documentación existente en la organización útil para comunicar cualquier tipo de actividad y los mensajes que genere Canitec, entre otras.

La auditoría reveló que la relación con la fuente de negocios funciona muy bien, por lo que en esa materia no se harán observaciones, excepto que se agregue al manual aspectos de la práctica de comunicación como intervención de portavoces y relaciones con la prensa y se detallen y se detallan su uso y estilo, las normas de redacción, la estructura de contenidos, las normas de difusión, las normas del Dossier de prensa y de comunicados.

Focos Rojos:

El *Boletín*, publicación que se edita desde 1977, corre el riesgo de desaparecer por perder utilidad. Eso no significa que no sirva, sino que no se le presta atención. En la página de Internet no se actualiza desde septiembre del 2007 y ha pasado de ser una publicación de 10 páginas con portada, artículos y anuncios

que eran consultados por afiliados y consultoras a ser un díptico que en cada publicación cambia sus criterios de imagen.

En general, hay un déficit en el cuidado de la imagen corporativa; en el cuestionario la gerencia menciona que ésta ya existía cuando llegó a trabajar pero, como se sabe, la imagen corporativa se construye constantemente. Cada vez que se realiza un plan de comunicación se debe analizar para identificar posibles focos rojos.

La imagen corporativa está basada en la identidad (atributos esenciales que identifican a la institución y la diferencian de otros). Normalmente la imagen está relacionada con el plan de comunicación. Esto significa que debe tener un enfoque sistemático a corto y a largo plazo, en el que todas las actividades de comunicación de la organización estén dirigidas a conseguir una posición positiva de partida con los públicos objetivo.

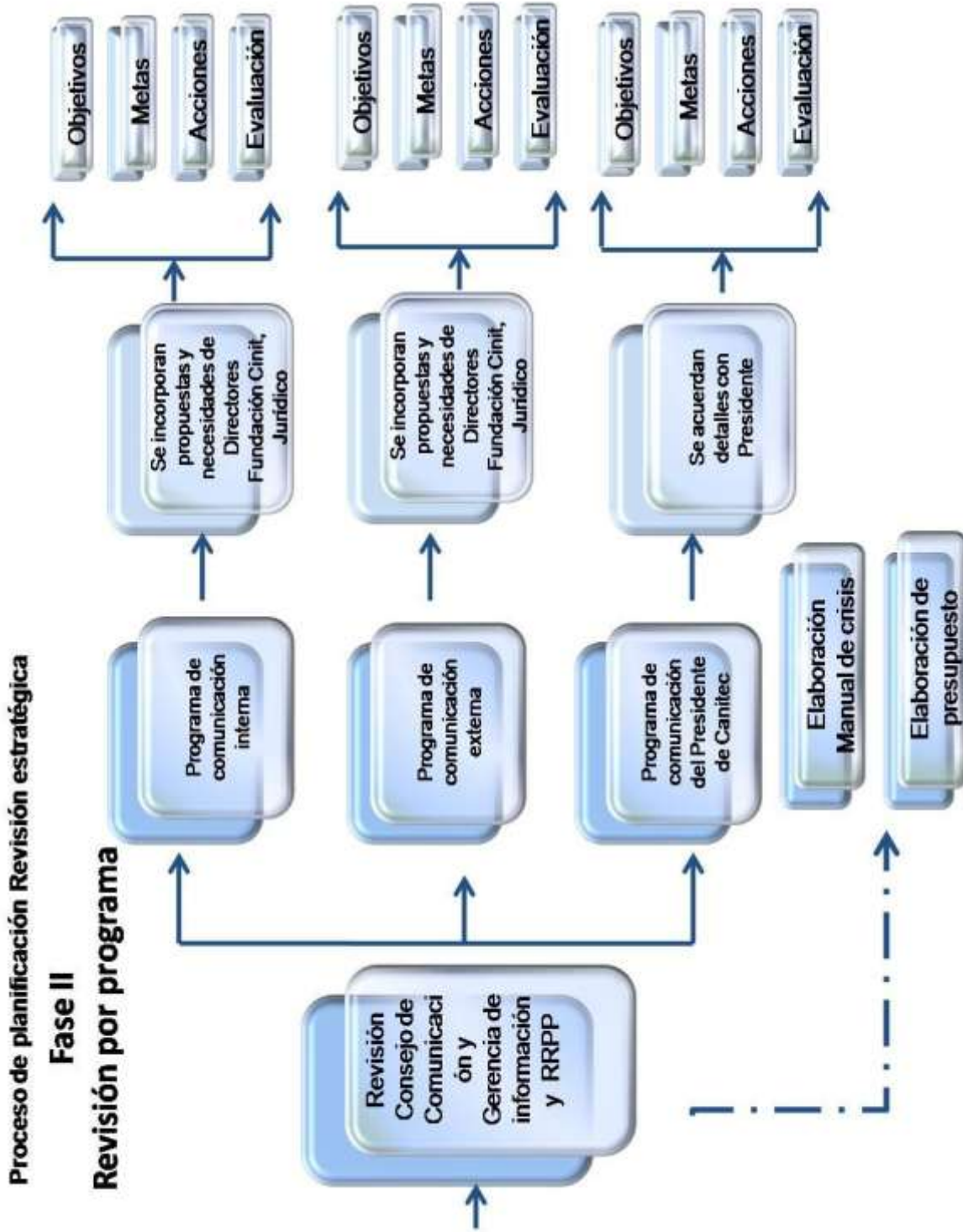
Es fundamental revisar periódicamente la imagen porque, como señala Van Riel, la comunicación institucional es el “instrumento por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada debe ser armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende” (Ventura I Boleda, 2001: 191).

Por tanto, el programa de identidad corporativa “implica prestar atención a la comunicación, tanto en sentido amplio como estricto. No tiene que ver con una campaña sino con toda la comunicación de una organización como resultado de un cambio de posicionamiento”.

4.5 Fase II, Revisión por programa de comunicación

En esta fase se analizarían a detalle cada uno de los programas y éstos se enriquecerían con las aportaciones de cada una de las áreas y las observaciones de los asesores en comunicación. En este capítulo, como muestra se desarrollan las acciones para algunos de sus públicos.

Gráfica 22, Fase II



Esta fase incluye tres programas que se ejecutan al mismo tiempo: comunicación externa e interna y el programa de comunicación del presidente de Canitec. Este proceso se muestra en la gráfica 22.

4.5.1 Programa de comunicación externa

Este debe ser un plan táctico para un entorno cambiante, por lo que este primer documento, como se ha dicho, terminará de perfilarse en el momento en el que la organización lo lleve a la práctica, una vez que se revise con el Comité de Comunicación de Canitec y con la Gerencia de Información y Relaciones Públicas. Es fundamental que sea revisado, analizado y evaluado por las personas que participarán en él; de lo contrario quedará como un documento más de archivo. Con esta consideración, aquí sólo se da un bosquejo de lo que sería el procedimiento de manera general.

4.5.1.1 Públicos

Fuente, medios de información masiva: Se busca una relación estable de acuerdo con las políticas de comunicación.

Autoridades regulatorias nacionales: Se busca que reciban el mensaje a través de distintos canales, medios de información y acciones específicas de cabildeo.

Autoridades regulatorias internacionales: Es fundamental mantenerles informados del desarrollo regulatorio desde la perspectiva de la Cámara. Al tener un actor dominante como competidor, sus redes se tejen rápidamente y algunas pueden obstaculizar la transparencia de los procesos; en ocasiones ayuda que actores internacionales evidencien que esto sucede. Por un lado se busca la comunicación formal y por otro se debe mantener actualizada la página, ya que se sabe que algunas firmas consultoras de estos organismos buscan información a través de este medio.

Líderes de opinión: Se busca dar a conocer de manera general la problemática de la industria para que, ante una coyuntura los líderes de opinión no partan de

ceros en cuanto a información. De esa forma se identificarán personas afines a la idea de competencia en los mercados.

Universidades: Este espacio es fundamental porque teóricamente está abierto al debate. Las universidades, en su papel de formadoras, investigadoras y promotoras del conocimiento son una oportunidad para incentivar la necesidad de competencia en el país. A través de la labor académica y el impacto en universitarios se pueden generar cambios en el largo plazo, tanto en la regulación, como en el desarrollo de tecnologías de información.

Foco Rojo:

Evitar que la sociedad vea a los socios de Canitec como monotemáticos y los asocie con monopolios regionales.

4.5.1.2 Acciones

Público fuente y medios de información masiva, además de las acciones realizadas hasta ahora

- Manual de procedimientos de comunicación.
- Cuidar aspectos de comunicación corporativa e imagen.
- Cambiar algunas de las páginas actuales de la institución y en el futuro mantenerlas actualizadas.
- Cursos y seminarios con la fuente y con medios de información con valor curricular, invitar a otras asociaciones y empresas a participar.
- Una reunión al mes con la fuente para dar a conocer avances de los temas de la industria; a estas puede asistir el responsable jurídico, tecnológico o de la Fundación. Si lo considera necesario asiste el presidente de Canitec.
- Ruedas de prensa, con dossier o carpeta informativa, video y fotografías.
- Dossier periódico con datos de la industria (informe trimestral)
- Video reportajes
- Además de la fuente de negocios, buscar el enfoque para introducir el tema en otras áreas.
- Realizar difusión de página de Internet.

- Crear una imagen consistente para el *Boletín* de la industria.
- Ajustar las publicaciones a la política de imagen de la industria.

Público académico

Objetivo:

- Promover el conocimiento de la industria y la necesidad de competencia en el sector.
- Formar e influir en nuevos profesionales y líderes de opinión acerca de los temas de la industria y la competencia.

Acciones:

- Promoción y patrocinio de seminarios con universidades
- Apoyo a seminarios con el tema, con la participación de los congresos locales más numerosos.
- Beca monetaria y publicación para tesis de licenciatura sobre telecomunicaciones por cable o regulación en telecomunicaciones.
- Patrocinar acciones que promuevan debates sobre temas de competencia, importancia de las TIC y las telecomunicaciones.

Acciones en general para público externo

Página de Internet con información constante

Campaña publicitaria a través de sistemas de televisión por cable y otros medios con el objetivo de presentar las ventajas de la competitividad en las telecomunicaciones. Para ello se debe contratar a un profesional que dependa de la Gerencia de información y que pueda darle seguimiento a los detalles de la campaña, desde la planeación, producción y ejecución, hasta el tiempo aire, la cobertura, rating y evaluación de ésta.

4.5.2 Programa de comunicación y relaciones públicas para la presidencia de Canitec

- Delimitar la imagen que se desea proyectar.
- Media Training para el presidente y el vicepresidente.
- Patrocinar y crear programa de televisión quincenal para debatir sobre el periodismo, invitados de política, social, deportes, cultura, internacional,

economía. Al final del programa los invitados se reúnen con el presidente de Canitec quien presenta la agenda de competencia. Un asesor asiste para dar seguimiento a reuniones. Se entrega carpeta con datos de la industria. Del primer ciclo de 6 meses se realizan copias y se donan a universidades y facultades de comunicación.

- Agenda de reuniones privadas con líderes de opinión, dos al mes, además de las coyunturales.
- Capacitación a los portavoces que cumplen funciones cuando no está el presidente.
- No pelear todas las batallas mediáticas.
- Memorias.
- Estudio fotográfico para archivo y para enviarse a entrevistas, cuando se requiera.
- Establecer series de entrevistas y programas en medios, independientemente de coyuntura con el objetivo de socializar el mensaje. De esta forma, cuando llegan los momentos de coyuntura no es necesario dar toda la información en tres minutos, ya que se ha dosificado a lo largo del año.
- Cuidar la sobre exposición.
- Preparar informativamente la exposición.
- Potenciar los logros y repartir los daños mediáticos.

4.5.3 Programa de comunicación interna

Si bien la comunicación interna es fundamental para el buen desarrollo de las organizaciones, es conocido que ésta suele pasarse por alto, aunque su buen desarrollo puede incluso ayudar a la comunicación externa.

Uno de los objetivos de la comunicación interna es contar a los públicos propios lo que la propia organización hace; en AT&T aprovecharon esto para medir el conocimiento general de la empresa y realizaron una encuesta a sus

trabajadores para conocer el nivel de conocimiento e impacto de los mensajes que enviaba la compañía a través de los medios.

Esta idea es aplicable a este caso, no sólo por tratarse de telecomunicaciones, sino también porque se puede acceder a un público cautivo y evitar el costo de un sondeo.

Como señala Morales Serrano, la comunicación interna persigue “contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad. Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos de las empresas e instituciones, realizando los proyectos con mayor eficacia y al menor coste posible” (Morales Serrano, 2001: 219).

4.5.3.1 Públicos y metas

Públicos: Afiliados y trabajadores.

Metas:

- Que los trabajadores se sientan identificados con el objetivo y el mensaje de Canitec y lo reproduzcan en sus entornos sociales.
- Contribuir a un buen clima laboral
- Mantener informados a los socios de Canitec.


4.5.3.2 Acciones

- Revisar y en su caso modificar las páginas de Canitec, UCC, Fundación, Cinit e Intranet.
- Capacitar una persona en Fundación, Cinit y Unión de compras, que se coordine con el gerente de Información y relaciones públicas, con el fin de hacer más eficiente la comunicación interna.
- Realizar actividades de integración con el personal de Canitec e involucrar a los directivos, por ejemplo una fiesta de fin de año y el Día Internacional de las Telecomunicaciones. Actualmente sólo se realiza la fiesta de fin de año en la que se convive y se sortean regalos.

- Incentivar el conocimiento de las actividades externas de la institución con premios durante actividades de integración.
- Estrategias de fidelidad a la empresa.
- Sondeos periódicos para medir la percepción de mensajes
- Incentivar una política de reconocimiento público al trabajo, por ejemplo premio a la puntualidad, al liderazgo.
- Buscar programas, a través de socios o aliados que representen un beneficio para los trabajadores, por ejemplo un descuento en su servicio de cable o descuentos en seguros adicionales.
- “Modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la organización.” (Morales Serrano, 2001: 219)
- Que los trabajadores puedan modificar la página de Intranet para colocar las fotos de las convivencias.
- Crear un *chat* en Intranet; actualmente muchos trabajadores utilizan el Messenger para comunicarse cuando sus líneas están ocupadas.
- Difundir las políticas de comunicación.
- Mantener congruencia de imagen en la comunicación con los afiliados.
- Informar con periodicidad, veracidad y oportunidad sobre los sucesos de la institución a los afiliados.
- Buscar canales de comunicación para fortalecer los vínculos de los afiliados con Canitec.

Para modificar las páginas es necesario la participación de todas las áreas y organismos de Canitec, esto puede hacerse a través de un cuestionario. Se propone el mostrado en la gráfica 23.

Gráfica 23, Encuesta página web


Comité Nacional de la Admisión de Estudiantes por Crédito

ENCUESTA

Estamos trabajando para mejorar la página de Internet de Canitec, nos interesa que se refleje con más precisión el trabajo que cada área desarrolla.

Por favor conteste éstas sencillas preguntas. Recogeremos la información el lunes 16 del presente a las 13hrs.

- 1.-¿Qué le parece la página actual de la Cámara www.canitec.org?
- 2.-¿Qué elementos pueden mejorar?
- 3.-¿Qué elementos le parecen buenos?
- 4.-¿Qué puede o necesita proyectar su área de responsabilidad en la página?
- 5.-¿Con que frecuencia puede generar información que se deba difundir en ese espacio?
 - Todos los días
 - Una vez por semana
 - Cada 15 días
 - Una vez al mes
 - Cada dos meses
 - Cada seis meses
 - Una vez al año
 - Nunca
- 6.- Cuando menciona que trabaja para la Canitec, ¿qué le preguntan frecuentemente?
- 7.- Actualmente, ¿con qué frecuencia consulta la página?

Gracias por su cooperación, espere la nueva imagen de nuestra página.

Si tiene comentarios adicionales por favor comuníquese a la Gerencia de Información y Relaciones Públicas.

4.6 Manual de crisis

De acuerdo a Sánchez Calero la crisis es “un hecho o concatenación de hechos que pueden perjudicar los objetivos, la credibilidad, la autoestima, e incluso, la existencia misma de una organización” (Sánchez Calero, 2006: 27).

Hay diferentes tipos de crisis, algunas son previsible otras no, por esa razón las instituciones deben considerar que en cualquier momento pueden sucederles y estar preparadas para ello. La primera medida es tener un Plan preventivo de gestión de crisis y contar con un Comité de crisis.

Canitec es una institución que mantiene una presencia constante en los medios de información, con notas positivas y neutras e inevitablemente también recibe notas críticas hacia la institución, sus mensajes o sus directivos. Pero tener una coyuntura adversa no significa que haya una crisis de información.

El Plan de comunicación ayudará a gestionar de manera eficaz la información cotidiana e identificar y diferenciar los sucesos atípicos que corresponden a una crisis, es decir un:

“Hecho informativo importante, con gran repercusión pública, difícil para la persona o institución de que se trate y que se presenta con la característica de información de patrón agudo, junto con las de excepcionalidad e incertidumbre, marcado por la escalada de los acontecimientos y que se constituye en foco de atención y tiene como consecuencia la persecución informativa.” (Martínez Solana, 2004:145)

Para evitar cometer errores que en ocasiones aceleran esta situación, es necesario realizar un Plan preventivo de gestión de crisis, el cual es un programa normativo que “determina las pautas de comportamiento ante una emergencia y establece los principios generales para la gestión de la misma” (Sánchez Calero, 2006: 61).

El plan establecerá los flujos de información, el plan de actuación, la cadena de mando de acuerdo al tipo de crisis. Como dentro del plan se incluyó la capacitación a voceros, estos estarán preparados en caso de requerirlos.

Para realizar el Plan preventivo de gestión de crisis de Canitec deberá participar el Consejo de comunicación, la coordinación de asesores del presidente, la Gerencia de información y relaciones públicas e identificar riesgos potenciales para la institución. Para lo cual debe enumerar los relacionados con cualquiera de sus directivos, trabajadores, organismos o por sus temas tópicos como regulación y competencia.

Martínez Solana señala que una receta infalible para el fracaso en la gestión informativa es: negar la realidad, minimizar los efectos del hecho sobre el que solicitan información, desacreditar a quien goza de credibilidad, olvidar Internet, retardar el proceso de comunicación de datos creyendo que se es la única fuente de información (Martínez Solana, 2004: 142). Estos elementos tienen que considerarse para no caer en estas acciones comunes.

Es importante considerar en el Plan las posibles reacciones en caso de que alguno de los afiliados tenga una crisis informativa que impacte a la organización. Este no es un asunto menor, se puede tomar como ejemplo el caso de la empresa Cablevisión, Ciudad de México, que a finales del año 2006 no llegó a una negociación con *HBO Ole partners*, respecto a las transmisiones de los canales infantiles Disney Channel y Jetix, por lo que suspendieron sus transmisiones sin avisar a los usuarios.

El día 9 de diciembre el periódico El universal realizó un foro en Internet titulado “Retiran de sistemas de TV canales Disney y Jetix... ¿Qué opinas?” (El Universal On Line, 2006). Para el día 18 dicho foro había recibido poco más de seis mil entradas, en las empresas implicadas los ejecutivos no quisieron proporcionar información y los periodistas lo reportaron (El Universal On Line, 2006), ante la falta de respuestas los usuarios aprovecharon para inconformarse o recordar algún mal servicio. Por su parte PCTV informó que estaban en negociación con la empresa y que las condiciones de HBO Ole “eran inaceptables para continuar con las transmisiones de los canales” (Toca, 2006).

Sky, Cablevisión y PCTV con diferentes estrategias dieron a conocer que el conflicto con HBO Ole fue por tiempo aire ya que por cada hora de programación seis minutos se los quedaba Disney para promocionar sus productos; sin embargo, el canal infantil rompió los acuerdos y vendió espacios publicitarios a terceros. El conflicto no se resolvió de manera inmediata, sin embargo Disney perdió dos millones de dólares por cada mes que duro el conflicto (Celis, 2007), después de lo cual Disney tuvo que realizar declaraciones y una campaña publicitaria para avisar a sus usuarios que regresaría sin comerciales. Por su parte

Cablevisión también efectuó una campaña a través de sus espacios para avisar a sus usuarios que reanudaría la transmisión de Disney y Jetix.

Durante este conflicto Canitec recibió a través de Internet quejas de usuarios, las cuales fueron contestadas por teléfono y canalizadas a la empresa afiliada y se respondió a las solicitudes de información de periodistas.

Al parecer el caso de *Cablevisión, Sky – HBO Ole* mostró a las empresas que a pesar de tener sus propios medios de información y canales de transmisión, deben atender a los otros medios. Pero para nuestro caso Canitec, reveló que no existía un Plan preventivo de gestión de crisis y en consecuencia no se contaba con pautas de comportamiento para este caso.

Como para elaborar el Plan de comunicación se identifican los posibles asuntos conflictivos y se determina cuál o cuáles de ellos son un riesgo potencial, cuando sucede una crisis se tienen más garantías de abordarla con éxito. Además el Plan preventivo deberá incluir por lo menos los siguientes aspectos:

Comité de crisis previamente capacitado: En el caso de Canitec deben participar el presidente, el director del Cinit, el director jurídico, el director general, el coordinador de asesores y la gerente de información y relaciones públicas, algún asesor externo y, sólo si está involucrada en la crisis, la presidenta de la Fundación. “Las funciones de todos ellos deben ser establecidas con anticipación” (Sánchez Calero, 2006: 81).

Objetivos de la comunicación de crisis: Identifica que se persigue con las acciones a diseñar

Estrategias de acción de acuerdo a los públicos: Identifica a los públicos afectados y previene reacciones, en consecuencia estrategia de mensajes y de acciones. Es fundamental no olvidar a los trabajadores de la institución como uno de los posibles públicos.

Delimitar parámetros de confidencialidad: Respecto a quienes deben participar en el comité y las personas que deben conocer los documentos de prevención de crisis.

Sistemas de alerta: El Plan de comunicación considera algunas metodologías de retorno de información. Sin embargo no está de más establecer el procedimiento para las alertas.

Estrategia post-crisis y evaluación: Esta última es fundamental para delimitar que acciones se tienen que seguir en función de si quedó deteriorada la imagen de la institución, si se debe realizar una campaña de publicidad para atender públicos específicos o bien se ha fortalecido la imagen.

Manual de comunicación de crisis, con un apartado específico para la Gerencia de Información y Relaciones Públicas, el cual como señala Pedro Hortas “no tendrá todas las respuestas, pero sí los consejos básicos sobre qué hacer ante cada situación y, sobre todo, nos ayudará a valorar la gravedad de la información” (Hortas, 2007: 143).

Como señala María L. Sánchez “la preocupación en una crisis no sólo debe ser la supervivencia del organismo, sino la elección de una alternativa positiva y duradera”. (Sánchez Calero, 2006: 26)

4.7 Fase III, Ejecución del Plan de comunicación

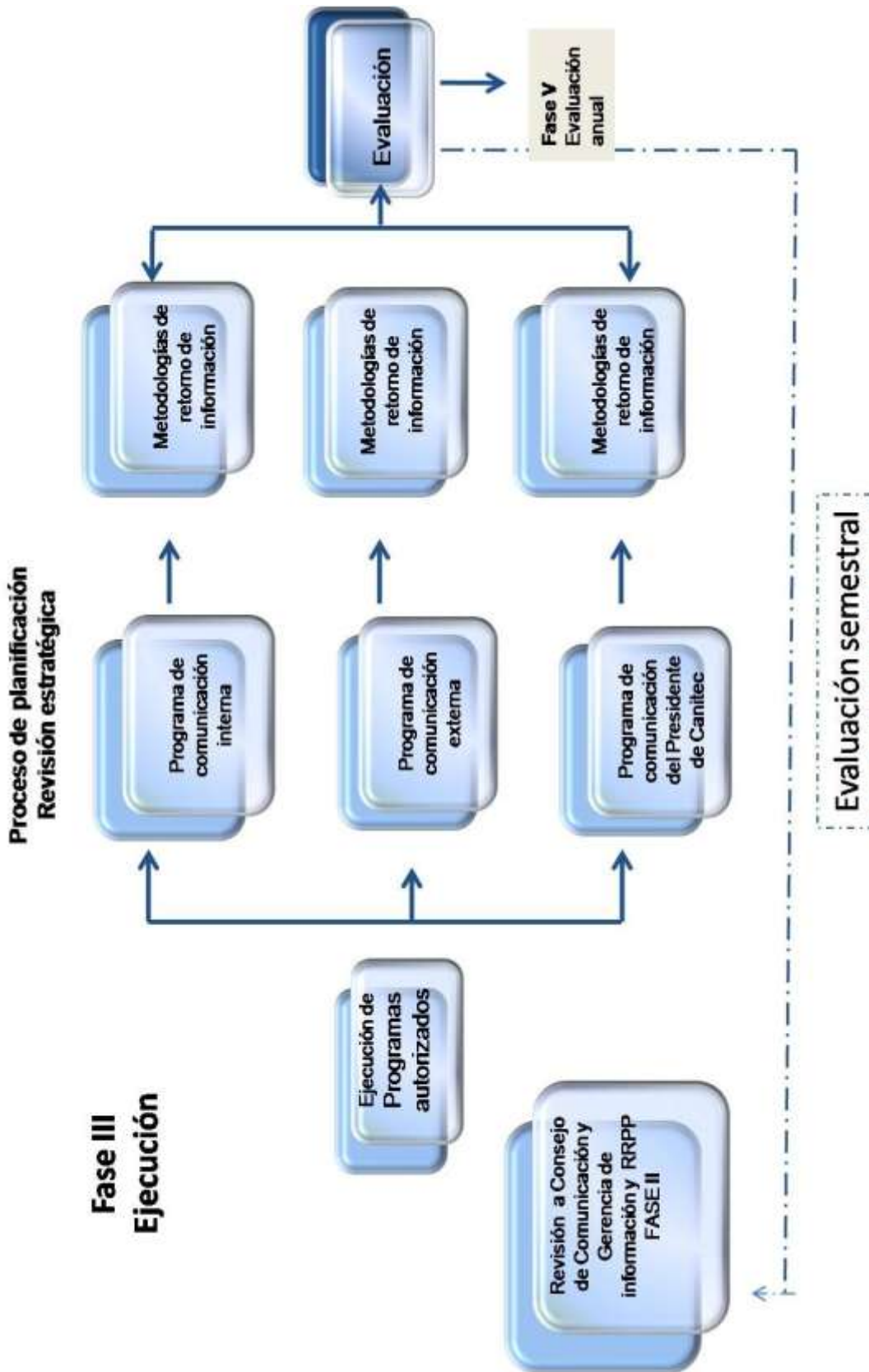
La etapa de producción o ejecución (**Fase III**) involucra a los directivos, una vez delimitados los puntos de partida se trabajó sobre las estrategias y acciones acordadas, como base para la discusión se tomó este documento. En el modelo de estrategia por objetivos se plantea una temporalidad, que en este caso es de un año, a lo largo del cual las acciones deben cumplir las metas propuestas para obtener el objetivo esperado.

Se entiende que la institución tiene una dinámica cambiante y con coyunturas mediáticas importantes que se enfrentan mejor si el resto de

actividades logran realizarse de acuerdo a la planeación. Por ello se incluye una evaluación semestral que permite ajustar las discrepancias entre la ejecución y la planificación y conocer, de manera oportuna, las acciones que funcionan y las que no. Para la ejecución se debe considerar que:

- Todos los responsables de la comunicación apoyan las metas elegidas, los públicos objetivo y el concepto de mensaje.
- La Presidencia y los directivos están involucrados.
- Los temas clave se deciden en el Consejo de asesores en comunicación, pero la gerencia de información y relaciones públicas participa. Utilizar puntos de partida en común.
- Cuidar la calidad del proceso de desarrollo del concepto.
- Toda la información debe ser congruente con la imagen que se desea proyectar y con los valores y objetivos de la Institución.

Gráfica 24, Fase III ejecución del plan de comunicación



Como muchas instituciones, Canitec constantemente presenta temas controvertidos; sin embargo, esta situación debe ser prevista en el Plan de comunicación, si los sucesos no han sido considerados por ser coyunturales, se deben incluir rápidamente dentro del contexto de algún programa o como una campaña específica.

Es importante que al iniciar cada uno de los programas se consideren las metodologías de retorno que nos permitirán tener la información cuantitativa y cualitativa para valorar los avances. En las gráficas 25 y 26 se muestran algunos materiales que concentran la información recabada para agilizar la fase de evaluación.

Como se puede ver en la gráfica 26, concentrar la información agiliza la evaluación inmediata de los programas. En este ejemplo, se concentró la información de dos hipotéticas acciones de la comunicación externa, pero es evidente que tendría que hacerse este concentrado para cada una de las acciones de los tres programas.

Gráfica 25, Resumen Plan anual

RESUMEN GRÁFICO DE PLAN ANUAL

TIEMPO	METAS	ACCIONES	ACTORES	OBJETIVO	OBSERVACIONES
ABRIL	1 estrategia, un mensaje	Unificar mensaje			
	Coyuntura	Optimizar canales y flujos de información			
		Diseñar estrategia general			
Mayo	1 lenguaje en común				
	Mejorar calidad de exposición en medios	Media training	Presidente Vicepresidente Directivos Cinit, Fundación, Jurídico, asesor, Info y RRPP		
Junio	Comunicación interna				

Gráfica 26, Muestra del concentrado de resultados por programa

Muestra de concentrado de resultados
(se realiza por programa)

Programa de comunicación externa

Acciones	Productos	Hitos	Indicadores de rendimiento	Evaluación
Seminario con fuente	Conferencias	Invitar a empresas, conferencistas y periodistas. Universidades	Se sumaron 3 empresas a convocatoria. Asistieron 1 especialista internacional, 4 nacionales	Datos. Asistieron 20 periodistas, 5 conferencistas.
	Reconocimientos con valor curricular		Secretaría de educación certificó reconocimientos, a través de Universidad y Cinít	Se entregaron 20 reconocimientos
	Encuesta de valoración		90% Positiva y formativa. Sugieren reducir tiempo de conferencias	
Ruedas de prensa,	Boletín de prensa	Presidencia y asesores asignan tema		
	Video	Grabar , enviar a medios electrónicos ausentes y subir a página	Lo retomaron 4 medios que no asistieron Tuvo 50 descargas del portal en primer día	Se reprodujo en los medios de menor audiencia con imagen. Y sólo mención en los de mayor audiencia
	Fotografías	Acordar fecha con fotógrafo para estudio Incluir en carpeta de prensa	La nota fue acompañada de estas imágenes en 6 medios	Cambiar de fotógrafo

4.8 Fase IV - V, Evaluación

La evaluación (**Fase IV**) tendrá por objetivo medir la efectividad de la preparación del plan y sus programas; así como su adecuada aplicación. Se sugiere que de manera semestral la Gerencia de Información y Relaciones Públicas y el Consejo de Comunicación revisen los resultados de los programas, para que se modifiquen de manera temprana acciones que no estén dando resultados.

Se proponen mecanismos de retorno como encuestas, análisis de estadísticas de visitas a la página y entrevistas. Al considerar la evaluación desde el inicio del plan, durante su ejecución se recaba la información que al final nos dará los indicadores de resultados; por ejemplo, con una hoja de plan de trabajo, de manera sintética, la Gerencia tendrá esa información a la mano.

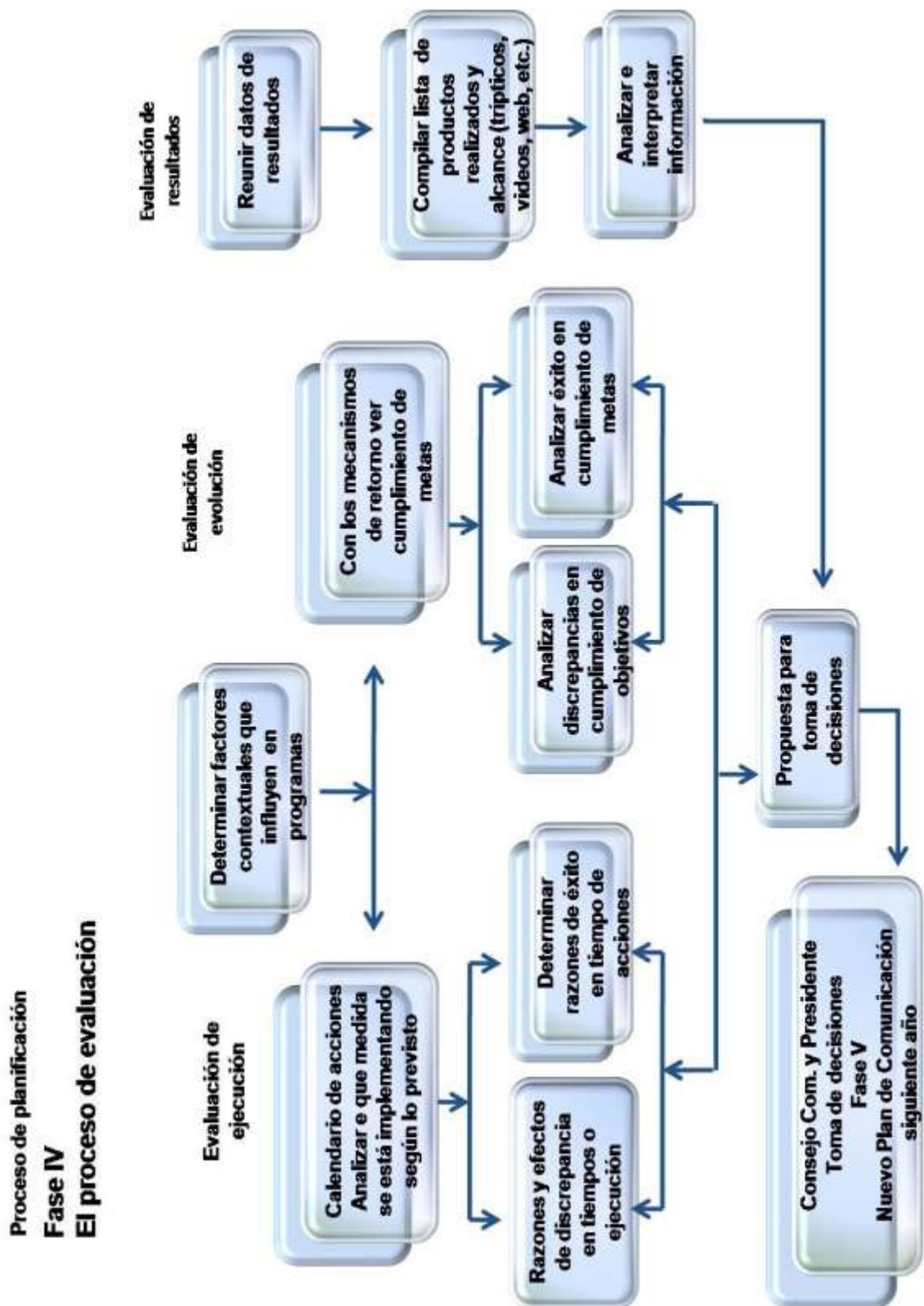
Una vez completada la ejecución se propone una revisión anual. Si desde la planificación incluimos los indicadores de evaluación al final del periodo es mucho más fácil contar con datos puntuales recopilados en cada acción. Por ejemplo, si las notas se contabilizan cada mes, al final del año se puede tener una gráfica que nos muestre las fechas con más incidencia y así analizar los temas que tuvieron mayor repercusión. En el caso de las estadísticas de portales y web sucedería lo mismo. En acciones como dípticos se sabría desde un inicio que deben registrarse el impacto y los canales de distribución.

Por lo tanto, la importancia de esta fase radica en la información que nos aporta del cumplimiento del plan de comunicación. En la gráfica 27 se muestra la planeación de esta etapa.

4.8.1 Indicadores para evaluación de procesos y resultados

- Número de informaciones publicadas sobre la institución (notas, artículos, reportajes, entrevistas, etcétera). Cantidad y calidad (sentido positivo, negativo o neutro).
- Número de menciones en medios electrónicos.

Gráfica 27, Fase IV el proceso de evaluación. Adaptada de (Cutlip y otros, 2006:577).



- Estadísticas de visitas a los portales de Canitec, Unión de compras, Cinit y Fundación (aunque estas dos últimas tengan su propia gestión, la gerencia puede coadyuvar con estrategias y seguimiento).
- Comparativos de tarifas de gastos en medios de información masiva, por año.
- Sondeos de percepción a trabajadores.
- Hojas de control del número de entrevistas por mes y sugerencias de entrevistas.
- Hoja de control de cumplimiento de acciones, metas y objetivos

Antes de que acabe el periodo se iniciaría la Fase V, que corresponde a la evaluación anual. Con los resultados obtenidos se iniciaría un nuevo ciclo, para realizar el plan anual del siguiente periodo. En teoría, esta nueva planificación deberá ser más fluida, en la medida en que ya se tiene una experiencia previa.

Esta etapa generalmente termina en el informe anual de actividades y un resumen con los datos más importantes se incluye en el informe del presidente de Canitec

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

La presente investigación se planteó como objetivo realizar un plan de comunicación y relaciones públicas, que lograra una gestión eficaz de la imagen y la información que comunica la Cámara Nacional de la Industria de Telecomunicaciones por Cable hacia sus diferentes públicos.

La hipótesis fue que Canitec ya tenía una buena comunicación, aunque no contaba con un plan de comunicación y relaciones públicas que, en el largo plazo, le permitiera mantener una gestión eficaz para consolidar su imagen y ampliar sus públicos.

A lo largo de la investigación se pudo constatar que:

- a) En los primeros años de la institución, las áreas de comunicación no lograron contar con políticas claras que permitieran dar continuidad al trabajo del área, independientemente del profesional que desempeñe sus funciones.
- b) Que la Gerencia de Información y Relaciones Públicas dependía, en buena medida, de la relación que la Dirección estableciera con los responsables del área y del perfil profesional de la persona contratada.

El desarrollo de la comunicación institucional y de las relaciones públicas nos ha demostrado la importancia del diagnóstico, el cual perfecciona constantemente sus metodologías de análisis. Para el capítulo 3 de esta investigación se tomaron elementos de diferentes autores para desarrollar una metodología propia, que permitiera observar desde diferentes ángulos a la institución.

La auditoría de comunicación realizada permitió identificar aquellos aspectos perfectibles en las áreas comunicacionales de Canitec. Este aspecto es importante porque esta tesis buscaba mostrar la importancia del plan de comunicación en los organismos empresariales; esto se demuestra evidenciando que a través de una auditoría se identifican de manera adecuada los aspectos perfectibles y a través del plan general de comunicación se desarrollan la estrategia y las acciones necesarias para modificar esos aspectos. Pero sobre

todo, muestra que a través del plan cualquier institución que funciona bien puede hacerlo mejor, ahorrando costos, ampliando sus públicos y consolidando aliados en momentos de enfrentamiento público, entre otros aspectos.

En la auditoría de comunicación realizada se observó que los directivos de la institución buscan posicionar como mensaje general la necesidad de modificaciones al marco regulatorio, la instrumentación y las políticas subsecuentes, para lograr una competencia equitativa para todos los actores de telecomunicaciones. Los sondeos realizados a directivos confirman que este mensaje es el que desean comunicar.

Por otra parte, en los sondeos realizados a periodistas se observó que, en la mayoría de los casos, ellos identifican como agenda de Canitec lo que ésta quiere posicionar; sin embargo, algunos identifican una parte de la agenda y la Gerencia actual ubica los temas con una sutil diferencia de la dirección. Esto demuestra que, en el largo plazo, el mensaje puede llegar distorsionado y perder fuerza, ante la falta de políticas de la institución que dejan un margen discrecional en aspectos importantes de su comunicación.

Los cuestionarios realizados a la institución revelaron que, a pesar del potencial de públicos, actualmente la Gerencia de Información y Relaciones Públicas se encuentra focalizada en la prensa, por lo que sus labores son más restrictivas, prácticamente las que realizaría un jefe de prensa. Esta situación se atiende en el Plan General de Comunicación desarrollado, en el que se propone ampliar los públicos a los que se pueden dirigir, analizándolos e incluyéndolos en los programas diferenciados y retomando otros públicos que identificaron diferentes directivos de la institución.

Esta tesis también tuvo como objetivo particular coadyuvar a la documentación de la historia de la televisión por cable, hoy telecomunicaciones. Al iniciarla encontré que existen pocas publicaciones de la materia, por lo que en el capítulo segundo se abordó la historia de Canitec, así como las estadísticas, reportes, los documentos publicados por la institución y pruebas tangibles del debate de la convergencia tecnológica y de servicios, desde esta parte de la

industria. De esta forma, otros investigadores encontrarán en esta tesis nuevas fuentes sistematizadas para acceder a estos temas.

En algunas auditorías de comunicación la historia de la institución podría considerarse uno más de los entornos; sin embargo, en esta tesis se desarrolló en un capítulo completo para poder cumplir con el objetivo de contribuir a la documentación de la historia de la televisión por cable, dada la poca información publicada sobre la materia.

Otro objetivo de la presente tesis fue contribuir al desarrollo de la comunicación institucional y las relaciones públicas, a través de la documentación de casos prácticos de México, por lo que se espera que toda la información recabada en este documento pueda ser revisada y contrastada con otros planes de comunicación, que con el paso de los años podamos hacer una historia sistematizada de la práctica de la comunicación institucional y las relaciones públicas en México y que esta historia se pueda basar en las experiencias profesionales documentadas, tal como se hace y se ha hecho en otros países.

ANEXO I

ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS REALIZADOS A COMUNICADORES DE MEDIOS DE INFORMACIÓN

Anexo I

Anexo I.I. Entrevista a Ernesto Piedras*

Director general de la consultora *The Competitive Intelligence Unit, S.C.*, especializada en el sector telecomunicaciones. Colaborador de diversos medios de información entre los que destacan el noticiario radiofónico de Oscar Mario Beteta, las revistas *Este País* y *Expansión*. Miembro del Consejo Editorial de la Sección de Negocios del periódico *Reforma*. Autor de la columna *Estrategias Telecom*, en el periódico *El Economista*.

1. ¿Conoce usted qué es Canitec y qué hace?

Es la cámara que agremia a los coloquialmente llamados cableros, que son en versión moderna empresas de telecomunicaciones convergentes que tienen tradicionalmente el negocio de la TV restringida y ahora servicios integrales de telecomunicaciones.

2. ¿Qué opinión le merece Canitec?

Me parece que es una cámara que se ha reconstituido, cumplió su función, durante muchos años, de ser de televisión de paga a través del cable. En los últimos seis años se han reconvertido a una cámara de telecomunicaciones por redes fijas sobre todo.

Me queda claro que la agenda regulatoria de vanguardia y de nueva generación como yo la llamo, es la que hoy trae esa cámara. Anteriormente hubo otras cámaras que fueron la vanguardia regulatoria, fueron las que empujaban por una actualización regulatoria; pero por diferentes razones perdieron músculo e

* Ernesto Piedras, Es Licenciado en economía del ITAM, y candidato a Doctor en el London School of Economics. Profesor de Asignatura en la Licenciatura en Economía del ITAM desde 1997, y en la Maestría y Diplomado en Políticas Públicas del ITAM, desde 2002. En el CIDE fue coordinador de Desarrollo Académico del Programa de Investigación en Telecomunicaciones, del mayo de 2002 a septiembre del 2005. Autor de diversas publicaciones sobre telecomunicaciones.

interlocución, músculo regulatorio y además por agendas propias de las empresas que las integran. Me parece se quedaron en una agenda ya caduca, discutiendo temas de agenda de un pasado tecnológico y de mercado y regulatorio.

Y hoy la que veo con un empuje regulatorio, sobre todo desde las repetidas presidencias del actual titular Alejandro Puentes. Trae una voz muy presente, muy pujante, habla mucho con buena parte de la industria o del resto de la industria y busca hablar con la autoridad, en sus diferentes instancias. Eso es del trabajo afuera.

Del trabajo hacia adentro se me hace muy importante porque son más de 800 concesiones operando entre cableros a nivel nacional.

En México nos caracterizamos, en mi opinión, por tener una limitada capacidad de acción colectiva, en lo individual y en las empresas. Como en Colombia lo tienen los cableros para una confederación. Aquí es una cámara que los articula, hablamos de más de 800 operadores, en lo individual la mayoría son minúsculos, entonces al sumar intereses ganan capacidad de negociación en compra de equipo, en adquisición de contenidos, en interconexión, o sea se convierten en una red nacional.

La de gestión hacia afuera, la de articulación hacia dentro y luego las áreas de capacitación, el Cinit. A este sector lo componen en lo principal tres esferas: tecnológica, configuración de mercado y regulación. El motor inmóvil es la tecnología, es muy importante, pensemos en la atomización de segmento que son las empresas de *telecom por cable*, esas empresas podrían tener poca actualización en cuanto a capacitación, equipo, tecnológico, me parece que el Cinit ahí hace una labor importante.

3. Dentro del sector de telecomunicaciones, ¿cómo ubica a la Canitec?

El ecosistema regulatorio, de empresas, sería muy pobre si no estuviera la Canitec presente. Insisto hay otras asociaciones y cámaras caducas, algunas de intereses

muy particulares e identificados. Pero me parece que esta es la que está haciendo el papel más importante.

Hay asociaciones con objetivos muy específicos, lo cual es válido, pero son asociaciones muy acotadas, cámaras caducas, con falta de liderazgo.

No me gusta explicar los fenómenos nacionales en términos de personas, pero también veo en otras cámaras una falta de liderazgo, en consecuencia una falta de claridad de agenda, de poder de convocatoria, de capacidad de articulación de agremiados, eso sí lo encuentro hoy en Canitec.

Del mismo sector pienso en asociaciones como Anatel, nace de una fractura al interior de Canieti, que venía siendo históricamente la cámara del sector, aunque también agremia a los fabricantes de equipos, pequeños y grandes. Hay una fractura por razones de intereses de bloque de grupo y se configura Anatel y esa atomización no ayuda, Anatel es una asociación de muy limitada presencia, de intereses muy identificados, básicamente son Telmex y sus proveedores, bueno no está Telmex, pero está Telcel y los fabricantes de equipo que son principales clientes de Telmex.

Canieti, que históricamente tuvo una presencia muy importante, engendró un problema de fuerte dependencia a la agenda regulatoria de una empresa, Avantel. Cuando Avantel tuvo una voz muy sonora en lo regulatorio Canieti enarbolaba esa agenda. Al momento en que Avantel, por razones de mercado y por diferentes factores, baja el tono de su voz, parece Canieti perder claridad de rumbo y presencia en cuanto músculo regulatorio, eventualmente se destapa la presencia de Canitec. La veo muy importante.

Es un sector que pesa más del 6% del PIB, nada más por la generación de ingresos, ya no digas por las externalidades positivas, por el carácter transversal que tienen los servicios de telecomunicaciones. Es un sector con intereses muy fuertes y muy encontrados, las empresas frecuentemente están en conflictos, como juicios de amparo. Pero ya no solo las empresas, ahora vemos instituciones gubernamentales, funcionarios y servidores públicos enfrentándose en litigios. Eso

es una manifestación de los intereses tan fuertes que hay en el sector y que hace de este un sector muy difícil de articular.

Por eso es comprensible que exista esta fragmentación de intereses. Además la otra cosa, es un sector de empresas muy grandes. No es perversión de nadie, es por razones tecnológicas, de economías de escala, una serie de factores. Luego viene el monopolio privado. Luego el intento de gestación de competencia, pero el tema es que siempre hablamos de una empresa inmensa y otras muy grandes.

Cuando lo comparas con los 80 millones de usuarios de móvil y 20 millones de fijo, más 27 millones de internautas, ves que es una atomización de usuarios con limitada capacidad de acción colectiva, pero en un mercado en el que las empresas son inmensas los intereses son muy fuertes y ahí están las diversas cámaras.

4. ¿Cuál cree que sea el tema principal en la agenda de Canitec?

El principal que yo percibo es la promoción de la competencia efectiva, basada en la convergencia. Me parece que convergencia es un término que nos ha llevado al aburrimiento porque lo usamos todo el tiempo. Pero decía hace poco que no debemos aburrirnos porque está presente, lo va a seguir estando, con diferentes características.

Originalmente es un elemento tecnológico, pero la convergencia también lleva a la operación de las empresas, lleva a la consolidación de empresas, lleva también a hacer comparecer los marcos regulatorios en términos convergentes. Un marco regulatorio que sea conducente para la mayor competencia basada en esa integración de canales de servicios, de aplicaciones, canales y de tecnologías.

Hasta donde yo veo están muy activos en esta promoción de la competencia, muy preocupados. Porque me parece que la captura regulatoria, la captura gubernamental, la captura hacia las autoridades que en años pasados vivimos flagrantemente, es en este sexenio cuando más autonomía de gestión

gubernamental veo para el sector, hay mucho por avanzar. Veo las mejores condiciones.

Por primera vez permiten una interlocución hacia la industria. Quien sabe de este sector es la industria, el consumidor hoy sabe mucho más, pero está esa desarticulación, esa incapacidad de acción colectiva que hemos mostrado. La industria es la que realmente sabe, porque es la que atiende al consumidor, la que enfrenta a los proveedores de equipo, la que encuentra las barreras regulatorias, entonces es muy importante tener esa voz de la industria permeando la acción gubernamental.

No es un gobierno que haga lo que la industria le pida, pero tiene que estar atenta al fin último que es el bienestar de los consumidores, cualquier cosa que eso signifique. Pero por la optimización, por la vía de la operación de la industria. En México y en buena parte del mundo, gobierno y academia saben muy poco del sector, muy poco de las telecomunicaciones, es importante jalar la experiencia gubernamental.

5. ¿Qué opina de la relación de Canitec con los medios de comunicación?

La veo muy abierta, muy limpia. Veo fuertes sesgos entre la relación de los agentes del sector y los medios, hay columnistas francamente colgados a opiniones de algunas empresas, se tienen identificados, hay medios que bloquean ciertos mensajes.

Los medios no se pueden abstraer a estas presiones. En mi experiencia con la Canitec participo en revistas, prensa, radio y tv. De mis comunicaciones más fáciles, transparentes y objetivas es la que tengo con ese gremio. Además más cambiante, hay instancias de empresas a las cuales ya no recurro, porque casi podríamos decir no me importa lo que piensan, porque no veo cambio en lo que piensan y lo que piensan ha caducado hace mucho tiempo, en cambio veo una Canitec con una agenda que se actualiza permanentemente.

Con una voz que es muy sonora y muy visible, es fácil encontrar y saber qué opinan, tengo mucha comunicación directa, bidireccional, lo que es un principio de la comunicación. Recibo mucha información y encuentro muchas respuestas muy puntuales, cuando yo solicito la información. Qué tipo; tengo ese afán cuantitativo en mis análisis, frecuentemente recurro a la cámara a pedir información de usuarios, niveles de calidad, volúmenes de tráfico, ingresos, etcétera; frecuentemente tienen bien organizada esa información, si no la tienen, tienen capacidad para generarla.

Me parece que tiene una fuerza de articulación de sus argumentos que no lo induce a tener que hacer un manejo de estos tan tradicionales y tan incómodos de los medios, en cuanto a apoyarse y usar medios económicos, pagar o comprar. Compran espacios, hacen planas, hacen despliegues públicos, pero no los identifico con alguien ni tengo referencia de que hayan intentado comprar la conciencia.

6. En este año ¿en cuántas ocasiones se han comunicado con usted desde Canitec?

En lo que va del año, mes y medio, ellos me han llamado, hablo con los dos, con Alejandro Puente y Alejandro Navarrete, he de haber hablado unas 6 u 8 veces. Yo les he llamado tres o cuatro.

6.1 ¿Y desde la Gerencia?

No, desde hace mucho tiempo. Cuando quiero información hablo con Navarrete, recibo diariamente la síntesis y los boletines que llegan a emitir. Pero otro tipo de información no

7. ¿Comúnmente, qué necesidades de información tiene de Canitec?

El desempeño del segmento, en cuanto a la parte del negocio. Y luego los temas regulatorios y de opinión de la cámara. Esos los recibo por los boletines, los leo en los desplegados o me quedan claros en las síntesis, porque el primer bloque de la síntesis es la información propia de la cámara y si algo no me queda claro o es

información previa a su publicación lo veo con Alejandro Puente o Alejandro Navarrete.

8. Cuando ha contactado a Canitec para buscar información a través de entrevistas, reuniones y/o declaraciones, ¿cómo ha sido la respuesta?

La información es muy positiva, expedita, clara, cuando no me pueden compartir información, me lo dicen.

9. En general, ¿cómo calificaría la relación de los responsables de comunicación en Canitec con los medios de información?

No sé realmente, es un área que en lo general lo tengo perdida. Puede ser limitación del área de comunicación o puede ser el hecho que conozco a los directivos. Nos reunimos con regularidad, nos hablamos con franqueza. Comulgamos en ideas. Cuando tengo una inquietud hablo muy abiertamente con ellos. Por ese lado el resto de la estructura de la cámara la tengo muy desapercibida.

10. Si considera que es perfectible la relación con ustedes, los medios, ¿qué recomendaría?

Mira varias cosas. Hay que estrechar la relación, no sólo las conferencias de prensa con los reporteros. No sé, se me ocurren modelos poco novedosos y sin embargo de éxito, muchas empresas tienen su día del editor, el *editors days*, congregan a reporteros por un lado, a columnistas, a líderes de opinión, entonces les dan una explicación de lo que es la marcha del sector y de lo sus perspectivas, eso es una posibilidad. Otra es más didáctica, académica, algún tipo de cursos, los reporteros son muy cambiantes, pueden ofrecerles algún tipo de mini curso para explicarles las capacidades de las telecomunicaciones, la experiencia internacional, los requerimientos de inversión, ese que puede verse como adoctrinamiento. Es importante que lo hagan porque otros también lo hacen. Si yo como medio asisto a uno sólo me voy a sesgar, pero si busco concurrir a varios, a todos los posibles, yo tomo las decisiones.

Anexo I.II. Cuestionario: Claudia Juárez Escalona, periodista

Medio: Periódico El economista,

1. ¿Conoce usted qué es Canitec y qué hace? Sí, es la Cámara que representa a las más de 200 empresas de televisión por cable en México en materia de competitividad y servicios.

2. ¿Qué opinión le merece Canitec? Es una cámara seria, de trabajo, apegada a los medios de comunicación, de respeto.

3. Dentro del sector de telecomunicaciones, ¿cómo ubica a la Canitec? Como un jugador de gran relevancia y fundamental para el desarrollo no solo de la industria, sino del país.

4. ¿Cuál cree que sea el tema principal en la agenda de Canitec? Competitividad, servicio, cobertura.

5. ¿Qué opina de la relación de Canitec con los medios de comunicación? Es buena, hay cooperación de información.

6. En este año, ¿en cuántas ocasiones se han comunicado con usted desde Canitec? Cuando menos 4 veces.

6.1 Desde la Gerencia de información y Relaciones Públicas 2

6.2 Desde el departamento de prensa 2

6.3 De algún directivo de la institución 3

7. ¿Comúnmente, qué necesidades de información tiene de Canitec? Estadísticas, tarifas, cuestiones regulatorias.

8. Cuando ha contactado a Canitec para buscar información a través de entrevistas, reuniones y/o declaraciones, ¿cómo ha sido la respuesta? Positiva y casi inmediata.

9. En general ¿cómo calificaría la relación de los responsables de comunicación en Canitec con los medios de información? Buena, entienden la relación medios - Canitec.

10. Si considera que es perfectible la relación con ustedes, los medios, ¿qué recomendaría? Hacer reuniones de prensa más seguido.

Anexo I.III Cuestionario Guadalupe Michaca, periodista

Medio: Agencia de Noticias, Notimex

1. ¿Conoce usted qué es Canitec y qué hace? Sí, la Cámara Nacional de la Industria de las Telecomunicaciones por Cable es un organismo que agrupa a 900 concesionarios de redes públicas de telecomunicaciones que proveen servicios de televisión por cable, Internet, telefonía y transmisión de datos en México, distribuidos en 200 empresas.

2. ¿Qué opinión le merece Canitec? Es un organismo sumamente importante para el sector de las telecomunicaciones ya que además de tener como foco principal de acción ampliar la cobertura de servicios de televisión por cable, sus cuestionamientos y acciones sirven de equilibrio en el mercado dada la fuerte competencia que existe entre los operadores por tomar una rebanada del pastel “triple play”.

3. Dentro del sector de telecomunicaciones, ¿cómo ubica a la Canitec? Como el contrapeso necesario en un sector en el que existe un actor con presencia evidentemente fuerte en términos de usuarios y cobertura, es decir, Telmex. En México, el tema regulatorio es uno de los temas más polémicos y en el que Canitec no duda en tomar el rol de opositor a lo que muchas veces ha llamado “el poder monopólico de Telmex y Telcel”.

4. ¿Cuál cree que sea el tema principal en la agenda de Canitec? Un tema constante en los discursos de la Canitec, en voz de su presidente Alejandro Puente, es la importancia de ampliar la cobertura de servicios a segmentos de la población con menos oportunidades y que estos sean de alta calidad, para posicionar a México en el *ranking* mundial, lo cual se traduciría inevitablemente en mayor competitividad y crecimiento en términos económicos para el país.

5. ¿Qué opina de la relación de Canitec con los medios de comunicación? La relación entre la Canitec y los medios de comunicación es sumamente estrecha. Su presidente Alejandro Puente muestra una singular disposición para hablar con reporteros en conferencias de prensa y vía telefónica cuando existe algún tema coyuntural, a diferencia de otros representantes de la industria.

6. En este año, ¿en cuántas ocasiones se han comunicado con usted desde Canitec?

6.1 Desde la Gerencia de información y Relaciones Públicas: Alrededor de tres veces y ha sido para avisar que la Canitec emitió un comunicado.

6.2 Desde el departamento de prensa: Alrededor de dos veces, también para comunicarme que había en mi correo electrónico información oficial que podría ser del interés del medio para el que trabajo.

6.3 De algún directivo de la institución: Tres veces, la comunicación fue de la reportera hacia el presidente de la Canitec, Alejandro Puente, quien en dos ocasiones tomó la llamada y en la tercera fue él quien regresó la comunicación a mi teléfono celular.

7. ¿Comúnmente, qué necesidades de información tiene de Canitec? Básicamente sobre los temas de coyuntura que salen en la cobertura diaria, sobre todo cuando se trata de obtener reacciones sobre temas relacionados con la regulación del sector, como lo es la emisión del Plan Técnico Fundamental de Interconexión e Interoperabilidad, la portabilidad numérica, la eventual declaratoria de dominancia de Telmex por parte de la Comisión Federal de Competencia (CFC) y todo lo relacionado con la convergencia tecnológica y de servicios, entre otros.

8. Cuando ha contactado a Canitec para buscar información a través de entrevistas, reuniones y/o declaraciones, ¿cómo ha sido la respuesta? En lo relativo a información relacionada con reuniones, generalmente es rápida, sin embargo no siempre es así cuando se trata de reacciones. La oficina de prensa tiene un tiempo de respuesta limitado, debido al perfil de la agencia de noticias para la que trabajo quisiera que fuera más expedita, toda vez que mis notas deben

irse lo más pronto posible, media hora o una hora de espera significan “siglos” para el reportero.

9. En general ¿cómo calificaría la relación de los responsables de comunicación en Canitec con los medios de información? Es una relación basada en el respeto mutuo. Los responsables de comunicación siempre han demostrado habilidad para tratar con “la fuente” de telecomunicaciones al darle a cada uno de los reporteros un trato amable y cordial.

10. Si considera que es perfectible la relación con ustedes, los medios, ¿qué recomendaría? Sí es perfectible. Recomiendo una mayor capacidad de respuesta cuando se trate de temas que pudieran ser complejos o comprometedores para la imagen del organismo o su presidente, ya que es un hecho que la “especulación siempre es generada por la falta de información” como dijera un colega periodista.

Anexo I.IV. Cuestionario periodista Anónimo ^o

Medio: Periódico Milenio

1. ¿Conoce usted qué es Canitec y qué hace? Es la Cámara de la Industria de Telecomunicaciones por Cable, encargada de representar a toda la industria y apoyarla en su avance y crecimiento en el mercado.

2. ¿Qué opinión le merece Canitec? Es una de las cámaras más importantes del sector de las telecomunicaciones actualmente.

3. Dentro del sector de telecomunicaciones, ¿cómo ubica a la Canitec? Ha sido desde hace algunos años la más importante en cuanto a la representatividad de sus agremiados y en cuanto a la presencia que en los medios.

4. ¿Cuál cree que sea el tema principal en la agenda de Canitec? El bienestar de sus agremiados.

5. ¿Qué opina de la relación de Canitec con los medios de comunicación? Actualmente es más que excelente.

6. En este año, ¿en cuántas ocasiones se han comunicado con usted desde Canitec? No sé el número exacto pero han sido muchas.

6.1 Desde la Gerencia de información y Relaciones Públicas

6.2 Desde el departamento de prensa

6.3 De algún directivo de la institución

Con todas las anteriores he tenido comunicación en diferentes ocasiones.

7. Comúnmente, ¿qué necesidades de información tiene de Canitec? Declaraciones sobre temas actuales, cifras, expectativas, no sé, es mucha la información que manejamos.

^o El periodista de este medio solicitó que su nombre no se mencionara.

8. Cuando ha contactado a Canitec para buscar información a través de entrevistas, reuniones y/o declaraciones, ¿cómo ha sido la respuesta? **Prácticamente inmediata.**

9. En general, ¿cómo calificaría la relación de los responsables de comunicación en Canitec con los medios de información? **Desde mi punto de vista excelente.**

10. Si considera que es perfectible la relación con ustedes, los medios, ¿qué recomendaría? **No tengo sugerencia.**

Anexo I.V. Cuestionario: Jaime Núñez, periodista y Coordinador de invitados

MEDIO: *Formula Financiera* (Radio) y *Alebrijes, Águila o Sol* (Televisión)

1. ¿Conoce usted qué es Canitec y qué hace?

Si, la Canitec es la Cámara Nacional de la Industria de Telecomunicaciones y agrupa a las empresas que ofrecen los servicios de televisión restringida en la República Mexicana y a últimas fechas otro de servicios como el de telefonía e Internet, conocido como *triple play*.

2. ¿Qué opinión le merece Canitec?

Hace una buena labor en el entendido de cuidar los intereses de sus miembros.

3. Dentro del sector de telecomunicaciones, ¿cómo ubica a la Canitec?

Como una cámara aguerrida.

4. ¿Cuál cree que sea el tema principal en la agenda de Canitec?

A últimas fechas la agenda que claramente marca la Canitec es el tema Telmex su título de concesión, el hecho de que la CFE les permita subirse a su red de fibra negra.

5. ¿Qué opina de la relación de Canitec con los medios de comunicación?

Es abierta, por lo regular su presidente toma las entrevistas sin mayor problema, abordando los temas que más afectan o benefician a su sector.

6.- En este año, ¿en cuántas ocasiones se han comunicado con usted desde Canitec?

6.1 Desde la Gerencia de información y Relaciones Públicas

6.2 Desde el departamento de prensa

6.3 De algún directivo de la institución

En cuanto a número de ocasiones no lo tengo claro, pero por lo general cada que emiten un comunicado de prensa su gente de comunicación habla con un servidor y le hace saber la posición de la cámara (Sólo con la oficina de prensa).

7. Comúnmente, ¿qué necesidades de información tiene de Canitec?

Por lo general sólo los temas que competen al sector de las telecomunicaciones.

8. Cuando ha contactado a Canitec para buscar información a través de entrevistas, reuniones y/o declaraciones, ¿cómo ha sido la respuesta?

Bastante fluida, es bueno encontrarse con oficinas con comunicación así, cuando se puede llevar a cabo una entrevista desde un principio te lo hacen saber, si su respuesta es negativa también te lo informan con la misma prontitud.

9. En general ¿cómo calificaría la relación de los responsables de comunicación en Canitec con los medios de información?

Por lo que a mí corresponde ha sido fluida.

10. Si considera que es perfectible la relación con ustedes, los medios, ¿qué recomendaría?

Por mi parte la relación es buena, no podría emitir algún comentario.

Anexo I.VI. Cuestionario: Rafael Val, periodista

Medio: Revista especializada en el sector *News Line Report*

1. ¿Conoce usted qué es Canitec y qué hace?

Si, conozco Canitec y su actividad.

2. ¿Qué opinión le merece Canitec?

Es la Cámara de las Telecomunicaciones más activa de Latinoamérica y que más y mejor defiende los intereses de sus asociados.

3.- Dentro del sector de telecomunicaciones, ¿cómo ubica a la Canitec?

Como un claro referente en México y principal opositor a Telmex.

4. ¿Cuál cree que sea el tema principal en la agenda de Canitec?

El no ingreso de Telmex al mercado de la Tv de paga y el Plan de Competitividad de las Telecomunicaciones en México.

5. ¿Qué opina de la relación de Canitec con los medios de comunicación?

En general es buena y ha logrado posicionar a la cámara como referente de consulta en los medios masivos, especialmente periódicos.

6. En este año, ¿en cuántas ocasiones se han comunicado con usted desde Canitec?

6.1 Desde la Gerencia de información y Relaciones Públicas 10 veces.

6.2 Desde el departamento de prensa 0 veces

6.3 De algún directivo de la institución 4 veces

7. Comúnmente, ¿qué necesidades de información tiene de Canitec?

Su posición frente a nuevas reglamentaciones.

8.- Cuando ha contactado a Canitec para buscar información a través de entrevistas, reuniones y/o declaraciones, ¿cómo ha sido la respuesta?

Satisfactoria en la mayoría de las veces.

9.- En general ¿cómo calificaría la relación de los responsables de comunicación en Canitec con los medios de información?

Buena.

10. Si considera que es perfectible la relación con ustedes, los medios, ¿qué recomendaría?

Mayor *feedback* en la comunicación. Menor burocracia para contactar a los funcionarios de alto mando.

Anexo I.VII. Cuestionario Verónica Gascón, periodista

Medio: Periódico Reforma

1. ¿Conoce usted qué es Canitec y qué hace?

Canitec es la Cámara en la que están asociadas las principales empresas de televisión por cable en México. Su función es representarlos ante las autoridades regulatorias, como la Comisión Federal de Telecomunicaciones y la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Además de emitir posturas en conjunto sobre diversos temas que afectan a la industria de las telecomunicaciones, como es la convergencia tecnológica, la portabilidad de número, la interconexión, etcétera.

2. ¿Qué opinión le merece Canitec?

Es una cámara que ha sido muy activa en la defensa de la posición de los industriales del cable frente a empresas como Teléfonos de México. Este año ha emprendido una campaña intensa en contra de que las autoridades le permitan a Telmex dar el servicio de video por sus redes.

3. Dentro del sector de telecomunicaciones, ¿cómo ubica a la Canitec?

Como uno de los protagonistas del tema de la convergencia, ya que las empresas de cable fueron de las primeras en comercializar servicios de *triple play*. Además se han colocado permanentemente en el ojo público y mantienen el discurso en contra del cambio del título de concesión de Telmex en los medios.

4. ¿Qué opina de la relación de Canitec con los medios de comunicación?

Ha sido constante la relación y frecuentes las invitaciones a sus eventos. Sin embargo, de unos 6 meses a la fecha ha sido más difícil entablar entrevistas con

el presidente de la Cámara. Anteriormente era más fácil acceder al titular de la Canitec.

5.- En este año, ¿Se han comunicado con usted desde Canitec?

SI

5.1 ¿Cuántas ocasiones en total? No tengo la cifra exacta, pero quizá unas dos veces por mes.

5.2 ¿Cuántas desde el área de Prensa? Todas

5.3 ¿Cuántas desde el área de Relaciones Públicas?

En algunas ocasiones se habla con la gente encargada de las relaciones públicas, pero siguen sin estar bien definidas las responsabilidades de cada quien.

5.4 ¿Algún directivo de la institución? He tenido contacto con Alejandro Navarrete, de CINIT.

5.5 ¿Recuerda algún asunto en particular? Sobre todo convergencia tecnológica.

6. ¿Cuál cree que sea el tema principal en la agenda de Canitec?

La agenda de la Canitec se está moviendo en función de lo que haga o diga Telmex y la posibilidad de que la SCT le modifique próximamente su título de concesión.

7. Comúnmente ¿qué necesidades de información tiene de Canitec?

Entrevistas y estadísticas del sector.

8. Comúnmente ¿qué necesidades tiene de sus áreas de investigación?

Proyecciones sobre crecimiento de los servicios que presta la industria de TV por cable, como usuarios de televisión, de banda ancha y telefonía.

ANEXO II

CUESTIONARIOS REALIZADOS A DIRECTIVOS DE CANITEC

ANEXO II, CUESTIONARIOS REALIZADOS A DIRECTIVOS DE CANITEC

Anexo II.I Cuestionario Cinit

Cuestionario realizado a Alejandro Navarrete*, Director del Centro de Investigación e Innovación en Telecomunicaciones, Cinit

1. Actualmente ¿qué temas considera que son prioritarios para la agenda de la industria de telecomunicaciones por cable?

Los temas más relevantes son:

- a) Regulación pro competitiva que incluya disposiciones específicas para los operadores dominantes de la industria.
- b) Promoción de la banda ancha en México, incluyendo una política pública que oriente su desarrollo.
- c) Resoluciones de dominancia de la Comisión Federal de Competencia en materia de telecomunicaciones.

2. ¿Cuáles de estos temas considera que pasan por la opinión pública?

En realidad, todos deberían pasar por la opinión pública, toda vez que no se trata de temas que sólo incidan en el desarrollo de la competencia en telecomunicaciones, sino que impactan la economía de las familias y de las empresas, así como en la competitividad del país en general.

* Alejandro Navarrete Torres, maestro en Ciencias en Ingeniería Eléctrica con especialidad en Comunicaciones y Procesamiento de Señales por el Rensselaer Polytechnic Institute en Troy, Nueva York, E.U. Ingeniero en Electrónica y Comunicaciones por la Universidad Iberoamericana. Fue director técnico de ANIRET, coordinador de asesores del presidente de la Comisión Federal de Telecomunicaciones (Cofetel) y del subsecretario de Comunicaciones de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) y coordinador de la carrera Ingeniería electrónica y de Comunicaciones de la Universidad Iberoamericana, D.F.

3. ¿Cuál considera que es el mayor reto de comunicación para Canitec?

Las sociabilización de los temas prioritarios. Encontramos con frecuencia que se le da más importancia a los aspectos de mercado que a las implicaciones de política pública para los usuarios. Muchos de los temas tienen componentes técnicos que no los hacen fácilmente accesibles para el público en general, como tarifas de interconexión, “reventa”, planes técnicos fundamentales, etc. Sin embargo, existen implicaciones directas a los usuarios derivadas de la implantación adecuada de medidas relacionadas con estos temas.

4. ¿Qué es lo que más necesita comunicar el Cinit?

La comunicación primordial del Cinit está relacionada con aspectos de carácter técnico y tecnológico con la industria de las telecomunicaciones por cable. En este sentido, existe material como artículos técnicos, descripción de tecnologías y difusión de cursos de capacitación que es necesario comunicar a los interesados en la industria del cable.

5. ¿A quiénes considera interlocutores el Cinit?

En cuanto a nuevas tecnologías, los interlocutores naturales son los proveedores de soluciones tecnológicas y de equipos para la industria del cable. Si se trata de capacitación, los interlocutores son las áreas de capacitación de las empresas de cable, así como organismos de capacitación técnica, con quienes el Cinit pudiera establecer asociaciones estratégicas.

6. ¿Qué o quiénes deben conocer el Cinit?

Por lo pronto, todos los operadores de cable de la República Mexicana. Adicionalmente, operadores de cable de toda Latinoamérica.

7. ¿Considera que aquellos que deben conocer sus actividades le reconocen actualmente?

Definitivamente sí. Así lo demuestra la experiencia que hemos tenido.

8. La relación con los medios de información y el Cinit ¿es a través de Canitec o directa entre los medios y Cinit.?

Ambas. Se aprovechan los canales que se abren a través de Canitec y se utilizan medios directos para la promoción y la difusión.

9. Para los fines de comunicación de los temas de la institución ¿cuál considera mejor, la relación directa o a través de la Gerencia de Información y RP?

Lo que sea estrictamente institucional, lo hacemos a través de la gerencia. La difusión de información se hace de manera directa con los contactos que ya tenemos.

10. ¿Qué elementos considera que son perfectibles dentro de su institución para que la relación con los medios de información sea más eficaz?

Una capacitación de los reporteros, en cuanto a los aspectos técnicos y operativos de las redes de telecomunicaciones, ya que en muchas ocasiones se tergiversan los mensajes por falta de entendimiento de las problemáticas y de sus implicaciones.

Anexo II.II Entrevista a Alfonso Martínez, Asesor de Presidencia de Canitec.

1. ¿Cómo percibe la Dirección la función de la Gerencia de información y Relaciones Públicas?

La tarea es atender la cara de la industria ante los periodistas, atender sus solicitudes y procesarlas ante la cámara. Sus funciones serían:

Atención directa y permanente de medios de periodistas

Coordinar esfuerzos de comunicación, boletín, comunicación hacia el sector

Coordinar los eventos noticiosos y de cobertura mediática

2. ¿Por qué se crea el área de Información y Relaciones Públicas, cuándo, con quién?

Hasta hace pocos años la cámara sólo tenía un director general y dos gerencias. Entre esas dos hacían de todo, pero no había relación con los medios. Es durante la gestión de Alejandro Punte que se crea esta gerencia.

3. ¿Cuál es la agenda que interesa posicionar a la Canitec?

Medidas regulatorias que generen un nivel parejo entre los distintos actores de telecomunicaciones. Fundamentalmente en el mercado de telefonía, ha habido importantes avances en los últimos años, como la portabilidad numérica; ahora, recientemente el plan técnico fundamental de interconexión e interoperabilidad, los temas de la Cofetel. El día de hoy publicará la SCT la resolución para consolidar las áreas de servicio local, algunas medidas regulatorias ya están en marcha y otras que faltan por concluir, como que la CFC declare los procesos de dominancia en cinco mercados de los operadores Telcel y Telmex, con lo cual permitirán tener una regulación asimétrica.

4. ¿Quién diseña el Plan de Comunicación de Canitec?

Desde la Presidencia de la Cámara se coordinan los esfuerzos de comunicación, junto con la estrategia regulatoria y política, para que vayan en un mismo sentido.

5. ¿Cuál cree que sea la percepción de los medios de información acerca de la cámara?

Creo que hay percepción positiva, toda vez que la industria enfrenta un panorama de mucho rezago en las condiciones regulatorias, coincide absolutamente el interés público con el interés de la industria. Esto hace que desde el punto de vista mediático, las posiciones de la industria siempre vayan en el mismo sentido que el interés público. Lo cual genera una fácil aceptación de los medios de comunicación sobre nuestras posturas, que son siempre a favor de la competencia

Creo que la cámara se ha ganado un lugar como un organismo de representación de los intereses de la industria con mucha fuerza, claridad y decisión de sus posicionamientos, cosa que es en el sector algo poco común, por diversas causas, pero que ha distinguido a la Canitec por sus posicionamientos claros, puntuales y en muchas ocasiones críticos del *statu quo* del sector de las telecomunicaciones.

6. ¿Cómo considera la relación con los medios de información?

La relación se ha conducido de manera fluida, es fundamental para los propósitos.

7. ¿Quién se encarga de la relación con los medios de información?

Ahora que la presencia de la cámara es mayor, las entrevistas y las relaciones públicas pasan por mi supervisión, después se canalizan al Cinit, al área jurídica o al presidente. Pero fundamentalmente, quien atiende las entrevistas es el presidente de la cámara.

8. Comúnmente, ¿qué necesidades de información le expresan los medios?

Regularmente solicitudes de información sobre las coberturas mediáticas que se generan en torno a temas regulatorios. Fundamentalmente posicionamientos de la cámara en torno a temas conectividad, conciliación de servicios locales, plan técnico fundamental de interconexión e interoperabilidad, portabilidad numérica, posicionamientos de la Cofeco sobre el sector. Fundamentalmente la búsqueda de información de reporteros tiene que ver con las coyunturas de transformaciones regulatorias del sector.

9. ¿Qué necesidades buscaría satisfacer la Canitec, si tuviera al gerente de Información y Relaciones Públicas perfecto?

Que no sólo se encargara de la atención con los periodistas, sino también de la elaboración de los contenidos de los mensajes que tendrá la cámara a los medios y las relaciones públicas. Pero son cosas que no siempre coinciden en un mismo perfil.

10. ¿Cuáles de estas necesidades se encuentran cubiertas actualmente?

Cubre muy bien atención a periodistas, el seguimiento informativo, en general promover la relación constante con los reporteros, corresponsales, algunos editores y editorialistas del sector.

Anexo II.III Cuestionarios para auditoría de comunicación, enviados a la Gerencia de Información y Relaciones Públicas de Canitec

Para este apartado se envió a la gerente de información y relaciones públicas de Canitec, Heidi Rangel, las preguntas realizadas a los periodistas y a los directivos.

Anexo II.III.I Primer cuestionario

1.- Cuáles son las funciones del área

Posicionar y mantener la imagen de Alejandro Puente, representantes de Canitec, y de la Cámara como un organismo empresarial pro activo que trabaja a favor de los consumidores de los servicios de telecomunicaciones.

2.- Organigrama de la gerencia formal e informal

Gráfica 28, Anexo II. III. I, Organigrama formal



Gráfica 29, Anexo II. III. I, Organigrama informal



3. ¿Qué espera realizar la Gerencia, cuáles son sus objetivos de comunicación y cuáles de relaciones públicas?

Llevar a cabo estrategias de manejo de crisis para salvaguardar la imagen de la Canitec, su presidente y los principales directivos de la misma.

4. Temas de agenda

Consolidación de las áreas de servicio local

Condiciones de interconexión

Puesta en marcha de portabilidad numérica

Alianza Telmex-Dish

Cambio del título de concesión de Telmex

Expo Canitec

5. Áreas de responsabilidad

No es claro a qué se refiere.

6. ¿Qué acciones de comunicación realiza?

Tu pregunta es muy general, pero trataré de acercarme al mensaje real del cuestionamiento.

Manejo de crisis informativa (operación de las políticas de comunicación indicadas por mi jefe inmediato).

Manejo de medios.

Relación estrecha y permanente con reporteros, corresponsales extranjeros, jefes de información, columnistas, editores, coordinadores de información, productores y líderes de opinión.

7. ¿Qué acciones de relaciones públicas?

Al igual que la pregunta anterior, es poco exacta, pero actualmente la gerencia no se encarga de estrategias de RP. El cambio de oficina de este departamento obedece a un reforzamiento de las estrategias de comunicación. Si usted se refiere a la organización de comidas, compra de regalos para reuniones de fin de año o para la Expo Convención Canitec; todo obedece a las políticas de comunicación en sí y no a objetivos de relaciones públicas.

8. ¿Cuáles son las políticas de comunicación?

Las políticas de comunicación son decisión directa del Lic. Alfonso Martínez, por lo que no me corresponde contestar esta pregunta.

9. Presencia en medios.

Pregunta ya respondida con anterioridad

Visitas a portal Canitec. Esta información ya fue entregada. Anexo la información que entregó el área de sistemas[⊕]

Visitas a portal Expo. Esta información ya fue entregada. Anexo la información que entregó el área de sistemas[⊕]

Número de menciones en medios en expo. Esta información ya fue entregada.

Número de menciones en periodo normal. Esta información ya fue entregada. Reitero que es el número de menciones 2008.

10. Inversión en medios Plan de medios

[⊕] Se entregó información estadística de páginas de Internet sin procesar. No se incluyen por razones de espacio.

Costos. Esta información es confidencial.

Método de toma de decisiones o planeación

Las decisiones las toma el Lic. Alfonso Martínez y no me compete responderla.

11. ¿Cuál es la relación con las otras áreas y los otros organismos?

No entiendo a qué áreas y organismos te refieres, intuyo que hablas del Cinit y la Fundación Canitec. La relación de la Gerencia obedece a las políticas del presidente de esta Cámara y a sus estrategias mediáticas.

12. Realiza un presupuesto anual, ¿a cuánto asciende?

Esta información es confidencial. Te puedo comentar en qué rubros se gasta:

Plan de medios

Servicios informativos

Servicios fotográficos

Servicios creativos

Papelería

13. ¿A quiénes considera interlocutores de Canitec, a quiénes considera su público objetivo?

Nuestros interlocutores son diversos:

Instituciones gubernamentales

Instituciones políticas

Instituciones económicas

Cúpulas empresariales

Líderes de opinión

Y por supuesto consumidores finales.

Anexo II.III.II Análisis de la comunicación de Canitec, segundo cuestionario

1. ¿Qué es Canitec y qué hace?

Canitec es el órgano de representación de los concesionarios de redes públicas de telecomunicaciones cableadas, autorizados para prestar los servicios de televisión, Internet y telefonía.

2. ¿Qué opinión le merece Canitec?

De respeto y admiración. Es el organismo empresarial con mayor presentación política y mediática actualmente.

3.- Dentro del sector de telecomunicaciones, ¿cómo ubica a la Canitec?

Es el organismo más importante del sector.

4. ¿Cuál cree que sea el tema principal en la agenda de Canitec?

Esta respuesta ya está contestada.

5. ¿Qué espera de la relación de Canitec con los medios de comunicación?

Dar los resultados esperados por la Presidencia de esta Cámara y sus directivos.

6. ¿Cuál es su dinámica de comunicación con los periodistas?

6.1 Se comunica periódicamente, de manera programada

6.2 Sólo cuando hay motivos de información

Ambas 6.1 y 6.2

6.3 ¿Cómo es la relación con los otros directivos?

Muy buena, de trabajo.

7. Comúnmente, ¿qué necesidades de información buscan los medios de información a través de su Gerencia en Canitec?

Entrevistas, Información, acercamientos con el presidente, asesoría, capacitación.

8. ¿Cómo considera que es su respuesta a los medios cuando contactan para entrevistas? Por favor, indicar si hay factores ajenos al área, que puedan dificultar su labor o contribuyan a ella.

Inmediata. No los hay.

9. En general ¿cómo calificaría su relación con los medios de información?

Muy buena. De respeto, apoyo y trabajo.

10. Si considera que es perfectible la relación con los medios, ¿qué mejoras le gustaría que dependan de usted o de sus superiores?

Por el momento no considero alguna mejora.

Anexo II.III.III. Análisis de comunicación de Canitec, tercer cuestionario

1. Actualmente ¿qué temas considera que son prioritarios para la agenda de la industria de telecomunicaciones por cable?

Los ya citados.

2. ¿Cuáles de estos temas considera que pasan por la opinión pública?

Todos los que ya cité en las anteriores preguntas.

3. ¿Cuál considera que es el mayor reto de comunicación para Canitec?

Una posible situación de crisis informativa relacionada con el sector.

4. Además de Canitec, ¿considera que las labores de comunicación del Cinit, la Fundación o la Expo Convención, tienen relación con la Gerencia de Información y Relaciones Públicas?

El día de hoy todo pasa a través de las decisiones del presidente de esta Cámara, nuestro único vocero.

Si considera que no, por favor vaya hasta la pregunta 10

Si considera que si por favor continúe.

5. ¿A quiénes considera interlocutores de estas instancias?

6. ¿Qué o quiénes deben conocer estos organismos?

7. ¿Considera que aquellos que deben conocer sus actividades le reconocen actualmente?

8. La relación con los medios de información, el Cinit y la fundación, ¿es a través de Canitec o directa con los medios?

9. Para los fines de comunicación de estos organismos, ¿qué considera mejor, la relación directa de éstos con los medios o a través de la Gerencia de Información y Relaciones Públicas?

10. ¿Qué elementos considera que son perfectibles dentro de su institución para que la relación con los medios de información sea más eficaz?

La relación con los medios es eficaz.

11. Dentro de su institución, ¿qué elementos considera que son perfectibles para que la comunicación en la institución funcione mejor?

Ya la había respondido. Lo reitero, me parece que este organismo empresarial funciona muy bien y da los resultados esperados.

12. Cuando usted fue nombrada gerente, ¿contó con la información necesaria para la realización de sus funciones?

Sí, conté con la información necesaria para tomar el cargo.

13. ¿Cuáles son los obstáculos más imperantes que ha encontrado en su responsabilidad?

Anexo II.IV Cuestionario: Aspectos de Comunicación de la Fundación Canitec

Cuestionario aplicado a Elvia Monasterio, Directora de la Fundación Canitec.

ASPECTOS DE COMUNICACIÓN

CUESTIONARIO FUNDACIÓN CANITEC

1. Actualmente ¿qué temas considera que son prioritarios para la agenda de la industria de telecomunicaciones por cable?

a) Marco regulatorio para garantizar la competitividad de la industria, para impedir la dominancia de las telefónicas y la TV abierta y combatir los monopolios, garantizando la equidad y la moderación en costos y condiciones.

b) En el área tecnológica: El *triple play*, la digitalización, la interconexión, la actualización tecnológica (alta definición) y la oferta de nuevos servicios.

e) Cobertura nacional: Posicionar la red de telecomunicaciones por cable como la “columna vertebral” de las comunicaciones de nuestro país.

c) Promover, en el más amplio sentido, el uso educativo y formativo de los medios de comunicación.

2. ¿Cuáles de estos temas considera que pasan por la opinión pública?

1.a y 1.b

3. ¿Cuál considera que es el mayor reto de comunicación para Fundación Canitec?

Educativo: Que la sociedad conozca el trabajo que realiza Fundación Canitec para apoyar la educación de nuestro país, a través de los servicios y contenidos que se ofrecen por medio de sus dos plataformas: el portal www.cableeducacion.org.mx y

el canal de televisión *Aprende TV* y que éstas se consoliden como medio/mecanismo idóneo para la formación de valores.

La integración nacional: lograr la conectividad en todo el país (disminución drástica de la brecha digital), y defensa y comunicación de las culturas locales y regionales (productoras locales, pues aquellas culturas que no generan su propia producción de video corren el riesgo de desaparecer).

Difusión: Convencer a patrocinadores del compromiso social, para lograr procuración de fondos que permitan campañas de difusión de los servicios de la Fundación y así aumentar la audiencia.

4. ¿Qué es lo que más necesita comunicar la Fundación?

Que es un brazo asistencial de la Canitec, creado para favorecer a la población mediante la educación en el uso de herramientas tecnológicas que apoyen a elevar la calidad de vida.

En general, todo lo anterior (punto 5), los servicios, proyectos y programas que operan a través de su portal y el canal

5. ¿A quiénes considera interlocutores la Fundación?

Autoridades educativas.

Instituciones educativas públicas y privadas

Organismos no gubernamentales

Organismos internacionales (los pares en el mundo)

Especialistas en temas educativos

Líderes de opinión

Concesionarios de cable (Canitec)

Medios de difusión (radio, televisión abierta, prensa, editoriales educativas, etc.)

Fundaciones

Empresarios

Sociedad en general

6. ¿Qué o quienes deben conocer de la Fundación?

Todos los del punto anterior.

7. ¿Considera que aquéllos que deben conocer sus actividades le reconocen actualmente?

Muy pocos, se debería invertir para desarrollar una campaña de difusión de la Fundación, que rendirá muchos más frutos.

8. La relación con los medios de información y la Fundación ¿es a través de Canitec, directa con los medios o bien utiliza sus propios medios como el canal y el portal?

Se da en ambos sentidos.

9. Para los fines de comunicación de los temas de la institución, ¿cómo considera mejor la relación con los medios, directa o a través de la Gerencia de Información y Relaciones Públicas?

Ambas, dependiendo del propósito que se persiga.

En esta era, Información y Relaciones Públicas (IRP) sirve de corrector de estilo, porque los que producen información son los especialistas. Entonces debe hallarse un método para que quienes produzcan noticias e información, pasen por el filtro de IRP y se publique rápidamente. IRP es útil como enlace con los medios.

10. ¿Qué elementos considera que son perfectibles dentro de su institución para que la relación con los medios de información sea más eficaz?

Fortalecimiento de un área de Difusión y Relaciones Públicas de la propia Fundación y que tenga relación estrecha con la Gerencia de Relaciones Públicas

de la Canitec, así se fortalece la cantidad de noticias, la amplitud de las noticias y su diversidad.

Asesorías y consultorías de medios actuales.

11. ¿Qué espera de la Gerencia de Información y Relaciones Públicas de Canitec?

Desarrollo de estrategias para posicionar a Fundación Canitec.

Agilidad, capacidad para detectar noticias, apoyo y recursos.

12. Cuando tiene alguna actividad que deba ser difundida a los medios, ¿se apoya en la Gerencia o emplea sus propios medios?

Nos apoyamos en la gerencia.

13. ¿Qué actividades del área de relaciones públicas tienen que ver con la Fundación o cuáles considera que debe tener?

Favorecer las relaciones con comunicadores de distintos medios que ayuden a posicionar a Fundación, así como con otras instituciones que permitan establecer convenios para recibir aportaciones o intercambiar contenidos.

Vincular con televisoras, radiodifusoras, agencias de noticias para detectar contenidos interesantes.

GLOSARIO

Banda ancha: GB *Broadband*. Técnica de transmisión de datos que permite el envío de voz y señales de video a grandes distancias. Utiliza métodos de multiplexado por división de frecuencias para facilitar la emisión simultánea de varias comunicaciones (Elosua, *et al.*, 2007: 69).

Brecha digital: Brecha entre individuos, familias, negocios y áreas geográficas de diferentes niveles socioeconómicos en relación con las oportunidades de acceso a las tecnologías de información y la comunicación (García Canclini, *et al.*, 2008: 76).

IP: Acrónimo de Internet Protocol (protocolo de Internet). Como su nombre lo indica, protocolo de comunicación utilizado en la red para la transmisión de paquetes de información (Elosua, *et al.*, 2007: 299).

Multiplexado: Transmisión de múltiples señales a través de un único canal o línea de comunicación. Las dos técnicas que utilizan este procedimiento son la modulación por división de frecuencia y la modulación por división de tiempo (Elosua, *et al.*, 2007: 357).

Página vista: Fichero o conjunto de ficheros enviados a un usuario de red como resultado de la recepción de su petición de descarga de una página por parte del servidor, también se utiliza para medir el tráfico que recibe el sitio (Elosua, *et al.*, 2007: 385).

Plan de comunicación: Proyecto que recoge los objetivos de comunicación de una entidad, así como las estrategias para lograr esos objetivos y conseguir hacer frente a todos los problemas de comunicación corporativa que puedan surgir en la entidad (Diccionario LID, 2004: 270).

Plan de comunicación externa: Proyecto que define todas las acciones de comunicación encaminadas a transmitir información de la entidad a sus públicos

externos; proveedores, asociaciones y empresas públicas y privadas, entre otros (Diccionario LID, 2004: 271).

Plan de comunicación interna: Proyecto que define todas las acciones de comunicación encaminadas a transmitir información de la entidad a su público interno, como empleados y accionistas (Diccionario LID, 2004: 271).

Plan de responsabilidad social corporativa: Proyecto de las inversiones que una organización tiene previsto realizar en un periodo de tiempo determinado en materia de satisfacción de intereses sociales. Previsión de la puesta en marcha de una serie de acciones de mecenazgo encubierto que se planifica estratégicamente con el fin de alcanzar los objetivos definidos en el programa de relaciones públicas de la compañía (Diccionario LID, 2004: 271).

Plan estratégico de relaciones públicas: Proyecto de los pasos a seguir por una organización en la relación con sus públicos para alcanzar objetivos persuasivos (su aceptación y apoyo) o de entendimiento mutuo. Consta de cuatro fases; investigación, programación, ejecución y evaluación (Diccionario LID, 2004: 271).

Publicidad corporativa: Comunicación dirigida a mejorar la imagen de una compañía, aumentando el grado de conocimiento sobre ella o su reputación, más que promoviendo productos concretos. Es sinónimo de publicidad institucional (Diccionario LID, 2004: 297).

Televisión por cable: Sistema para emitir televisión consistente en utilizar cables de fibra óptica para la transmisión de los impulsos. Generalmente la emisora utiliza una antena para la difusión de las señales, que después se distribuyen en los aparatos mediante cable (Diccionario LID, 2004: 349).

Telecomunicaciones: Ciencia que concierne a los dispositivos y técnicas empleadas para la transmisión de signos, señales, escritura, imágenes, sonido o datos de cualquier tipo por cable, radio, satélite u otro medio electromagnético (Diccionario LID, 2004: 348).

Televisión interactiva: Canal de comunicación bidireccional establecido entre el abonado y el proveedor de un servicio de televisión que permite la utilización de servicios como video a la carta o pago por visión. Requiere de una banda de transmisión ancha, por lo que se ofrece comúnmente a través de redes de cable o por satélite (Diccionario LID, 2004: 349).

Tecnologías de la información y la comunicación, TIC: Estudio, desarrollo y aplicación de la tecnología utilizada para manejar información y comunicación, bibliotecas y centros de documentación, proveedores de información comercial y de otra información desde la red (Elosua, *et al.*, 2007: 517).

VoIP, Voz sobre IP: Técnica de transmisión de voz que permite el envío de conversaciones utilizando IP en lugar de la red conmutada (Elosua, *et al.*, 2007: 560).

BIBLIOGRAFÍA

Cablemás en línea, <http://www.cablemas.com/corporativo/>, 6 de febrero de 2009.

Cámara de Diputados en línea, Sitio Oficial Honorable Cámara de Diputados 2006, www.diputados.gob.mx,
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/doc/118.doc>, 9 de febrero de 2009. Ese día se publicaron en el DOF modificaciones a la ley, pero el artículo en referencia no fue modificado.

Cámara de Diputados. (2008), <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/>, 17 de mayo de 2008

Cámara Nacional de la Industria de Televisión por Cable, Canitec en línea, Boletín Canitec junio de 2005,
<http://www.canitec.org/content/pdfs/boletines/boletin-2005.06.pdf>, 18 de febrero de 2009

Personajes de la televisión por cable, publicación periódica, México, Canitec, junio de 1990.

Carbonell, Ana María, ed., *50 años de la televisión por cable en México, 30 años de la Canitec*, México, Canitec, 2005.

Castellot de Ballin, Laura, *Historia de la televisión en México, narrada por sus protagonistas*, México, Alpe, 1993.

Celis Dario, (21 de febrero de 2007). *Grupo Reforma Servicio Informativo*.

Periódico Reforma:

<http://busquedas.gruporeforma.com/reforma/Documentos/DocumentoImpresa.aspx?DocId=849480-1066&strr=disney+cablevision>, 23 de septiembre de 2009

Comisión Federal de Telecomunicaciones, Cofetel en línea, “Ingresos de la industria de telecomunicaciones 1999-2007” 30 de junio de 2008.

http://www.cft.gob.mx/wb/Cofetel_2008/Cofe_ingreso_en_la_industria_de_telecomunicaciones, 3 de marzo de 2009.

Cutlip, Scott M., Allen H. Center y Glen M. Broom *Manual de relaciones públicas eficaces*, trad. Smyrli Eleni, Barcelona, Gestión 2000, 2ª ed., 2006.

El Universal online México, SA de CV (2000-2008). *El Universal Compañía Periodística Nacional*.

" Cableras y empresas de telefonía entraron en una carrera por atraer más clientes, utilizando la ventaja de ofrecer teléfono, video y datos en un solo paquete", Mejía Guerrero Angelina,
http://www.eluniversal.com.mx/graficos/00coberturas/anuario2008/uno_cinco.html,
21 de diciembre de 2008,

"Reclaman salida de Jetix y Disney en TV de paga" (18 de diciembre de 2006).
<http://www.eluniversal.com.mx/notas/394609.html>, recuperado el 21 de septiembre de 2009,

“Retiran de sistemas de TV canales Disney y Jetix... ¿Qué opinas?” (09 de diciembre de 2006)
http://foros.eluniversal.com.mx/w_detalle.html?tdi=59&rtdi=4439, recuperado el 23 de septiembre de 2009

“Enfrenta PCTV problemas para continuar con Jetix y Disney”, Toca, Vanesa G. (18 de diciembre de 2006), <http://www.eluniversal.com.mx/notas/394822.html>, Recuperado el 22 de septiembre de 2009, de El universal:

Fundación Canitec, A.C. en línea,

<http://www.fundacioncanitec.org.mx/cablededucacion.php>.

<http://www.fundacioncanitec.org.mx/fcmision.php>.

<http://www.fundacioncanitec.org.mx/aprendetv.php>, 9 de febrero de 2009.

García Canclini, Néstor y Ernesto Piedras Fera, *Las industrias culturales y el desarrollo de México*, México, Siglo XXI-FLACSO, 2ª ed. revisada, 2008.

Garrido, Francisco Javier, “Auditorías de comunicación”, en Losada, José Carlos (coord). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Barcelona, Ariel Comunicación, 2004.

Grunig, James E. y Todd Hunt, *Dirección de relaciones públicas*. trad. Xifra Jordi, Barcelona, Gestión 2000, 2003.

Hortas, Pedro, “La comunicación de empresa ante una crisis”, en M. Túñez López (Coord.), *Comunicación preventiva*, Madrid, La Coruña, España, Netbiblo, 2007.

Losada Díaz, José Carlos (coord), *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Barcelona, Ariel Comunicación, 2004.

Martín Martín, Fernando, *Comunicación Empresarial e Institucional*, Madrid, Universitas, 3ª ed., 2003.

Martín Segovia, Eduardo, *La campaña del Euro (1996-2002): La unión monetaria europea como objeto de comunicación política y opinión pública*, tesis doctoral en línea, Biblioteca virtual UCM, <http://www.ucm.es/BUCM/tesis/inf/ucm-t26791.pdf>, 07 de marzo de 2009.

Martínez Solana, Yolanda, *La comunicación institucional, análisis de sus problemas y soluciones*. Madrid, España, Fragua, 2004.

Morales Serrano, Francisca, “Comunicación interna”, en Benavides, Juan *et al.* *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Libro del Máster DCEI de la Universitat Autònoma de Barcelona Barcelona, Gestión 2000, 2001.

Moreno, Ángeles y Juan Carlos Molleda, “Las Relaciones Públicas en México: Contextos Económico, Político y Mediático en un Proceso Histórico de Cambios”, en *Razón y Palabra*, revista electrónica especializada en comunicación en línea, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Estado de México, <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n48/morenomolleda.html>, 2 de junio de 2008.

OECD. (28 de septiembre de 2004). *Organization for economic for co-operation and development*, OECD. Recuperado el 03 de marzo de 2008, <http://www.oecd.org/dataoecd/19/20/41405566.pdf>

Productora y Comercializadora de Televisión, S.A de C.V., PCTV en línea, <http://www.tvxcable.tv/nosotros.html>, 27 de enero de 2009.

Sánchez Calero, María Luisa, *La información especializada en la gestión de crisis*. Madrid, España, Fragua, 2006.

Seitel, Fraser P., *Teoría y práctica de las relaciones públicas*, Madrid, Pearson Educación, 8ª ed., 2002.

Sotelo Enríquez, Carlos, “Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones” en Losada Díaz, José Carlos, *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Barcelona, Ariel Comunicación, 2004.

Steiner, George A. *Planeación estratégica*, lo que todo director debe saber, trad. Ureña Gutiérrez, Guillermo Enrique, México, CECSA, 33ª ed, 2006.

Toussaint, Florence, *Televisión sin fronteras*, México, Siglo XXI, 1998.

Unión de Compras Canitec, S.A de C.V en línea

<http://www.uniondecompras.com.mx/historia.htm> 27 de enero de 2009.

Van Riel. Cees B.M. *Comunicación corporativa*, trad. Cerdá Esperanza, Madrid, Prentice-Hall, 1997.

Ventura I Boleda, Jordi, “Comunicación corporativa” en Benavides, Juan *et al.* *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Libro del Máster DCEI de la Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona, Gestión 2000, 2001.

Wolton, Dominique, *Salvemos la comunicación, aldea global y cultura. Una defensa de los ideales democráticos y de la cohabitación mundial.* (M. Polo, Trad.) Barcelona, España, Gedisa, 2006.

Xifra, Jordi, *Planificación estratégica de las relaciones públicas*, Barcelona, Paidós, 2005.

ÍNDICE DE GRÁFICAS

<i>Gráfica 1, Evolución de los momentos importantes y los protagonistas de las relaciones públicas</i>	15
<i>Gráfica 2, Características de los cuatro modelos de Relaciones Públicas</i>	21
<i>Gráfica 3, Primeras concesiones</i>	31
<i>Gráfica 4, Crecimiento de concesiones</i>	32
<i>Gráfica 5, Procesos de la auditoría de comunicación</i>	46
<i>Gráfica 6, Comparativo, Producto Interno Bruto –Indicador de la Producción del Sector de Telecomunicaciones</i>	48
<i>Gráfica 7, Comparativo internacional de Teledensidad</i>	50
<i>Gráfica 8, Ingresos de la industria de telecomunicaciones en millones de pesos corrientes</i>	51
<i>Gráfica 9, Indicador de casas con acceso a Internet en los países miembros de la OCDE</i>	52
<i>Gráfica 10, Aspectos generales de concentración de mercado</i>	54
<i>Gráfica 11, Organización de Conitec</i>	57
<i>Gráfica 12, Organización de Conitec</i>	58
<i>Gráfica 13, Organigrama, Gerencia de Información y Relaciones Públicas</i>	63
<i>Gráfica 14, Instrumentos de comunicación usados por Conitec</i>	65
<i>Gráfica 15, Solicitudes de www.conitec.org</i>	67
<i>Gráfica 16, Plan de comunicación de Conitec. El proceso de planificación</i>	79
<i>Gráfica 18, Mapa de públicos en función de vínculos</i>	85
<i>Gráfica 19, Cronograma</i>	87
<i>Gráfica 20, Presupuesto</i>	89
<i>Gráfica 21, Propuesta de organigrama Gerencia de Información y Relaciones Públicas</i>	93
<i>Gráfica 22, Fase II</i>	96
<i>Gráfica 23, Encuesta página web</i>	103
<i>Gráfica 24, Fase III ejecución del plan de comunicación</i>	109
<i>Gráfica 25, Resumen Plan anual</i>	110
<i>Gráfica 26, Muestra del concentrado de resultados por programa</i>	111
<i>Gráfica 27, Fase IV el proceso de evaluación. Adaptado de (Cutlip y otros, 2006:57).</i>	113
<i>Gráfica 28, Anexo II. III. I, Organigrama formal</i>	151
<i>Gráfica 29, Anexo II. III. I, Organigrama informal</i>	152

