



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

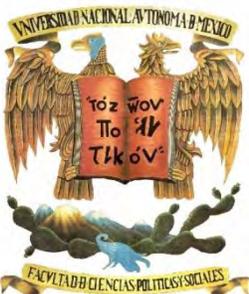
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

PLAN DE RELACIONES PÚBLICAS PARA EL ESTADIO AZTECA

TESIS
PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN
CON ESPECIALIDAD EN COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL

PRESENTA
ANA MARÍA CAMACHO AGUIRRE

DIRECTORA DE TESIS
**MAESTRA MÓNICA SUSANA AMILPAS
GARCÍA**



CIUDAD UNIVERSITARIA

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.

Plan de Relaciones Públicas para el Estadio Azteca



AGRADECIMIENTOS

A mis padres y hermanas

Por su ejemplo de superación incansable, por enseñarme que no importa cuantas veces caigas, lo importante es la manera como te levantas, por su confianza.

POR LO QUE HA SIDO Y SERÁ

Gracias

A mi asesora Mónica Amilpas

Por su tiempo, dedicación, guía y apoyo incondicional

Agradezco especialmente al Estadio Azteca por las facilidades para realizar este trabajo en particular a Mary, Lety y Dona, quiénes formaron parte de este esfuerzo.

Al profesor Yemán por enseñarme las bases de las Relaciones Públicas, pero sobre todo por su amistad incondicional.

Índice

<hr/> Introducción		8
<hr/> Capítulo 1 Comunicación Organizacional		
	1.1 Comunicación	12
	1.2 Organización	17
	1.2.1 Clasificación de las organizaciones	20
	1.3 Comunicación organizacional	21
<hr/> Capítulo 2 Relaciones Públicas		
	2.1 Breve historia	24
	2.2 Hacia una definición	32
	2.3 Modelos de relaciones públicas	35
	2.4 Importancia de Relaciones Públicas	38
<hr/> Capítulo 3 Estadio Azteca		
	3.1 Descripción del Estadio Azteca	42
	3.1.1 Antecedentes	42
	3.1.2 Estrategia documentada de Relaciones Públicas dentro del Estadio Azteca	46
	3.2.3 Ubicación	46
	3.2 Identidad conceptual del Estadio Azteca	48
	3.2.1 Organigrama	48
	3.2.2 Misión	50
	3.2.3 Visión	51
	3.2.4 Valores	51
	3.3 Funcionamiento	52
	3.3.1 Página de internet	52
	3.3.2 Facebook	53

	3.3.3 Visitas guiadas	55
	3.3.4 Acreditaciones	56
	3.3.5 Logística de partidos de fútbol y otros eventos	57
	3.3.6 Otros medios impresos	58
	3.4 Contexto externo	59
	3.4.1 Análisis FODA	59
	3.4.2 Análisis PORTER	61
	3.4.3 Factores clave de éxito	63
	3.4.4 Análisis BENCHMARKING	64
	3.4.5 Mapa de actores y públicos estratégicos	73
<hr/>		
Capítulo 4 Plan de Relaciones Públicas	4.1 Planificación estratégica	80
	4.1.1 Metas y Objetivos	80
	4.1.2 Públicos	81
	4.1.3 Mensajes	82
	4.1.4 Estrategia	83
	4.1.5 Plan Táctico	84
	4.1.6 Medios	84
	4.1.7 Calendarización	93
	4.1.8 Presupuesto	94
	4.1.9 Evaluación	96
<hr/>		
	Conclusiones	98
<hr/>		
	Anexos	104
<hr/>		
	Bibliografía	112

Introducción

Los primeros antecedentes del ejercicio profesional de las Relaciones Públicas en México son en el año 1949. En ese año Federico Sánchez Fogarty, pionero y promotor de las Relaciones Públicas en nuestro país, inauguró la primera agencia dedicada a esta disciplina: “La Agencia Mexicana de Relaciones Públicas”.

Con el transcurso del tiempo y debido a la demanda del mercado, se han creado y desarrollado un número creciente de agencias de Relaciones Públicas en México, aproximadamente 109 agencias nacionales y 250 empresas con departamentos dedicados a esta función.

Con esto podemos observar que la demanda en este campo ha ido creciendo aceleradamente en nuestro país, tanto en el campo de la consultoría como en el de las empresas, teniendo como resultado un aumento constante en la remuneración para quienes practican esta profesión.

Por ello es necesario que las empresas cuenten con una planeación estratégica óptima de comunicación y relaciones públicas para poder proyectar adecuadamente su imagen y reputación.

De esta manera la ventaja de un plan de relaciones públicas consiste en ayudar a establecer y mantener líneas mutuas de comunicación, comprensión, aceptación, y cooperación entre una organización y su público; implica el manejo de problemas; ayuda a los directivos a mantenerse informados sobre la opinión pública y sensibles a ella; define y resalta la responsabilidad por servir al interés público; ayuda a mantenerse al corriente y utilizar eficazmente el cambio, sirviendo como un sistema de alarma el cual ayude a anticipar tendencias; y utiliza la investigación y técnicas de comunicación sólidas y éticas, como sus principales herramientas.

Por este motivo, la aportación de esta tesis radica en establecer las funciones y relevancia de un departamento de relaciones públicas, resaltar los eventos que se realizan en el Estadio Azteca, así como llevar a cabo un plan de relaciones públicas, donde se establezcan objetivos, metas, mensajes y estrategias adecuadas para aumentar su presencia tanto en el plano nacional como internacional.

Ante esto, partimos de la siguiente hipótesis: si las relaciones públicas en el Estadio Azteca captan a gran escala la atención de la audiencia siempre y cuando se creen las estrategias correctas y los mensajes clave adecuados entonces con una promoción óptima de sus servicios se obtendrán mayores eventos.

De esta manera la metodología general de la investigación está basada en la documental y la de campo. La investigación documental consiste en dos autores especializados en el área de relaciones públicas.

James E. Grunig, es considerado el padre de las relaciones públicas modernas, el profesor universitario más prestigioso de la disciplina y asesor de firmas multinacionales. Gruning es autor de más de un centenar de artículos, informes trabajos de investigación y libros acerca de esta disciplina, entre ellos “Dirección de Relaciones Públicas”, la obra de cabecera de los especialistas en este ámbito.

Jordi Xifra, autor de más de una decena de libros y capítulos de libros sobre las Relaciones Públicas, hasta la fecha ha publicado más de una docena de artículos en revistas indexadas en los principales catálogos y bases de datos latinoamericanos (Zer, Ámbitos, Anagramas, Historia y Comunicación Social, Razón y Palabra; Anàlisi: Quaderns de Cultura i Comunicació).

En cuanto a la investigación de campo esta se basa en tres libros principalmente:

En primera instancia el libro Plan de comunicación organizacional de Thierry Libaert. Consiste en realizar una auditoria, definir la estrategia de comunicación organizacional y objetivos, seleccionar los públicos meta, mensajes y los medios; conducir y monitorear el plan.

También se utilizó el libro Dirección de Relaciones Públicas de James E. Gruning. Consiste no sólo en una aproximación conceptual de las relaciones públicas y de la comunicación en las organizaciones sino de una perspectiva global y la presentación de un modelo conductual básico, utilizable tanto para dirigir las relaciones públicas como para entender la conducta de los públicos, desarrollar los objetivos y metas, identificar a los públicos más importantes, selección del presupuesto, medición de objetivos y evaluación del programa.

Y finalmente el libro, Planificación estratégica de las relaciones públicas de Jordi Xifra. Consiste en el método RACE, el cual está dividido en una investigación y un diagnóstico social, de las relaciones y la comunicación; después de una planificación (fijar metas y objetivos, identificar públicos objetivos, diseñar el mensaje, elaborar estrategias y técnicas de difusión de los mensajes, programar y presupuestar), comprobación de la comunicación y finalmente la evaluación.

Una vez establecidos los parámetros para realizar la investigación el desarrollo de la tesis se gestó de la siguiente manera.

El primer y segundo capítulo corresponden al marco teórico-conceptual, el cual consistió en definir términos fundamentales para la realización de esta investigación como comunicación, organización y comunicación organizacional. En el capítulo dos se establecieron los antecedentes, la definición, teorías y la importancia de las relaciones públicas. Todo ello nos lleva a una concepción propia para nuestro estudio y la explicación de las principales funciones de la comunicación organizacional y las relaciones públicas en las organizaciones.

El tercer capítulo corresponde a la descripción del Estadio Azteca, el cual incluye conocer sus antecedentes, identidad conceptual y contexto externo. De esta manera saber exactamente el funcionamiento del estadio, realizar un diagnóstico y evaluación que permitieron conocer sus debilidades, amenazas, poder plantear soluciones y conducir a un plan de acción concreto permitiendo solucionar la situación problemática.

En el cuarto capítulo con base en el diagnóstico y evaluación del capítulo anterior se realiza el plan de relaciones públicas donde se desarrollan las metas, objetivos, mensajes, públicos, medios, estrategia, tácticas, calendarización, presupuesto y evaluación.

Con base en todo el desarrollo de la tesis y lo expuesto en capítulos precedentes, emitimos las conclusiones finales sobre la relevancia y el papel de la comunicación organizacional y las Relaciones Públicas dentro del Estadio Azteca.

Demos paso a describir los conceptos fundamentales de comunicación, organización y comunicación organizacional.

CAPÍTULO 1

● COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

En este capítulo describiremos dos conceptos fundamentales para el desarrollo de esta tesis, comunicación y organización. Además sabremos la clasificación de las organizaciones y determinar a cuál pertenece el Estadio Azteca y finalmente sabremos en qué consiste y las funciones de la comunicación organizacional.

1.1 Comunicación

En primera instancia es necesario definir el término, ya que todo el mundo se comunica y muchos hablan de comunicación. “Comunicar apareció por primera vez a mediados del siglo XVI y significaba participar de, poner en común, para fines del siglo XVI empieza a significar transmitir, definición cercana a todos los sentidos actuales de la palabra. De esta manera, comunicación es, a la vez, acto, objeto y medio de la apuesta en común o de la transmisión”.¹

Así la comunicación es la forma en que los seres humanos se relacionan y han conformado grupos y

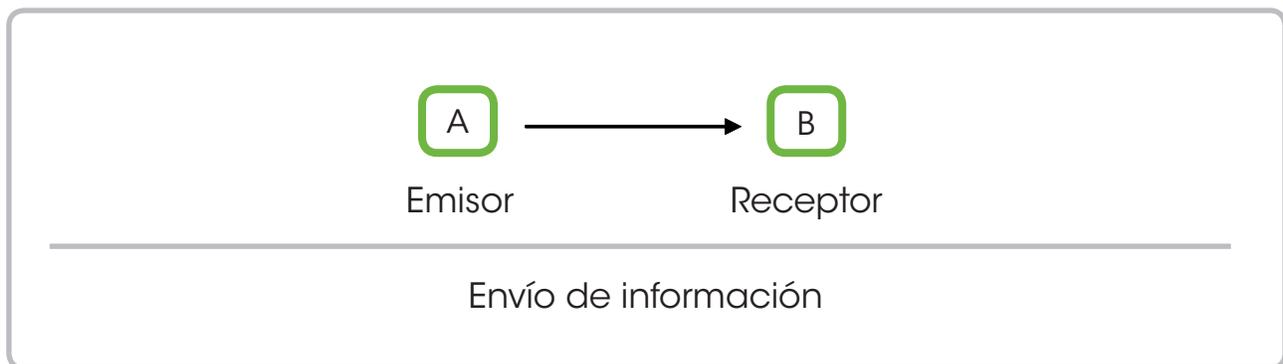
¹ Bartoli Annie, *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, p. 71.

sociedades, al recordar significados, para lo cual se han valido primordialmente del lenguaje, aunque existen otras formas no verbales de comunicarse.

La raíz de la palabra significa algo muy diferente deriva del latín *communis* que significa común o compartido. Perteneció a la misma familia de palabras que *comunió*, *comunismo* o *comunidad*. Hasta no llegar a compartir la información con otra persona, no se producirá la comunicación. Y hasta que no la hayan comprendido de la misma manera que nosotros lo queremos comunicar, no habremos compartido nada.²

Es decir, la comunicación es el proceso de creación de entendimiento compartido entre los individuos.

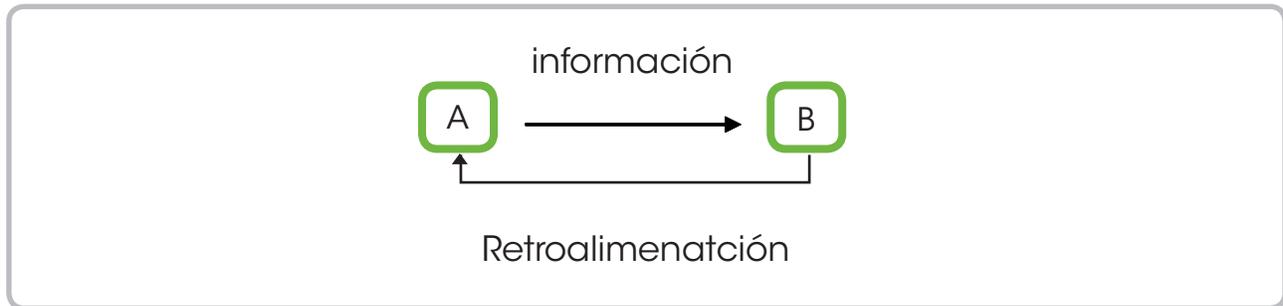
De esta manera se crearon los primeros modelos partidarios de un enfoque mecanicista de la comunicación, el cual funciona como una emisión de informaciones entre dos interlocutores:³



2 Barker, Alan, *Cómo mejorar la comunicación*, p. 14.

3 Libaert, Thierry, *El plan de comunicación organizacional*, p. 25.

Después de la Segunda Guerra Mundial, esta representación fue mejorada gracias a los trabajos de los precursores de la cibernética (Von Neumann, Shannon, Wiener). En esa época se puso el énfasis en los intercambios existentes entre emisor y receptor y, en particular, en la teoría de la retroalimentación o feed-back.⁴



La retroalimentación es el fenómeno por el cual B reacciona a la información de A, lo que puede inducir a A a modificar el contenido de la información enviada.

De esta manera en la misma época, Harold Lasswell describió el campo de la comunicación mediante la formulación de las cinco preguntas siguientes: ¿Quién? ¿Qué dice? ¿A quién? ¿Por qué canal? ¿Con qué efecto? Esta formulación suele llamarse el esquema de las cinco w, por sus siglas en inglés. Así en conjunto, deben considerarse cuatro parámetros:

- Los interlocutores de la comunicación: emisor-receptor
- Los canales de transmisión: vector, circuito de difusión, etc
- El mensaje: contenido, significante, significado
- El contexto en el cual se inscribe esta comunicación: lugar, momento, objetivos, etc.

Sin embargo, este esquema da lugar a dos observaciones:

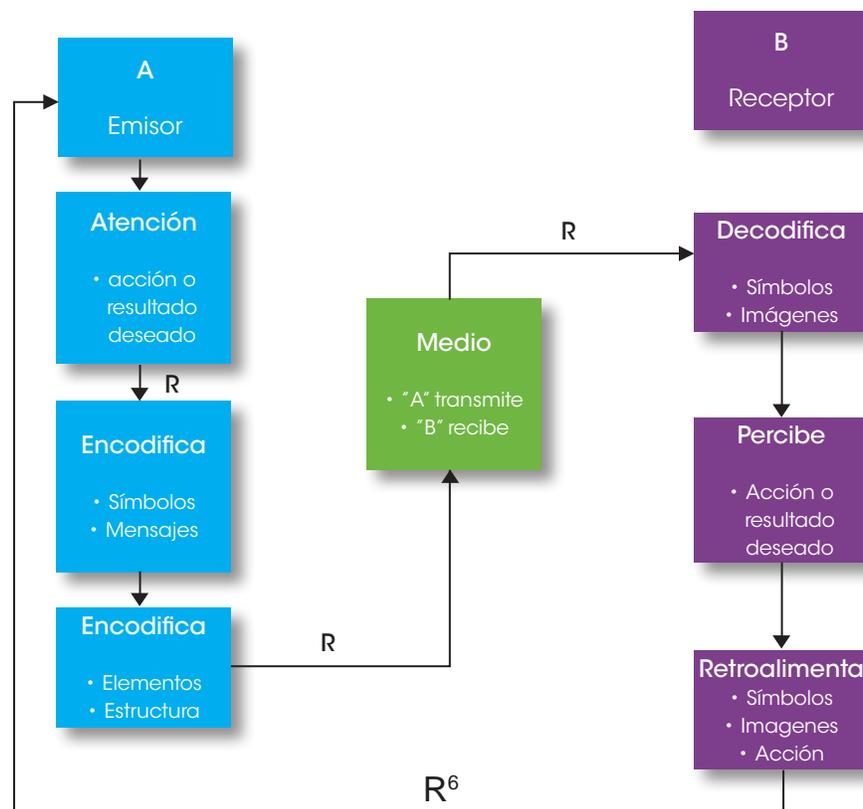
En primer instancia, en 1964, en su libro *Understanding Media*, Marshall MacLuhan criticó la separación mensaje/canal. De acuerdo con este autor, el medio es el mensaje, esto hace pensar que la elección del canal de difusión ejerce gran influencia sobre la recepción del mensaje.

⁴ Ibidem, p. 26.

En segunda instancia, debe prestarse especial atención al significado del mensaje. En la comunicación interpersonal se distinguen cuatro niveles en el mecanismo de transmisión de un mensaje: lo que pienso, lo que quiero decir, lo que digo, lo que el interlocutor entiende.

Por otra parte, es importante resaltar los elementos de la comunicación, actualmente, uno de los modelos más utilizados y que se considera de los más completos es aquel desarrollado por dos autores clásicos en la materia: Shanon y Weaver.⁵

Elementos de la comunicación:



Fuente: Modelo de Shanon y Weaver en Martínez de Velasco, Alberto, *Comunicación organizacional práctica: manual gerencial*, p. 22.

5 En 1948, Claude E. Shannon en compañía de Warren Weaver, publicaron “The mathematical Theory of Communication”. En este libro fue dado a conocer el que se convertiría en un de los modelos fundamentales para la comprensión de la comunicación y el desarrollo de la investigación y modelación en dicha área.

6 R. El ruido es el factor que se puede presentar en cualquier etapa del proceso, desviando o cambiando la intención real de la comunicación.

De esta manera la interpretación de estos elementos es el siguiente:

- **Fuente o emisor:** puede ser una o varias personas con ideas, información y un propósito para comunicar.
- **Encodificación:** una vez que el emisor tiene una idea que comunicar debe traducirla en palabras orales o escritas, o algún tipo de símbolos que posean un significado claro y comprensible para el receptor. En sí consiste en poner una idea en un código.
- **Mensaje:** es la forma que se le da a una idea o pensamiento que el comunicador desea transmitir al receptor, ya sea en forma verbal o no verbal.
- **Medio o canal:** es el vehículo por el cuál el mensaje viaja del emisor al receptor.
- **Receptor:** es la persona que recibe un mensaje del emisor, y al igual que aquél, está afectado por habilidades comunicativas, actitudes, el grado de conocimiento del tema y su posición dentro del sistema.
- **Decodificación:** pasar del código a la idea, es decir que el receptor encuentre el significado e interprete el mensaje que le envió el emisor.
- **Retroalimentación:** este suministra una vía para la respuesta del receptor al mensaje del emisor. Dicha respuesta permite al emisor determinar si el receptor ha recibido o no su mensaje, y si éste ha producido en dicho receptor la respuesta pretendida.

Finalmente la comunicación es un “proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que ésta última de una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta”.⁷

En otras palabras, la comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medios de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para crear así el círculo.

7 Martínez de Velasco, Alberto, *op cit*, p. 25.

1.2 Organización

En primer término, la palabra organización “significa a la vez “acción de organizar” y “conjunto organizado”, para otros la organización es la simple aplicación de esquemas informáticos o la concepción de flujos de materia; para otros engloba la definición del contenido de trabajo”.⁸

De esta manera la organización es a la vez la acción de organizar, el resultado de esa acción y el conjunto organizado en sí mismo, éste “corresponde a cualquier grupo de hombres constituido conscientemente con el propósito de alcanzar un determinado objetivo”.⁹

Una organización no se corresponde pues con cualquier grupo. En particular se distingue de los grupos informales, por ejemplo, un grupo de personas reunidas ante un monumento o un grupo de relaciones circunstanciales que se disuelve tras diez minutos de intercambio de una buena conversación.

A continuación una breve descripción de la evolución en el concepto de organización.

AUTORES	APORTACIÓN
Weber (1922)	La organización es considerada como un grupo corporativo
Mallnowski (1934)	Las organizaciones no son un simple agregado o suma de individuos
Barnard (1959)	La organización es un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas
Mooney (1937)	El término organización se refiere a todas sus funciones correlativas y a la coordinación de todas ellas.
oMayntz (1972)	Las organizaciones tienen en común que son formaciones sociales, orientadas hacia fines específicos y configuradas racionalmente.
PfffnerySherwood (1961)	La magnitud de la organización imposibilita el establecimiento de relaciones cara a cara.
Friedmann (1971)	La organización es un sistema estable y coordinado de relaciones entre las funciones

8 Bartoli Annie, *op cit*, p. 17.

9 *Ibíd*em, p. 18.

Simon (1947)	La organización como un sistema de equilibrio.
Shanon (1952)	Grupos primarios con un alto grado de dirección hacia fines de conocimiento común.
Katz y Khan (1978)	Naturaleza de la organización como sistema abierto. La organización se encuentra en permanente interacción con el entorno que la rodea.

Fuente: Cuadro sobre la evolución del concepto de organización en Almenara Aloy, Jaume, Comunicación interna en la empresa, p. 14 y 15.

De esta manera, Porter, Lawler y Hackman elaboraron una definición de organización que recoge las aportaciones de algunos de los autores anteriormente citados. Para estos autores: “las organizaciones están compuestas de individuos o grupos, con vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas, dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo”.¹⁰

Ante esto la peculiar organización que constituye la empresa (pública o privada) es un sistema de transformación acabado y complejo, ya que está formada por subsistemas interconectados.

De igual manera los factores de distinción de una organización son de distintos órdenes:¹¹

- Finalidad existente y conocida por todos los miembros del grupo
- Distribución de roles y tareas a realizar
- División de la autoridad y del poder formal
- Duración indeterminada (misión permanente) o claramente explicitada en función de un determinado objetivo
- Sistema de comunicación y coordinación
- Criterios de evaluación y control de resultados.

10 *Ibidem*, p. 21.

11 Bartoli Annie, *op cit*, p. 18.

Por otra parte, el siguiente esquema representa a la empresa como sistema de interrelaciones de los componentes de estrategia, estructuras, cultura y comportamiento, elementos importantes a considerar dentro de la organización.



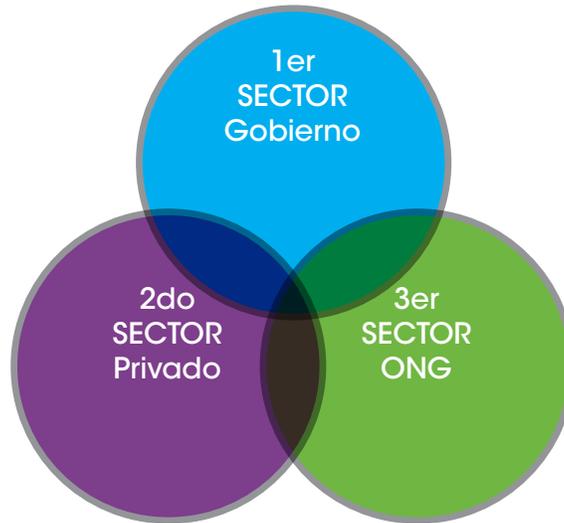
Fuente: Bartoli Annie, *op cit*, p. 20.

Finalmente, en conjunción con todos los planteamientos citados anteriormente, destacamos algunos elementos que constituyen el término de organización.

Las organizaciones están compuestas por individuos y grupos, se constituyen con vistas a conseguir ciertos fines específicos, se estructuran sobre la base de la diferenciación de funciones y la división del trabajo, tienden a estar coordinadas y dirigidas racionalmente, presentan cierta permanencia en el tiempo y son una unión entre su medio interno y externo.

1.2.1 Clasificación de las organizaciones

Para Alejandro Toledo la clasificación de las organizaciones está representada por el siguiente esquema:



Fuente: Alejandro Toledo Patiño, "Globalización, Estado-Nación y Espacios sociales" en <http://www.glocalrevista.com/globes.htm> (ví: 1° de Septiembre de 2008).

El primer sector que engloba al gobierno abarca los poderes, las ideologías, la representación, las instituciones públicas como Pemex, la SEP, el DIF.

El segundo sector el privado, tienen como uno de sus principales fines generar una determinada ganancia o utilidad para sus propietarios y/o accionistas.

Y finalmente encontramos al tercer sector las ONG's, aunque a través de los años no se ha intentado llegar a un consenso en cuanto a su definición la más aproximada es la que mencionamos a continuación entidades sin fines de lucro, conformada por profesionales y técnicos, nos son administradas por gobiernos, su objetivo primordial es beneficiar a sectores pobres, su misión es brindar satisfacción a las necesidades puntuales como salud, educación, hábitat, valores y actitudes entre los destinatarios de su trabajo y otros actores.

De esta manera, el Estadio Azteca encaja perfectamente en el segundo sector, donde uno de los objetivos principales de esta filial de grupo Televisa¹², es generar utilidades mediante los diferentes eventos que se realizados en dicho inmueble.

1.3 Comunicación Organizacional

Para Carlos Fernández de Collado, la comunicación organizacional se entiende de tres maneras distintas como:

- Fenómeno: Es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno.
- Disciplina: Cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio.
- Un conjunto de técnicas y actividades: Encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos.

Por lo tanto el papel que desempeña el profesional de la comunicación en el ámbito organizacional debe:

- a) Contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- b) Basarse en la investigación
- c) Partir de una estrategia

12 Grupo Televisa, es un conglomerado mexicano de medios de comunicación. Actualmente es la compañía productora de medios en español más grande del mundo. Tiene presencia en México, América Latina, Estados Unidos, Canadá, Europa, Asia y parte de África.

- d) Facilitar, apoyar y promover una comunicación eficiente en la organización
- e) Asegurar la congruencia
- f) Utilizar todos los medios existentes

Para otros teóricos importantes como Katz y Kahan la comunicación organizacional “consiste en el intercambio de información y la transmisión de significados, lo cuál producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización”.¹³

Por otra parte para Gerard M. Goldhaber coincide en definir la comunicación organizacional como el intercambio cotidiano y permanente de información dentro de una compleja organización; su percepción del campo incluye la comunicación interna, las relaciones humanas, las relaciones gerencia-sindicatos, la comunicación ascendente, descendente y horizontal, las facilidades para lograr la comunicación (hablar, escuchar y escribir) y los programas que evalúan la comunicación desarrollada.

Así, de manera general, la comunicación organizacional tiene por objetivo: motivar al personal a ejecutar su trabajo eficazmente; evitar la desintegración o marginación obrera; estimular la cooperación y la satisfacción en el trabajo, y fomentar el pensamiento colectivo. Además debe promover el funcionamiento uniforme del proceso administrativo; ayudar a la planeación de la organización; asegurar la transmisión de conocimientos y experiencias; y permitir el intercambio de opiniones.

En ese sentido, deberá generar una información confiable; crear y mantener una imagen de la organización en el exterior; utilizar canales o medios estructurados cuidadosamente, y ayudar al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

13 Ramos Padilla, Carlos G, *La comunicación. Un punto de vista organizacional*, p. 15.

CAPÍTULO 2

● RELACIONES PÚBLICAS

Para el desarrollo de esta tesis es necesario describir la historia de las relaciones públicas, cómo ha sido su evolución, poder definir las, conocer sus principales teorías y resaltar la importancia de esta disciplina para las organizaciones.

2.1 Breve Historia

Para hacer una recapitulación histórica de los orígenes de las Relaciones Públicas en el mundo, existen antecedentes muy antiguos de esta actividad, empezando por los griegos y los romanos quienes conjugaban arte, literatura y oratoria para asegurarse de la adhesión buscada. Sin embargo, los interesados por el desarrollo de las Relaciones Públicas no tienen que remontarse al antiguo Egipto o a la Grecia clásica; “más bien es necesario restringir los comienzos de dicha técnica en los años que siguieron a la guerra civil norteamericana, y cuando en realidad aceleraron su desarrollo fue a principios del siglo XX”.¹⁴

14 Rymond Simon, *Perspectivas de Relaciones Públicas*, p. 15.

Para Bernays, “el hombre ha practicado las Relaciones Públicas desde hace siglos y éstas han aparecido con la sociedad organizada a la par de liderazgo y la necesidad de vinculación entre los gobernantes y gobernados y su objetivo ha sido siempre el manejo de la opinión pública”.¹⁵

Esto se puede ver reflejado perfectamente en el siglo XV con la invención de la imprenta, ésta impulsó la circulación de la palabra escrita, convirtiéndose en una de las herramientas principales de las Relaciones Públicas. La imprenta facilitó la amplia difusión en Europa de la obra “El Príncipe”, de Nicolás Maquiavelo,¹⁶ considerado un tratado de Relaciones Públicas para gobernantes; su influencia alcanzó a políticos tan importantes como Napoleón Bonaparte, quien divulgó la información a sus soldados y dio una imagen de líder que le permitió motivarlos y dar grandes éxitos a los franceses y a sus ambiciosas campañas.

De esta manera aunque es probable que las Relaciones Públicas hayan existido de una u otra forma desde tiempos antiguos, en este trabajo sólo se considerará como una disciplina formal la cual surge a partir de sus técnicas, desarrollo y divulgación.

En este sentido, cuando las Relaciones Públicas se integran a la organización en los primeros años del siglo XX, nace su historia real o formal; surge el ejercicio consciente y organizado que comienza en medida en que los roles sociales y laborales las adoptan, imprimiendo así la pauta para el auge de esta nueva actividad, en donde se necesitan departamentos y profesionales especializados.

Por lo tanto, fueron los Estados Unidos el primer país que sintió la necesidad de tener expertos en comunicación que tuvieran contacto con públicos internos y externos. Las Relaciones Públicas se inician ya de forma organizada como una actividad específica; siendo sus pioneros periodistas, escritores y publicistas, como Ivy Lee, George Creel, Edward Bernays, Pandleton Dudley y Paul Garret, entre otros.¹⁷ Ellos dieron un nuevo giro a sus conocimientos y experiencias con los públicos, bajo el nombre de Relaciones Públicas.

15 Bernays Edward, *Relaciones Públicas*, p. 17.

16 Ríos Szalay, Jorge, *Relaciones Públicas. Su administración en las organizaciones*, p. 10.

17 Bonilla Gutiérrez Carlos, *La comunicación función básica de las Relaciones Públicas*, p. 56.

Por otra parte, al dividir la historia de las Relaciones Públicas en cuatro periodos:¹⁸

Bernays subraya la aparición de Ivy Ledbetter Lee en el último de éstos, que se inicia en 1929 y llega hasta nuestros días. Ivy Lee se desempeñaba como publicista; fundó una de las primeras firmas de Relaciones Públicas en Estados Unidos, y también fungió como consejero de los ferrocarriles de Pennsylvania y de la fundación Rockefeller.

Lee preparó el terreno de las Relaciones Públicas como hoy las concebimos y, si bien él no empleó el término hasta 1919, contribuyó a la creación y perfeccionamiento de la mayoría de los principios y las técnicas de las relaciones públicas, que todavía siguen y aún son utilizadas por asesores y expertos.¹⁹

Así Fraser P. Seitel hace notar que la primera empresa que utilizó los servicios de Lee fue la compañía dirigida por una de las familias más ricas e incomprensidas de los Estados Unidos, John D. Rockefeller. Por primera vez en la industria de los negocios norteamericanos se brindó informes completos y exactos sobre sus clientes; es así como Lee da a la moderna organización la posibilidad de justificar acciones ante el público a través de lazos de confianza, franqueza, verdad y lo más importante la comunicación de datos que anteriormente la gente no debía saber.

Ivy Lee acentuó la importancia de humanizar los negocios llevando las Relaciones Públicas al nivel de la comunidad de los trabajadores y de los demás públicos que intervinieron en la organización y “se dio cuenta del valor que tiene el trato con los ejecutivos para realizar los programas de Relaciones

18 Bernays distingue cuatro periodos fundamentales en la evolución de las Relaciones Públicas: El primero, 1900-1914, es el periodo el cual se desarrolla una cierta forma de periodismo sensacionalista por una parte y una cierta forma o mejor determinado intento por parte de la industria y del gobierno de “hacer pasar” publicidad encubriéndola bajo el aspecto de noticia o bien de “hacer pasar” noticias inexactas. El segundo periodo, de 1914-1918, se caracteriza evidentemente por un esfuerzo que identifica las RP con la propaganda. El tercer periodo, 1919-1929, ve la introducción a gran escala de los departamentos de prensa como portavoces de la industria; esta innovación tiene sus raíces en las pruebas realizadas durante la guerra por aquellos periodistas que funcionaron como portavoces de los diferentes cuerpos del ejército y que ahora han pasado al servicio de la industria. El cuarto período se inicia en 1929 y llega hasta nuestros días. En Roggero, Giuseppe. *A, Relaciones Públicas*, p. 40.

19 Roggero, Giuseppe. *A, Relaciones Públicas*, p. 44.

Públicas, poniéndolas en práctica siempre y cuando tuvieran el apoyo y la participación del personal de alta gerencia”²⁰.

De esta manera en las primeras cuatro o cinco décadas del siglo XX, las Relaciones Públicas lograron penetrar e instaurarse en empresas e instituciones de prácticamente todo el mundo, aunque en distinto grado de ejercicio y aceptación.

En otros países de Europa Occidental las Relaciones Públicas datan de finales de la Segunda Guerra Mundial, siendo desconocidas anteriormente, por lo menos en la forma en que ya estaban codificadas en Estados Unidos. “Cabe señalar que el proceso de difusión de los principios y técnicas de las Relaciones Públicas se ha llevado a cabo en los países industrial, económica y socialmente más avanzados”.²¹

Por otra parte, México llega un poco tarde a plantearse los problemas organizacionales y lógicamente a encontrarles una respuesta viable. Puesto que nuestro país estaba lejos del nivel de desarrollo alcanzado por Estados Unidos, la aplicación de esta actividad tiene unos años de retraso en comparación con este país.

Aunque es difícil precisar cuando se iniciaron las Relaciones Públicas en México, su desarrollo y crecimiento está vinculado a la historia de las asociaciones, las profesiones y directamente a sus miembros y en específico con la empresa Pan American Airways, comenzaba a operar en la Ciudad de México. Fue el Sr. Wilbur L. Morrison el primer hombre quien ejercería y organizaría el departamento de Relaciones Públicas de la aerolínea.

Por otra parte, antes de instaurarse las oficinas de prensa o de comunicación social, como hoy los conocemos, existió en:

“la Secretaría de Gobernación un área encargada únicamente de reportar la información emitida por las otras dependencias gubernamentales para después informar a la opinión pública. El área antes mencionada fue originalmente idea del general

20 Rodarte Fernández, Fernando, *La empresa y sus Relaciones Públicas*, p. 27.

21 Roggero Giuseppe A, *op cit*, p. 49.

Lázaro Cárdenas cuando éste era secretario de Gobernación, en 1931, así la relación entre el poder y los medios de comunicación inician con él, ya que modifica la Ley Orgánica y crea el primer departamento de prensa y la Dirección General de Información en 1938, que realizaron funciones de Relaciones Públicas”.²²

Fue hasta 1949, cuando se constituye la primera consultora especializada en Relaciones Públicas en forma legal por el pionero de esta disciplina Federico Sánchez Fogarty, “La Agencia Mexicana de Relaciones Públicas”, dedicada a campañas de tipo institucional, realizadas en forma conjunta con organismos privados.²³

Esta primera agencia realizó grandes campañas como la compañía de Seguros “La Libertad” a favor de los industriales y las del “Movimiento Económico Nacional” y el “Movimiento Nacional Fronterizo” a favor del gobierno.

Con la necesidad creciente de más hombres que se dedicasen a esta actividad se estableció la Agencia “Rela-Mex” dependiente de la “Walker and Crushaw” a cargo de la cual estuvo el Sr. Noel Lindsay.

Las actividades de estas dos agencias estaban delimitadas por ellos mismos, pues la Agencia Mexicana de Relaciones Públicas se encargaba de las campañas institucionales y trabajos para la iniciativa privada y la agencia “Rela Mex” estaba al servicio de las firmas norteamericanas con intereses comerciales en México, como la General Motors y la General Electric.

En esta época se funda la tercera agencia, denominada “Relaciones Públicas” y más tarde pasó a ser “Romero Sadurni, Relaciones Públicas, S.A.”, fundada por el Sr. Héctor Manuel Romero.

Más tarde, Guillermo D. Ramírez Aguilar fundó la cuarta agencia titulada “Agencia Periodística Mexicana”, especializada en congresos y convenciones nacionales e internacionales, además sus distintas campañas dentro de la industria permitió a los ejecutivos de empresas conocer la nueva profesión.

22 Coratella Alonso Manuel, et al, *Relaciones Públicas*, p. 61 y 62.

23 Bonilla Gutiérrez Carlos, *op cit*, p. 59.

En 1952 se funda la Asociación Mexicana de Relaciones Públicas (A.M.R.P.) y quienes colaboraban con él eran Andres de Bouchet, Samuel Montagne, Francisco J. Ochoa, Héctor Manuel Romero, entre otros. La principal tarea de esta asociación era dignificar la profesión y de esta manera se establece El Código de Ética Profesional.

Así a mediados de ese siglo varias empresas vieron la importancia de las Relaciones Públicas y comenzaron a contar con sus propios departamentos. Esto propició el auge de esta disciplina en nuestro país y la aparición de los primeros profesionales.

Para septiembre de 1960, en la Ciudad de México, se lleva a cabo la primera conferencia Americana de Asociaciones de Relaciones Públicas, realizada en el extinto Hotel Del Prado, bajo el patrocinio de la A.M.R.P. a ésta asistieron:

“Paulo Einhorn de la Asociación Brasileña de Relaciones Públicas, Andrés Samper miembro de la Sociedad Colombiana de Relaciones Públicas, Angel Sanhuenza del Instituto Chileno de Relaciones Públicas, Arnaldo Schwerert Ferrer de la Asociación Cubana de ejecutivos de Relaciones Públicas, Luis J. García y Kenneth Yovel de la American Public Relations Associations y Public Society of America de Estados Unidos, Ramón Casablanca de la Asociación de Relaciones Públicas de Puerto Rico, Luis Raúl Fernández de la Asociación Panameña de Profesionales de Relaciones Públicas y Terry J. León en representación de la Asociación de Relaciones Públicas de Venezuela, quienes aceptaron formar la Federación Interamericana de Asociaciones de Relaciones Públicas. (F.I.A.R.P)”²⁴

Cabe señalar que esta reunión fue presidida por Fogarti y es considerada la primera reunión del Consejo Directivo de la FIARP, y las asociaciones representadas por los asistentes a dicha reunión, como fundadoras de la Federación, se plantearon el objetivo de sistematizar el intercambio de ideas y experiencias de las agrupaciones que en fecha posterior decidieran formalmente pertenecer a ellas.

De esta manera en cada una de estas conferencias y reuniones, la FIARP adoptó una serie de resoluciones y ha formulado recomendaciones de gran importancia para el desarrollo de las Relaciones

24 Bonilla Gutiérrez Carlos, *op cit*, p. 59.

Públicas en América, con respecto a principios, conceptos y bases académicas de esta disciplina en la enseñanza y en el ejercicio profesional de la misma.

Por otra parte, la Federación creó, el “Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Relaciones Públicas (CINIDREP) y la Comisión Interamericana para la enseñanza de las Relaciones Públicas (CIPERP) organismos que realizaron una valiosa labor”.²⁵

Es así como en 1962, la FIARP estableció el 26 de septiembre como día Interamericano de las Relaciones Públicas y en 1966 instituyó como galardón el “CHASQUI” de oro y plata, para estimular a la asociaciones o instituciones de Relaciones Públicas, así como a las personas o profesionales que realicen una tarea o aportación extraordinaria al desarrollo de la profesión.

Por otro lado, debido al éxito de la tarea realizada por la FIARP, se lleva a “cabo del 8 al 12 de agosto de 1978, una Asamblea Mundial de Relaciones Públicas, con 33 Asociaciones y Federaciones, nacionales e internacionales, para formular y establecer un documento que, en lo futuro, pudiese servir como plataforma universal y elemento obligado de referencia para el ejercicio profesional el *Acuerdo de México*, el cual contiene la definición de dicha disciplina, la cual se desarrollará más adelante”.²⁶

En 1980 la inquietud por esta disciplina se ve reflejado en:

“ la creación de Asociaciones de Profesionales como la Asociación Nacional de Relaciones Públicas de las Instituciones de Educación Superior (ANARPIES) y que trabajan consistentemente y con excelentes resultados, tanto en la implantación orgánica de la función en universidades e instituciones, como en el diseño de un curriculum adecuado de asignaturas para la enseñanza profesional de las Relaciones Públicas. La Asociación Mexicana de Profesores de Relaciones Públicas (AMPRORP) y la Asociación Mexicana de Relaciones Públicas (AMRP)”.²⁷

25 *Ibidem.* p. 60.

26 Bonilla Gutiérrez Carlos, *op cit*, p. 57.

27 *Ibidem*, p. 60.

En 1984, se construye la Federación Mexicana de Asociaciones de Relaciones Públicas (FEMARP), “la cual integra tres agrupaciones: la Asociación Mexicana de Relaciones Públicas, A.C (AMRP), la Asociación Nacional de Relaciones Públicas de Instituciones de Educación Superior, A.C (ANARPIES) y la Asociación Mexicana de Profesores de Relaciones Públicas, A.C (AMPRORP)”.²⁸

Posteriormente bajo los auspicios de la Asociación Mexicana de Relaciones Públicas, en 1985, “se creó la Asociación Mexicana de Estudiantes de Relaciones Públicas, A.C. (AMERPAC), agrupación de estudiantes de licenciaturas en Relaciones Públicas en la ciudad de México”.²⁹ Y en 1987 se realizó en la ciudad de México la Primera Semana Iberoamericana de Relaciones Públicas.

Finalmente en diciembre de 1995 se funda la Asociación PRO RP³⁰; sus objetivos son profesionalizar la actividad, evitando la charlatanería y promocionar la tarea de las Relaciones Públicas como parte integral de las estrategias de comunicación de la empresa.

Como hemos visto en este apartado el desarrollo de las Relaciones Públicas en México aunque ha sido lento, ha intentado a lo largo de los años profesionalizar la disciplina, fomentando su enseñanza, creando departamentos dentro de las empresas y por último con el surgimiento de agencias especializadas las cuales atienden a diferentes públicos con las distintas técnicas de Relaciones Públicas.

28 *Ibidem*, p. 64.

29 *Idem*.

30 *Idem*

2.2 Hacia una definición

Casi todos los libros de texto están de acuerdo sobre el hecho de que las Relaciones Públicas “son algo más que ser un tipo agradable y fingidamente efusivo, que la simple publicity, que ejercer influencias (lobbying) o representación legislativa, que la publicidad o propaganda”.³¹

Ante este contexto, durante el siglo pasado, la formulación de diversas definiciones sobre Relaciones Públicas fue un tema en común entre los profesionales de esta área.

Así en 1976, Harlow, después de examinar libros, revistas y publicaciones sobre el tema y de pedir a 83 destacadas personalidades de esta actividad la conceptualización de las mismas, encontró 472 definiciones y las recopiló de la siguiente manera:

Las Relaciones Públicas son la función característica de dirección que ayuda a establecer y mantener unas líneas de mutua comunicación, aceptación y cooperación, entre una organización y sus públicos; implica la gestión de problemas o conflictos; ayuda a la dirección a estar informados de la opinión pública y a ser sensible a las misma; define y enfatiza la responsabilidad de la dirección para servir el interés público; ayuda a la dirección a estar al corriente del cambio y a utilizarlo de manera eficaz, sirviendo de sistema precoz de aviso para facilitar la anticipación a tendencias; y utiliza la investigación, el rigor y las técnicas de la comunicación ética como herramientas principales.³²

En términos generales, el concepto de Harlow puede ser resumido en que las Relaciones Públicas deben formar parte de la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos.

Por otro lado, el 11 de agosto de 1978 en la Primera Asamblea Mundial de Asociaciones de Relaciones Públicas, se reunieron de diversas partes del mundo, y adoptaron lo que denominaron “la Decla-

31 Gruning James E, *Dirección de Relaciones Públicas*, p. 49.

32 *Ibidem*, p. 53.

ración de México” que es en realidad una definición de Relaciones Públicas:

La práctica de las Relaciones Públicas es el arte y la ciencia social de analizar tendencias, predecir sus consecuencias, asesorar a los líderes de organizaciones y poner en práctica programas planificados de acción que servirán a los intereses de la organización y del público.³³

Sin profundizar demasiado en esta definición, si podemos distinguir que las Relaciones Públicas no son una ciencia en lo formal, ya que hasta el día de hoy no se les ha reconocido como tal en el campo de las ciencias sociales, pues dependen en gran medida de un enfoque empírico y datos cualitativos. Por lo tanto, es más preciso hablar de Relaciones Públicas como un arte, en tanto para aplicarlas se requiere de una sensibilidad humana muy especial al intentar conocer a los diversos públicos y establecer una interrelación con ellos.

Otra definición importante es la de Cutlip Scott, para él las Relaciones Públicas son “la función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los públicos de los que depende su éxito o fracaso.”³⁴

Aunque Cutlip define de manera muy breve las Relaciones Públicas, explica perfectamente su función y los elementos dispuestos para que se lleven a cabo de manera óptima.

Finalmente la definición de la Public Relations Society of America (PRSA) es la siguiente:

Son un proceso facilitador del intercambio de valor en nuestro mundo: persona a persona, organización a público y sociedad a sociedad. La fuerza positiva de las relaciones públicas promueve el entendimiento, trabaja por el acuerdo, y busca el beneficio mutuo. Los profesionales de las relaciones públicas tienen el poder de anticipar las tendencias sociales, ayudar a sus clientes a conseguir sus objetivos y mediar, gestionar y mitigar conflicto.³⁵

33 Simon Rymond, *Relaciones Públicas: Teoría y práctica*, p. 9.

34 Cutlip Scott, *Relaciones Públicas eficaces*, p. 37.

35 Concepto elegido en 2001 por la Public Relations Society of America (PRSA) disponible en <http://www.prsa.org/>.

Esta definición abarca la importancia de esta disciplina y cómo los profesionales ayudan a establecer y mantener líneas mutuas de comunicación, comprensión, aceptación, y cooperación entre una organización y su público; implica el manejo de problemas; ayuda a los directivos a mantenerse informados sobre la opinión pública y ser sensibles a ella; define y resalta la responsabilidad por servir al interés público; ayuda a mantenerse al corriente y utilizar eficazmente el cambio, sirviendo como un sistema de alarma que ayude a anticipar tendencias; y utiliza la investigación y técnicas de comunicación sólidas y éticas, como sus principales herramientas.

En conclusión, aunque ha sido difícil para los profesionales de las Relaciones Públicas logren llegar a un consenso sobre su definición, objetivos y actuación, podemos finalizar cómo éstas establecen líneas de comunicación, utilizan la investigación y técnicas de comunicación éticas y promueven el conocimiento y comprensión entre la organización y sus públicos.

Además como menciona Sam Black, pionero y continuador de una larga tradición de publicirrelacionistas europeos, las Relaciones Públicas pueden resumirse en palabras clave como reputación, percepción, credibilidad, confianza, armonía y la búsqueda de la comprensión mutua, basada en la verdad y en una formación total.

Así los profesionales de las Relaciones Públicas no sólo se comunican para sí, dirigen planifican y ejecutan la comunicación para la organización como un todo. Gestionan el discurrir de los mensajes dentro de la organización, por ejemplo, cuando realizan investigaciones sobre el conocimiento, actitudes y comportamientos de los públicos y luego utilizan esa información para aconsejar a los directivos sobre políticas o actuaciones de la organización.

2.3 Modelos de relaciones públicas ³⁶

Grunig eligió el término “modelos” para describir las cuatro clases de Relaciones Públicas las cuales han evolucionado a lo largo de la historia, a fin de subrayar que se trata de abstracciones.

Cuando se emplea científicamente, un modelo es una representación de la realidad. La mente humana nunca puede captar partes de ella, y entonces utiliza esas partes para construir ideas. Esas ideas modelan la realidad, aunque también la simplifican al no incluirla toda.³⁷

De esta manera si se observa la conducta de todos los profesionales de las relaciones públicas del mundo, uno no puede recordar todo lo observado en la labor de esos profesionales. Pero si se construyen modelos de la conducta de Relaciones Públicas, “observando los componentes más importantes de esa conducta, podemos encontrar algún sentido de las muchas y diversas actividades de comunicación a las que llamamos Relaciones Públicas”.³⁸

Modelo agente de prensa/publicity ³⁹

- Propagación de información (propaganda, desinformación, manipulación)
- Difusión de doctrina de la organización involucrada, a menudo información incompleta, distorsionada o sólo verdadera a medias.

36 En 1975, James Grunig puso en marcha un programa de investigación para explicar el comportamiento de las organizaciones en términos de relaciones públicas. A partir de los resultados obtenidos, elaboró cuatro modelos conductuales de las relaciones públicas basados en el análisis del desarrollo histórico de su ejercicio profesional. Estos modelos formales constituyen representaciones de los valores, fines y comportamientos considerados o empleados por las organizaciones cuando practican las relaciones públicas. En Xifra Jordi, *Planificación estratégica de las relaciones públicas*, p.72

37 Grunig, James E, *Dirección de relaciones públicas*, p. 72

38 Idem

39 Ibidem, p. 74.

- Los objetivos de los profesionales que practican este modelo son: convencer a la prensa para publicar información de su cliente, difundir el nombre del cliente en los mass media, evitar el tratamiento negativo de la prensa y ofrecer el mayor número de noticias sobre un acontecimiento, independientemente de su interés informativo.

*Modelo información pública*⁴⁰

- Difusión de información, no necesario con intención persuasiva
- La persona de relaciones públicas actúa como periodista integrado a la compañía, cuyo trabajo es transmitir al público, de manera objetiva, la información sobre su organización.
- Los objetivos de este modelo son aprehender los valores de la información de actualidad, elaborar informaciones para los mass media, suministrar información objetiva del emisor y trabajar de acuerdo con los principios del periodismo.

*Modelo asimétrico bidireccional*⁴¹

- Persuasión científica
- Utilizan sus conocimientos de la teoría de las ciencias sociales e investigan las actitudes y las conductas con el objetivo de persuadir a los públicos para que acepten el punto de vista de la organización y para que se comporten de manera que la apoyen.
- De esta manera los elementos característicos de este modelo son: el objetivo general es persuadir a los públicos para que se comporten tal y como desea el emisor, antes de iniciar un programa de relaciones públicas asimétricas se investiga que confirme que la política prevista del emisor es la que tendrá más posibilidades de ser aceptada por los públicos y una vez ejecutado el programa, la evaluación ha de terminar su efectividad en relación con los cambios de actitud del público.

40 Idem

41 Idem

*Modelo simétrico bidireccional*⁴²

- Sirven de mediadores entre las organizaciones y sus públicos.
- Su objetivo es la comprensión mutua entre ambas partes.
- Utiliza teorías de la comunicación en lugar de teorías de persuasión para la planificación y evaluación de las relaciones públicas.
- La función principal es crear un clima de confianza mutua.

En cuanto a los modelos de relaciones públicas de Grunig, el Estadio Azteca no cumple con las especificaciones de ninguno de ellos, analicemos el porqué caso por caso:

1. En cuanto al primer modelo agencia de prensa/publicity: Debido a la reducción de presupuesto del departamento, no hay monitoreo de medios, no se crean ni se difunden notas relacionadas sobre el Estadio Azteca, su función principal es acreditar a los medios.
2. El modelo de información pública: Tampoco cumple ya que como hemos visto anteriormente, no se crean notas, aunque se tiene contacto con los periodistas, ellos hacen las notas de acuerdo a los partidos de fútbol a los que asisten.
3. El modelo asimétrico bidireccional: No aplica debido a que el Estadio no tiene establecidos claramente sus objetivos, por lo tanto no logran persuadir a los públicos ni hacer que se comporten como ellos quieren.
4. El modelo simétrico bidireccional: Estadio Azteca tampoco crea líneas mutuas de comunicación con sus diferentes públicos para crear una confianza mutua.

Con este análisis podemos observar cómo el Estadio Azteca necesita tener una estrategia de comunicación, estableciendo sus objetivos, metas, públicos y mensajes. Aunque el departamento de Relaciones Públicas no encaja perfectamente en ninguno de los modelos citados anteriormente. Podría utilizar el modelo agente de prensa/publicity, para difundir a los medios todas sus actividades, eventos y partidos. Además podría llegar al modelo simétrico bidireccional, creando líneas mutuas de

42 Idem

comunicación y confianza con sus diferentes audiencias, así lograr entendimiento con ellos y poder obtener beneficios como una sólida reputación y mayor presencia a nivel nacional y mundial.

2.4 Importancia

Las Relaciones Públicas son una profesión joven, que sólo en los años 80 empezó a acercarse a un verdadero estatus profesional.

En las últimas dos décadas las Relaciones Públicas se han convertido en un campo de actividad con prácticas, técnicas, habilidades y fronteras reconocibles. No sólo el comercio y la industria sino todas las organizaciones e instituciones de importancia, han establecido o deberían establecer a las Relaciones Públicas como una función importante del personal para ayudar a lograr beneficios, a la administración a desempeñar sus actividades, a facilitar los procesos de entendimiento de persona a persona o de empresa a sociedad y finalmente con esto, lograr líneas mutuas de comunicación para alcanzar los objetivos planteados.

La relevancia de las relaciones públicas consiste en crear una imagen adecuada de la empresa representada, tanto con las autoridades, como en los clientes, ofreciendo interacción, concientización en los logros y promoción de la organización.

De esta manera, es preciso impulsar la enseñanza de las Relaciones Públicas en México ya que se profesionaliza la disciplina, al contar con personal crítico, analítico, capaz de gestionar y planificar la comunicación de una empresa.

Por lo tanto, es necesario especificar, la industria de las Relaciones Públicas en México en 2008 tuvo un valor de facturación de \$2,270 millones de pesos, lo que representa un 17% por encima de la cifra calculada con respecto al 2007. El aumento se debe a una mayor facturación por parte de las agencias participantes, y al aumento en la base de cálculo en un 21% al haberse incrementado el número de agencias de 109 a 132 de las empresas registradas con departamentos e inversión en actividades de relaciones públicas.⁴³

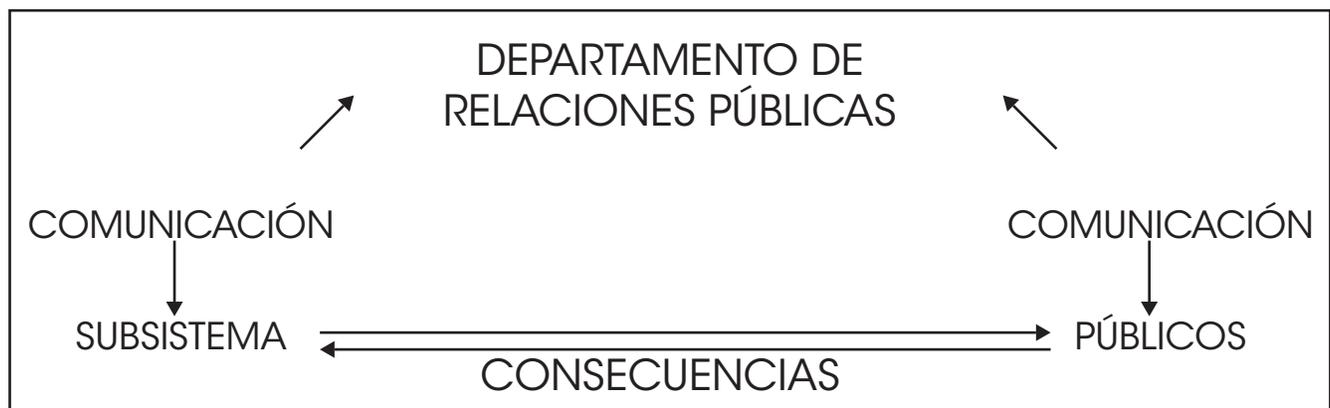
Así, podemos observar la demanda en este campo ha ido creciendo aceleradamente en nuestro país, tanto en el campo de la consultoría como en el del interior de las empresas, obteniendo como resultado un aumento constante en la remuneración para quienes practican esta profesión.

43 Reporte realizado por PRO RP Asociación A.C. 2008 de la Industria de las Relaciones Públicas en México.

Es así como las relaciones públicas se han vuelto fundamentalmente para las organizaciones en un mundo cada vez más competitivo e hipercomunicado, ya que gracias a la comunicación logran diferenciarse y mostrar un perfil propio ante todas sus audiencias.

Asimismo, son primordiales para la reputación en una época donde ciertos colectivos pueden movilizar rápida y masivamente a la sociedad para protestar contra las actuaciones de algunas organizaciones, allí su vital importancia.

A continuación mostraremos un modelo que propone Gruning para entender la función de las relaciones públicas en una organización.



Fuente: Gruning, E James, *op cit*, p. 58.

Es decir, el departamento de relaciones públicas tiene una doble función, la comunicación tanto con sus públicos externos como con su propio subsistema y éstos a su vez tienen una interconexión, una doble comunicación la cual tendrá diversas consecuencias, lo ideal es el entendimiento mutuo entre la organización y sus audiencias internas y externas.

De esta manera, las empresas grandes, como Grupo Televisa a al cuál pertenece el Estadio Azteca, “necesitarán mayores despliegues de relaciones públicas porque el número y la complejidad de sus audiencias, sus necesidades y exigencias, así como una infinidad de ángulos noticiosos requerirían de una dedicación y un esfuerzo de acuerdo con su tamaño”.⁴⁴

44 Rojas Orduña, Octavio Isaac, *Relaciones públicas: la eficacia de la influencia*, p. 34.

Al igual que los grupos de una agencia quienes trabajan en exclusiva para un cliente, la gran ventaja que tiene el departamento interno es el conocimiento en profundidad el mercado de su organización y responde así con gran eficacia a sus necesidades de comunicación.

Por estas razones que exista un departamento interno de comunicación y relaciones públicas lo agradecerán las diferentes audiencias, ya sean periodistas u otros líderes de opinión, así tendrán acceso directo a personas de la organización en lugar de contactar con un intermediario quien no puede hablar en nombre de la entidad porque no forma parte de ésta.

Finalmente, una de las ventajas indiscutibles de contar con un grupo especializado en relaciones públicas que forme parte de la organización es que el conocimiento y la experiencia adquiridos a lo largo del tiempo se quedan en el seno de ésta.

Por otra parte, es importante contar con un director de relaciones públicas con un “perfil específico que tenga conocimientos sobre la realización de la gestión de comunicación oportuna y con una visión a largo plazo desde el corazón mismo de la organización”.⁴⁵

Los directores de relaciones públicas también tienen la responsabilidad de asesorar a los máximos responsables, ya sean presidentes o consejeros delegados, ahora más que nunca están jugando un papel cada vez más importante, no sólo como gestores sino también como portavoces de los mensajes de la entidad convirtiéndose en la cara visible de la organización.

El papel del director de relaciones públicas es muy complejo ya que debe “encontrar equilibrios con un amplio número de audiencias, lo que le exige flexibilidad, y al mismo tiempo tiene que mantenerse firme para alcanzar los objetivos de comunicación, encajándolos en la estrategia global de la organización”.⁴⁶

Por este motivo, cada vez más los directores de comunicación y relaciones públicas están requiriendo una formación y una experiencia específicas para poder hacer frente a los retos que conllevan sus responsabilidades.

45 Ibidem, p. 68.

46 Ibidem, p. 69.

Finalmente después de observar la importancia de las relaciones públicas en general, de un departamento, de un director, ahora es necesario saber sobre un plan o programa sobre dicho tema.

Un plan o programa de relaciones públicas “consiste en las tácticas, los tiempos y los recursos que se utilizarán para implementar la estrategia de comunicación de una organización”.⁴⁷

De esta manera las tácticas son las acciones que realizarán los profesionales de relaciones públicas utilizando herramientas del sector, como notas de prensa, encuentros con autoridades, publicidad institucional, eventos, comunicación a través de internet, entre muchos otros instrumentos.

También es necesario tener un calendario de un plan de relaciones públicas, este determina los momentos en los que cada táctica tiene que realizarse. Su seguimiento asegura que todas las actividades tengan suficiente tiempo de preparación y, sobre todo, evita dejar algo a la improvisación.

Un calendario tiene que ser realista y flexible. Realista, en cuanto a los tiempos que implica la correcta preparación y realización de todas las tácticas previstas en el plan. Flexible, para poder aprovecharse de las oportunidades que puedan surgir inesperadamente para la organización.

De esta manera, una vez más un calendario mal planteado es el principal culpable de que los resultados de una campaña de comunicación no sean alcanzados.

Además es vital hacer una planeación de los recursos necesarios o de la inversión que las organizaciones tendrán que hacer para realizar un programa de relaciones públicas. Pero también deberán considerar a las personas encargadas de llevar a cabo el plan, así como el acceso, disponibilidad y compromiso de los directivos para tomar las decisiones sobre el trabajo de relaciones públicas.

Finalmente uno de los puntos más importantes y como se ha dicho anteriormente, las relaciones públicas, como cualquier otra actividad estratégica, necesitan el apoyo de la dirección, más aún cuando se trata de la gestión de la imagen y la reputación de la organización.

Por todas estas razones, surge la idea de una propuesta de un plan estratégico de relaciones públicas para el Estadio Azteca, que tiene como fin reafirmar una imagen positiva con sus diferentes públicos.

47 Ibidem, p. 87.

CAPÍTULO 3

● ESTADIO AZTECA

En este capítulo se realizará un análisis de la situación actual del Estadio Azteca, se describirán sus antecedentes, identidad conceptual, funcionamiento y contexto externo, así podremos conocer su estructura, fortalezas, debilidades, entorno y con estos datos se podrá realizar el plan de relaciones públicas de acuerdo a sus principales necesidades.

3.1 Descripción del Estadio Azteca

3.1.1 Antecedentes⁴⁸

En el año de 1962, Don Emilio Azcárraga Milmo, decide la construcción del Estadio Azteca y terminó en 1966.

En el momento en que el Sr. Azcárraga Milmo decidió participar directamente en el fútbol, lo hizo con una visión plena de hacer algo grande, debía sacudir al fútbol mexicano, estaba en la antesala del profesionalismo. El primer paso fue adquirir la franquicia del Club América, así fue como Televisa

⁴⁸ Documento de Inducción, proporcionado por la Coordinación de Relaciones Públicas del Estadio Azteca para prácticas profesionales. Versión propia.

entró al fútbol en 1959, esto dio pie al nacimiento de un proyecto, sueño de los aficionados, contar con un estadio de fútbol a la altura de los mejores en el mundo, un escenario que le hacía falta a este deporte en México para proyectarse a nivel internacional.

El “Coloso de Santa Úrsula”, como también le llaman a este monumental estadio, fue nombrado “AZTECA” mediante un concurso, donde se invitó a los aficionados de toda la República a darle un nombre. El que tuviera mayor número de peticiones sería el elegido y quién lo sugirió primero, conforme se recibieran las cartas por correo, obtuvo el premio consistente en dos asientos de plateas durante 99 años, resultó afortunado el señor Antonio Vázquez Torres, de León Guanajuato.

Junto con el Estadio Azteca, surgieron otros estadios en la República Mexicana, plataforma de lanzamiento en busca de la Sede de la Copa del Mundo, el sueño comenzó a convertirse en realidad, cuando el proyecto del Arq. Pedro Ramírez Vázquez, triunfó en el concurso convocado por Fútbol del Distrito Federal, que presidía el Sr. Emilio Azcárraga Milmo.

Fue así como en 1962, se colocó la primer piedra con la presencia del Presidente de México, Licenciado Adolfo López Mateos y el Presidente de la FIFA (Federación Internacional de Fútbol Asociado), Sir Stanley Rous, para poner en marcha la construcción del mejor estadio del mundo.

El Estadio Azteca es una obra moldeada en más de 100 mil toneladas de concreto por el arquitecto Pedro Ramírez Vázquez y fue construido sobre una superficie aproximada de 64 mil metros cuadrados del extinto volcán Xitle e inaugurado el 29 de mayo de 1966.

Durante el Congreso de la FIFA, celebrado en Tokio, previo a la celebración de los Juegos Olímpicos, México fue designado como Sede del Mundial de 1970 y con ello el logro del tercer paso rumbo a la internacionalización del fútbol mexicano; primero fue comprar la franquicia del América, después la construcción del Estadio Azteca y en 1968 la obtención de la Sede del Mundial.

La inauguración fue el 29 de mayo de 1966 a las 12:00 hrs., con una asistencia de 105,000 espectadores que se reunieron en el estadio más moderno del mundo, en aquellos días, para presenciar el partido inaugural entre el Club América y el Club Italiano Torino, el saque inicial estuvo a cargo del Licenciado Gustavo Díaz Ordaz, teniendo como testigo al Presidente de la FIFA, Sir Stanley Rous.

El mejor árbitro mexicano del momento, Fernando Buergo, auxiliado por su hermano Felipe y Ramiro García, fueron testigos del saludo de los capitanes en el centro de la cancha, en donde Alfonso Portugal daba la bienvenida al fútbol del mundo como capitán del América.

A los 10 minutos del juego, llegó el primer gol en la historia del estadio, por conducto del brasileño Arlindo Dos Santos Cruz. Ese encuentro finalizó empatado a 2 goles con la segunda anotación de Zague al 2-0, luego reaccionarían los italianos al emparejar los cartones.

A partir de ese momento, el Estadio Azteca, se convirtió en la Catedral del Fútbol mexicano y en escenario para la realización de grandes eventos deportivos y musicales.

Por otra parte el Estadio Azteca cuenta con una infraestructura excepcional, con máxima visibilidad a la cancha desde cualquier punto de día o de noche, debido a los ángulos de visión fueron calculados con toda precisión gráfica y matemática, cuenta con accesos y salidas por vías rápidas, logrando ser desalojado por completo en tiempo promedio de 18 minutos.

Tiene habilitadas dos pantallas gigantes de 16 metros de largo por 9 metros de ancho, las más grandes y modernas en un estadio de fútbol.

Por su magnitud y capacidad es considerado como uno de los estadios más importantes a nivel mundial, tiene capacidad para 105 mil espectadores cómodamente sentados, además de una zona especial para personas con discapacidad.

El Estadio Azteca es considerado un conjunto arquitectónico que desde su exterior muestra una imponente belleza. Este monumento, ha tenido el privilegio de ser sede de 2 copas del mundo (1970 y 1986), así como del mundial femenino (1971), el mundial juvenil (1983), la copa FIFA Confederaciones (1999), eventos olímpicos (1968), juegos panamericanos (1975), torneos con equipos nacionales y extranjeros (desde 1966 hasta la fecha). Se han realizado eventos especiales como conciertos de Elton John (1992), cinco de Michael Jackson (1993), Gloria Estefan (1997) y el concierto masivo para la despedida del grupo Bronco (1997). Así como, peleas de boxeo internacionales (1967 y 1993), partidos de fútbol americano profesional (American Bowl 1994, 1997, 1998 y 2000) y desde 1997 hasta la fecha, el cierre masivo del Teletón.

Actualmente juega como equipo local América y la selección nacional.

De esta manera fue en el año de 1999 cuando el Estadio Azteca se consolidó como emblema de orgullo nacional con la cuarta visita pastoral de su Santidad Juan Pablo II, con el primer encuentro de generaciones, mensaje emitido a través de un enlace satelital transmitido a todo el Continente Americano.

Por esto y mucho más, el Estadio Azteca es considerado como un magno recinto nacional, guarda en su interior sueños, ilusiones y esperanzas, enmarcando así su gran estructura.

3.1.2 Estrategia documentada de Relaciones Públicas dentro del Estadio Azteca:

Podemos considerar sólo un antecedente de una estrategia de relaciones públicas en el Azteca, el cual consistió de un trabajo conjunto de la Secretaría de Seguridad Pública del D.F, de la autorización del presidente del estadio azteca, Alejandro de Haro Lebrija, la Coordinación de Relaciones Públicas y Prensa a cargo de la licenciada Maricarmen Flores y el gran apoyo de Comex, quiénes convocaron al “Primer Megaconcurso de Graffiti” con el objetivo de brindar a los jóvenes alternativas de expresión y rescatar además la barda perimetral del estadio.

Este Megaconcurso⁴⁹ se llevó a cabo el 12 de enero del 2008, con un total de 300 participantes, el poder de convocatoria no se hizo esperar, llegaron casi mil bocetos de los cuales se escogieron los 300 mejores. Los espacios fueron dados a lo largo de la barda que circula al estadio de tres mil metros cuadrados. Además el patrocinador facilitó los botes de pintura para cada participante fue Comex.

Hubo tres ganadores del concurso, quiénes recibieron un cheque por parte de Comex por su colaboración en este proyecto.

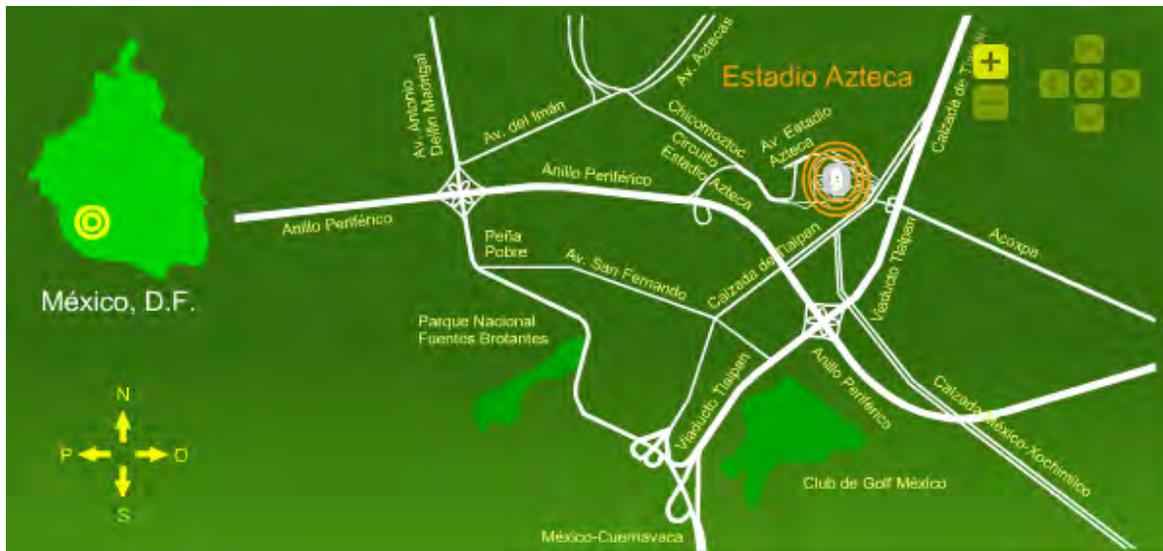
Fue de tal impacto el proyecto que en el 2009 se volvió a llevar a cabo el Megaconcurso, sin embargo este año con la participación también de festival de hip-hop, se juntaron cuatro elementos: Graffiti, B-Boys, DJ’s y MC’s, representantes del rap mexicano.

Además se exhibieron en una pequeña galería más de 50 pinturas originales de los mejores graffiteros del país y los medios de comunicación estuvieron muy interesados en la galería observando la calidad y el trabajo de dichas obras.

49 Roberto España Wensk, “Editorial”, en *Rayarte*, Omar Harim Salero, México, D.F, núm.46, febrero 2008, pp.1.

3.1.3 Ubicación

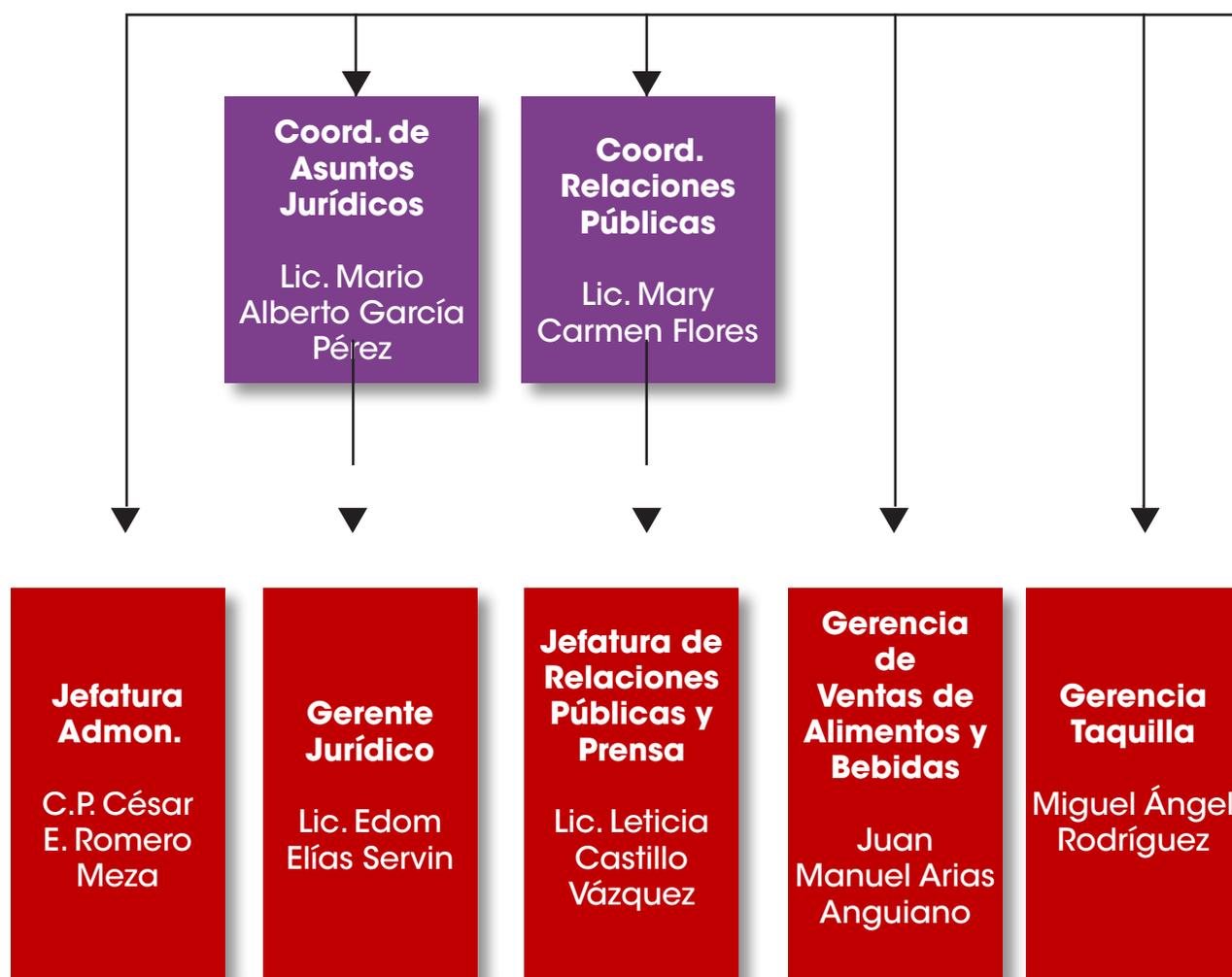
El estadio Azteca se ubica en Calzada de Tlalpan. No. 3465. Colonia Santa Úrsula Coapa. Delegación Coyoacán. México, Distrito Federal. CP. 04650.



3.2 Identidad conceptual del Estadio Azteca

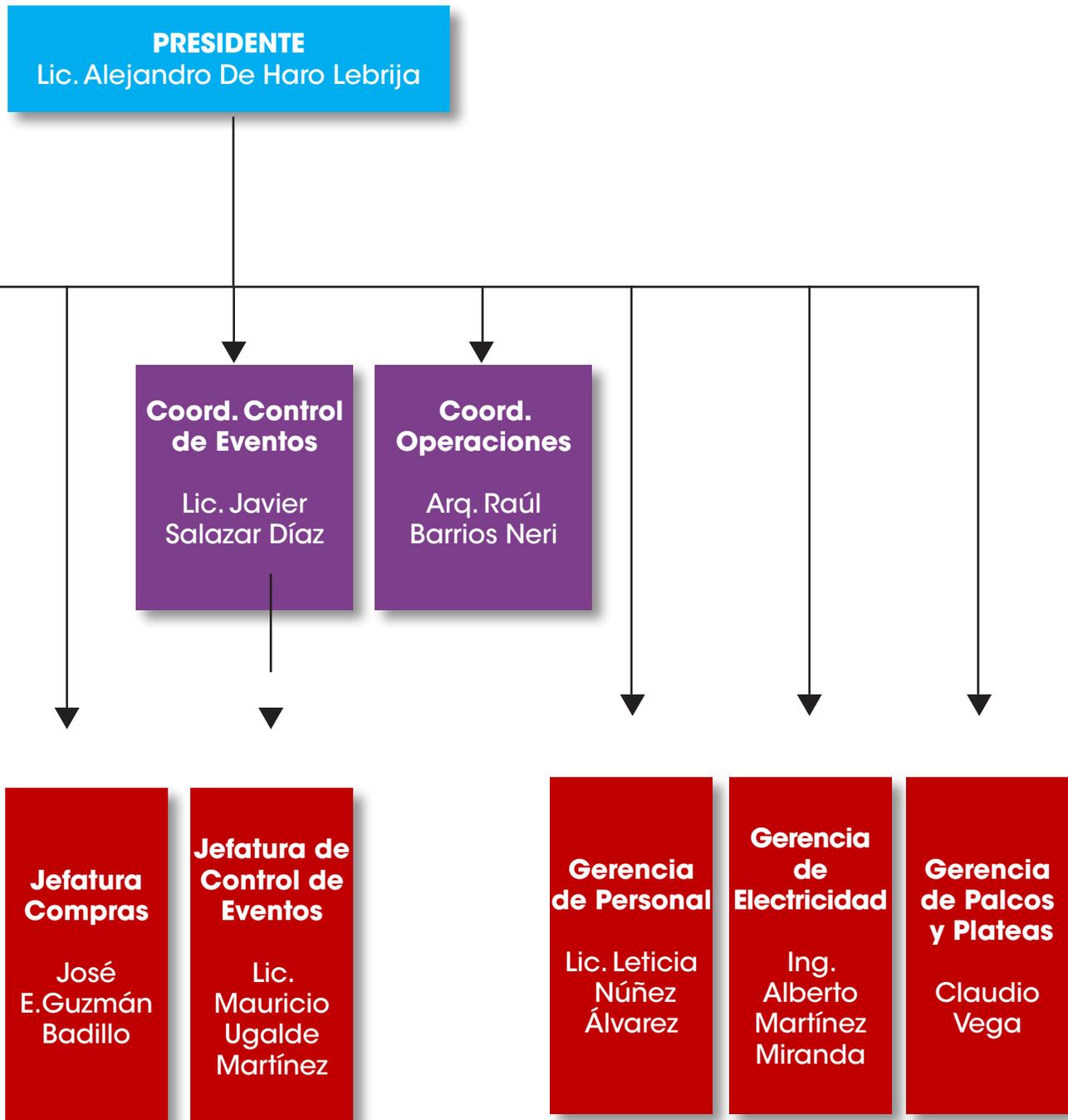
3.2.1 Organigrama ⁵⁰

La distribución formal de papeles y misiones puede traducirse en el organigrama. Existe una multitud de configuraciones posibles y las representaciones que pueden hacerse son muy variadas. Pero habitualmente se les clasifica en tres grandes familias: funcional, matricial y divisional. El estadio tiene la estructura funcional ya que se “fundamenta en el principio de especialización de las divisiones y requiere una determinada centralización en las decisiones tomadas en el nivel de la dirección general”.⁵¹



50 Organigrama proporcionado por la jefatura de Relaciones Públicas del Estadio Azteca.

51 Bartoli Annie. *Op cit.* p. 64.



3.2.2 Misión ⁵²

La misión de una organización es la respuesta adaptada de la dirección a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio y cuál llegará a ser? Una declaración de misión define la dirección futura de la organización y sirve como concepto guía para lo que ésta hará y lo que llegará a ser. ⁵³

Somos una empresa que busca ofrecer:

El mejor confort:

- 856 palcos.
- 10 mil cómodas plateas.
- 25 mil modernos asientos.

El mejor servicio:

- Atención a palcos.
- Cómodos estacionamientos internos y externos con nueva iluminación.

La mejor seguridad:

- Sistema de monitoreo electrónico.
- 11 cámaras, 2 monitores y un sistema continuo de grabación digital.

52 Leticia Castillo, “Misión del Estadio Azteca” en <http://www.esmas.com/estadioazteca/quienes/300714.html> (ví:8 Enero del 2010).

53 Arthur A. Thompson Jr. y A.J Strickland. Dirección y Administración estratégica. Conceptos, casos y lecturas. p. 20.

3.2.3 Visión

Busca responder a la interrogante ¿En qué queremos convertirnos? Es decir, “la visión de la organización tiende a orientarse hacia el futuro, en cuanto a que representa hacia dónde se encamina y desea ir”.⁵⁴

El Estadio Azteca carece de visión

3.2.4 Valores⁵⁵

- Lealtad y compromiso con la empresa
- Actitud de servicio
- Desarrollo integral del personal
- Búsqueda continua de la calidad
- Innovación y creatividad.

54 O.C. Ferril. *Op. Cit.* p. 4.

55 Leticia Castillo, “Misión del Estadio Azteca” en <http://www.esmas.com/estadioazteca/quienes/300714.html> (ví:8 Enero del 2010).

3.3 Funcionamiento

3.3.1 Página de internet

El Estadio Azteca cuenta con su propia página de internet como medio para difundir información importante a sus públicos externos, como por ejemplo:



Fuente: www.estadioazteca.com

- Noticias: donde se exponen los acontecimientos de los eventos más recientes del estadio azteca
- Quiénes somos: se encuentra la misión y valores
- Promociones: aparecen los distintos descuentos ya sea de para las visitas guiadas o para los diferentes partidos del América
- Calendario de fútbol: donde se muestran los diferentes eventos que están programados en el estadio
- Recorrido virtual: aquí se muestra el estadio azteca como si estuvieras dentro de él, con una vista panorámica, puedes manipular el mouse y ver distintas perspectivas y lugares del estadio
- Visitas guiadas: se muestra el horario y las diferentes zonas que incluye las visitas
- Infografía: muestra el mantenimiento de la cancha (drenaje, pasto y cortado), las diferentes zonas con las que cuenta el estadio, cómo llegar, conocer los boletos oficiales para evitar falsificaciones, así como también accesos y estacionamientos.
- Próximos eventos: los medios ubican la manera de acreditarse por única vez o permanentemente, políticas de prensa y comunicados.
- Finalmente un espacio para contactar a las diferentes áreas que operan el estadio.



Fuente: www.estadioazteca.com



3.3.2. Facebook

El estadio azteca abre un portal más en internet para mantener comunicados e informados a sus diferentes públicos, el facebook, debido a la gran necesidad de tener una conexión con ellos, se inaugura este espacio, dónde se muestran fotos, los eventos más recientes llevados a cabo en el Azteca, puedes dejar tus comentarios, sugerencias, quejas, etc.

Además este espacio surge como un aliado para el Estadio Azteca para obtener mayores clientes, ya sea para realizar sus eventos o para asistir a las visitas guiadas.

Finalmente facebook sirve para tener un mayor acercamiento con los públicos interesados, no sólo en el fútbol o en el club América sino también para tener un vínculo cercano, rápido y constantemente

actualizado sobre los acontecimientos en el Estadio Azteca, como conciertos, eventos privados, donaciones, celebridades, etc.



Fuente: www.facebook.com/profile.php

3.3.3 Visitas guiadas

El Estadio Azteca tiene un espacio para los aficionados al fútbol, ya sea en grupo o individual puedes disfrutar de una visita guiada dentro de las instalaciones. El recorrido consiste en:

Galería “VIVE AMÉRICA”: Es un lugar dedicado a los grandes momentos, ESTADIO AZTECA y CLUB AMÉRICA. En ella podrás encontrar fotografías, artículos personales de las grandes figuras y videos de momentos inolvidables, podrás revivir el orgullo águila al máximo y los grandes eventos que en el Estadio Azteca se han realizado.



Fuente: Foto proporcionada por el departamento de Relaciones Públicas



Fuente: Foto proporcionada por el departamento de Relaciones Públicas

Zona de Gradería: Aquí se da información general del estadio, como la historia del estadio, su capacidad, sus instalaciones, sobre el aficionado modelo Nacho y tomarte fotografías.

Cancha y Vestidores: Ingresaras a una zona delimitada de cancha y al vestidor, también podrás tomarte fotos frente a las bancas de los jugadores.

La Zona del Muro de Honor: Espacio que Socio Águila ha creado para todos sus miembros.

Zona de Placas: Conmemorando a grandes personalidades siendo parte de la historia del Estadio Azteca.

También al finalizar el recorrido puedes adquirir diversos souvenirs como recuerdo de tu visita al Estadio Azteca.

Finalmente el horario de las visitas es de lunes a viernes de 09:00 a 16:00 hrs. los recorridos comienzan cada hora, el costo de la visita es de \$20.00 por persona.



Fuente: Foto proporcionada por el departamento de Relaciones Públicas

3.3.4 Acreditaciones

La principal función del departamento de relaciones públicas en el Estadio Azteca consiste en las acreditaciones para los medios en los diferentes eventos realizados, esto con el fin de facilitar a la prensa la cobertura de los partidos, los conciertos y los diferentes eventos que se realicen.

La solicitud de acreditaciones consiste en dos pasos, las permanentes y las de única vez.

Las acreditaciones permanentes se le otorgan a los medios más importantes en el país, por su prestigio, trayectoria y constancia en los eventos realizados en el Estadio Azteca.

Las acreditaciones de única vez, se realizan conforme a los eventos llevados a cabo. El medio interesado debe enviar la solicitud de sus acreditaciones previamente, 5 días hábiles antes del evento, debe llamar para confirmar el envío adecuadamente su solicitud y recogerlas dos días antes del evento.



Fuente: Foto proporcionada por el departamento de Relaciones Públicas



Fuente: Foto versión propia

3.3.5 Logística de partidos de fútbol y otros eventos

Regularmente los eventos que organiza el departamento de relaciones públicas, consiste en la logística de los partidos de fútbol del equipo América.

La planeación de dicho evento se lleva a cabo mediante la contratación de ocho personas eventuales, quienes se encargan de las siguientes actividades:

- Apoyo en cancha: Soporte para los diferentes medios, especialmente fotógrafos ubicados en ésta área y vigilar que no pasen a zonas prohibidas.
- Entrega de casacas: Dependiendo el medio que quiera cubrir los partidos en el Azteca se le asigna una casaca distinta. Azul es para grupo televisa, verde para camarógrafos y naranja para fotógrafos.
- Entrega boletos a personas con capacidades diferentes: Cada partido el Azteca obsequia a personas con capacidades diferentes dos boletos por persona. El requisito es entregar en las oficinas de relaciones públicas, una copia del certificado con la discapacidad y de una identificación oficial. De esta manera pasa, el interesado pasa a una lista para poder contemplarlo en las cortesías esta zona.
- Asistencia tribuna de prensa: Todos los reporteros se concentran en esta zona para ver el partido y realizar su nota, se les pasa asistencia y observamos cualquier duda o contratiempo para poder ayudarlos.
- Asistencia sala de prensa: Al finalizar el partido los reporteros bajan a esta zona para elaborar sus notas, cuentan con computadoras e internet.
- Alineaciones: Es una hoja donde se colocan las posiciones de los jugadores, árbitros y suplentes.
- Sellos: Para todos lo patrocinadores y edecanes no se les asignan acreditaciones sino se les coloca un sello para tener un mayor control de la gente que baja a nivel de cancha, ya sea en el previo, medio o al finalizar el partido. Estas medidas se tomaron para evitar un mal uso de las acreditaciones.

El departamento de relaciones públicas del Estadio Azteca prácticamente se dedica únicamente a la

acreditación de los medios y logística de los partidos de fútbol. En cuanto a otro tipo de eventos, ya sea conciertos o contrataciones privadas el departamento sirve como apoyo o incluso no se le convoca para la realización de dichos eventos.

3.3.6 Otros medios impresos

- Postales: Para vender y regalar a visitantes especiales, tienen plasmadas las mejores vistas del Estadio Azteca.
- Separadores: También para vender o regalar, tienen plasmadas las mejores fotografías del Azteca y al reverso tienen información general de las visitas guiadas.



Fuente: Foto versión propia

- Souvernirs: Como bolsas, playeras, balones, plumas, llaveros, postales. Todos con el logotipo del Estadio.

3.4 Contexto externo

3.4.1 Análisis FODA

El análisis FODA se centra en factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) derivados del análisis del entorno planteado en la sección anterior, dan a la empresa ciertas ventajas y desventajas para satisfacer las necesidades de sus mercados meta. Estas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas deben analizarse en relación con las necesidades y la competencia en el mercado. El análisis ayuda a la empresa a determinar lo que hace bien y dónde necesita mejorar.⁵⁶

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Es un estadio seguro, limpio y confortable • Gente capacitada en las diversas áreas • Cooperación y entusiasmo entre los empleados • Buen ambiente de trabajo • Actualización constante de la página de internet • Folletería de la institución como sobres, hojas, tarjetas de presentación, etc • Espacios cómodos para trabajar • Buen manejo de la identidad visual 	<ul style="list-style-type: none"> • Tercer Estadio más grande del mundo • Disponibilidad de espacios para organizar diferentes tipos de eventos • Excelente ubicación geográfica • Buenas relaciones con diferentes públicos • Belleza arquitectónica • Gran infraestructura

56 O.C. Ferril, *Estrategia de marketing*, p. 21.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Estructura jeràrquica vertical• No son escuchados los empleados• Las delimitaciones en funciones de trabajo no estàn bien establecidas• Falta de liderazgo por parte de la cabeza (presidencia autocràtica)• No hay juntas frecuentes• El coraz3n ideol3gico de la organizaci3n no esta actualizado ni bien establecido• No se establecen metas ni objetivos• No hay convivencias entre los empleados (solo comida fin de a3o)• No hay proceso de inducci3n y capacitaci3n formalizados• Cuenta solamente con un anuncio de avisos• Reducci3n en el presupuesto del departamento de RP	<ul style="list-style-type: none">• Poca demanda en los servicios del Estadio• Dependencia de Grupo Televisa• Molestia por parte de los pùblicos cercanos al estadio por los eventos masivos que se realizan• Poco espacio en el estacionamiento• Crisis econ3mica• Nuevas construcciones de Estadios Monterrey y Guadalajara

3.4.2 Análisis PORTER

El análisis PORTER es parte de una estrategia competitiva y empresarial que se encarga del plan que tiene la dirección para competir con éxito: cómo crear una ventaja competitiva duradera, cómo funcionar mejor que los rivales, cómo defenderse contra las presiones competitivas y cómo fortalecer la posición de la compañía en el mercado.⁵⁷

Este modelo es sumamente útil para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y para evaluar cuán fuerte e importante es cada una. No sólo es ésta la técnica de análisis competitivo que más se utiliza, sino que su uso también es directo.

Así cómo regla, la competencia en una industria es el conjunto de cinco fuerzas competitivas:⁵⁸

1. La rivalidad entre los vendedores en competencia en la industria.
2. Los intentos de las compañías por vender en otras industrias a fin de obtener clientes para sus propios productos *sustitutos*.
3. La entrada potencial de nuevos competidores.
4. El poder de negociación e influencia ejercidos por los proveedores de materia prima y componentes clave.
5. El poder de negociación e influencia ejercido por los compradores del producto.

El propósito de este análisis consiste en analizar el entorno competitivo, debe evaluarse el poder de cada una de las cinco fuerzas competitivas. Así el impacto colectivo de ellas determina cómo es la competencia en un mercado.

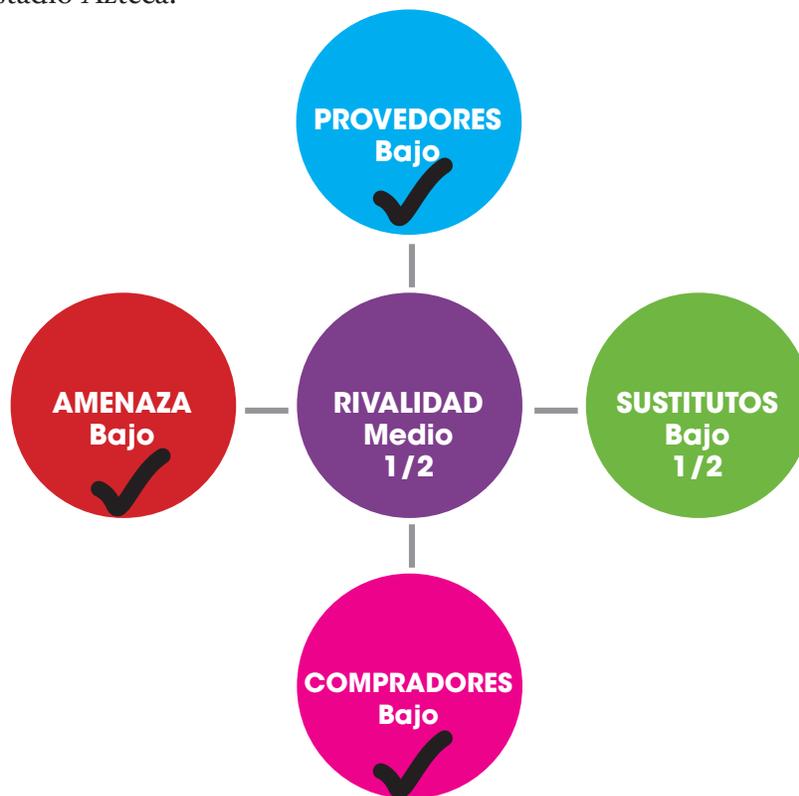
57 Arthur A Thompson Jr y A.J Strickland, *Dirección y Administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*, p. 75.

58 Ibidem, p. 74.

Finalmente al enfrentarse con las fuerzas competitivas, los estrategas con éxito crearán enfoques competitivos que lograrán los siguientes aspectos:

- Aislarán a la compañía lo más posible de las cinco fuerzas competitivas
- Influirán en las reglas competitivas de la industria a favor de la compañía
- Proporcionarán una posición fuerte y segura con una ventaja para “jugar el juego” de la competencia conforme éste evoluciona en la industria.

Caso aplicado al Estadio Azteca:



Atractivo de la industria: 4

A pesar de su gran utilidad, este modelo nos podría llevar a pensar que los mercados con fáciles de definir y sus interacciones son relativamente estáticas.

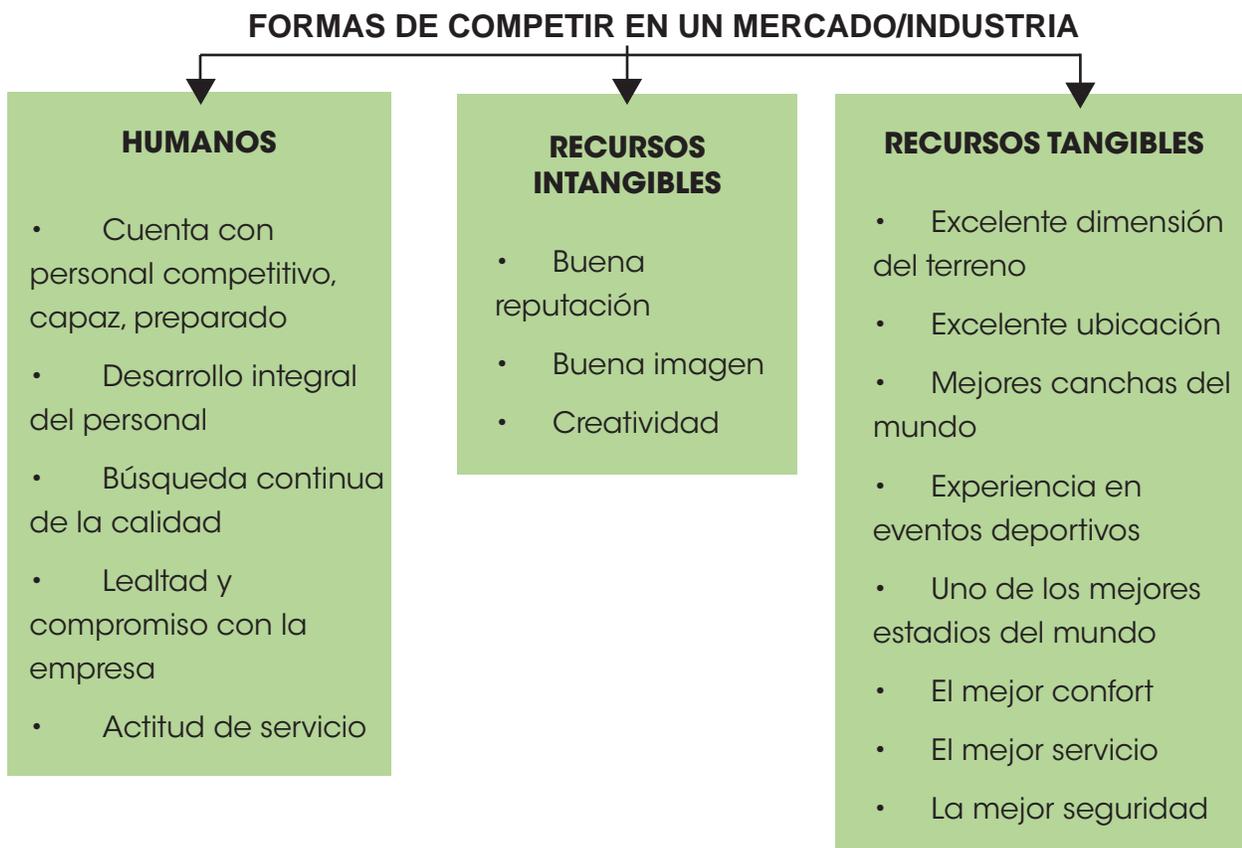
En el entorno actual, esto es cada vez menos cierto, pues los mercados están cambiando continuamente y las fronteras entre mercados son cada vez más difusas.

Al realizar el análisis Porter refleja el atractivo de una industria, permite identificar aquellos factores que determinan la dinámica de ésta y la naturaleza de la competencia. Además muestra el atractivo que tiene para sus diferentes públicos, aunque el Estadio Azteca no debería confiarse y tomar en cuenta fortalezas y oportunidades tanto de los distintos estadios nacionales como internacionales.

3.4.3 Factores Clave de Éxito (FCE)

Los factores clave de éxito (FCE) son reglas de competencia en un mercado / industria, constituyen la diferencia entre las pérdidas y las ganancias y, finalmente, entre el éxito y el fracaso competitivo. Un FCE puede ser una habilidad o un talento, una capacidad competitiva o una condición que debe lograr una compañía, se puede relacionar con los recursos tecnológicos, de fabricación, de distribución, de mercadotecnia o de organización.⁵⁹

Veamos el caso aplicado en el Estadio Azteca:

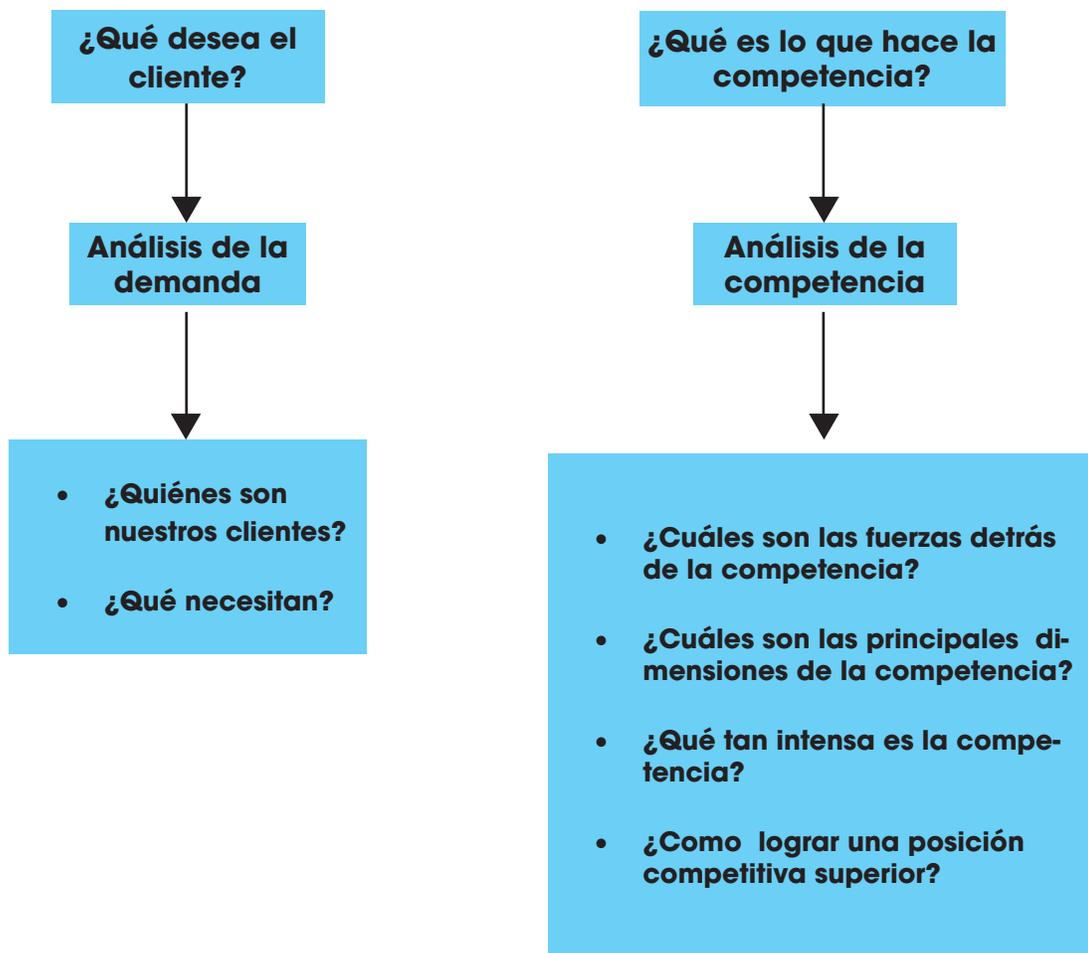


59 Ibidem, p. 90 y 91.

3.4.4 Análisis BENCHMARKING

El benchmarking es el proceso sistemático e ininterrumpido de medición y comparación de los bienes o servicios de una organización con las prácticas de los líderes del sector en cualquier parte del mundo, a fin de obtener información que ayude a la organización a mejorar el desempeño.⁶⁰

Al identificar la forma en que esas organizaciones puntero logran la excelencia en determinados ámbitos o procesos tácticos con objeto de alcanzar o rebasar tales niveles. En el plano más elemental, el benchmarking ayuda a los gerentes y empleados a aprender de los demás. El siguiente esquema refleja sistemáticamente lo anteriormente citado:

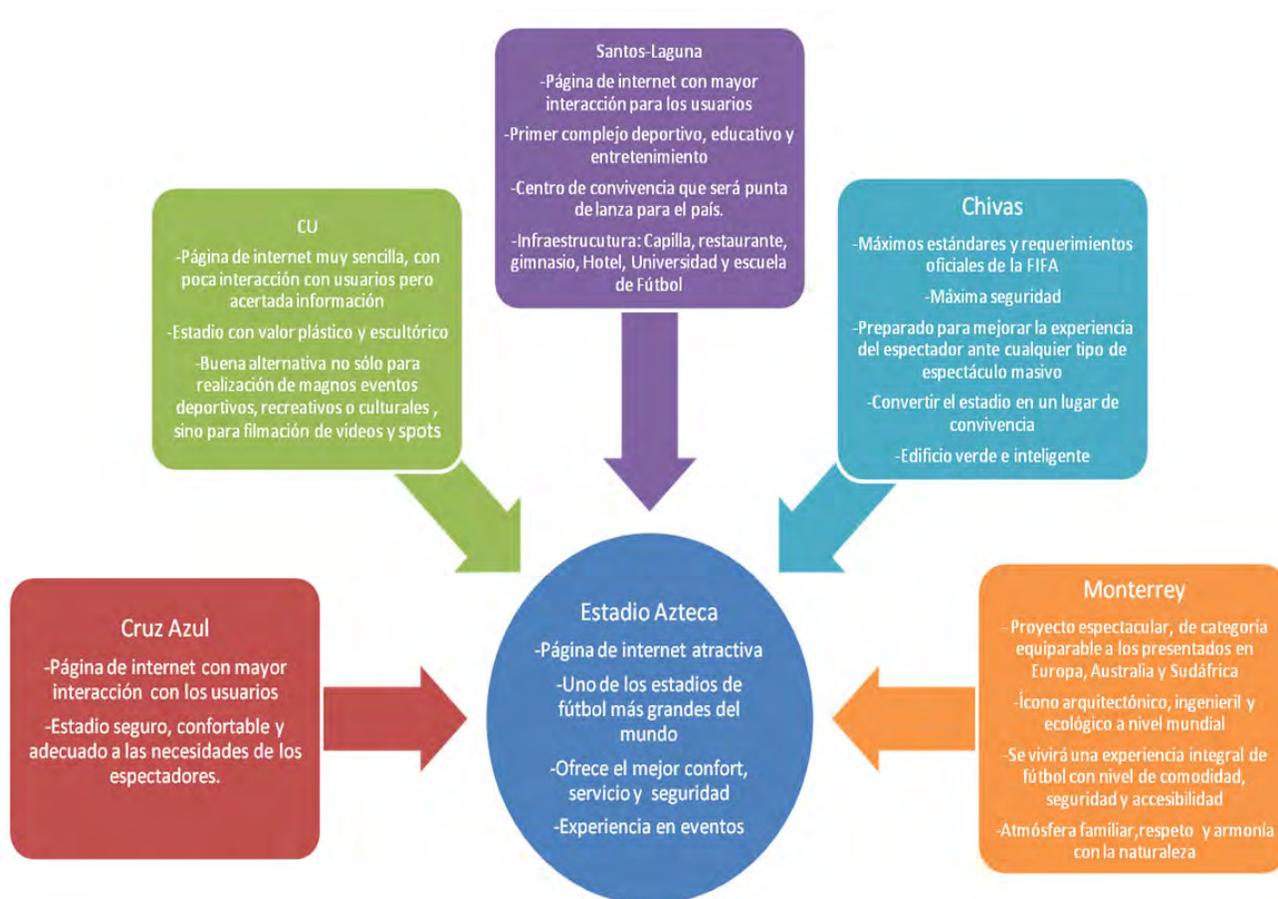


60 Hellriegel Don, et al, *Administración: un enfoque basado en competencias*, p. 257.

Por lo anterior a continuación se desarrolla un esquema de Benchmarking aplicado en el estadio de Cruz Azul y de CU en la Ciudad de México, el de Santos-Laguna por ser el de más reciente inauguración, así como dos tendencias en construcción en Monterrey (Rayados) y Guadalajara (Chivas).



A continuación un esquema comparativo de Benchmarking con las características más importantes de cada estadio. Se eligieron éstos estadios por delimitación del campo de estudio, el de CU y el Cruz Azul por ser competencia directa del estadio azteca y Santos-Laguna, Chivas y Monterrey por la tendencia que representa su construcción.



Estadios de la Ciudad de México	Tendencias en Estadios de Fútbol
Cruz Azul	Santos-Laguna
<p>El estadio fue inaugurado el 5 enero de 1947</p> <p>Cuenta con visitas guiadas de un costo de \$50</p> <p>En su página de internet cuenta con varios elementos importantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Galería de uniformes • Galería de imágenes • Personajes históricos • Anécdotas azules. • Libro de visitas • Foro del aficionado: anécdotas, comentarios, puedes dejar foto y video • Compras en línea balones, banderas, bebes, bufandas, chamarras, gorras, juegos de pants, mochilas, pants, playeras, shorts, souvenirs (carteras, llaveros) • Canal oficial (Videos en youtube) • Twitter oficial • Facebook oficial <p>Mensajes clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estadio seguro, confortable y adecuado a las necesidades de los espectadores • Capacidad para 40,000 espectadores 	<p>El estadio fue inaugurado el 11 de noviembre de 2009</p> <p>Su página de internet cuenta con 3 elementos importantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sección infantil colorea y memorama • Postales personalizadas • Página con mayor interacción con los usuarios <p>Mensajes clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El primer complejo de carácter deportivo, educativo y de entretenimiento de gran magnitud realizado en México. • Centro de convivencia, educación y entretenimiento que será punta de lanza para el país. • Capacidad para 28,000 espectadores para llevar a cabo conciertos con figuras a nivel nacional e internacional. <p>Tendencias en construcción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendrá una capilla denominada "De Todos los Santos" • Restaurante Afición Corona Sports Bar, donde la gente podrá vivir la pasión guerrera y disfrutar de la mejor atención y alimentos de primera calidad. • Gimnasio para el servicio del Club que estará abierto al público en general con todos los elementos necesarios para un desarrollo físico optimo. • Tendrá el primer hotel en América Latina con más de 120 habitaciones, donde los huéspedes podrán disfrutar los partidos del equipo de la Comarca Lagunera, ya que cada una tendrá

	<ul style="list-style-type: none"> • vista al estadio de fútbol; una plaza comercial y de entretenimiento con las mejores tiendas de prestigio para el sano esparcimiento de la gente de la Comarca. • A nivel educativo contará con la Universidad del Deporte, un lugar para que las jóvenes promesas puedan obtener los conocimientos para su crecimiento a nivel profesional en el ámbito deportivo. • Escuela de Fútbol para incentivar a las Fuerzas Básicas del Club • Estacionamiento con capacidad para 2,504 cajones
--	--

CU	Chivas
----	--------

<p>El estadio fue inaugurado el 20 noviembre de 1952</p> <p>En su página de internet cuenta con varios elementos importantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Página sencilla • Detalla su historia • Cuenta con una fotogalería • Contratación para eventos • Resaltan la seguridad en el estadio (cuentan con una unidad de control de riesgos) <p>Mensajes clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejemplar por su valor plástico y escultórico. • Su fachada principal está decorada con un mural policromado en relieve, titulado «La Universidad, la Familia Mexicana, la Paz y la Juventud Deportista» • Sus instalaciones deportivas están conformadas por una cancha de césped para futbol soccer y americano; una pista de tartán 	<p>Mensajes clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Su diseño superará todos los estándares y requerimientos oficiales de la FIFA. • Su planeación alberga los más altos estándares nacionales e internacionales en términos de seguridad. • Único en su tipo. Preparado para mejorar la experiencia del espectador ante cualquier tipo de espectáculo masivo. • Su diseño artístico fue confiado a Jean Marie Massaud & Daniel Pouzet, que logró alcanzar un balance perfecto entre la funcionalidad y la estética: Un volcán que se rodea de vegetación natural y se fusiona parcialmente con el paisaje, aportando una experiencia visual distinta de la mayoría de los estadios de futbol alrededor del mundo. • Aunque la funcionalidad del volcán es actualmente preparada para celebrar partidos de fútbol, conciertos y espectáculos, se tiene la intención de convertir este espacio en un lugar de convivencia, para pasar un día de campo, una agradable caminata, etc.
--	---

para competencias de atletismo y un sistema de iluminación adecuado para la realización de todo tipo de eventos a cualquier hora.

- El Estadio Olímpico Universitario es una buena alternativa, no sólo para la realización de magnos eventos deportivos, recreativos y culturales, sino también para la filmación de videos y spots publicitarios.
- Capacidad para 68 mil 954 espectadores y dispone de estacionamientos que dan cabida a 2 mil 618 vehículos.

Objetivo de construcción:

- El Estadio Universitario –como fue conocido en esa época- se concibió con una visión futurista del deporte: se construyó con los más modernos adelantos tecnológicos de la época, dotándosele de espacio suficiente para que en su entorno se edificaran canchas de calentamiento, una alberca, un gimnasio cerrado y un jardín botánico.

- La clave de este objetivo consiste en que no hay un gigantesco estacionamiento circundando la forma de la estructura, como sucede en los estadios tradicionales, sino que, alrededor, sólo se tiene una pradera que desciende desde una colina; donde coinciden “la cima del volcán y su nube”.

Tendencias en construcción:

- Controles electrónicos de alta tecnología, garantizan una evacuación total del inmueble en un periodo menor a 8 minutos, para casos de emergencia.
- Atrio principal donde los usuarios encontrarán servicios de alimentos y bebidas, entretenimiento, muro para escalar, tienda Reebok, tienda Samsung y baños.
- 5,000 cajones de estacionamiento.
- Las butacas del Estadio Chivas tendrán numeración, posibilidad de abatirse y ergonomía en el respaldo.
- La calidad de servicio y confort para los usuarios del Estadio Chivas está planeado a la altura del nivel que se puede encontrar en los mejores estadios del mundo.
- Iluminación Primer sistema en América con proyectores en diagonal cruzada.
- Multimedia Tecnología HD-TV (Televisiones de Alta Definición).
- Alimentos con calidad e higiene
- Aspectos que hacen del Estadio Chivas un edificio Verde e inteligente:
- Agua: Aprovechamiento de agua pluvial a través de su captación para uso en servicios y riego
- Electricidad: Diseño de alta eficiencia de sistema eléctrico. Esto consiste en tener de manera controlada todos los sistemas de iluminación, para el ahorro de energía.
- Áreas verdes: Respeto del entorno del Bosque de la Primavera utilizando el mismo tipo de vegetación

	<ul style="list-style-type: none"> • en el edificio, grandes áreas de esparcimiento familiar alrededor del estadio. • Diseño urbano: Vialidades diseñadas para minimizar congestionamientos vehiculares, paradas de autobús múltiples en el interior del predio.
--	--

	Monterrey
--	------------------

	<ul style="list-style-type: none"> • Mensajes clave: • Es un proyecto espectacular, de categoría. Equiparable a los presentados en Europa, Australia y Sudáfrica. • Icono arquitectónico, ingenieril y ecológico a nivel mundial • Formará parte del parque ecológico la Pastora • Se vivirá una experiencia integral de fútbol con nivel de comodidad, seguridad y accesibilidad • Atmósfera familiar y de pleno respeto y armonía con la naturaleza. • Tendencias en construcción: • Instalaciones médicas • Modernos vestidores, versátiles para convertirse en camerinos • Internet acceso a medios conseguir mejor cobertura • Características que exige la FIFA • Control eléctrico seguridad accesos y garantizar mejor aprovechamiento de energía • Restaurante temático • Eventos privados y masivos de entretenimiento • Capacidad para 70 mil personas
--	--

Observaciones finales sobre el Benchmarking:

Los estadios de CU y Cruz Azul, fueron construidos con características muy específicas que cubrieron las necesidades de su tiempo.

Ahora, la tendencia ha cambiado y se están construyendo estadios con mensajes claves muy específicos, dónde los conceptos principales son:

- Tecnología de punta
- Equilibrio con la naturaleza (Estadios responsables y preocupados por el medio ambiente)
- Mejorar la experiencia del espectador
- Máxima seguridad
- Centros de carácter no sólo deportivo, sino educativo, de entretenimiento y convivencia
- Superan estándares y requerimientos de la FIFA
- Plataformas de consumo y promoción de marcas

No sólo buscan un beneficio económico sino también en la construcción y en sus alrededores tener armonía con la naturaleza y aprovechar todos los recursos del estadio y explotarlos al máximo.

Los estadios de Monterrey y Chivas se concluirán en años futuros (corto plazo), ante esto lo que tiene que hacer el Estadio Azteca para alinearse y adelantarse con éstos estadios es apoyarse en la comunicación para la supervivencia del mismo.

Cabe aclarar que estos modelos de estadios tampoco son nuevos:

Desde hace un par de décadas, los estadios de futbol americano y de beisbol, como la nueva casa de los Yankees de Nueva York, en Estados Unidos, o los nuevos estadios soccer en Europa, adoptaron esta modalidad de negocio para hacer más rentable su infraestructura y potenciar el verdadero negocio del deporte: ser un escaparate para la mercadotecnia de marcas y productos de consumo masivo.⁶¹

61 Gabirel Suárez, “*Mucho más que fútbol, nuevos estadios*”, en <http://www.cnnexpansion.com/obras/2009/06/04/mucho-mas-que-futbol-nuevos-estadios>, (ví: 16 de marzo de 2010).

Por lo tanto, si bien el Estadio Azteca no podrá competir en cuanto a tecnología, puede reforzar sus ventajas competitivas y constantemente resaltarlas, éstas podrían ser comunicadas de la siguiente manera:

- Uno de los estadios de fútbol más grandes del mundo
- Realizar prácticas de Responsabilidad Social y compromiso con su comunidad
- Experiencia en organización de eventos deportivos y recreativos

Por otra parte, mientras no se construya otro estadio en el D.F, el Estadio Azteca sigue teniendo buena parte del mercado por su capacidad, ubicación, infraestructura, etc.

Sin embargo, la competencia se está construyendo en ciudades importantes como Guadalajara y Monterrey donde se realizan eventos importantes y de gran magnitud, dónde la idea de estos estadios es mantener la excitación –y el consumo– del aficionado más allá del encuentro.

2.4.5 Mapa de actores y públicos estratégicos

Es una herramienta para identificar a los grupos de interés alrededor de una problemática o una situación en particular. Detecta no sólo actores en activo, sino aquellos que no se han pronunciado sobre la situación en particular y se intentará convertir en aliados.⁶²

Listado de instituciones y listados de individuos:

Aliados coyunturales: “Personas o instituciones directa o indirectamente involucrados con la operación del negocio, cuya opinión, expresada ante otras audiencias, podría poner en un contexto favorable la situación del cliente y como resultado obtendrán un beneficio”.⁶³

Aliados abiertos: “Personas o instituciones directa o indirectamente involucrados con la operación del negocio, que en cualquier momento podrían expresar sin ninguna duda ante otras audiencias, una opinión favorable”.⁶⁴

Adversario coyuntural: “Personas o instituciones directa o indirectamente involucrados con la operación del negocio, su opinión igual pone en contexto negativo la situación del cliente”.⁶⁵ Ejemplo, competencia, familiares del personal, sindicato.

Adversarios abiertos: “Expresan opinión desfavorable ante determinadas acciones de la empresa, con el propósito de buscar dañar, deliberadamente la imagen de la empresa y el resultado será obtener lucro-beneficio”.⁶⁶

62 García Turincio, Edgar Yemán, *Metrogas, un caso de manejo de crisis*, pp. 25.

63 Idem.

64 Idem.

65 Idem.

66 Idem.

A continuación el mapa de actores en el caso del Estadio Azteca:



Diagnóstico y evaluación de la situación actual del Estadio Azteca

A partir de todo el análisis expuesto anteriormente podemos llegar al siguiente diagnóstico y evaluación:

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
Cuentan con medios alternos para comunicar e interactuar con sus diferentes públicos como facebook	El departamento de relaciones públicas del estadio azteca se ha convertido en “técnicos de comunicación, es decir, tienen habilidades periodísticas y de comunicación, sin embargo, no toman decisiones en la organización. Ejecutan decisiones de otros, y no realizan investigaciones para planificar o evaluar su trabajo”. ⁶⁷
Existe un trato cordial con los diferentes medios que acuden a los diferentes partidos mediante las acreditaciones a dichos eventos	El departamento de relaciones públicas no sabe comunicar a presidencia la importancia del departamento de relaciones públicas, ante esto hay un recorte de presupuesto
En cuanto a las visitas guiadas son una buena vía para dar a conocer el Estadio	Su corazón ideológico no esta actualizado, sólo es utilizado por formalidad
Cuentan con personal calificado en el departamento de RP	No tiene autonomía propia Está supeditado de Grupo Televisa

⁶⁷ Grunig define los roles de las relaciones públicas en técnicos en comunicación, el director de comunicación (Profesionales que planifican y dirigen sistemáticamente el programa de RP, asesoran a la dirección y toman decisiones sobre políticas de comunicación de la organización), encargados de la función de relaciones públicas con los medios y los encargados de la función de enlace de comunicación.

<p>Experiencia en logística de eventos</p>	<p>Es ocupado como inmueble, es decir, sólo sirve de soporte para los eventos que se realizan</p>
<p>Cuentan con excelente ubicación del inmueble</p>	<p>No generan campañas que involucren la imagen del Estadio</p>
<p>Tiene buena infraestructura para realización de diferentes eventos</p>	<p>No crean mensajes clave</p>
<p>Buena reputación e imagen</p>	<p>No crean notas relacionadas con el funcionamiento o eventos importantes del Estadio</p>
<p>Uno de los estadios de fútbol más grandes del mundo</p>	<p>En cuanto a los modelos de relaciones públicas de Grunig, el Estadio Azteca no encaja en ninguno de ellos, analicemos el porqué caso por caso: En cuanto al primer modelo agencia de prensa/publicity: Debido a la reducción de su presupuesto del departamento, no hay monitoreo de medios, no se crean ni se difunden notas relacionadas sobre el Estadio Azteca, su función principal es acreditar a los medios.</p>
<p>Sólo se cuenta con un antecedente de una estrategia de Relaciones Públicas, la cual consistió de un trabajo conjunto de la Secretaría de Seguridad Pública del D.F, de la autorización del presidente del estadio</p>	<p>El modelo de información pública: Tampoco encaja ya que como hemos visto anteriormente, no se crean notas, aunque se tiene contacto con los periodistas, ellos hacen las notas de acuerdo a los partidos de fútbol a los que asisten.</p>

<p>azteca, Alejandro de Haro Lebrija, la Coordinación de Relaciones Públicas y Prensa a cargo de la licenciada Maricarmen Flores y el gran apoyo de Comex, quiénes convocaron al "Primer Megaconcurso de Graffiti" con el objetivo de brindar a los jóvenes alternativas de expresión y rescatar además la barda perimetral del estadio.</p>	<p>El modelo asimétrico bidireccional: No aplica debido a que el Estadio no tiene establecidos claramente sus objetivos, por lo tanto no logran persuadir a los públicos ni hacer que se comporten como ellos quieren.</p>
	<p>El modelo simétrico bidireccional: Estadio Azteca tampoco crea líneas mutuas de comunicación con sus diferentes públicos para crear una confianza mutua.</p>
	<p>Existe duplicidad de medios oficiales como facebook, lo cual tiene como consecuencia el envío de dobles mensajes a los seguidores, lo adecuado es determinar los roles y funciones de cada departamento y tomar la mejor estrategia de comunicación para el mejor funcionamiento y desempeño del Estadio Azteca.</p>
	<p>Su página de internet es dinámica, sin embargo le hace falta una mayor interacción con los usuarios que las visitan.</p>

Finalmente los dirigentes de los diferentes estadios de fútbol se han dado cuenta que se comienza a vivir un boom en el deporte profesional y los dueños de los equipos despiertan a las oportunidades presentadas por el deporte como factor de entretenimiento familiar y satisfactor social.

Además es relevante saber los siguientes datos sobre el fútbol:

El fútbol mexicano produce 89,551 millones de pesos anualmente que representa 0.7% del Producto Interno Bruto. De La Riva en su estudio “Tendencias del Fútbol, su Afición y Consumo en México”, asegura que pese a la crisis económica, el balompié nacional no dejó de ser un negocio y contrario a ello, la afición encontró en la Selección Nacional una válvula de escape.⁶⁸

Prado, director de Sfari Etno Consulting De La Riva, aseguró: “Incluso naciones como en España, el futbol representa aproximadamente 1.7% de su PIB, sin duda en el continente no hay otro país que aporte tanto en este rubro como México, sólo después de Brasil”⁶⁹

El dinero que produce y mueve el balompié es mucho más del doble del presupuesto estatal del estado de Guanajuato (40,523 millones de pesos), supera al de Jalisco (61,184 millones); se construirían 101 nuevos estadios como el que está por terminar el Guadalajara y alcanzaría para organizar una Copa del Mundo.

Ante este panorama al realizar el análisis de la competencia del Estadio Azteca el objetivo de construcción de estos nuevos estadios radica en lo siguiente “el principal atractivo es el futbol, pero buscamos sea un centro de entretenimiento que adapte el estadio para conciertos, otro tipo de deportes, con vida propia toda la semana y no cada 15 días para un partido de futbol”,⁷⁰ comenta Manuel Portilla, vicepresidente de Marketing de TCG, Strategic Sports Management, consultora de marketing y manejo de inversiones deportivas.

68 Iván Pérez, “*El futbol produce 0.7% del PIB*”, en <http://eleconomista.com.mx/industrias/2010/03/11/futbol-produce-07-pib>, (VÍ: 16 de marzo de 2010).

69 Ibidem.

70 Gabirel Suárez, “*Mucho más que fútbol, nuevos estadios*”, en <http://www.cnnexpansion.com/obras/2009/06/04/mucho-mas-que-futbol-nuevos-estadios>, (ví: 16 de marzo de 2010).

Finalmente por todo lo anterior, podemos ver la relevancia de la industria del fútbol en el país, y destacar el papel que tiene el Estadio Azteca y las oportunidades de crecimiento si las sabe aprovechar.

Por ello la necesidad de crear un plan de relaciones públicas, el cuál cabe aclarar no tendrá éxito sin el apoyo por parte de la cabeza de la organización y cualquier actividad o esfuerzo que se realice aislado de nada valdrá la pena.

CAPÍTULO 4

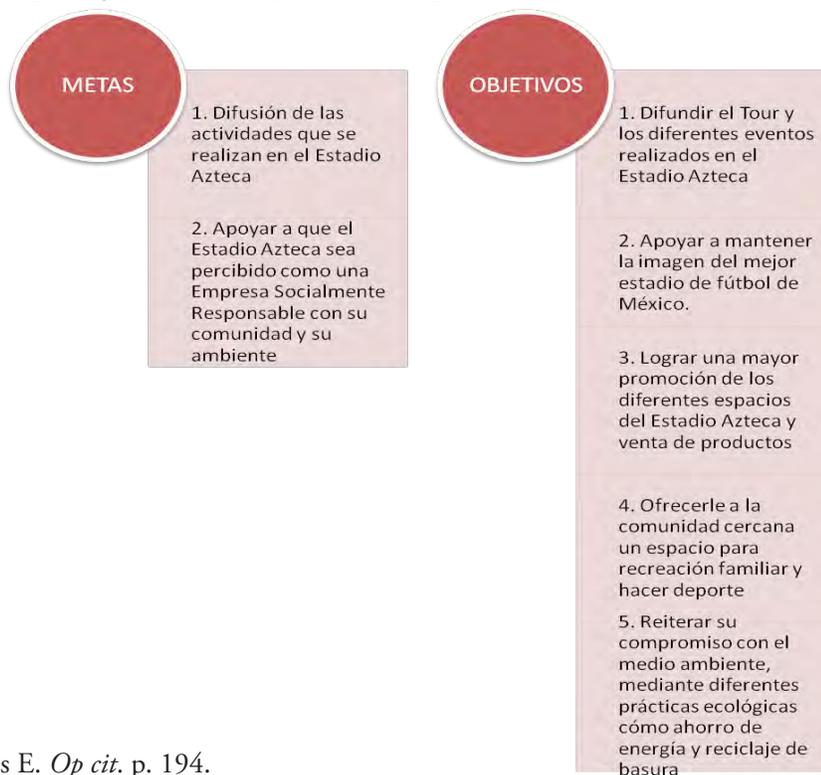
● PLAN DE RELACIONES PÚBLICAS

4.1 Planificación estratégica

4.1.1 Metas y Objetivos

Las metas son “fines generalizados, los cuales proporcionan un marco para la toma de decisiones y la conducta, pero que son demasiado amplios para ser de gran ayuda en la toma de decisiones día a día”.⁷¹

Mientras que los objetivos son “fines a la vista; soluciones esperadas para problemas del día a día que podemos utilizar para gestionar ese problema y para evaluar si lo hemos solucionado”.⁷²



71 Grunig, James E. *Op cit.* p. 194.

72 Ibidem.

4.1.2 Públicos

“Son grupos de personas con intereses comunes que no están siempre formal o institucionalmente organizados”.⁷³ Los públicos son sistemas libremente estructurados cuyos miembros detectan el mismo problema o tema, interactúan, ya sea cara a cara o por medio de canales interpuestos, y se comportan como si fueran una sola unidad.



73 Grunig, James E. *Op cit.* p. 230

4.1.3 Mensajes

Sobre el mensaje descansa el conjunto de la comunicación de las organizaciones, por lo que debe dejar huella en el público. “De hecho, la estrategia del mensaje, como ocurre con el objetivo del que emerge, debiera concluir reduciendo su extensión a una o dos frases básicas que reflejasen la idea clave y que se usarán repetidamente durante la campaña”.⁷⁴



74 Xifra Jordi, op cit, p. 193.

4.1.4 Estrategia

Implementar un plan de comunicación que cubra las necesidades que requiere el Estadio Azteca, siendo congruente y segmentada con base en los siguientes conceptos:

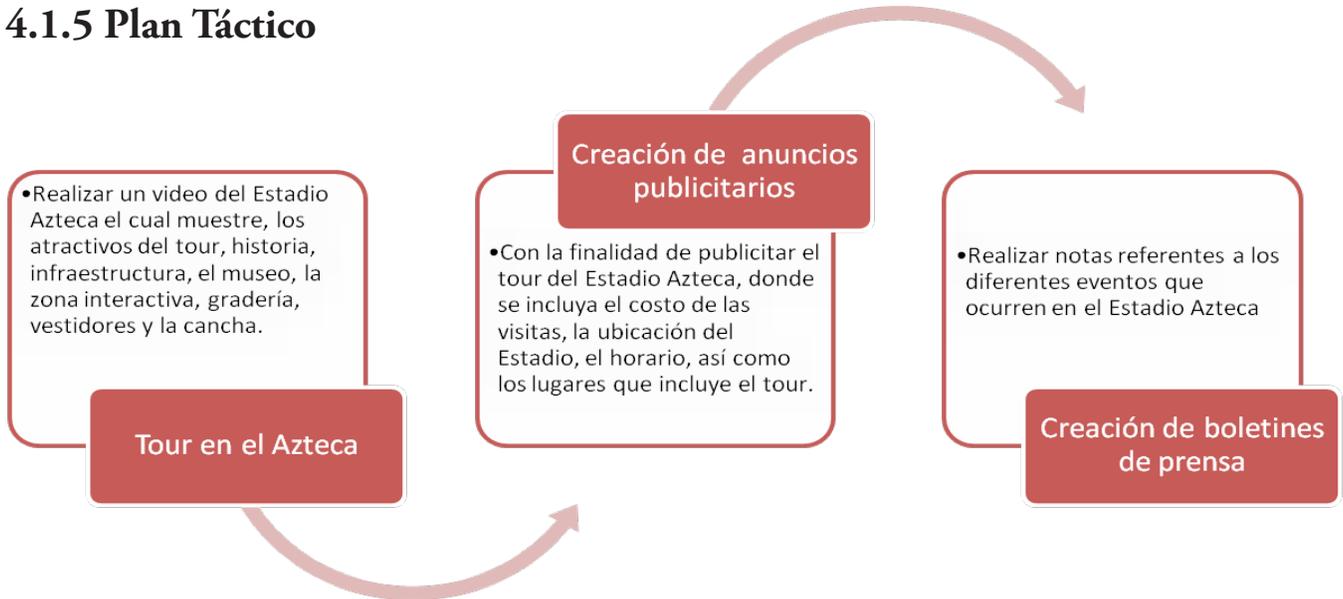
- Mantenerse posicionada como el mejor Estadio de fútbol en México
- Difundir las actividades que se realizan en el Estadio Azteca
- Promocionar los espacios que tiene el Estadio Azteca para hacer eventos, así como los productos que vende
- Ofrecerle a la comunidad cercana un espacio para recreación familiar y hacer deporte
- Reiterar su compromiso con el medio ambiente, mediante diferentes prácticas ecológicas del Estadio Azteca

Ejes de la estrategia



CONOCE EL ESTADIO AZTECA

4.1.5 Plan Táctico



4.1.6 Medios

<p>Tour en el Azteca</p> <ul style="list-style-type: none"> -Transmisión del video en pantallas del Estadio Azteca en días de partido -Subir el spot a la página de internet y facebook 	<p>Creación de anuncios publicitarios</p> <ul style="list-style-type: none"> -Los anuncios serán insertados en la página de internet y facebook del estadio -En la entrada del Estadio Azteca (Puerta 1) colocar el poster del Tour al Estadio -En la entrada de la Galería del Estadio -En el periódico Reforma por tener convenio con el estadio negociar darle la exclusiva de regalarle boletos para partidos o cupones de descuento para el Tour del Estadio Azteca mediante trivias a cambio de menciones del mismo 	<p>Creación de boletines de prensa</p> <ul style="list-style-type: none"> -Subirlos a la página de internet y facebook

PLAN TÁCTICO

Tour en el Azteca

- Cambio de nombre de Visita Guiada por Tour en el Azteca para modernizar y darle un nuevo giro a la actividad.
- Realizar un video del Estadio Azteca el cual muestre, los atractivos del tour, historia, infraestructura, el museo, la zona interactiva, gradería, vestidores y la cancha.

MEDIOS:

- El video se proyectará en las pantallas del Estadio Azteca en días de partido. Actualmente se colocan cintillas sobre el Tour, sin embargo, sería más atractivo el video debido al "gran atractivo visual, gran contenido informativo y tiene gran efectividad por el impacto en percepción y permanencia en los espectadores".⁷⁵
- El video se puede colocar en la página oficial del Estadio Azteca y en Facebook

Creación de anuncios publicitarios

- Realizar un poster con la finalidad de publicitar el tour del Estadio Azteca, donde se incluya el costo de las visitas, la ubicación del Estadio, el horario, así como los lugares que incluye el tour.
- La elaboración de estos posters será de los practicantes del Estadio Azteca

MEDIOS:

- En la entrada del Estadio Azteca (Puerta 1) colocar

⁷⁵ Antonio S. Lacasa, *Gestión de la Comunicación*, p. 93.

el poster del Tour al Estadio

- En la entrada de la Galería del Estadio
- Los anuncios serán insertados en la página de internet y facebook del estadio
- En el periódico Reforma, por su larga trayectoria, presencia en la República Mexicana y convenios con el Estadio Azteca, venderle la exclusiva de regalarle boletos para partidos o cupones de descuento para el Tour del Estadio Azteca mediante trivias a cambio de menciones del mismo.

Creación de boletines de prensa

- Realizar notas referentes a los diferentes eventos que ocurren en el Estadio Azteca, una vez por semana o cada quince días dependiendo los eventos que se lleven a cabo. Estos boletines pueden tocar temas no sólo de fútbol sino sobre salud, otros deportes, nutrición, cine etc.
- La realización de éstos boletines será de los practicantes del Estadio

MEDIOS:

- Subirlos a la página de internet y facebook

PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS DEL ESTADIO AZTECA

Plan Táctico



Medios

<p>En agencias de eventos , viajes y hototeles</p> <ul style="list-style-type: none"> -Diseñar hoja informativa -Utilizar separadores con información relevante del Estadio Azteca como ubicación, infraestructura, servicios, capacidad, etc. 	<p>Promoción en escuelas, cursos de verano y escuelas deportivas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Diseño y elaboración de posters con la información relevante del Estadio Azteca como el museo del América, la zona interactiva, gradería, vestidores y nivel de cancha. 	<p>Venta de productos del Estadio Azteca</p> <ul style="list-style-type: none"> -Utilizando técnicas de Merchandasing, manteniendo surtido y con variedad los stands de productos del Estadio Azteca

PLAN TÁCTICO

En agencias de eventos

- Con la finalidad de realizar cualquier evento en el estadio como bodas, quince años, convenciones, conciertos, comidas empresariales, cursos, congresos, filmaciones y grabaciones etc.
- En hoteles y agencias de viajes con la finalidad de que un número mayor de extranjeros conozcan el Estadio, para que éste se convierta en un ícono del turismo mexicano.

MEDIOS:

- Para los hoteles y agencias de viajes, ocupar separadores que tiene el Estadio para promocionarlo, de la misma manera los visitantes se pueden llevar uno con información básica del Estadio Azteca como ubicación, infraestructura, servicios, capacidad, etc.
- Para las agencias de eventos realizar una hoja informativa, membretada, que incluya fotos de las instalaciones y una descripción detallada de los servicios y espacios donde puedes realizar tus eventos.
- La hoja informativa se enviará vía mail y además se visitarán las agencias para tener una atención personalizada, más detallada de los servicios, esto servirá para aclarar dudas y aceptar sugerencias.

Promoción en escuelas, cursos de verano y escuelas deportivas

- Con la finalidad de captar mayores visitas al estadio y aprender sobre el fútbol y el Estadio Azteca

	<p>MEDIOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño y elaboración de posters con la información relevante del Estadio Azteca como el museo del América, la zona interactiva, gradería, vestidores y nivel de cancha.
	<p>Venta de productos del Estadio Azteca</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover la venta de mayor número de artículos como playeras, balones, tazas, espejos, lápices, gomas, etc. <p>MEDIOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizando técnicas de Merchandasing⁷⁶ • Ante esto es importante mantener surtido, con variedad y saber donde colocar los artículos y prendas en los stands del Estadio Azteca

76 Se entiende por merchandising a la promoción de ventas de cualquier acción comercial destinada a incentivar o estimular la demanda, que se ejerce con carácter temporal, y con el fin de proporcionar un beneficio tangible a quien va destinada. Definición encontrada en José María Ferre Trenzano, *La promoción de ventas y el merchandising*, p. 9.

Existen dos tipos de merchandising, el visual y el de gestión. Para fines prácticos de esta tesis nos interesa el visual, que consiste en exhibir correctamente los productos determinando su lugar de ubicación con el fin de optimizar la circulación de la clientela dentro del establecimiento y para que de esta manera la compra resulte lo más cómoda y atractiva para el cliente. Definición encontrada en Miguel Ángel Bort Muñoz, *Merchandising*, p. 23.

APOYAR A QUE EL ESTADIO AZTECA SEA PERCIBIDO COMO UNA EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE CON SU COMUNIDAD Y SU AMBIENTE

Plan Táctico



Medios



Actívate y haz ejercicio en el Estadio Azteca y Prácticas Ecológicas

-Realizar posters que promuevan el hacer ejercicio en el Estadio Azteca

-Realizar un evento que inaugure el concepto de Estadio Verde:

-Invitar a elenco artístico como deportivo (Grupo Camila y del fútbol como Memo Ochoa) para que convivan con fans y al mismo tiempo se involucren con el cuidado del medio ambiente

-Hacer una pequeña exposición dónde se expliquen los procesos ecológicos que realiza el Estadio Azteca, la importancia de hacerlo y sus beneficios, de esta manera tanto los artistas invitados como el público pueden interactuar.

PLAN TÁCTICO

Con la comunidad **Actívate y haz ejercicio en el Azteca**

- Correr en el estacionamiento de estadio
- Andar en bicicleta, volar papalotes, convivir con la familia, etc, en el estacionamiento del estadio
- Conseguir un patrocinador como Comex para pintar un circuito en el Estadio para quienes asisten a correr

MEDIOS:

- Realizar posters que promuevan el hacer ejercicio en el Estadio Azteca y que se exhiban en la entrada del estadio (puerta 1) y en las pantallas en días de partido.

Con el medio ambiente **Mediante varias prácticas ecológicas del Estadio Azteca como:**

- Proceso de agua tratada en la cancha del Estadio Azteca
- Ahorro de energía
- Reciclaje de papel y basura
- Estadio siempre limpio

MEDIOS:

- Convocar a distintos medios deportivos para un realizar un reportaje al Estadio Azteca y puedan observar el trabajo que se realiza diariamente en él, aquí se puede incluir la anterior estrategia sobre Conocer el Estadio Azteca (con el Tour

al estadio) y con las prácticas ecológicas que realiza como el proceso de agua tratada.

- Realizar un evento simbólico que inaugure el concepto de Estadio Verde:
- Invitar a elenco artístico como deportivo (como el grupo Camila y estrellas del fútbol como Memo Ochoa) para que convivan con la gente y se involucren en el tema del cuidado del medio ambiente.
- Hacer una pequeña exposición dónde se explique cómo separar la basura, la importancia de hacerlo, y poner el ejemplo de cómo lo realiza el Estadio Azteca. Aquí los invitados artísticos y deportivos podrían involucrarse con el tema y con la gente.

4.1.7 Calendarización

Consiste en la programación temporal de la campaña a través de la definición de tiempos específicos para así alcanzar las metas eficazmente.

Calendario															
Estrategia		Marzo		Abril					Mayo					Junio	
CONOCE EL ESTADIO AZTECA	ACTIVIDADES	21	28	4	11	18	25		2	9	16	23	30		
	Spot del Tour														
	Creación de anuncios publicitarios	Se colocarán en página de internet y facebook													
		18	25	1	8	15	22	29		6	13	19	27		
	Menciones en periódico														
		23	30	6	13	20	27		4	11	18	25		1	
	Boletines de prensa														
	15		12					5							
PROMOCIÓN DE SERVICIOS DEL ESTADIO AZTECA	Promoción en agencias de eventos														
		22		5										1	
	Promoción en hoteles														
									4					1	
	Promoción en escuelas, cursos de verano y escuelas deportivas														
Venta de productos del Estadio Azteca	De lunes a viernes de 9:00 am a 5:00 pm														
									4	5	6				
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Pintar circuito en estacionamiento del Estadio Azteca														
														12	
	Evento inaugural														
EVALUACIÓN															

4.1.8 Presupuesto

El presupuesto es “la definición de los costes. Indica la cantidad de dinero asignado para diferentes programas u otras categorías de periodo de tiempo”.⁷⁷ Incluye sueldos y beneficios, producción, equipo, gastos generales-especiales y viajes o transportes.

Estrategia	Actividad	Sueldos y beneficios	Producción	
CONOCE EL ESTADIO AZTECA	Video	0	Empleados del depto de RP	
	Anuncios Publicitarios	0	Empleados del depto de RP y practicantes	
	Boletines de Prensa	0	Empleados del depto de RP y practicantes	
PRO-MOCIÓN DEL ESTADIO AZTECA	Posters	0	Empleados del depto de RP y practicantes	
	Hojas informativas	0	Empleados del depto de RP y practicantes	
RESPON-SABILIDAD SOCIAL	Pinta circuito estacionamiento	0	Patrocinador Comex	
	Evento inaugural	0	Depto RP	
	Publireportaje	0	Depto RP	

77 Grunig James E. *Op cit.* p. 260

	Equipos	Gastos Generales	Gastos especiales del proyecto	Viajes/ Transporte	Otros	Observaciones
	Computadora y programa Movie maker	0	0	Ninguno		
	Computadora y programa Indesign	\$500	0	\$100		Cartel para Puerta 1
	Computadora y programa Indesign	0	0	0		
	Computadora y programa Indesign	\$3,000	0	\$100		Hoteles, escuelas, cursos de verano y escuelas deportivas
	Computadora	0	0	0	Impresión en oficinas del EA	Agencias de eventos
	Empleados Comex y Estadio Azteca	0	0	0		
	Carpa, coffee break, exposición de fotos, audio	\$10,000	0	0		Pinta del circuito estacionamiento
	Recorrer el EA	\$5,000	0	0		
					TOTAL:	\$18,700

4.1.9 Evaluación

Para evaluar las estrategias anteriormente citadas propongo partamos del incremento de los siguientes aspectos:

- Personas que asisten al Tour del Estadio Azteca al mes.
De un promedio al mes de 1000 personas que visitan el estadio alcanzar 150 personas más.
- El número de veces que visitan la página y el facebook del Estadio Azteca
De un promedio al mes de 1500 visitas alcanzar el doble
- En la renta de los diferentes espacios del Estadio Azteca al mes
De un promedio de 5 eventos al mes alcanzar 8 eventos al mes
- Venta de productos al mes
De la venta de 500 productos al mes alcanzar vender 800 productos
- Realizar entrevistas con personalidades clave para determinar si se esta aplicando la estrategia adecuada para conocer, promocionar y percibir como empresa socialmente responsable al Estadio Azteca.
- Realizar una encuesta con públicos estratégicos para medir la reputación antes y después de aplicada la estrategia.

Por otra parte debemos responder a las siguientes preguntas:⁷⁸

- ¿Se ha planificado correctamente la actividad o la campaña?
- ¿Los públicos han entendido el mensaje?
- ¿Cómo podría haberse mejorado la efectividad de la estrategia de la campaña?
- ¿Se ha logrado llegar a todos los públicos?

78 Jordi Xifra, *op cit*, p. 210 y 211

- ¿Se ha alcanzado el objetivo deseado por la organización?
- ¿Qué circunstancias imprevistas han afectado al éxito de la campaña o actividad?
- ¿Se ha cumplido el presupuesto previsto para la campaña o la actividad?
- ¿Qué pasos se pueden dar para mejorar el éxito de actividades futuras análogas?

Estas evaluaciones se deberán realizar bimestralmente para valorar el desempeño de la estrategia y saber si dicho plan de acción es adecuado o que aspectos deben modificarse.

Dichas evaluaciones deberán elaborarlas el departamento de Relaciones Públicas y podrán apoyarse de un pizarrón para no olvidar los objetivos de la estrategia y verificar si verdaderamente están funcionando.

Cabe mencionar que llevar a cabo dichas evaluaciones requiere un gran compromiso por parte de los integrantes del departamento de RP y con ellas lograrán tener un panorama amplio de la situación general de la estrategia llevada a cabo, si funciona o no, si debe modificarse o es adecuada.

En cuanto a la prospectiva de resultados se espera que con la estrategia planteada se logre lo siguiente:

- Un mayor número de personas conozcan el Estadio Azteca
- Mediante las estrategias propuestas integrar al departamento de Relaciones Públicas para trabajar en conjunto y darle más “vida” al estadio.
- Mayor presencia en medios.
- Captar un mayor número de eventos al mes
- Incrementar la venta de productos del estadio.
- Lograr que el Estadio Azteca sea percibido como una empresa socialmente responsable.

Conclusiones:

A lo largo de esta tesis explicamos en primera instancia la relevancia tanto de la comunicación organizacional como de las relaciones públicas. Ambas son vitales para la gestión y constituyen una de las tareas más difíciles de realizar. Son actividades cuyo objetivo la creación de mantenimiento de una imagen positiva a través del trabajo planificado y sistematizado de difusión de información, además establecen canales de comunicación y líneas de confianza mutua entre las instituciones y sus públicos.

Es por ello que en las últimas dos décadas tanto la Comunicación Organizacional como las Relaciones Públicas se han convertido en un campo de actividad con prácticas, técnicas, habilidades y fronteras reconocibles. No sólo el comercio y la industria sino todas las organizaciones e instituciones de importancia, han establecido o deberían establecer la Comunicación Organizacional y las Relaciones Públicas como una función importante del personal para ayudar a lograr beneficios, a la administración a desempeñar sus actividades, a facilitar los procesos de entendimiento de persona a persona o de empresa a sociedad y finalmente con esto, lograr líneas mutuas de comunicación para alcanzar los objetivos planteados.

Por otra parte la relevancia de las relaciones públicas consiste en crear una imagen adecuada de la empresa representada, tanto con las autoridades, como en los clientes, ofreciendo interacción, concientización en los logros y promoción de la organización.

Es así como las relaciones públicas se han vuelto fundamentales para las organizaciones en un mundo cada vez más competitivo e hipercomunicado, y gracias a la comunicación logran diferenciarse y mostrar un perfil propio ante todas sus audiencias.

De esta manera, las empresas grandes, como Grupo Televisa y a la cuál pertenece el Estadio Azteca, necesitarán mayores despliegues de relaciones públicas porque el número y la complejidad de sus audiencias, sus necesidades y exigencias, así como una infinidad de ángulos noticiosos requerirían de una dedicación y un esfuerzo de acuerdo con su tamaño.

Al igual que los grupos de una agencia los cuales trabajan en exclusiva para un cliente, la gran ventaja que tiene el departamento interno es conocer en profundidad el mercado de su organización y responde así con gran eficacia a sus necesidades de comunicación.

Por estas razones que exista un departamento interno ya sea de comunicación o relaciones públicas, como en el caso del Estadio Azteca, lo agradecerán las diferentes audiencias, ya sean periodistas u otros líderes de opinión, puesto que tendrán acceso directo a personas de la organización en lugar de contactar con un intermediario que no puede hablar en nombre de la entidad porque no forma parte de ésta.

Finalmente, una de las ventajas indiscutibles de contar con un grupo especializado en relaciones públicas que forme parte de la organización es que el conocimiento y la experiencia adquiridos a lo largo del tiempo se quedan en el seno de ésta.

Por otra parte, es importante contar con un director de relaciones públicas con un perfil específico que tenga conocimientos sobre la realización de la gestión de comunicación oportuna y con una visión a largo plazo desde el corazón mismo de la organización.

Los directores de relaciones públicas también tienen la responsabilidad de asesorar a los máximos responsables, ya sean presidentes o consejeros delegados, ya que ahora más que nunca están jugando un papel cada vez más importante, no sólo como gestores sino también como portavoces de los mensajes de la entidad convirtiéndose en la cara visible de la organización.

El papel del director de relaciones públicas es muy complejo, ya que tiene que encontrar equilibrios con un amplio número de audiencias, lo que le exige flexibilidad, y al mismo tiempo tiene que mantenerse firme para alcanzar los objetivos de comunicación, encajándolos en la estrategia global de la organización.

Por este motivo, cada vez más los directores de comunicación y relaciones públicas están requiriendo una formación y una experiencia específicas para poder hacer frente a los retos que conllevan sus responsabilidades.

De acuerdo a mi estadía en el Estadio Azteca pude observar que desafortunadamente la presidencia no le da la relevancia al departamento de Relaciones Públicas ni a sus integrantes como debería ser, de acuerdo al diagnóstico y evaluación que realicé al departamento se arrojaron los siguientes resultados:

- El departamento de relaciones públicas del estadio azteca se ha convertido en técnicos de comunicación, es decir, tienen habilidades periodísticas y de comunicación, sin embargo, no

toman decisiones en la organización. Ejecutan decisiones de otros, y no realizan investigaciones para planificar o evaluar su trabajo.

- El departamento de relaciones públicas no sabe comunicar a presidencia la importancia del departamento de relaciones públicas, ante esto hay un recorte de presupuesto.
- No generan campañas que involucren la imagen del estadio.
- Existe duplicidad de medios oficiales como facebook, lo cual tiene como consecuencia el envío de dobles mensajes a los seguidores, lo adecuado es determinar los roles y funciones de cada departamento y tomar la mejor estrategia de comunicación para el mejor funcionamiento y desempeño del Estadio Azteca.
- Su página de internet es dinámica, sin embargo le hace falta una mayor interacción con los usuarios que las visitan.
- El Estadio Azteca depende de Televisa, y de esta manera se escuda en no tener autonomía, sin embargo la dirección del estadio toma decisiones importantes respecto al funcionamiento del mismo y tiene un presupuesto independiente.

Por otra parte, un aspecto relevante es que los dirigentes de los diferentes estadios de fútbol se han dado cuenta que se comienza a vivir un boom en el deporte profesional y los dueños de los equipos despiertan a las oportunidades presentadas por el deporte como factor de entretenimiento familiar y satisfactor social.

El fútbol produce 89, 551 millones de pesos anualmente que representa el 0.7% del Producto Interno Bruto, sin duda en el continente no hay otro país el cual aporte tanto en este rubro como México, sólo después de Brasil.

Ante este panorama al realizar el análisis de la competencia del Estadio Azteca el objetivo de construcción de estos nuevos estadios radica en lo siguiente: el principal atractivo es el futbol, pero buscamos sea un centro de entretenimiento adaptando el estadio para conciertos, otro tipo de deportes, que tenga vida propia toda la semana y no cada 15 días para un partido de futbol, comenta Manuel Por-

tilla, vicepresidente de Marketing de TCG, Strategic Sports Management, consultora de marketing y manejo de inversiones deportivas.

Por todo lo anterior, podemos ver la relevancia de la industria del fútbol en el país, y destacar el papel que tiene el Estadio Azteca y las oportunidades de crecimiento si las sabe aprovechar. Además el diagnóstico refleja la necesidad de desarrollar un plan de relaciones públicas que consiste en programar las tácticas los tiempos y los recursos los cuales se utilizarán para implementar la estrategia de comunicación de una organización.

De esta manera la estrategia del plan de relaciones públicas para el estadio se basó en tres ejes principalmente: en la comunicación corporativa, relación con medios-audiencias clave y responsabilidad social. Las tácticas utilizadas fueron realizar un video del Tour al estadio, creación de anuncios publicitarios, boletines de prensa, la promoción de sus servicios con diferentes audiencias clave como, agencias de eventos, hoteles, escuelas, cursos de verano y finalmente apoyar al estadio para ser percibido como una empresa socialmente responsable con su comunidad y ambiente, etc.

También se elaboró un calendario que determina los momentos en los que cada táctica debe realizarse. Su seguimiento asegura que todas las actividades tengan suficiente tiempo de preparación y, sobre todo evitar algo a la improvisación.

Además se llevó a cabo una planeación de los recursos necesarios o de la inversión que las organizaciones tendrán que hacer para realizar un programa de relaciones públicas y también se consideraron a las personas encargadas de llevar a cabo el plan.

De esta manera vemos, con la hipótesis planteada al inicio de esta investigación, si las relaciones públicas en el Estadio Azteca captan a gran escala la atención de la audiencia siempre y cuando se creen las estrategias correctas y los mensajes clave adecuados entonces con una promoción óptima de sus servicios se obtendrán mayores eventos.

Si bien la hipótesis no puede ser comprobada al cien por ciento, ya que el plan de Relaciones Públicas sólo es una propuesta, debido a que no se llevó a la práctica, si podemos afirmar gracias al diagnóstico y evaluación desarrollados, que sin una estrategia debidamente planeada, no se podrán dar a conocer

las actividades realizadas en el Estadio Azteca ni tampoco habrá una promoción adecuada de sus espacios y servicios. De aquí la importancia para las organizaciones tener una buena planeación y darle continuidad y seguimiento a éstos planes.

Finalmente uno de los puntos más importantes y como se ha dicho anteriormente, las relaciones públicas, como cualquier otra actividad estratégica, necesitan no sólo el apoyo de la dirección, sino su disponibilidad y compromiso ya que se trata de la gestión de la imagen y la reputación de la organización.

Anexos

INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO PREVIO ⁷⁹

PLANIFICACION	
METAS DE LA COMPAÑÍA	El fin que debe alcanzarse para resolver el núcleo del problema
OBJETIVOS	Específicos, mensurables, alcanzables y temporizables, que facilitarán el cumplimiento de las metas
PÚBLICOS OBJETIVOS	Aquellos grupos de individuos que son necesarios para lograr los objetivos y las metas de la campaña re relaciones públicas. Identifica sus intereses personales para ayudar a la conceptualización de mensajes que los motivará.
DISEÑO DEL MENSAJE	Identifica los mensajes primarios y secundarios para cada público objetivo, teniendo en cuenta sus intereses propios
ESTRATEGIAS	Identifica las estrategias específicas para cada público, para que le lleguen los mensajes.
TÉCNICAS Y TÁCTICAS	Herramientas específicas que refuerzan cada estrategia particular. Cada estrategia requerirá técnicas y tácticas como medios de transmisión de los mensajes.
CALENDARIO	Programación temporal de la campaña a través de instrumentos como el diagrama de Gant o el PERT. Debe realizarse un calendario para cada público y estrategia, programando cada técnica.
PRESUPUESTO	Planteado por público y estrategia, el presupuesto debe determinar el coste de cada técnica en términos muy específicos. También puede indicar qué aportaciones pueden conseguirse de posibles colaboradores o patrocinadores.
COMUNICACIÓN	
COMPROBACIÓN DE LA COMUNICACIÓN	<p>Convierte el plan elaborado para cada público en una tabla. Las estrategias y técnicas para cada público se revisan para asegurar si son apropiadas para transmitir los mensajes. Los mensajes deben ser contrastados con los intereses de los públicos. La tabla suministra la verificación del proceso analítico para asegurar que el plan alcanzará a los públicos a través de los mensajes que los motivarán e implicarán para cumplir las metas de la campaña de relaciones públicas.</p> <p>Públicos Intereses Influencias Estrategias Técnicas Mensajes</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3.
EVALUACIÓN	
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Identifica los criterios específicos basados en las metas y objetivos de la campaña
TÉCNICAS DE EVALUACIÓN	Técnicas específicas para medir cada uno de los criterios de evaluación, incluidas en el calendario y en el presupuesto.

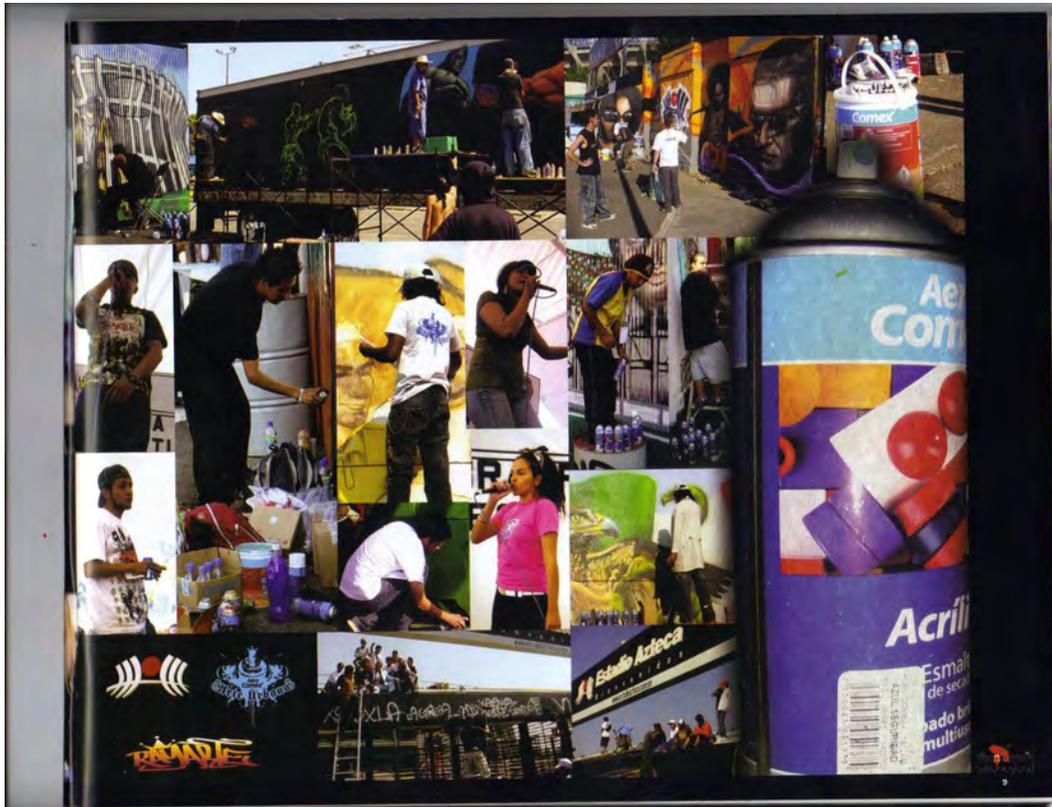
⁷⁹ Jordi Xifra, *op cit*, p. 175 y 176

Impactos de la campaña de Relaciones Públicas de la revista Rayarte:

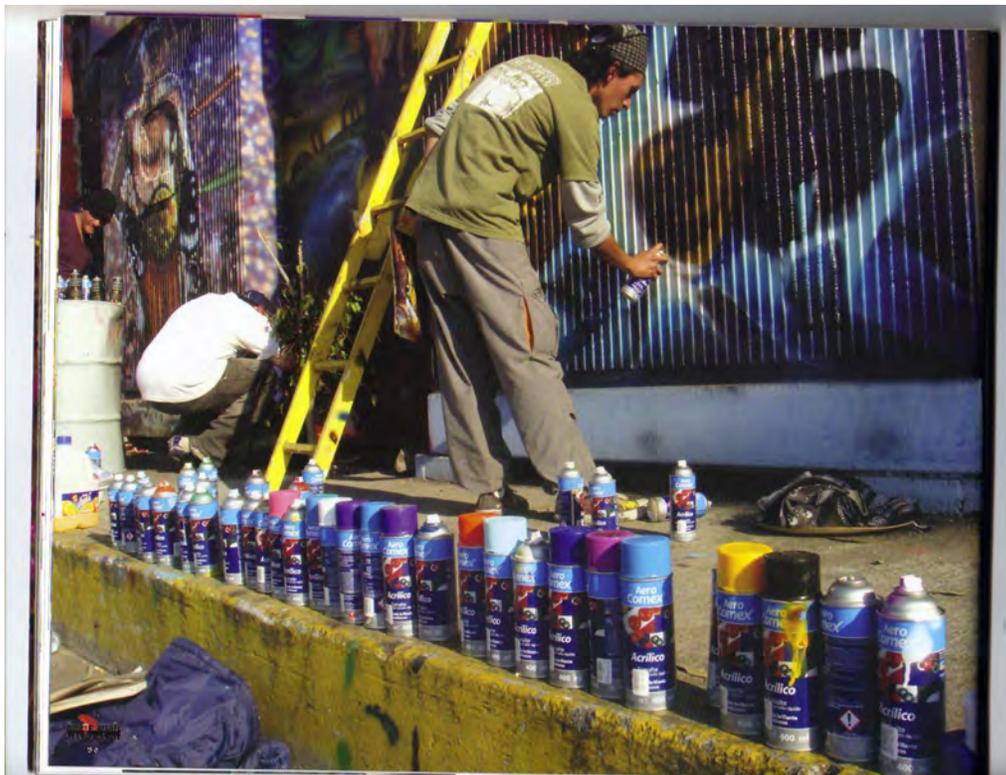








Victor S. Andrade Rodríguez (YUKA)
Leonel Andrade Rodríguez (PINKI)
Hugo Andrade López (MOSH)
Marcos Pilla Martínez (MARK)



Bibliografía:

- Almenara Aloy, Jaume. (2005). Comunicación interna en la empresa. Barcelona: UOC.
- Arthur A Thompson Jr y A.J Strickland. (1994). Dirección y Administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas. México: Mc Graw-Hill.
- Barker, Alan (2001). Cómo mejorar la comunicación. España: Gedisa
- Barquero Cabrero, José Daniel. (2002) Comunicación y relaciones públicas: de los orígenes históricos al nuevo enfoque de planificación estratégica. Madrid: McGraw-Hill.
- Bartoli, Annie. (1992) Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. España: Paidós.
- Bernays, Edward L. (1952). Public relations. Norman: University of Oklahoma.
- Black, Sam. (1996). ABC de las relaciones públicas: todos los secretos y fundamentos de las relaciones públicas, con ejemplos reales. (2a ed). Barcelona: Gestión 2000.
- Black, Sam. (1994). Las relaciones públicas: un factor clave de gestión. Barcelona, España: Hispano Europea.
- Blaxter, Loraine. (2000). Cómo se hace una investigación. Barcelona: Gedisa.
- Bonilla Gutiérrez, Carlos.(2002). Relaciones públicas: factor de competitividad para empresas e instituciones: guía para directores generales y encargados de la función. México: Patria Cultural.
- Cutlip, Scott M. (2006). Relaciones Públicas Efectivas. (9º ed). New Jersey: Pearson Education.
- Dante Illescas, Washington. (2005) Relaciones públicas prácticas de aplicación en PyMES y emprendimientos. Buenos Aires; México: Macchi.

Domette, Jean (2001). Las relaciones públicas en el siglo XXI. México: Edamex Academia Nacional de Relaciones Públicas.

Fernández Collado, Carlos (2006) La comunicación en las organizaciones. México: Trillas.

Gruning, James E. (2000). Dirección de Relaciones Públicas. Barcelona: Gestión 2000.

Harrison, Shirley. (2002) Relaciones públicas: una introducción. Madrid: Internacional Thompson: Paraninfo.

Hellriegel Don, et al. (2002) Administración: un enfoque basado en competencias. México: Thompson.

Hernández Sampieri, Roberto. (2003). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.

Laermer, Richard. (2003) Relaciones públicas: ataque integral. Consiga que todos hablen de usted, de su negocio y de su producto. México: McGraw-Hill.

Lattimore Dan. (2008) Relaciones públicas: profesión y práctica. México: McGraw-Hill.

Lerma Kirchner, Alejandro E. (2004) Mercadotecnia: el producto, el precio y sus estrategias. México, D.F: Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados.

Lerma Kirchner, Alejandro E. (2004). Mercadotecnia: publicidad y relaciones públicas. México, D.F: Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, 2004

Libaert, Thierry (2008) El plan de comunicación organizacional. México: Limusa.

Martínez de Velasco, Alberto. (1995) Comunicación organizacional práctica: manual gerencial. México: Trillas.

Mercado H., Salvador. (2002) Relaciones publicas aplicadas: un camino hacia la productividad. México: Thomson.

Miklos, Tomás. (2008). Planeación prospectiva: una estrategia para el diseño del futuro. México: Limusa.

O.C.Ferril. (2002). Estrategia de marketing. México: Thompson.

Ramos Padilla, Carlos G. (1991). La comunicación. Un punto de vista organizacional. México: Trillas.

Ries, Al y Ries Laura (2002) La caída de la publicidad y el auge de las relaciones públicas. España: Urano.

Rojas Orduña, Octavio Isaac. (2005) Relaciones públicas: la eficacia de la influencia. Madrid: ESIC.

Seitel, Fraser P. (2002). Teoría y práctica de las relaciones públicas. Madrid: Prentice Hall.

Simon, Raymond. (1986). Relaciones Públicas: Teoría y práctica. México: Limusa.

Wilcox, Dennis L. (2006). Relaciones públicas: estrategias y tácticas. Madrid; México: Pearson Educación.

Xifra, Jordi. (2005). Planificación estratégica de las relaciones públicas. España: Paidós.

Xifra, Jordi. (2003). Teoría y estructura de las Relaciones Públicas. España: Mc Graw Hill.

Documentos:

Espinoza Rangel, Vianey Suhey. La importancia de las relaciones publicas dentro de una empresa. Coatzacoalcos, Ver., 2007. Tesis Licenciatura (Licenciado en Ciencias de la Comunicación). Universidad de Sotavento, Facultad de Ciencias de la Comunicación

García Turincio, Edgar Yemán. Metrogas, un caso de manejo de crisis. México, DF, 2005 Tesis de Maestría. Universidad Panamericana

Pazarán Loaeza, Ángel. Programas estratégicos para lograr una buena reputación corporativa empleando herramientas de relaciones públicas. México: 2008. Tesis Licenciatura (Licenciado en Ciencias de la Comunicación) UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Saavedra Magueyal, José Abel. Organización, funcionamiento e importancia de un departamento de comunicación y relaciones publicas en una empresa privada Celaya, Gto.: 2000. Tesis Licenciatura (Licenciado en Ciencias de la Comunicación) Universidad Lasallista Benavente, Escuela de Ciencias de la Comunicación

Bonilla Ochoa, Vicente Rogelio. Relaciones públicas: una herramienta en el área de comercialización. México: 2000. Tesis Licenciatura (Licenciado en Administración)-UNAM, Facultad de Contaduría y Administración.

Sitios de internet:

- www.estadioazteca.com.mx
- www.clubamerica.com.mx/home/
- <http://www.cnnexpansion.com/obras/2009/06/04/mucho-mas-que-futbol-nuevos-estadios>
- <http://eleconomista.com.mx/industrias/2010/03/11/futbol-produce-07-pib>