



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

PLAN ESTRATÉGICO DE RELACIONES PÚBLICAS
PARA EL LANZAMIENTO DE STEWART COOPER &
COON MÉXICO

TESINA

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

PRESENTA:

Elidette Georgina Acevedo Gutiérrez

ASESORA: Dra. Francisca Robles



Ciudad de México, Enero 2012



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.

Todos los logros y cosas maravillosas de mi existencia, se las dedico a la grandeza del corazón de mi madre, al amor que me acompaña todos los días y a mi familia que me cuidó y enseñó a dar lo mejor de mí, sin olvidar a todas las personas valiosas que con su apoyo, amistad y cariño se han convertido en el motivo de mi admiración y respeto hacia la vida. Por ustedes es muy importante seguir intentando ser una mejor persona cada día.

ÍNDICE

<i>Introducción</i>	1
Capítulo 1. La planeación estratégica en relaciones públicas	4
1.1 <i>Una definición aplicada de relaciones públicas</i>	4
1.2 <i>Un modelo de relaciones públicas, el antecedente para comenzar a planear</i>	8
1.3 <i>El proceso de la planificación</i>	11
1.3.1 <i>Hipótesis de trabajo en RRPP</i>	21
1.3.2 <i>Definición de públicos objetivos</i>	22
1.3.3 <i>Presupuestos</i>	24
1.3.4 <i>Vender el plan</i>	25
Capítulo 2. Stewart Cooper & Coon	29
2.1 <i>Historia, antecedentes y servicios</i>	29
2.2 <i>Entorno competitivo</i>	37
2.3 <i>Público objetivo</i>	42
2.4 <i>Mensajes clave</i>	46
Capítulo 3. Plan Estratégico de lanzamiento para SC&C México	56
<i>Conclusiones</i>	81
<i>Bibliografía y fuentes</i>	85

Introducción

Hoy en día las empresas que desean iniciar el arranque de sus actividades comerciales o de servicios, han comenzado a buscar otras opciones distintas a la publicidad tradicional para dar a conocer su producto y/o servicio, evitando de tal forma los altos costos de una campaña publicitaria en el inicio de sus operaciones.

No hablamos de las grandes trasnacionales que posiblemente iniciarán con una campaña completamente agresiva, sino de empresas pequeñas, medianas y grandes de reciente creación donde lo más importante es empezar a circular en medios y tener presencia, para después, ya con un antecedente en los *mass media*, incluso con clientes ya captados, puedan acceder a una campaña estratégica de marketing más entera, la cual pueda engranarse entre Relaciones Públicas (RRPP) y Publicidad para un alcance mediático más expuesto.

Incluso hay empresas que no cuentan con un departamento establecido de RRPP y acceden a una estrategia de este tipo en *outsourcing*, la cantidad de organizaciones que trabajan bajo este esquema es más alto del que imaginamos, pues los planes de RRPP han logrado resultados excelentes, equivalentes incluso a los de una campaña publicitaria con la diferencia de ser mucho más ahorrativa y mucho más consistente, pues el motor de una campaña de este tipo, es la constante generación de contenidos de alta calidad que “sirvan” al público objetivo.

Es necesario, cuando una empresa requiere de un primer acercamiento de esta naturaleza con sus públicos objetivos, la creación de un Plan Estratégico de RRPP en el que se desglosen los pasos a seguir, tanto para conocer a fondo los deseos, objetivos y comportamientos de la empresa que contrata, como para empezar a visualizar el mercado y *target* ideales, así como la red de medios a los que es

posible acceder y quienes serán el vehículo adecuado para depositar la información y mensajes clave de la empresa.

Todo ello bajo un esquema estratégico mediante el cual se llevarán a cabo las labores necesarias para el logro del objetivo final. De tal forma que la meta práctica de esta tesina, es ofrecer un Plan Estratégico de RRPP inicial, dentro de formatos funcionales y específicos para quienes necesiten consultar: cómo y de qué manera se lleva a cabo.

Durante mis estudios en Ciencias de la Comunicación, tuve la oportunidad de tomar como optativa la materia: Relaciones Públicas, de entrada, por ser considerada entre los estudiantes como una optativa “fácil”. En mi repaso mental sobre lo aprendido y durante la revisión de mis anotaciones del curso, me di cuenta de que no contaba con las bases adecuadas para desempeñar y realizar exitosamente una labor precisa como publirrelacionista.

Los libros complementarios que empleamos durante el curso, como: “¿Quién se robó mi queso?”, “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva” o “Los 4 acuerdos”, sirven para ofrecer un panorama de cómo podemos ser excelentes proveedores de servicios, observadores y “escuchadores” profesionales capaces de interpretar, analizar y resolver los problemas personales, de clientes o jefes con base en el positivismo.

Me consta que casi ninguno de nosotros terminamos de leer los libros, pues la llamada literatura de “crecimiento personal” no nos pareció el motor indicado para interesarnos en las RRPP.

Por ello cuando me enfrento en el campo laboral a una Agencia de Relaciones Públicas, primero como monitorista de información y después como ejecutivo de cuenta, me doy cuenta de que no poseo ningún conocimiento práctico que pueda utilizar como guía en mi trabajo, no soy capaz de desarrollar un plan estratégico para un cliente y desconozco el ambiente, los detalles, las “reglas” y “acuerdos” que se manejan. Es precisamente acerca de estos puntos fundamentales que se ocupa todo el primer capítulo del presente trabajo.

En cuanto al segundo capítulo, más que formar parte de una investigación obligada para conocer al cliente, en este caso Stewart Cooper & Coon, se trata de un ejercicio intelectual de sentido común, en el que la práctica y a medida de ir conociendo el comportamiento de la profesión y sensibilizarme con ella, se logran entender las necesidades de cada cliente, su público objetivo y el rubro mediático al que se dirige su producto y/o servicio, así como idear para convertir la información en contenidos relevantes.

De ahí que el tercer capítulo se enfoque completamente en la presentación final de un modelo en primera etapa de Relaciones Públicas. Se trata del desarrollo de un plan básico, sencillo, que abraza el lanzamiento de un caso específico y real de una empresa que desea tener su primer acercamiento en medios, e incluso empezar a posicionarse como “el especialista”, no sólo una empresa que nos ofrece un servicio cualquiera, sino el que “genera contenidos” y “desarrolla estrategias” que pueden ser de utilidad para todos los receptores del mensaje.

Un plan de primera fase, el cual pueda funcionar como muestra e incluso base para el desarrollo de otros proyectos y que seguramente podrá ser alimentado por nuevos conceptos y visiones, la de cada estrategia en particular con sus propias necesidades, pero que especialmente, sea una guía para quienes como yo, se encuentran perdidos por primera vez en el mundo del desarrollo de planes de RRPP.

Las RRPP no es una especialidad que se imparta en nuestra facultad, pero muchos de nosotros, egresados de la licenciatura, terminamos desempeñándonos en un rubro como este, trabajamos con las relaciones comunicativas de las empresas con sus públicos internos y externos.

Desarrollamos contenidos de utilidad a partir de un producto o servicio, preparamos voceros, organizamos conferencias de prensa y eventos, entre muchos otros servicios. Por lo que me parece de gran utilidad compartir un plan estratégico de este tipo, así como su muy particular diagrama.

Capítulo 1. La planeación estratégica

Diversos autores manejan de distintas formas los tópicos para crear e implementar un plan, pero que en su esencia no cambian, voy a hacer acercamientos con sus consejos, recomendaciones y técnicas para que al final, como lo hice yo, cada uno pueda elaborar su propio plan personalizado.

Recuerden, un plan es personalizado por partida doble, tanto por la naturaleza del cliente, su empresa u organización, por su producto y/o servicio y necesidades particulares, así como por la naturaleza de la agencia que ofrece el servicio o el publicirrelacionista, sus parámetros, técnicas, o simplemente sus usos y costumbres.

Para obtener la versión final de un Plan Estratégico, es necesario en una primera etapa conocer los conceptos, construir esquemas y ser creativos a la hora de escoger las tácticas adecuadas que nos lleven paso a paso hasta el objetivo final.

1.1 Una definición funcional y aplicada de relaciones públicas

En una situación muy específica como es la creación de un plan estratégico para Relaciones Públicas, RRPP, podemos definir a estas como “vinculaciones con los públicos”, ya que, como disciplina, las RRPP buscan insertar a la empresa dentro de los núcleos sociales de su comunidad, haciéndose clara y comprensible tanto por sus públicos internos como externos.

De tal manera que resulta posible crear relaciones muy provechosas para ambas partes, ya que los intereses serán identificados y seguramente muy bien correspondidos.

En su libro *Relaciones Públicas: Factor de competitividad para empresas e instituciones...*¹ Carlos Bonilla escribe:

“El papel de las relaciones públicas en las empresas de hoy y del futuro es el de propiciar la integración y posicionamiento de las mismas en su entorno, para que sean percibidas acertadamente en su núcleo de relación y con ello logren el apoyo de sus interlocutores, indispensable actualmente para la subsistencia y desarrollo de cualquier tipo de organización formal.”²

Bajo el resguardo de un publicirrelacionista recae la responsabilidad en una primera instancia de investigar, comprender, idear y crear el plan estratégico.

El relacionista público ideal de hoy en día responde a los apelativos: científico social, práctico y calificado, pues será él quien asesore a los directivos sobre el camino adecuado a seguir, aconsejará en lo referente a relaciones humanas y será quien presente a los clientes con su público y viceversa.

Bonilla agrega más adelante, “la función de relaciones públicas evalúa las actitudes del público. Es una función gerencial que identifica las políticas y los procedimientos de una organización con el interés público, y que planea y ejecuta programas de acción para acrecentar el entendimiento y la aceptación de la empresa o institución por parte de sus interlocutores.”³

Para dar comienzo al desarrollo de cualquier plan estratégico es necesario tener presente algunos detalles que forman parte de lo que particularmente llamo “el sentido común del imaginario en RRPP”, y los detallo a continuación en el siguiente recuadro:

¹ Bonilla Gutiérrez, Carlos. *Relaciones Públicas: factor de competitividad para empresas e instituciones. Guía para directores generales y encargados de la función*. México: Compañía Editorial Continental, 2004.

² *Ibidem*. Pág. 1

³ *Ibidem*. Pág. 4

1	Ningún plan estratégico será igual a otro, cada uno irá personalizado tanto por las necesidades muy particulares de nuestro cliente-empresa-organización, como por el estilo de cada agencia de relaciones públicas-publrrelacionista-o sujeto encargado de ejercer esta función.
2	Los planes de relaciones públicas no tienen sus bases en la manipulación, son un esfuerzo real por encontrar argumentos para crear empatía entre la empresa y sus públicos objetivo.
3	Las empresas necesitan posicionarse adecuadamente ante sus públicos, así obtienen imagen, presencia y prestigio.
4	A raíz de este posicionamiento inevitablemente la empresa contará con la promoción de su producto y/o servicio y la venta del mismo.
5	Las relaciones públicas NO buscan vender productos y/o servicios pero sí se logra un impacto importante en el incremento de ventas y/o clientes.
6	Un plan de RRPP bien implementado consigue la actitud favorable de los accionistas de la empresa lo que resulta fundamental para la toma de grandes decisiones en la empresa.
7	El público objetivo llega a conocer mejor los productos que la empresa o institución ofrece, sabe usarlos mejor y conoce todos sus atributos y beneficios.
8	Obtenemos exposición mediática a través de ofrecer contenidos de utilidad e interés para la sociedad.
9	No hacemos ni pagamos publicidad.

Recuadro 1.- El sentido común del imaginario en RRPP. Tabla de realización personal para fines prácticos.

Algo muy importante que debe tomarse en cuenta es que, cuando nosotros realizamos un Plan Estratégico de Relaciones Públicas, muchas veces se nos ha solicitado con el objetivo de “pitchar una cuenta”⁴ y en nuestras manos está realizar la investigación exhaustiva de todo aquello que podamos encontrar del cliente en potencia para utilizarlo como apoyo en nuestra presentación, siempre conscientes de la validez y credibilidad de nuestras fuentes.

De la misma forma, debemos acceder a sus antecedentes, historia, campañas anteriores, vistazo a competidores cercanos, etc.

Este “boceto” lo hacemos con base en nuestra experiencia y a los pasos estándar que conocemos para desarrollar un plan, encontrando diagnósticos, empatías, públicos, errores y mensajes clave, pero de cualquier forma, dicho plan seguramente estará incompleto, pero lo que queremos es acercarnos lo más posible a las necesidades del cliente para que si decide quedarse con nuestra campaña, en retroalimentación, éste nos ofrezca detalles, informes, documentos y se afine de tal forma dicho plan hasta que haya quedado como un traje justo a la medida.

Vayamos nuevamente al libro de Bonilla: “la implantación de un programa de relaciones públicas depende del involucramiento y del apoyo de la dirección general, ya que implica la realización de un ejercicio de autocrítica, el cual podría derivar en la revisión y/o modificación de las políticas organizacionales.”⁵

⁴ Cuando se compite por lograr que un cliente firme su campaña de RRPP con nosotros, se le ofrece una posible campaña o plan destinado a resolver sus necesidades de RRPP, el cual entra a concurso junto a otros posibles ganadores, o, si es el único, simplemente la estrategia está destinada a ganarse la confianza y buena voluntad del cliente.

⁵ *Ibidem*. Pág. 16

1.2 Un modelo de relaciones públicas, el antecedente para comenzar a planear

Antes de brincar a otro autor, voy a continuar con la labor de Bonilla, y directo observamos su modelo de relaciones públicas, el cual se compone de la siguiente forma:

<p>1. Diagnóstico de la percepción</p>	<p>La que tienen los diferentes interlocutores de la organización (personal, accionistas, clientes, proveedores, representantes comunitarios, periodistas, funcionarios públicos, etc.) “con lo cual se conocen las opiniones y actitudes de estos grupos hacia la organización...”⁶</p> <p>Este diagnóstico permite conocer las necesidades de los diferentes públicos y lo que esperan de la organización, de ahí se puede desprender la revisión de las políticas institucionales que no contribuyen a una adecuada relación con los diferentes públicos. De tal forma que se defina por consenso del equipo de dirección el llamado “paradigma de percepción”.</p>
<p>2. Creación del Paradigma de Percepción</p>	<p>Es el concepto con el que se define la organización, “...en el que se plasma la esencia de la misma, para que sea utilizado en todas las piezas de comunicación que se produzcan en la empresa o institución, con el propósito de que se homologuen los mensajes destinados a dar a conocer a la organización en su ámbito de relación.”⁷</p> <p>Con ello, nos dice Bonilla, se propiciará que las diferentes áreas de la organización emitan mensajes institucionales derivados del</p>

⁶ Ibídem. Pág. 16

⁷ Ídem.

	<p>concepto común que se elaboró, propiciando de verdad, una percepción homogénea y organizada. Lo que en RRPP llamamos los Mensajes Clave de la organización. Estos mensajes clave deberán ser reforzados permanentemente y para ello se implementa el siguiente punto.</p>
<p>3. Programa permanente de vinculación. (En esta etapa entra la creación de nuestro plan estratégico)</p>	<p>Etapa durante la cual se identificarán los problemas comunes con los diferentes públicos y se llevarán a cabo actividades para resolverlos. “Con ello la organización ganará aceptación pública, propiciará su integración a la comunidad de la que forma parte, de quien obtendrá opiniones y actitudes favorables por parte de aquellas personas y/o grupos que constituyen su ámbito de relación fundamental.”⁸</p>
<p>4. Evaluación</p>	<p>Por último, para Bonilla “el proceso de relaciones públicas considera una evaluación, que consiste en aplicar nuevamente los instrumentos de medición utilizados para el diagnóstico, con el fin de comparar el estado de las relaciones y la percepción de la organización...”⁹ Esto a partir de sondeos, encuestas de opinión, estudios de clima organizacional, o bien mecanismos de retroalimentación como buzones de sugerencias o departamentos de quejas.</p>

Recuadro 2.- Modelo de RRPP de Bonilla

⁸ Ídem.

⁹ Ibídem Pág. 17

Podemos darnos cuenta que el modelo presentado por Bonilla se destina hacia un esfuerzo de relaciones públicas dentro de la organización con sus públicos internos, se trata de evitar el camino “candil de la calle oscuridad de su casa”, ya que en definitiva la implementación e implantación de un plan estratégico exitoso tendrá sus sanos comienzos en una organización vinculada, con objetivos claros y comunes que puedan emerger, por ejemplo, a una exposición mediática con sus mensajes clave bien estudiados y definidos, pues estos serán el estandarte con el que la organización logre navegar hacia sus públicos externos, siempre coherentes y unificados.

Es un buen comienzo para saber qué podemos esperar de nuestros clientes cuando vengan a solicitarnos una campaña de RRPP externa, pues sería altamente deseable que ellos ya fueran poseedores de un “gran clima organizacional” dentro de sus empresas.

No es labor de RRPP tapar las deficiencias u ocultarlas, sino ayudar a corregirlas y comprenderlas, guiar al solicitante del servicio a través de lo que necesita para ser un buen candidato a exposición mediática, o un candidato que identifique plenamente dichas fallas y esté dispuesto a “no ocultar” y a la corrección definitiva, porque no trabajamos con publicidad, trabajamos con información de interés destinada a los públicos objetivos, es decir, “los especialistas” en tu rubro, marca, producto, servicio, a quienes no vamos, ni intentaremos engañar, porque en el tipo de exposición de RRPP con líderes de opinión en su ramo, corres el inminente peligro de ser “atrapado” en trampas, mentiras y estafas.

Aquí aplica una frase en sentido inverso “para parecer hay que ser”. Digamos que para los verdaderos publicirrelacionistas que comprenden su función esencial, mantener una campaña exitosa de RRPP aún significa poseer y mantener un alto grado de credibilidad ser “EL” o “LA” “ESPECIALISTA”, “LA VOZ AUTORIZADA” en su campo de acción.

En esta parte cierra Bonilla: “Una buena gestión de relaciones públicas hace que la información que genera la empresa sea interesante para el gran público y, por lo

mismo, para los medios de difusión. El círculo virtuoso se cierra cuando, producto de esta labor inicial de acercamiento con la prensa, la empresa se vuelve tan atractiva para los medios de difusión que los reporteros siempre están atentos a lo que pasa en ella...

...La presencia positiva constante en la prensa es otra de las formas de medir una acertada gestión de relaciones públicas.”¹⁰

Para Scott M. Cutlip las relaciones públicas “son la función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y el público o públicos de quienes depende su éxito o fracaso.”¹¹

Y para efectos de desarrollo de un plan estratégico, él destaca otra definición importante:

*“Relaciones públicas son la función directiva que evalúa las actitudes públicas, identifica las estrategias y procedimientos de un individuo u organización frente al interés público y planifica y ejecuta un programa de acción con el fin de conseguir la comprensión y aceptación pública.”*¹²

1.3 El proceso de la planificación

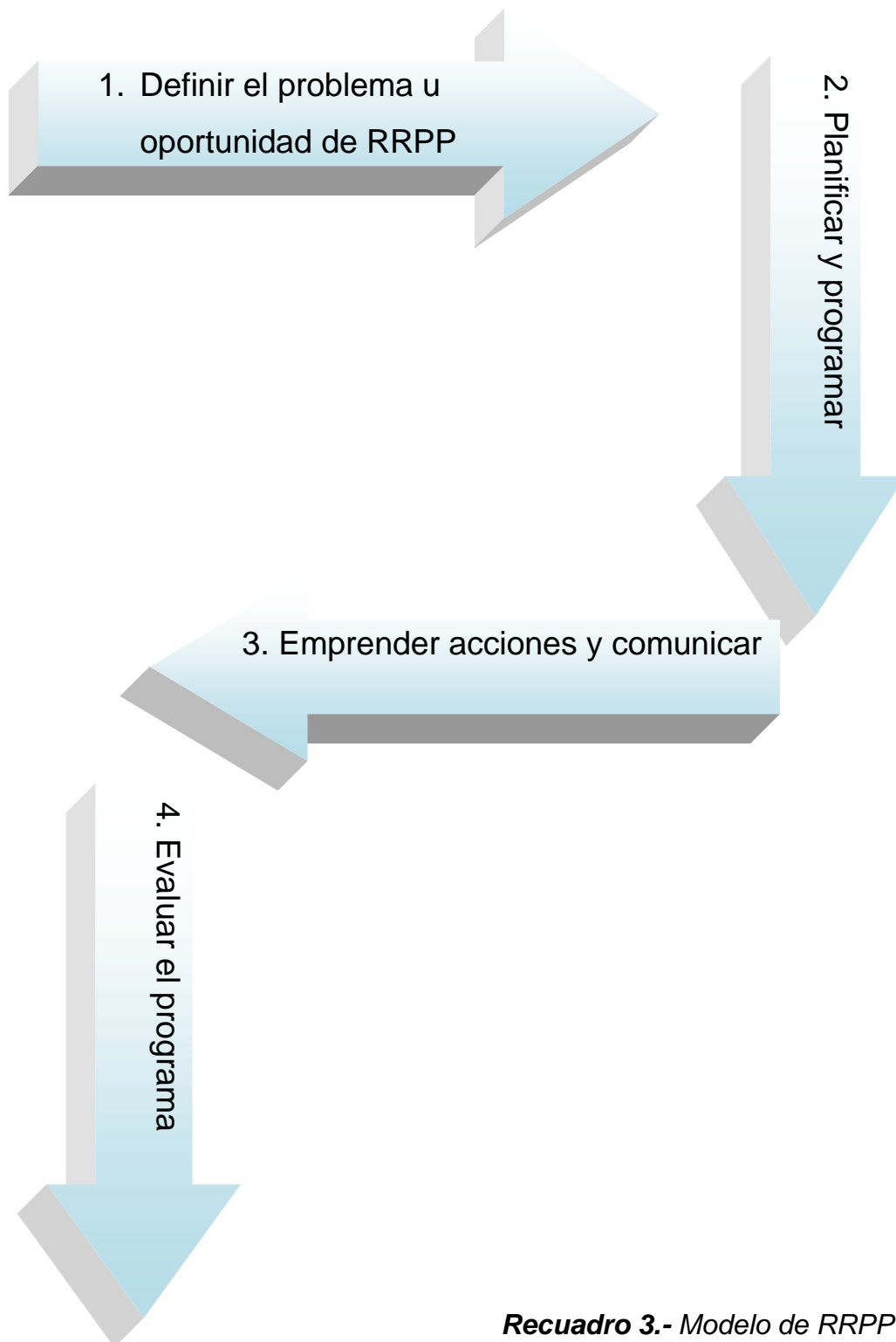
Sin alejarse mucho del modelo de RRPP de Bonilla, Cutlip, nos abre más el panorama indicándonos que el responsable de las relaciones públicas utiliza una variedad de habilidades de comunicación profesional y desempeña un papel de integración, tanto de la organización como entre la organización y su entorno, de tal manera que ayuda a definir e implantar una estrategia.

¹⁰ Ibídem Pág. 32

¹¹ Cutlip, Scott M. Relaciones Públicas Eficaces. 2000. Pág. 31

¹² Ibídem Pág. 34

Para este teórico, el modelo de planificación estratégica de las relaciones públicas abarca 4 grandes puntos:



Recuadro 3.- Modelo de RRPP de Cutlip

A través de la investigación y el análisis, es posible definir la situación de la organización y obtener el panorama que nos guiará por el camino a seguir mientras ideamos una estrategia para hacer frente al problema o, de manera más inteligente, capitalizar la oportunidad.

De tal manera nosotros nos trasladamos a la segunda fase del modelo de procedimientos que nos ocupa: “**Planificación y Programación**”, durante este proceso la palabra más importante será: **Estrategia**, ya que esta se compone del esfuerzo intelectual que ayuda a organizar y establecer prioridades en la dirección indicada.

La efectividad de la estrategia que se implemente en esta etapa del proceso para emprender acciones y comunicar, va a depender de una excelente planificación. De ahí la necesidad de un plan estratégico.

“El pensamiento estratégico implica predecir o establecer un futuro estado de metas deseado y determinar las fuerzas que ayudarán o impedirán avanzar hacia la meta, y formular un plan para lograr el estado deseado.”¹³

Los programas que nosotros hagamos siempre van a representar intervenciones estratégicas de las que tanto los planificadores como los organizadores seremos responsables.

Si deseamos crear un documento (plan estratégico) dinámico que impacte, debemos expresar en él las metas y estrategias que utilizaremos, incluyendo los componentes referentes a las RRPP.

En este punto será bueno anotar lo que dice Cutlip acerca de “las expectativas de la dirección” instancia a la cual finalmente es presentado el plan para su visto bueno, pues pocos son los profesionales de RRPP que realmente se implican en sus propios planes estratégicos de manera significativa.

¹³ Ibídem Pág. 444

“Responder a las expectativas de la dirección exige a los profesionales pasar por encima de las fronteras de las relaciones públicas, analizando y comprendiendo las necesidades y preocupaciones de las unidades operativas.”¹⁴

Pues la dirección espera que el publicirrelacionista gestione la reputación y la buena posición de la compañía con el mismo pensamiento estratégico que se implementa para otros asuntos.

Escribe Cutlip que la planificación estratégica en relaciones públicas implica la toma de decisiones sobre metas y objetivos de programa, la identificación de los públicos importantes, establecer políticas o normas que guíen en la selección de estrategias y determinar dichas estrategias.

Debe existir un vínculo estrecho entre las metas globales del programa, los objetivos establecidos para cada público y las estrategias seleccionadas para conseguir un resultado determinado.

Para comenzar a redactar un programa de RRPP debemos iniciar por manejar perfectamente la misión y características de la organización, ya que nuestro plan debe engranar adecuadamente con las metas empresariales de tal forma que debemos mantener una visión periférica y muy seguramente de investigador.

Para ubicarnos espacialmente en la situación real y redactar un plan estratégico a la medida, Cutlip señala que necesitaremos:

- ***Una mirada perspicaz hacia atrás.*** *No existe organización, programa u oportunidad sin historia. La información de los antecedentes también es fundamental en los casos en que se contrata RRPP para actuar en la resolución de problemas apremiantes.*

- ***Una amplia mirada alrededor.*** *Observar y leer a la opinión pública.*

¹⁴ Ibídem Pág. 446

- **Una mirada profunda hacia el interior.** *Cada organización tiene un carácter y personalidad. Examinar políticas establecidas y si las acciones cotidianas están en consonancia, decoración, equipamiento, símbolos de valor, accesibilidad de altos cargos, es decir, necesitamos conocer el factor que mueve y da energía a la organización.*

- **Una mirada lejana hacia delante.** *¿Es la misión de la organización realmente alcanzable? ¿Pueden la planificación y programación de relaciones públicas encajar en ella? ¿Pueden tener una contribución práctica?*

Todos estos datos servirán como una base firme para nuestra planificación y **aunque diseñar un plan no garantiza el éxito, aumenta en gran medida sus posibilidades.**

Para Cutlip (como señalamos en el recuadro 3), el proceso de planificación que corresponde al paso 2, integra en sí mismo los siguientes 8 pasos que tienen que llevarse a cabo si queremos esquivar lagunas a la hora de plasmar la versión final de plan:

EL PROCESO DE PLANIFICAR

PASO	ACCIÓN	CONCEPTO
1	Definir los roles y misiones. Determinar la naturaleza y envergadura del trabajo a realizar.	Cada organización deberá definir su propia misión, creando su propia cultura adecuando sus estrategias y valores, que no sólo deberá quedarse en folletos o en la página web de la empresa sino ser la punta de lanza de la estrategia, pues son las declaraciones que darán identidad, sentido, dimensiones y propósito a nuestra campaña de RRPP. ¹⁵
2	Determinar las áreas de resultados clave. Determinar dónde invertir tiempo, energía y talento.	Los objetivos representan los resultados de conocimiento específico, opinión y comportamiento a conseguir para cada uno de los públicos señalados, también son a lo que Cutlip llama “resultados clave”.

¹⁵ Ibídem Pág. 450. Señala Cutlip: “Estos documentos pueden ser declaraciones de misión abiertas, normas de conducta o propósitos específicos, o pueden ser confidenciales por razones de competencia o seguridad; en este caso, sin embargo, los profesionales de las relaciones públicas tienen acceso a ellos. En las organizaciones donde no existan dichas declaraciones, hay una urgente necesidad de que los altos cargos de relaciones públicas propongan su establecimiento.”

3	Determinar factores cuantificables sobre los que se puedan fijar objetivos.	Identificar y especificar los indicadores de efectividad.
4	Determinar los resultados a conseguir.	Seleccionar y fijar objetivos.
5	Determinar cómo conseguir los objetivos específicos.	Preparar planes de acción. Aquí rescatamos nuestra palabra clave Estrategia y agregaremos otra, Táctica. El término estrategia implica el plan global del juego. Mientras que las tácticas representan decisiones sobre la marcha que se hacen necesarias debido a la progresión de la implantación del plan estratégico. ¹⁶
6	Asegurar el cumplimiento efectivo de los objetivos.	Establecer controles.
7	Determinar las comunicaciones de la organización necesarias para conseguir la comprensión y compromiso en los seis pasos anteriores.	Comunicar.
8	Asegurar el consenso entre las personas clave sobre quién y qué tiene que ser asignado a la campaña, qué enfoque funcionará mejor, las personas	Implantar.

¹⁶ Ibídem Pág. 454. En efecto, escribe Cutlip, “las tácticas consisten en decisiones o acciones tomadas para ajustar la estrategia a la realidad y contingencias del campo de batalla”.

	que es necesario se impliquen y los pasos de acción inmediata que son necesarios tomar. ¹⁷	
--	---	--

Recuadro 4.- Los 8 pasos que integran la planificación.

Cabe señalar con respecto al tema de los objetivos, que en la práctica, estos funcionan de la siguiente manera:

- a. Ofrecen enfoque y rumbo para desarrollar estrategias de programa y tácticas.**
- b. Proporcionan orientación y motivación a quienes implantan el programa.**
- c. Definen claramente los criterios para controlar el proceso y evaluar el impacto.**

Durante el proceso de la planificación estratégica, trabajamos a la par en otro proceso fundamental, el de la preparación, se trata de aquellos detalles en los que se agenda, se asignan tareas, pensamos en los recursos y revisamos “n” veces el borrador del plan antes de iniciar las acciones.

Este proceso de preparación en cuanto a RRPP se refiere, se explica en el siguiente recuadro:

¹⁷ Adaptado de George L. Morrissey, Management by Objectives and Results for Business and Industry, 2d 2e. (reading, MA: Addison-Wesley Publishing, 1982) 107, 216-20

EL PROCESO DE PREPARACIÓN

A	Programar: Establecer la secuencia de acciones a seguir para alcanzar los objetivos
B	Planificación temporal: Establecer los requisitos temporales para los objetivos y cada una de las acciones.
C	Presupuestar: Determinar y asignar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.
D	Determinar competencias: Señalar a las personas responsables de conseguir los objetivos y realizar las acciones.
E	Revisar y reajustar: Probar y revisar el borrador del plan es necesario antes de proceder a la acción.

Recuadro 5: *El proceso de preparación en RRPP.*

A través de toda esta lista de **acciones** a desarrollar en papel y que deberán implementarse, se manejan **4 conceptos claves** que no se han explicado claramente y en los que debemos poner mucha atención: las hipótesis de trabajo, la definición de los públicos objetivos, el presupuesto y la venta del plan.

<i>Acción</i>	<i>Concepto Clave</i>
Hipótesis de trabajo	La hipótesis se hace claramente patente en la redacción de los objetivos de un programa y en la determinación de las estrategias para lograrlos, por ello: Hipótesis de trabajo es prácticamente igual al plan en general.
Definición de públicos objetivos	Segmentar e identificar la manera en la que las personas están involucradas o afectadas por la situación para la que se esté desarrollando el plan estratégico.
Presupuestar	Cuando se trabaja para una consultoría de RRPP, es común estar apoyados por el representante legal que sujetará el presupuesto a uno o varios factores de control que están fuera de nuestro alcance.
Vender el plan	Vender las propuestas del programa es una tarea que pone a prueba la capacidad persuasiva y de comunicación efectiva del profesional.

Recuadro 6: 4 Acciones y conceptos claves en RRPP

1.3.1 Hipótesis de trabajo = Plan

En su ya mencionado libro “Relaciones Públicas Eficaces”, Cutlip también habla del papel de la hipótesis de trabajo¹⁸. Y para efectos de nuestro proceso, un plan de programa representa la hipótesis de trabajo de alguien sobre lo que se debe hacer para lograr un resultado deseado, expresado en la forma de una declaración retórica: “Si implantamos estas acciones y comunicaciones, lograremos estos resultados con nuestros públicos, que nos llevarían al cumplimiento de la meta o fin del programa...”

...La hipótesis determina también la selección de tácticas...la expresión de un boletín informativo o comunicado de prensa, o la gestión de una función comunitaria.”¹⁹

Una HIPÓTESIS (que guía la ejecución de cada táctica) representa las IDEAS de los profesionales sobre lo QUE PUEDE CAUSAR UN RESULTADO DESEADO.

Por lo tanto, dice Cutlip que el papel de la hipótesis es obvio, aunque no se haga explícito en cada paso del proceso de planificación, pues de lo contrario, “¿cómo se podrían tomar decisiones? La hipótesis se hace claramente patente en la redacción de los objetivos de un programa y en la determinación de las estrategias para lograrlos”.²⁰

Razón por la cual los profesionales de las RRPP siempre basan sus planes en hipótesis de trabajo que se hayan hecho o no explícitas y que son las causales detrás de las decisiones.

Los publicirrelacionistas están constantemente ideando y probando sus hipótesis de trabajo de manera permanente y continua, ¿quién dijo que no llevamos a cabo un procedimiento basado en el método científico?

¹⁸ Cutlip, Scott M. Relaciones Públicas Eficaces. 2000. Pág. 458

¹⁹ Ídem.

²⁰ Ídem.

1.3.2 Definición de Públicos Objetivos = Segmentar

Las definiciones útiles de públicos cumplen su objetivo cuando estos son encontrados en función de cómo están dichas personas implicadas o afectadas por la situación y /o asunto que como publirrelacionistas queremos implantar o bien, del tipo de intervención que deseamos hacer según nuestro plan de acción.

Según John Dewey²¹ Los miembros de un público tienen algo en común y están afectados por el mismo problema o tema, incluso los miembros de un público pueden comportarse de una manera similar sin ni siquiera verse entre sí cara a cara.

La definición de Dewey de público contiene tres condiciones:

1. **Se enfrenta a un problema similar**
2. **Reconoce que el problema existe**
3. **Se organiza para hacer algo al respecto del problema**

“En cualquier caso, -dice James E. Gruning-²², los miembros de un público funcionan como un único sistema porque reciben y procesan la misma información y producen conductas similares.”

Entonces, finalmente, se puede definir público como:

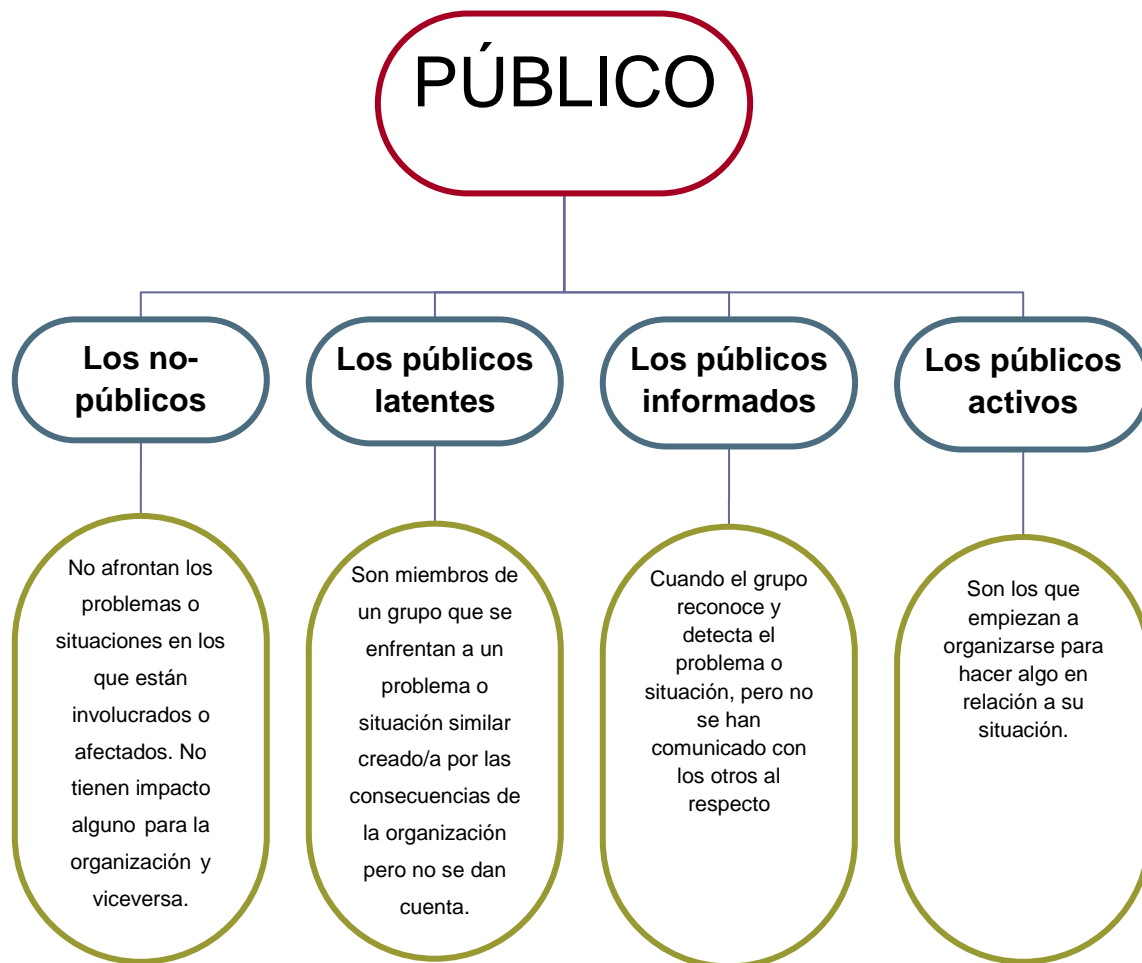
“...un sistema libremente estructurado cuyos miembros detectan el mismo problema o tema, interactúan, ya sea cara a cara o por medio de canales interpuestos, y se comportan como si fueran una sola unidad.”²³

²¹ John Dewey, *The Public and Its Problems*. Chicago: Swallow, 1927.

²² Gruning, J., Hunt, T., *Dirección de Relaciones Públicas, Gestión 2000*, Barcelona, 2000.

²³ *Ibíd*em Pág. 236

De tal forma que Gruning, el profesor de relaciones públicas, define algunos **tipos de público**:



Recuadro 7: Tipos de Público

La clave para definir los públicos, según Cutlip, es identificar la manera en la que las personas están involucradas o afectadas por la situación para la que se esté

desarrollando el plan estratégico. Los planificadores pueden desarrollar objetivos y estrategias específicas si tienen conocimiento de las distintas personas que son conocedoras del asunto o situación.

¿Cuáles son sus sentimientos y acciones para contribuir o reaccionar? Este entendimiento de lo que saben, cómo se sienten y qué hacen, en combinación con quiénes son y dónde están, nos proporcionará la base para redactar los objetivos del programa para cada público en específico o bien para uno sólo.

En este caso y ya como un plan dirigido especialmente para un cliente (como veremos más adelante), escogimos una técnica de *marketing* como es la segmentación por generaciones, para de tal forma ubicar de manera más real y efectiva al público objetivo, todo con un mejor conocimiento del mercado y sus rasgos de comportamiento como bloque generacional, por supuesto con el apoyo de la mercadotecnia como disciplina especialista en segmentaciones.

1.3.3 Presupuestos = Factores de Control

Un plan estratégico no siempre suele llevar en su presentación el presupuesto, pero en algunos casos es necesario ya sea a petición del “cliente potencial” o como política de la agencia de RRPP o de ti mismo como consultor independiente.

Dice Cutlip que: “En los presupuestos de relaciones públicas existe tanto arte y talento, como ciencia.”²⁴

La bibliografía al respecto es escasa y son pocos los profesionales de RRPP que estudian contabilidad y finanzas como parte de su preparación. Siempre surge la regla infalible de los presupuestos “pide siempre más de lo que necesites”.

Ya que si estamos generando un plan que debe ir presupuestado como publicirrelacionistas pertenecientes a una empresa y/o agencia de RRPP,

²⁴ Cutlip, Scott M. Relaciones Públicas Eficaces. 2000. Pág. 475

seguramente estaremos apoyados por el representante legal que sujetará el presupuesto a uno o varios factores de control que están fuera de nuestro alcance y jurisdicción.

“Confeccionar un presupuesto no es trabajo de una sola persona. Cada especialista deberá estimar y detallar los costes variables de la implantación del programa de relaciones públicas...”²⁵

1.3.4 Vender el Plan = Comunicación efectiva

Después de todos estos precedentes de investigación y análisis es necesario que el condensado se exprese y plasme en el plan de la manera más clara y comprensible que sea posible, muestra tu plan hecho a la medida de manera que cualquier persona pueda comprenderlo, ya que el cliente potencial, obviamente no es un publicirrelacionista.

Sencillo, puntual y claro, cuanto más específicas hayan sido las metas institucionales que hayan hecho de tu conocimiento, más efectivo será el plan estratégico.

“Vender las propuestas del programa es una tarea que pone a prueba la capacidad persuasiva y de comunicación del profesional. Exige una redacción efectiva, discurso persuasivo, capacidad de presentación utilizando medios audiovisuales y una correcta interpretación por parte de los presentes en dicha presentación. Sin embargo, una venta efectiva empieza con una propuesta de programa efectiva.”²⁶

Hay que recordar que las explicaciones debe ser cortas y centradas en el asunto, debemos ser categóricos y siempre confiados y apoyados en la labor efectiva que realizamos con nuestro plan, eso se contagia y es importante hacer hincapié en

²⁵ Ibídem Pág. 476

²⁶ Ibídem. Pág. 480

que las actividades que vamos a llevar a cabo tendrán el efecto final deseado en el público objetivo.

Si es posible acompaña tu presentación con ejemplos de casos similares, los llamados “casos de éxito” de los que ya has sido testigo presencial e incluso ejecutor, así como precedentes y resultados de estudios que sirvan de apoyo al plan.

Incluso, si es necesario reajustar el plan, después de “enganchar” al directivo, que él mismo te ofrezca su retroalimentación para hacer más efectivo el plan en lo que a su parecer respecta, escúchalo, analiza lo que te solicita, toma notas y regresa a ajustar el plan para que con tu conocimiento y asesoría adapten sus necesidades y, de tal forma, la estrategia quede finalmente funcional y pulida, con el visto bueno de todos los “tomadores de decisiones”.

A manera de conclusión de este primer capítulo, se puede señalar que está apoyado totalmente en las teorías y conceptos que manejan algunos autores, escogí a los que definitivamente me parecieron más claros para ser tomados como puntos de referencia, ya que el resto de sus colegas siguen, en su mayoría, esquemas sumamente parecidos, por supuesto, con el estilo propio de cada uno.

Intenté de la misma forma, utilizar los conceptos más útiles de manera aplicada para el tema que nos ocupa en este trabajo, como en toda disciplina, las relaciones públicas se desbordan de teoría, pero se suma el factor, “relaciones públicas, como disciplina en formación” por lo cual en su marco se desarrollan diversas actividades que desgraciadamente son etiquetadas con el nombre RRPP y no lo son.

Estamos tratando con un concepto en el cual, nos dice Bonilla, “pesan infinidad de malos entendidos y de falsas interpretaciones”. O están los que simplemente se han dado por vencidos con el concepto y prefieren declararse incompetentes en esta labor de condensación. Por lo que aseguran que “las relaciones públicas, necesitan relaciones públicas”.

Por mi parte, me gustaría mencionar que dada esta situación, somos afortunados, ya que no existe, aún, el dogma de las RRPP, lo que definitivamente pone a nuestra disposición un amplio abanico de posibilidades que podemos tomar, analizar, modelar y aplicar a nuestro antojo de manera funcional.

Siempre y cuando logremos apegarnos al método científico, el cual seguramente nos llevará a puerto seguro -con investigación, creatividad y prueba de hipótesis-, en evolución junto al cliente u organización.

En el camino, las relaciones públicas nos permitirán aprender grandes lecciones, perfeccionaremos cada vez más la manera de crear planes y venderlos efectivamente, como lo que son, el resultado de una ardua labor profesional que está proyectada a futuro y con las estrategias y tácticas adecuadas rendirá grandes resultados.

Por último quisiera puntualizar en el asunto ya mencionado de que las relaciones públicas no venden, no son publicidad, no pueden arriesgarse a la mentira y falsedad de declaraciones, necesita de voceros entrenados, de mensajes clave muy claros y trascendentes, de una labor básica en la que el publirrelacionista genera contenidos relevantes que la organización comparte para el crecimiento e información de su público objetivo.

Porque sabemos que nos encontramos en una nueva era empresarial, en la cual, muchas empresas fingen tener planes de responsabilidad social, pero otras realmente lo llevan a cabo.

Esta visión amplia que ofrece un verdadero departamento de relaciones públicas, comunicación y/o comunicación institucional, deja el campo abierto para el crecimiento y mantenimiento de la organización, pues hacer planes efectivos de comunicación nos mantendrán alejados de las crisis institucionales o al menos preparados para enfrentarlas de manera rápida y eficaz.

Seremos capaces incluso de pronosticar acontecimientos y el rumbo que tomarán las cosas, de armar panoramas competitivos que sean de ayuda estratégica para la institución en/o para la que laboramos.

Las relaciones públicas nos exigen preparación y experimentación continua, así que mientras más planes estratégicos armemos para diversas organizaciones o incluso personas físicas dedicadas a diferentes giros, haremos crecer más nuestra capacidad analítica, comunicativa, creativa y preventiva.

Stewart Cooper & Coon (SC&C) fue mi oportunidad tanto para obtener esta experimentación como para crear mi propio método para desarrollar planes estratégicos, pues después de convertirse en mi caso de estudio, fue posible planificar, desarrollar, vender e implementar un plan real que alcanzó sus objetivos, por dicha razón en este segundo capítulo desgloso cómo fue el proceso de familiarización con dicha compañía.

Capítulo 2. Stewart Cooper & Coon

Esta investigación que como profesionales realizamos a la hora de desmenuzar las características de un cliente, así como su panorama competitivo en el mercado, funciona mucho mejor cuando no es vista como una obligación, sino como parte de un ejercicio intelectual de sentido común (del que tanto hablo en este trabajo).

Un ejercicio en el que la práctica y a medida de ir conociendo el comportamiento de la profesión y sensibilizarse con ella, se logran entender las necesidades de cada cliente, su público objetivo y el rubro mediático al que se dirige su producto y/o servicio.

Incluso, después de ponernos en los zapatos del cliente y su compañía, será mucho más fácil idear para convertir o sustraer la información de la que son especialistas, en contenidos relevantes que sirvan al público objetivo y sean de tal manera, motivo de entrevistas y publicaciones exitosas en su medio.

2.1 Historia, Antecedentes y Servicios

Stewart, Cooper & Coon, Inc (SC&C) es una firma dedicada a la promoción de talento ejecutivo; la colocación en otras empresas corporativas y la validación de perfiles ejecutivos previo a su incorporación en nuevas culturas organizacionales. Mientras que su área de influencia abarca todo Estados Unidos, Canadá y otras posiciones internacionales como los mercados latinoamericanos.

Fred Coon, el presidente de SC&C es autor de varias publicaciones; además de ser un conferencista reconocido en el ámbito de Recursos Humanos. Coon ha tenido apariciones en distintas estaciones de radio y televisión como la ABC, NBC, CBS y CNN, sólo por nombrar algunas, esto bajo el perfil de un experto en el mercado laboral, su problemática y retos para aquellos ejecutivos en transición.

La firma es miembro de la Oficina Comercial de Better Business Bureau –Cámara del comercio con base en Phoenix, Arizona– y son considerados como “un miembro preferido” en grado superior, ello dentro de una red de reclutamiento nacional privado constituido por 2 mil 300 reclutadores ejecutivos activos.

Bajo un mismo techo, “hemos juntado a uno de los equipos de colocación ejecutiva más distinguidos en el país. Integrados por personal considerado como expertos que han acuñado el término: Nuestro enfoque es en el candidato. En 15 años de operación, hemos proporcionado asesoría de búsqueda de empleo y colocación de talento ejecutivo a más de 75 mil clientes que nos han venido de todas las profesiones y condiciones sociales”. Fue la señalización en práctica privada con el equipo de relaciones públicas de Armando Camarillo, el director operativo de SC&C en México.

Los miembros del equipo que funcionan como engranes de la compañía, poseen distintos grados académicos, incluyendo doctorados y maestrías. Ello conectado con certificaciones profesionales avaladas por diversas autoridades, lo que se ha convertido en un respaldo de credibilidad para SC&C.

Según lo indicado por el director, el personal de SC&C ha trabajado en/o ha realizado consultorías con niveles desde presidentes y CEO de corporaciones pertenecientes al Fortune 500. Por ello, “somos capaces de estar relacionados con las decisiones, cuestiones y problemas afrontados diariamente por nuestros clientes. Además, el equipo cuenta con afiliaciones y reconocimientos profesionales en organizaciones locales, estatales, regionales y nacionales”.

El lema de la firma es: “Stewart, Cooper & Coon México colocando ejecutivos, aportando resultados”.

➤ **Los servicios de la compañía**

Stewart, Cooper & Coon representa a ejecutivos con trayectorias profesionales de alto nivel y pone a disposición de sus clientes (tanto ejecutivos como corporativos) a un grupo de especialistas que identifica sus fortalezas y desarrolla formas efectivas de comunicación integral para lograr transiciones laborales efectivas.

Todo ello a través de la implementación de un sistema de colocación ejecutiva integrado por expertos que proporcionan su asesoría bajo una misma premisa: “Nuestro enfoque es en el candidato y crear su marca personal, el objetivo”.

El trabajo que realizan con sus clientes está respaldado por un equipo de diez especialistas encargados de cada una de las etapas de la transición laboral y que se integran de la siguiente manera:

- 1.- Director de campaña
- 2.- Editor profesional de CV
- 3.- Especialista en edición y corrección de estilo
- 4.- Arquitecto de portafolio electrónico
- 5.- Soporte administrativo
- 6.- Especialista en compilación y distribución de materiales
- 7.- Analista de mercado laboral
- 8.- Especialista de campaña mercadológica
- 9.- Reclutador de empleo ejecutivo
- 10.- Supervisor directo del staff directivo en Estados Unidos y México.

Dichos especialistas ofrecen al ejecutivo información, técnicas y entrenamiento personalizados, esquema bajo el cual el cliente logra conducirse con mayor seguridad a la hora de realizar actividades de búsqueda y prospección, esto en las

entrevistas con quienes deciden sobre la posibilidad de poner a su cargo una vacante y finalmente en la etapa de negociación de acuerdos.

La compañía ofrece un servicio integral para sus clientes, desde el cuidado detallado de su progreso y creación de campaña personal, durante la capacitación, hasta llegar a la formalización de una posible contratación, e incluso en la comprobación de que la transición se llevó a cabo exitosamente.

Según lo señalan estudios de la empresa, en México el tiempo para encontrar un trabajo de nivel alto puede ser de 12 meses o más, tomando en cuenta una regla que indica que por cada 10 mil pesos ganados al mes en tu anterior empleo tardas un mes en encontrar una nueva oportunidad laboral.

Es bajo este panorama que SC&C reduce dicha búsqueda hasta en un 35 por ciento con un rango de efectividad en EU del 95 por ciento, pues sus representados llegan a recibir una propuesta laboral cada semana.

Una de las herramientas que es clave para SC&C es el Webfolio ® diseñado para cada uno de los candidatos representados por la firma, en donde se pueden observar a detalle todas las actividades y comunicaciones que se derivan de sus procesos personales de promoción.

Asimismo, se realiza una compilación de la trayectoria del ejecutivo en la que todo su perfil profesional es ligado a sus acciones empresariales, a través de las conexiones con las páginas web de los anteriores empleos e incluso a proyectos implementados exitosamente, sin olvidar la estrecha relación entre sus redes sociales que deben estar en perfecta y lógica estructuración con la personalidad ejecutiva.

De tal manera que con un sólo clic, es posible acceder a los antecedentes e información profesional de cada representado.

SC&C por lo tanto, divide sus servicios de la siguiente manera:

1.- Colocación de ejecutivos-individual

Este es el servicio específico para los ejecutivos de alto nivel de seis cifras, una serie de tácticas para que sus clientes aprendan a interactuar y vender su marca personal de manera exitosa en el mundo laboral. Ello con el objetivo de alcanzar aquellas empresas que no son fácilmente identificables o accesibles a través de los medios comunes para obtener empleo como una bolsa de trabajo común.

2.- Corporativo- Outplacement

Este es un programa que ayuda a los gerentes y ejecutivos a pasar al siguiente nivel en su carrera de manera eficaz ya que SC&C entrega las técnicas de transición de carrera que producen resultados oportunos para el directivo con una tasa de colocación satisfactoria en E.U.

Además de trabajar estrechamente con las necesidades, fortalezas y debilidades del ejecutivo que busca la transición, SC&C contacta a las empresas adecuadas que han sido previamente investigadas y seleccionadas bajo las perspectivas de búsqueda del cliente y se les presentan las capacidades del candidato a las autoridades de contratación correspondientes.

Es decir, se trata de la integración de una campaña fuerte de re-colocación a través de una red fortalecida de reclutamiento de ejecutivos que va directamente a los altos mandos de la compañía que está en la mira del cliente sin pasar por el departamento de recursos humanos.

3.- Corporativo Pre-Embarque

En cuanto al papel que juega SC&C en el ámbito corporativo de las empresas, la compañía señala que la contratación de ejecutivos no planificados e indisciplinados a menudo conduce a la rotación temprana y alta en los niveles

directivos, por ello también manejan estrategias que intervienen en la corrección de problemas de organización y tienen como objetivo minimizar los riesgos financieros de los errores en la contratación de directivos.

Concebida en 2006, esta división utiliza métodos innovadores para evitar errores costosos en la contratación por parte de las empresas, ya que el grupo combina el *coaching* ejecutivo de reclutamiento con la supervisión exhaustiva de un director de proyecto y métodos de colocación.

4.- Corporativo-Reclutamiento

SC&C mantiene acuerdos de contingencia con las empresas de todos los sectores en los Estados Unidos y ahora en México con la premisa de ofrecer a sus clientes (corporativos), sólo los mejores talentos ejecutivos, aquél que responda a sus necesidades de capital humano y que supere sus expectativas de rendimiento. En pocas palabras es una red de reclutamiento para optimizar la búsqueda tanto de empleados como de empleos.

➤ ¿Quiénes serán los rostros en México de SC&C?

Chuck McConnell

Director Operativo y Socio/Stewart, Cooper & Coon-Estados Unidos

Charles “Chuck” McConnell ha sido una autoridad en el campo de gestión de carrera por varios años. Definió y desarrolló las firmas: “First Career Corporation” y “FindCareer.com”. Ha servido y se le considera como Experto en Carrera por la Asociación Americana de Mercadotecnia en Nueva York.

Es autor reconocido de varios artículos en el campo de la gestión de carrera y preparación para búsqueda de puestos ejecutivos. Sus enseñanzas en

conferencias nacionales e internacionales han servido a miles de profesionales para que sus búsquedas de empleo resulten exitosas.

Antes de su trabajo en servicios de carrera profesional, Chuck fue Socio Consultor Senior de la firma: The Watson Group; una agencia de comunicación estratégica de renombre con base en Nueva York. Sus anteriores posiciones ejecutivas incluyen puestos directivos en empresas de productos de consumo, botanas, textiles, juguetes e industria de la moda.

Chuck fue Presidente de la empresa: The Apparel Group Limited; cuyo éxito más relevante fue incrementar la aceptación mundial para la vestimenta masculina. También ha desempeñado puestos directivos internacionales en agencias reconocidas como WPP, Bozell y DMB&B.

Posee una maestría en administración de negocios por la Escuela de negocios Kellogg (Northwestern University) y una licenciatura en Economía con reconocimiento doble por las Universidades de DePaul (Estados Unidos) y Exeter (Reino Unido).

Armando Camarillo

Director Operativo y Socio/Stewart, Cooper & Coon – México

Armando Camarillo incorpora a SC&C México una exitosa carrera en desarrollo de nuevos negocios; al igual que innumerables relaciones con directivos tanto en México como Estados Unidos.

Recientemente, se desempeñó como Director Ejecutivo en la empresa Price Shoes; un negocio detallista de venta directa a socios con volumen superior a 250 millones de dólares y un equipo de más de 6 mil empleados.

Sus responsabilidades ahí incluyeron: Alineación de Estrategia, Administración y Recursos Humanos con alcance en todas las unidades de negocio, como ropa, electrónica y calzado.

Previamente, se desempeñó como Director General en Grupo Boxito; una cadena detallista con facturación anual de 100 millones de dólares; 52 puntos de venta y 7 centros de distribución.

Además, tuvo una gestión relevante con American Standard, reconocido líder mundial en muebles cerámicos y otros artículos para baños y cocinas. Ahí se desempeñó como responsable del negocio en México, incluyendo los aspectos comerciales (ventas, mercadotecnia), al igual que operaciones y finanzas. También fue líder del grupo de Mercadotecnia en Sherwin Williams.

Armando es considerado un excelente desarrollador de redes de negocios; siendo consejero activo del grupo conformado por directivos y dueños de empresa: Board Media; además de la comunidad en IPADE y en su momento del consejo de fabricantes de muebles cerámicos en México. Posee una Licenciatura en Química Industrial por la Universidad Autónoma de Baja California, en Tijuana y completó el programa en Alta Dirección de Empresas por el IPADE.

Resumiendo (hacer este resumen nos funcionará de maravilla a la hora de redactar nuestro boletín de prensa de la compañía, pues el condensado puntual se convertirá en la “ficha técnica” del cliente):

“Stewart Cooper & Coon Inc., se fundó en 1995 por Fred Coon, actual ceo de la empresa y reconocido conferenciante en el ámbito de los recursos humanos. SC&C es miembro de la Oficina Comercial de Better Bussiness Bureau y son considerados como “Miembro Preferido en Grado Superior” dentro de una red de reclutamiento nacional privado en E.U., constituido por 2 mil 300 reclutadores ejecutivos activos. Es una firma bicultural y experimentada en la promoción de talento ejecutivo; la colocación en diversas empresas corporativas y la validación de perfiles ejecutivos previo a su incorporación en nuevas culturas organizacionales. Son creadores del modelo mercadológico implementado en un

producto de consumo humano: El trabajador ejecutivo, quien deberá “empaquetar” y “vender” sus habilidades conforme a los requerimientos del mercado laboral actual”.

2.2 Entorno competitivo

Actualmente, existen muchas empresas especializadas en reclutamiento de personal en el país, así como los llamados *head hunters* o cazadores de cabezas –de manera metafórica–, y que según diversos glosarios, son gestores que se ocupan de buscar a la persona más indicada para ocupar un puesto vacante.

En general, todas las compañías de dicho estilo compiten por encontrar a los candidatos más calificados entre un creciente número de profesionistas –en este caso mexicanos–, y aunque no sean considerados competencia directa para SC&C por las particularidades de su rubro, no deben dejar de tomarse en cuenta.

Adicionalmente, existen instituciones educativas a nivel posgrado que cuentan igualmente con bolsas de trabajo y en las que se ofertan posiciones ejecutivas de cualquier tipo, incluso de alto nivel.

Entre las empresas del ramo, se pueden mencionar dos compañías en específico, una de ellas es Lucas 5 “líder en reclutamiento corporativo” –dice su frase de marca–, Esta firma se fundó por ex-alumnos del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE) –Programa MEDEX en México en Enero del 2000–.

Cabe destacar que el IPADE Business School, es –como lo señala su página corporativa²⁷–, la escuela de negocios de la Universidad Panamericana fundada en 1967 y que se ha enfocado exclusivamente en el desarrollo de habilidades directivas y la optimización integral de todos sus integrantes.

²⁷ <http://www.ipade.mx/Pages/home-pagina-de-inicio-de-IPADE-business-school.aspx>

Para ello el IPADE se basa en el “método del caso”, con especial enfoque en la atención personalizada y el cuidado de los detalles, lo que la ha llevado a tener presencia en los *rankings* más destacados de las mejores escuelas de negocios del mundo, entre ellos el *ranking* publicado por el Financial Times y Forbes.

De tal manera que Lucas 5 tiene sus antecedentes inmediatos en esta institución educativa y por ahora cuenta con oficinas en la ciudad de México, Guadalajara y Monterrey.

Por otro lado y con una propuesta de servicios similar a SC&C, se encuentra la empresa Michael Page International, fundada en Inglaterra en 1976, y la cual trabaja bajo el esquema de reclutamiento especializado de ejecutivos de media y alta dirección.

Las divisiones que maneja Michael Page México, son: Finance & Accounting, Banking & Financial Services, Insurance, Sales & Marketing y Supply Chain & Procurement.

No es necesario hacer mención de otros detalles, pues basta con saber que este es el perfil de empresa que más se acerca a la oferta de SC&C y para saber más sobre este panorama competitivo, debemos conocer lo mejor posible qué es un *head hunter* y a qué se dedica, pues la experiencia profesional es muy importante, pero aún más la capacidad de identificar el talento y, es precisamente el *head hunter* quien impulsa a la gente a desarrollarse de manera más efectiva en su vida profesional.

Precisamente así lo señala Mayra Ortega Schultz, en su artículo titulado “La labor de un *head-hunter*”²⁸ a través de la página web de Lucas 5, por lo que es importante rescatar lo más relevante de este terreno en el que se compite por ganar la mayor cantidad de posiciones ejecutivas, y qué mejor que conocerlo a través del punto de vista de nuestra competencia.

²⁸ <http://www.lucas5.com/ofertas-empleo/head-hunter3.asp>

Ortega señala que “la profesión de *head hunter* en el mundo y en México tiene una imagen glamurosa y misteriosa, pues una empresa con *head hunters* de calidad cuenta con socios y directores con un alto nivel académico y generalmente con una carrera profesional previa muy exitosa”.²⁹

Un *head hunter*, quien ya ha tenido grandes responsabilidades, trae consigo una curva de aprendizaje de importancia, pues seguramente ya ha ocupado puestos como director general involucrado en la operación, administración, planeación estratégica, diseño e implementación de planes comerciales o mercadotecnia, ello para empresas multinacionales y/o grupos financieros de diversas índoles .

Según el artículo redactado por Ortega, “un *head hunter* es contratado para puestos difíciles de encontrar o con capacidades y habilidades específicas”.³⁰ El *head hunter* recibe peticiones de búsquedas que la empresa no pudo concretar por sí sola.

“Actualmente, el Internet constituye una herramienta crítica para acceder a un *head hunter*. Es determinante invertir tiempo en preparar y registrar un currículum perfectamente bien armado donde se destaquen las capacidades, habilidades, experiencia profesional y educación”³¹ (del postulante).

Y continúa: “Es importante hacer énfasis dentro de la sección de experiencia profesional: Descripción de la empresa en donde se trabajaba (sobre todo si no es una marca conocida), la responsabilidad del puesto y los logros obtenidos en términos cuantitativos, los resultados son medibles”.³²

Se señala que los corporativos multinacionales pagan a las empresas de reclutamiento por encontrar talento que ya haya demostrado en sus puestos anteriores que puede ser exitoso en el mundo real del empresariado.

²⁹ *Ibíd*em

³⁰ *Ibíd*em

³¹ *Ibíd*em

³² *Ibíd*em

Ortega incluso hace énfasis en una frase de interés: “Los *head hunters* se enteran, muchas veces antes que en la propia empresa, cuando se requiere algún gerente o director. El *head hunter* busca tanto talento para nuevos puestos como candidatos que puedan sustituir a un ejecutivo de cualquier nivel que no está alineado a la estrategia y resultados de la empresa”.³³

Por lo tanto, este personaje, es el aliado que tiene relaciones de negocios con empresas e instituciones de cualquier tamaño y genética.

Y es en este punto, -en el que se toca el tema de los honorarios del *head hunter*-, que se haya la diferencia esencial entre SC&C y una compañía de cazadores de talentos, pues en éstas últimas, la institución que contrata al *head hunter* paga en su totalidad los honorarios por búsqueda, reclutamiento, negociación hasta la contratación del candidato. Mientras que el candidato por su lado, tiene que presentar un currículum que lo venda como “el más capacitado”.

SC&C o al menos la división que llega por ahora a México, es una organización totalmente al servicio del ejecutivo de alto nivel bicultural que trabaja conforme a las expectativas, necesidades y capacidades de su cliente.

Si el ejecutivo contrata los servicios de SC&C y señala sus pretensiones de sueldo, necesidades personales, empresa objetivo, país, etc., la compañía pondrá a trabajar una maquinaria de 10 personas que irán en la búsqueda de esa meta en común para llevar al ejecutivo hasta su realización, siempre y cuando esta ya se haya fijado en un plano real conforme a las capacidades y currículum del mismo directivo, quien pagará por el entrenamiento y servicios recibidos, sin ser garantía la obtención del empleo, ya que esta dependerá en gran parte del desempeño del

³³ *Ibíd*em

postulante cuando se encuentre sólo ante los métodos de selección de la compañía, pues el equipo no podrá acompañarle en dicha etapa.

Ortega, por su parte, señala 10 puntos básicos que toma en cuenta el head hunter:³⁴

1. Personalidad / empatía
2. Actitud/Comunicación verbal y no verbal
3. Entusiasmo, motivación e interés en el trabajo
4. Liderazgo e iniciativa
5. Competencias o habilidades y conocimiento
6. Experiencia y conocimientos técnicos (carrera profesional)
7. Estabilidad, compromiso y lealtad
8. Reputación profesional del candidato
9. Congruencia – entre su vida personal y profesional
10. Compatibilidad entre el candidato y la empresa

Muchas personas reconocen que la contratación de un *head hunter* o compañía del ramo, es una forma discreta de cambiar y/o llevar su carrera profesional al siguiente nivel, esto sin desgastar su imagen con su empleador actual o permanecer demasiado tiempo sin trabajo en caso de que la situación sea realmente apremiante para el ejecutivo.

Por estas y muchas razones más es que el acceso a un *head hunter* o *coach* laboral, se asocia a una manera “elegante” de conseguir empleo y por ello el rubro se ubica en un nivel socioeconómico alto, pues no es un servicio que resulte accesible ni para todas las empresas ni para todos los trabajadores.

³⁴ *Ibíd*em

2.3 Público Objetivo

En términos generales, este es el panorama que nos compete y en el que también se incluyen los perfiles del público objetivo, es decir, todas aquellas personas a las que serán dirigidos los mensajes clave de nuestro cliente, esto con el fin de no desperdiciar recursos, tiempo y espacios mediáticos en audiencias que no son el *target* al que debemos llegar, para de tal forma, darle la proyección adecuada a SC&C y por supuesto, en persecución de obtener clientes para la compañía recién llegada al mercado mexicano y darle presencia como generador de contenidos en los temas laborales del país.

Para ello, nos acercamos a estudios de *marketing* que señalan la necesidad de estar conscientes de que los cambios generacionales también se dan en el mercado y es necesario acercarse a las características dominantes de esas generaciones para extraer nuestro público objetivo, de tal forma que la recomendación particular es utilizar algunas de las estrategias de mercadotecnia y la investigación de mercados para puntualizar en el público objetivo que más nos interesa abordar.

De tal forma que las actividades que llevemos a cabo bajo nuestro plan de relaciones públicas, deben responder a las actitudes, valores y comportamientos de los grupos generacionales que se hayan definido como segmento objetivo de nuestras acciones, esto según lo señala el sociólogo Juan Carlos Alcaide en su libro titulado *Marketing de Acción*³⁵ y en donde detalla que en las últimas décadas se han estudiado los siguientes grupos generacionales:

1.- Niños

2.- Generación X

³⁵ Alcaide, Juan Carlos. *Marketing de Acción*. Colección Acción Empresarial. LID Editorial Empresarial, S.L. Madrid, España. 2010. Pág. 75

3.- Generación Y

4.- Generación Einstein

5.- Generación del Milenio

Por supuesto que como resultado de la globalización, los hábitos y comportamientos de consumo de los habitantes de occidente, tienden a presentar características comunes entre sí, sin dejar de tomar en cuenta que cada país, sociedad o época desarrolla rasgos propios y particularidades a tomarse en cuenta.

Es así como, para efectos de nuestro plan estratégico, y tomando en cuenta todos los aspectos que relatamos con anterioridad y conforme al perfil de SC&C, que la Generación X, es decir, los nacidos entre 1961 y 1979, son el segmento al que buscamos impactar, pues se trata de la primera generación de mayor preparación académica y experiencia internacional de toda la historia, según indica Alcaide:

“Los X inician una ruptura con los formalismos característicos hasta el momento, demandando un entorno más informal y el abandono de la autoridad jerárquica a favor de estructuras más horizontales y flexibles. Son los pioneros de las políticas de flexibilidad y conciliación. Es una generación rica en emprendedores, dado que la iniciativa personal se prima desde un contexto de escepticismo ante las grandes empresas”.³⁶

Bajo esta misma línea, el sociólogo señala que desde el punto de vista del *marketing*, las principales características de la Generación X se centran en 9 puntos:

1.- Respecto a la generación anterior (los *baby boomers*, generación post II Guerra Mundial de 1946-1964, resultado de los altísimos índices de natalidad en

³⁶ *Ibídem*. Pág. 77

todo el mundo y conocida por su materialismo) comparten nuevas preocupaciones culturales.

- 2.- Les interesa el medio ambiente
- 3.- Responden favorablemente a las empresas socialmente responsables
- 4.- Aunque procuran el éxito, son menos materialistas.
- 5.- Valoran las experiencias, no la adquisición.
- 6.- Son románticos y cautelosos.
- 7.- Quieren una mejor calidad de vida (no cantidad de vida).
- 8.- Están muy interesados en que su trabajo les dé satisfacciones.
- 9.- No están dispuestos a sacrificar su felicidad y desarrollo personal en aras de la promoción.

Esta generación es la que desde el 2010 alcanzó a los *baby boomers* como mercado primario para la mayoría de los productos y servicios, están haciéndose adultos y por lo tanto son la generación que ahora está a la cabeza y tiene el control de la “edad madura”.

Por lo tanto, los nueve puntos vienen a reforzar la idea inicial de que la Generación X es la correcta para colocar los servicios de SC&C en su introducción a México, aún falta un poco de tiempo para pensar en la Generación Y, pero de cualquier manera será necesario adelantarse e ir mediando entre ambas generaciones y crear contenido que pueda ir trabajando en un ambiente de empatía también con este segmento que más rápido de lo que pensamos requerirá servicios del tipo.

Ahora, los clientes de SC&C hicieron una precisión muy valiosa durante nuestras reuniones, las personas que realmente tienen un grado de *expertise* importante y están ocupando hoy en día algunos cargos de alto nivel se encuentran entre los 45 y 65 años, este segmento de ejecutivos tienen una segunda oportunidad cuando a través de un *head hunter* logran cambiarse de empresa o cargo (también

de importancia) sin dejar que el miedo “por la edad” los inhiba, y ahí es en donde SC&C también pudo localizar un nicho de mercado valioso, convertirse en un aliado importante para transiciones laborales en periodos de edad considerados “peligrosos” o “inestables”.

Por ello nosotros como publicirrelacionistas en una labor de investigación para apoyar o rechazar la propuesta de nuestro cliente, nos preparamos para decirle a SC&C que efectivamente es un nicho en el que tendrán mucho potencial, pues según Tom Peters durante su participación en Expomanagement 2004 y con la plática titulada: “Excellence in a Disruptive Age”, desarrolló las once verdades del liderazgo y una en particular nos concierne: La gestión del liderazgo.

Dicho punto señala que entre el año 2000 y el 2010, el segmento de personas entre 18 y 44 años iba a decrecer en un 1 por ciento, mientras que el segmento de más de 55 años de edad iba a crecer en un 21 por ciento. “Es más, concretamente el segmento de personas entre 55 y 64 años va a aumentar en un 47 por ciento”.³⁷ Y de manera irónica, a pesar de que los mayores de 45 años serían un segmento mayoritario y con enorme capacidad adquisitiva, casi no encontramos productos que se dirijan a ellos en concreto, señala Peters, lo que para él sería una importante oportunidad para todos aquellos líderes que se den cuenta y la aprovechen.

Finalmente Peters agrega como consejo, que lo más importante para convencer a este segmento es centrarse en las innovaciones y en los óptimos sistemas de entrega de la mercancía, producto o servicio.

Es así como con este aporte del estudioso, nos dimos cuenta de que efectivamente nuestro cliente había encontrado un nicho de mercado que podía

³⁷ Tom, Peters. Participación en Expomanagement 2004. Excellence in a Disruptive Age.

explotarse de manera interesante. Y nosotros finalmente conseguimos identificar muy bien nuestros segmentos objetivo.

2.4 Mensajes Clave

Los mensajes clave no son tan sencillos como se han empeñado en hacernos creer, pues más allá de que como publicirrelacionistas le repitamos al vocero que debe puntualizar un par de veces en una entrevista su página web, teléfonos, fecha de su próximo evento, nombre de la compañía y “virtudes especiales” de la misma, este tipo de mensajes debe ir mucho más allá e incluso deben personalizarse dependiendo del medio en el que vayamos a lanzar nuestra campaña de RRPP.

Se trata más bien, de recomendaciones muy puntuales que una compañía de productos o servicios le ofrece a su público objetivo, esto a través ya sea de una campaña de publicidad, mediática o de relaciones públicas valiéndose de voceros que participan en una entrevista pactada en medios.

Es posible describirlos como *tips* que forman parte de la experiencia y conocimientos que el experto en la materia comparte con el público, por ejemplo: ¿Cómo manejarse en una entrevista de trabajo para un puesto de alto nivel?, situaciones que no debemos pasar por alto, los conocimientos que el vocero maneja de primera mano para indicar que su concepto es diferente y único, y que además, crearán curiosidad y necesidad en los televidentes, lectores o radioescuchas por obtener más. En el caso de SC&C, es su consultoría, es decir, se ofrecen elementos claves y de interés, pero no toda la receta.

En cuanto a aquellos otros mensajes clave como datos completos de la empresa que siempre deben agregarse en un punto culminante de las entrevistas, más bien forman parte de las indicaciones de un entrenamiento de medios para voceros,

pues son prácticamente estrategias de comunicación que no deben perderse de vista durante una visita a cualquier medio de comunicación. Y que deben hablar claramente de un profundo conocimiento de la compañía por parte de su vocero o voceros.

Por otro lado, los mensajes clave son también el resultado de una colaboración conjunta entre las personas encargadas de las relaciones públicas y el plan estratégico con el mismo cliente, pues él será la única voz autorizada que puede ofrecer este tipo de enunciados, que a su vez serán pulidos por el equipo de RRPP.

Dichos mensajes serán la cara con la que se presente la compañía, como dijimos durante el primer capítulo, serán los signos más cercanos derivados del concepto común de la organización, el cual se elaboró previamente con el objetivo principal de crear una percepción homogénea y organizada de la empresa.

Estos mensajes deberán ser sobre todo maleables y adaptables a las circunstancias, sin perder su esencia, ya que necesitan ser reforzados permanentemente a través de los medios de comunicación y adaptarse por lo tanto al ambiente y necesidades sociales del momento.

Por ejemplo, con el objetivo de participar con información relevante en una fecha como el “Día del Trabajo”, SC&C desarrolló los siguientes mensajes claves que funcionaron muy bien para el desarrollo del plan estratégico, pues incluso se recupera información puntual sobre los servicios que ofrece la compañía, pero siempre dentro de una necesidad y/o problemática social:

MENSAJE 1



MENSAJE 2

Independientemente de las razones, es relevante acordar en un aspecto que se presenta al inicio de la búsqueda. Sin importar las razones, quedemos de acuerdo que el ejecutivo ya posee una serie de talentos y experiencias, ganados a pulso durante su trayectoria. Este compendio lo convierte en un ser único. Sus talentos pueden ser comunicados mediante una campaña personal de mercadeo.

MENSAJE 3

El tomador de decisión sobre la vacante, reposición o creación de un nuevo puesto “comprará” al producto llamado “Tú”, dependiendo del entorno laboral; sus requerimientos en ese momento y la calidad de tu presentación.

MENSAJE 4

Así, como cualquier otro producto de consumo, tus habilidades deben contar con “empaquetado” y ser “vendidas”. No hay que olvidar lo complejo de la competitividad actual. Además, no basta con ser “mejor” que muchos otros candidatos, sino que además importa sobremanera estar presente en la mente de quien tome ese tipo de decisiones.

MENSAJE 5

Un punto que el ejecutivo olvida fácilmente es que la búsqueda de nuevo empleo es una tarea demandante y que conlleva una buena dosis de frustración.

MENSAJE 6

Para ser exitoso, tienes que establecer un compromiso inalterable durante el tiempo de la transición: debes ser disciplinado, persistente y fuerte. Cualquier otro comportamiento que refleje debilidad y/o desmotivación simplemente no está permitido para el ejecutivo.

MENSAJE 7

También irás experimentando una amplia gama de emociones: desde periodos de frustración y enojo hasta alcanzar la felicidad por el éxito obtenido.

MENSAJE 8

Nunca debes ver “el vaso medio vacío” o permanecer en depresión: ambos síntomas te hacen ver como derrotado y nadie querrá asignarte una responsabilidad importante.

MENSAJE 9

Recuerda estas simples instrucciones; como si tu vida profesional pudiera ser comparada a la conducción de un auto: No pierdas las “llaves” de tu destino final.

Así, aparentemente de manera sencilla, hemos conseguido ofrecer información de relevancia para el público objetivo, se da una probadita de hacia donde la compañía es capaz de conducir la carrera de un ejecutivo de alto nivel que esté interesado en contratar los servicios de SC&C, pues la organización definitivamente sabe de lo que habla y tiene las armas y el conocimiento para llegar a la meta.

El segundo capítulo, abarcó todo lo que necesitamos saber acerca del cliente o la compañía para la que elaboraremos un plan estratégico inicial o de primera etapa; tanto por la investigación que hacemos de su historia, servicios, características medulares y ubicación de los voceros, así como por el conocimiento del entorno competitivo desde donde identificamos las fortalezas y debilidades de nuestro cliente. Además de los diferenciadores que explotaremos para distinguirla de su competencia más cercana.

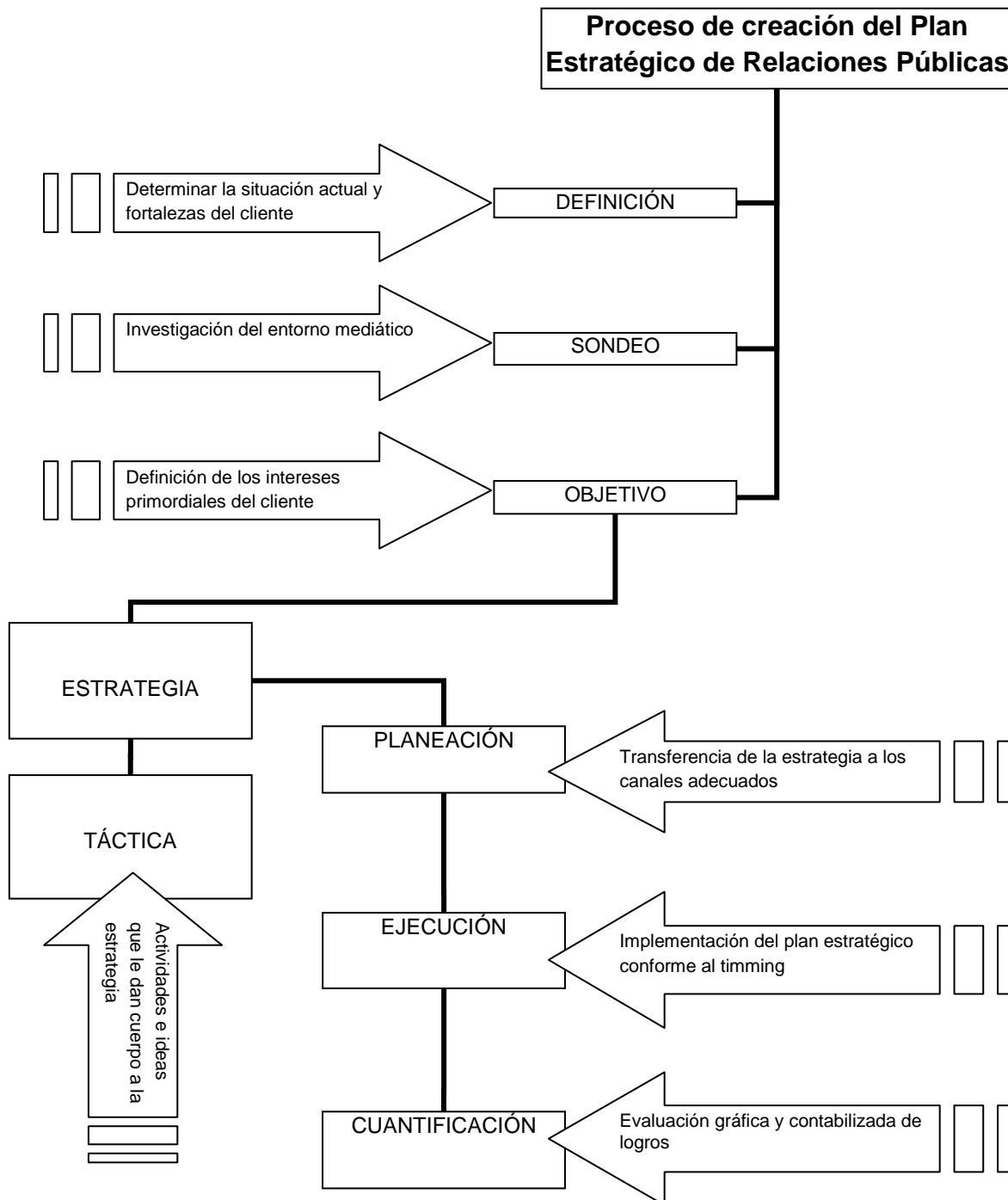
A ello se suma obtener los perfiles del público objetivo para el cual diseñaremos la campaña y en quienes depositaremos los mensajes clave de la compañía con el fin de evitar el desperdicio de recursos y proyectar de manera acertada los servicios o producto del cliente.

Finalmente trabajamos con los mensajes clave que van mucho más allá de repetir las características de la compañía en una entrevista, más bien se trata de la cuidadosa elaboración de información de interés y calidad que el o los voceros de la compañía pueden ofrecer a su público objetivo como una muestra profesional de su experiencia en el segmento.

Todo este capítulo se ilustró con el ejemplo de SC&C, como una muestra clara de la manera en que es posible abordar todos los puntos y obtener los detalles para la creación del Plan Estratégico de RRPP.

Cabe puntualizar que el plan que les presentaré más adelante servirá como el condensado de todas las ideas de las que aquí he hablado, y que funcionó para dos operaciones fundamentales: convencer y ganar al cliente, además de ser la guía imprescindible a seguir en el proceso de implementación del plan, sin perder de vista por supuesto, los objetivos que debemos alcanzar.

En la siguiente página se despliega el diagrama final del proceso de creación del Plan Estratégico de Relaciones Públicas.



Recuadro 8. Diagrama del proceso para crear un Plan Estratégico de RRPP.

Capítulo 3. Plan Estratégico de Lanzamiento para SC&C México

Después del respaldo de información con el que ya contamos a estas alturas del proceso y que hemos visto a lo largo de los dos primeros capítulos, es mucho más fácil llevar a cabo la presentación final del Plan Estratégico, pues el cliente ya ha dibujado para nosotros un panorama de sus necesidades comunicativas, que en este caso responden sólo a un plan inicial de lanzamiento, es decir, para dar a conocer una nueva empresa en el país.

Pero nosotros como buenos científicos sociales, ya sea publicistas, publicirrelacionistas o comunicólogos, vamos un poco más allá en procesos de investigación que dependen en gran medida de nuestro propio sentido común profesional, con el cual podemos optimizar mejor todas las herramientas y estrategias comunicativas de las que podamos apoyarnos para vender una idea o un plan, incluso eventualmente deberemos convertirnos hasta en excelentes vendedores.

Es un hecho que no vamos a colocar en nuestra presentación todos los detalles de la investigación que hicimos como respaldo porque vamos a marear al cliente y saturarlo de información, por ello es necesario ser muy puntuales y directos en la presentación final pues de ello dependerá en la mayoría de los casos que el cliente contrate nuestros servicios o los de la agencia para la que laboramos.

Además, toda la información que recabamos, nos funcionará a la perfección para hacer comentarios y reforzar nuestra presentación con el cliente a la par del Power Point.

Diapositiva 1



SC STEWART, COOPER & COON
&C *Placing Executives - Achieving Results*



STEWART, COOPER & COON
MÉXICO

Propuesta de Lanzamiento

Diapositiva 2

ANTECEDENTES



Sobre la organización:

- Con más de 15 años de operación y una metodología probada, Stewart, Cooper & Coon (SC&C), es una firma experimentada en la promoción de talento ejecutivo, su influencia abarca desde Estados Unidos y Canadá hasta el mercado latinoamericano.
- Poseedores del equipo de promoción ejecutiva más distinguido de Estados Unidos, han proporcionado asesoría a más de 75 mil clientes, que han sido colocados y validados exitosamente en corporativos o nuevas culturas organizacionales de su interés.
- El éxito de SC&C radica en la acreditación certificada de cada uno de sus miembros-asesores, profesionales altamente calificados para relacionarse con las necesidades de cada uno de sus clientes, bajo el término acuñado “nuestro enfoque es en el candidato” han logrado crearle a cada uno su propia “marca personal”.
- La compañía ofrece un servicio único de garantía a sus clientes, desde el cuidado detallado de su progreso durante la capacitación, hasta llegar a la formalización de una posible contratación, e incluso en la comprobación de que la transición se llevó a cabo exitosamente.

Diapositiva 3

NUESTRA METODOLOGÍA



DEFINICIÓN: Determinar la situación actual y fortalezas del cliente.

SONDEO: Investigación del entorno mediático.

OBJETIVO: Definición de los intereses primordiales del cliente en términos del Plan de Relaciones Públicas.

ESTRATEGIA: Creación del plan de acción a implementar, derivado de los puntos anteriores.

TÁCTICA: Actividades e ideas que nos permitan cumplir con nuestro marco estratégico.

PLANEACIÓN: Transferencia de las diferentes actividades a los canales adecuados.

EJECUCIÓN: Implementación del plan.

CUANTIFICACIÓN: Evaluación de logros y ajuste de la estrategia.

Diapositiva 4

• Definición



Situación ACTUAL del cliente:

- ▣ Stewart, Cooper & Coon representa a ejecutivos con trayectorias profesionales de alto nivel y pone a disposición de sus clientes a un grupo de especialistas, que identifica sus fortalezas y desarrolla formas efectivas de comunicación integral para lograr transiciones laborales efectivas.
- ▣ SC&C se encuentra en su etapa inicial de lanzamiento en México, por lo cual, no cuenta con posicionamiento en ningún rubro mediático ni clientela. Con una clara situación de que la empresa cuenta con un nicho no probado en nuestro país, aún así resulta necesario hacer énfasis en sus principales diferenciadores con sus competidores "más cercanos".

Objetivo de negocio:

- ▣ Obtener prospectos calificados para ser representados en su promoción laboral.

Objetivo de comunicación:

- ▣ Dar a conocer la oferta de Stewart, Cooper & Coon entre su público objetivo y audiencias clave.

Audiencias:

- ▣ Reconocidas empresas nacionales.
- ▣ Reconocidas empresas internacionales con presencia en México.
- ▣ Candidatos de medio y alto nivel.

Diapositiva 5

• Sondeo



¿Cuál es el entorno competitivo de la compañía?

- Actualmente, existen muchas empresas especializadas en reclutamiento de personal en el país que compiten por encontrar a los candidatos más calificados entre un creciente número de profesionistas mexicanos, y aunque no sea competencia directa para SC&C por las particularidades de su rubro, no deben dejar de tomarse en cuenta.
- Adicionalmente, existen instituciones educativas a nivel posgrado que cuentan igualmente con bolsa de trabajo, ofertando posiciones ejecutivas de alto nivel.
- Con una propuesta de servicios similar a SC&C, se encuentra la empresa **Michael Page International**, fundada en Inglaterra en 1976, trabajan bajo el esquema de reclutamiento especializado de ejecutivos de media y alta dirección. Las divisiones que maneja Michael Page México, son **Finance & Accounting, Banking & Financial Services, Insurance, Sales & Marketing y Supply Chain & Procurement.**

Diapositiva 6

• Sondeo



Canales de entrega del mensaje:

- Directo
 - Entrevistas uno a uno con líderes de opinión en radio.
 - Conferencia de prensa.

- Indirecto (A visualizar en un futuro)
 - Elaboración de contenidos de interés para su publicación PERIÓDICA en medios:
 - De negocios y empresas.
 - Online.
 - Especializados.

Diapositiva 7

•Objetivo de RR.PP



Lograr el posicionamiento de Stewart, Cooper & Coon, como una empresa de excelencia, poseedora de contenidos de importancia estratégica para el mercado laboral de alto nivel en México que captará la atención de prospectos calificados para su representación.

Diapositiva 8

• Estrategia



- Generar contenido editorial que logre la exposición mediática de SC&C, a través de su lanzamiento en México, antes y después de su participación en la Feria Ejecutiva del empleo 2010.
- Colocación de los mensajes clave de SC&C, a través de líderes de opinión en radio.
- Hacer del lanzamiento de SC&C en México, una noticia exclusiva que pueda ser considerada por el líder de opinión más importante de los negocios (Alberto Aguilar).

Diapositiva 9

•Táctica



- Desarrollo de material informativo:
 - Hoja de datos.
 - Mensajes clave.
 - Comunicados de prensa.

- Creación de base de medios de negocios y especializados, entre otros.

- Acercamiento con medios:
 - Distribución del boletín.
 - Organización de Conferencia de Prensa.
 - Tour de medios: Pactar de 2 a 3 entrevistas en radio respecto a Stewart, Cooper & Coon, puntualizando las ventajas y oportunidades que ofrece la organización (en el marco de la Feria).

Diapositiva 10

•Planeación-Timming



Concepto	Responsable	Fecha
ORGANIZACIÓN CON EL CLIENTE		
Presentación de propuesta o carta sin presupuesto para definición de fecha.	Consultores	4 de octubre
Aprobación de la propuesta.	Cliente	6 de octubre
Definición de mensajes a difundir.	Acción compartida	7 de octubre
Diseño de presentación.	Cliente	14 de octubre
Revisión de presentación.	Consultores	28 de octubre
Invitación a voces UA.	Acción compartida	22 de octubre
Contratación de proveedor de alimentos y bebidas autorizados.	Consultores	26 de octubre
Pagos a proveedores autorizados (de acuerdo a políticas de pago).	Cliente	29 de octubre
Propuesta y selección de catering para evento, conforme a ofertas disponibles por el cliente.	Consultores	30 de octubre
Confirmación de garantía de asistencia al proveedor de alimentos y bebidas.	Consultores	12 de noviembre
MATERIALES DE MENSA / COMUNICACIÓN		
Envío de correo de textos para boletín de prensa y otros.	Consultores	3 de octubre
Aprobación de eslogan para boletín e información solicitada.	Cliente	4 de octubre
Diseño de boletín de prensa y foto de datos.	Consultores	8 de octubre
Aprobación de boletín de prensa y foto de datos.	Cliente	12 de octubre
Selección de imágenes para fin de prensa.	Acción compartida	12 de octubre
Impresión y envío de presentación de boletín.	Consultores	15 de octubre
COMUNICACIÓN DE MENSA		
Armado de base de datos de prensa invitado.	Consultores	28 de octubre
Diseño de invitación de prensa (electrónica).	Consultores	29 de octubre
Aprobación de invitación.	Cliente	30 de octubre
Distribución de invitaciones de prensa.	Consultores	1 de noviembre
Confirmación de invitados (envío de correo de confirmaciones).	Consultores	Del 1 de noviembre al 15 de noviembre
Envío de medio print.	Consultores	12 de noviembre
Facilitación de evento.	Acción compartida	16 de noviembre
Seguimiento a medios cobrados y no cobrados de interés para el cliente.	Consultores	Del 16 al 19 de noviembre
Historial de solicitudes.	Consultores	Tres meses después
Contribución de asistencia uno a uno derivada del lanzamiento.	Consultores	Noviembre-Diciembre

Close up al Timming:

Concepto		Responsable	Fecha
	Presentación de propuesta a cliente con presupuestos para definición de fecha.	Consultores	4 de octubre
	Aprobación de la propuesta.	Cliente	6 de octubre
	Definición de mensajes a difundir.	Acción compartida	octubre
	Desarrollo de presentación.	Cliente	14 de octubre
	Revisión de presentación.	Consultores	28 de octubre
	Invitación a vocero UIA.	Acción compartida	23 de octubre
	Contratación de proveedor de alimentos y sistema audiovisual.	Consultores	26 de octubre
	Pagos a proveedores contratados (de acuerdo a políticas de pago).	Cliente	29 de octubre
	Propuesta y selección de obsequio para prensa, conforme a artículos disponibles por el cliente.	Consultores	30 de octubre
	Confirmación de garantía de asistentes al proveedor de alimentos y bebidas.	Consultores	12 de noviembre
MATERIALES DE PRENSA / CONFERENCIA			
	Enviar esqueleto de temas para boletín de prensa y dudas.	Consultores	2 de octubre
	Aprobación de esqueleto para boletín e información solicitada.	Cliente	4 de octubre
	Desarrollo de boletín de prensa y hoja de datos.	Consultores	8 de octubre
	Aprobación de boletín de prensa y hoja de datos.	Cliente	12 de octubre

	Selección de imágenes para kit de prensa.	Acción compartida	12 de octubre
	Impresión y armado de press kit con obsequios.	Consultores	15 de octubre
CONFERENCIA DE PRENSA			
	Armado de base de datos de prensa invitada	Consultores	28 de octubre
	Diseño de invitación de prensa (electrónica)	Consultores	29 de octubre
	Aprobación de invitación	Cliente	30 de octubre
	Distribución de invitaciones de prensa	Consultores	1 de noviembre
	Confirmación de invitados /enviando status de confirmaciones.	Consultores	Del 1 de noviembre al 15 de noviembre
	Envío de media alert.	Consultores	15 de noviembre
	Realización del evento.	Acción compartida	16 de noviembre
	Seguimiento a medios asistentes y no asistentes de interés para el cliente	Consultores	Del 16 al 19 de noviembre
	Monitoreo de publicaciones	Consultores	Tres meses después
	Coordinación de entrevistas uno a uno derivadas del lanzamiento	Consultores	Noviembre-Diciembre

Diapositiva 11

•Planeación



DETALLES DE ACCIONES/PLAN DE PRIMERA ETAPA:

- Redacción y distribución de boletín de prensa.
- Desarrollo y distribución de invitación a conferencia de prensa.
- Planeación del Tour de Medios

Diapositiva 12

•Planeación



MEDIOS SUGERIDOS PARA DISTRIBUCIÓN DE BOLETÍN E INVITACIÓN

Periódicos:

- 1.- Reforma
- 2.- El Financiero
- 3.- El Economista
- 4.- El Universal
- 5.- Milenio
- 6.- Excelsior

- 7.- Publimetro
- 8.- El Sol de México
- 9.- Unomásuno
- 10.- La Razón

Revistas de negocios y finanzas:

- 11.- Contacto Empresarial
- 12.- Merca 2.0
- 13.- Mundo Ejecutivo
- 14.- Mundo Universitario
- 15.- Poder y negocios
- 16.- El Inversionista
- 17.- Alto Nivel
- 18.- Líderes Mexicanos
- 19.- Expansión

- 20.- Empresas y empresarios
- 21.- Entrepreneur
- 22.- Fortuna
- 23.- Mujer ejecutiva

Medios Online:

- 24.- Notimex
- 25.- NEO
- 26.- PromoMark
- 27.- CNN expansión
- 28.- Terra
- 29.- Multipress
- 30.- Top Management

Diapositiva 13

•Planeación



ACCIÓN: Conferencia-Desayuno de Prensa.

- Fecha tentativa: Martes 16 de Noviembre.
- Hora: 8:30 a 10:00 a.m.
- Personas: 15 a 20 (medios) considerando que se haga en tiempo, normalmente se les invita con 2 semanas previas, en su defecto la convocatoria puede ser menor.
- Renta del lugar: (por definir).
- Renta del audio, pantalla y cañón.
- Press kit (boletín impreso, CD con imágenes en alta resolución e información básica, folders y etiquetas).

Diapositiva 14

•Planeación



ACCIÓN: Tour de medios noticiosos (radio)

□ ORO

Haremos del lanzamiento una noticia con el soporte de datos duros, y accederemos a este importante líder de opinión.

	LÍDER DE OPINIÓN	MEDIO
	<p>Alberto Aguilar "Don Dinero"</p>	

Alberto Aguilar es un líder multimedios, su columna periodística, Nombres, Nombres y...Nombres, la inició en **1989** en el periódico El Economista. Ha sido catalogado como el creador de un nuevo estilo en ese tipo de publicaciones de negocios, finanzas y empresas. Actualmente su columna es reproducida por una docena de los medios más prestigiados del país. Conduce Don Dinero en Radio Centro y es comentarista de negocios en Hechos de la Noche por TV Azteca.

Diapositiva 15

•Planeación



ACCIÓN: Tour de medios noticiosos (radio)

□ PLATA



LÍDER DE OPINIÓN

Jesús Martín Mendoza

MEDIO



Salvador Camarena



Diapositiva 16

•Planeación



ACCIÓN: Tour de medios especializados (radio)

□ BRONCE



LÍDER DE OPINIÓN	MEDIO
Vladimir Galeana	
Alejandro Cacho	
Enrique Lazcano	

Diapositiva 17

•Planeación



¿CON QUIÉN DEBEMOS ESTAR EN UN FUTURO?

LÍDERES TOP A VISUALIZAR

LÍDER DE OPINIÓN	MEDIO
Maricarmen Cortés, Pepe Yuste y Marco Antonio Mares	Radio Fórmula
Carlos Puig	W Radio
Sergio Sarmiento	Radio Red
Leonardo Curzio	Núcleo Radio Mil
Carlos Loret	Radio Fórmula
Ezra Shabot	MVS Radio
José Cárdenas	Radio Fórmula

Diapositiva 18

• Cuantificación



- Medición de volumen de cobertura informativa
 - ▣ Reporte de cobertura generada por:
 - Impactos en medios por evento.
 - Impactos por entrevistas generadas.

- Ajuste de la estrategia después de la evaluación y resultados

Diapositiva 19

Presupuesto del Plan de RR.PP.



- Para llevar a cabo el presente plan de relaciones públicas de primera etapa (lanzamiento), los consultores estiman un presupuesto por planeación, coordinación e implementación de la rueda de prensa honorarios por \$25,000 pesos + 15 % de IVA. Cualquier gasto extra se facturará por separado (llamadas de larga distancia, papelería, mensajería, salón de eventos, etc.)
- Si SC&C está interesado en un plan a mediano o largo plazo bajo el esquema de trabajo de nuestra compañía, se estima una iguala mensual de \$45,000 pesos + 15 % de IVA, bajo contrato por el mínimo plazo de 6 meses.
- De manera adicional, será necesario adquirir un servicio de monitoreo de noticias con un costo mensual aproximado de \$5,000 pesos + 15 % de IVA.
- Los cargos por gastos de oficina y los pagos a terceros deben pactarse de manera independiente.

Diapositiva 20

Los pasos a seguir...



- **Evaluar la propuesta**
 - Ajustar la estrategia
 - Detallar los términos económicos

- **Ejecutar el plan estratégico de trabajo**
 - Pactar la frecuencia de reuniones entre cliente y equipo de RR.PP., para revisión de resultados

Diapositiva 21

GRACIAS

Presentado por:

Elidette Acevedo Gutiérrez

Consultor en Relaciones Públicas

Móvil: 044 55 11 99 65 80

PIN: 2130167A

elidette_acevedo@hotmail.com

¡ÉXITO!

Después de mostrarle al cliente el Plan Estratégico en etapa inicial de RRPP que hemos diseñado, seguramente apenas estaremos iniciando la más importante de nuestras reuniones, aquella en la que todo lo que hemos investigado con anterioridad será la mejor arma para responder las preguntas e inquietudes del cliente, aceptar sus sugerencias si estamos de acuerdo y creemos que le favorecerá, así como rechazar otras que definitivamente no encajen dentro de los objetivos pactados.

Este es el momento para obtener toda la información relevante y de primera mano de la cabeza del equipo-cliente, así como de sus acompañantes, pues ellos son los únicos que pueden aclarar nuestras dudas acerca de la compañía y detallarnos el panorama hacia el interior, de tal forma que logremos captar lo más posible de la esencia de su marca y/o institución.

Por último y en lo que respecta a esta etapa inicial, repito que lo único que vendrá es retroalimentación del cliente, ya sean inquietudes, comentarios o recomendaciones, y tanto lo negativo como lo positivo nos favorece, pues de eso dependerá el éxito final del programa de relaciones públicas.

El mejor consejo que puedo ofrecer después de finalizar con la presentación, es que regresemos rápidamente a la oficina y adaptemos el nuevo plan con todos los consensos integrados para no perder detalle, y en acto seguido, enviarle cuanto antes al cliente la versión final como muestra de nuestro compromiso e interés en su proyecto. Al fin y al cabo esto es un negocio y nuestro objetivo será convencer al cliente por encima de las demás agencias.

Conclusiones

Como objetivo fundamental de este proyecto me propuse ofrecer un plan estratégico de Relaciones Públicas inicial, todo dentro de formatos funcionales y específicos para quienes necesitaran consultar cómo y de qué manera se lleva a cabo.

Literalmente quise bajo una decisión personal, realizar una guía práctica, un modelo base que puede reutilizarse y ser manipulado como mejor convenga, dicho modelo es de creación propia y nace de la combinación de diversas técnicas tanto de comunicación, relaciones públicas, publicidad, marketing e investigación de mercados a lo que se suma la experiencia de algunas agencias de publicidad y de sus propios publicirrelacionistas, es decir, mis compañeros.

De tal forma que para mostrar cómo llegué a obtener puntos específicos de desarrollo para un plan estratégico de RRPP, debí adentrarme en teorías, procesos y consejos de estudiosos en la materia, hice un condensado de ideas y obtuve las claves sin las cuales sería imposible crear, presentar, vender e implementar un plan de este tipo, todo ello para una compañía de la que en un inicio no conocemos absolutamente nada y en la que –si somos buenos profesionales–, debemos volvernos expertos con rapidez.

Antes de ir a enumerar mis conclusiones, quisiera compartir un consejo que ha sido de suma importancia para mi carrera profesional y que precisamente lo recibí de una directora de agencia de relaciones públicas: “En comunicaciones y relaciones públicas, nunca, pero nunca, dejes un mail sin responder”.

Esa en sí, es una de las acciones “detallistas” de un excelente comunicólogo y lo mismo aplica para hacer efectivos planes de comunicación estratégica, pues la

adaptación y comunicación constante con el cliente es una de las claves fundamentales del éxito de la estrategia.

Como mencioné al principio del primer capítulo, las RRPP necesitan una alta dosis de sentido común o lo que titulé como “El sentido común del imaginario en RRPP”, y ahí mismo empecé a enumerar y resumir lo que ningún estratega de la materia debe perder de vista cuando realiza un plan de este tipo:

- Relaciones públicas son la función directiva que evalúa las actitudes públicas, identifica las estrategias y procedimientos de un individuo u organización frente al interés público y planifica y ejecuta un programa de acción con el fin de conseguir la comprensión y aceptación pública.
- Ningún plan estratégico será igual a otro, cada uno irá personalizado tanto por las necesidades muy particulares de nuestro cliente-empresa-organización, como por el estilo de cada agencia de relaciones públicas-publiirrelacionista-o sujeto encargado de ejercer esta función.
- Los planes de relaciones públicas no tienen sus bases en la manipulación, son un esfuerzo real por encontrar argumentos para crear empatía entre la empresa y sus públicos objetivo.
- Las empresas necesitan posicionarse adecuadamente ante sus públicos, así obtienen imagen, presencia y prestigio.
- A raíz de este posicionamiento inevitablemente la empresa contará con la promoción de su producto y/o servicio y la venta del mismo.
- Las relaciones públicas NO buscan vender productos y/o servicios pero sí se logra un impacto importante en el incremento de ventas y/o clientes.
- Un plan de RRPP bien implementado consigue la actitud favorable de los accionistas de la empresa lo que resulta fundamental para la toma de grandes decisiones en la organización.

- El público objetivo llega a conocer mejor los productos que la empresa o institución ofrece, sabe usarlos mejor y conoce todos sus atributos y beneficios a través de las RRPP.
- Un publirrelacionista no hace ni paga publicidad, obtiene exposición mediática a través de ofrecer contenidos de utilidad e interés para la sociedad.
- El responsable de las relaciones públicas utiliza una variedad de habilidades de comunicación profesional y desempeña un papel de integración, tanto de la organización como entre la organización y su entorno, de tal manera que ayuda a definir e implantar una estrategia.
- A través de la investigación y el análisis, es posible definir la situación de la organización y obtener el panorama que nos guiará por el camino a seguir, mientras ideamos una estrategia para hacer frente al problema o, de manera más inteligente, capitalizar la oportunidad.
- Conocer a fondo la historia, antecedentes, propuesta de servicios, personas clave y características medulares y particulares de nuestro cliente nos permitirá identificar de manera efectiva tanto sus fortalezas y debilidades – en las que por supuesto deberemos indagar más a fondo–, como sus públicos objetivos, mensajes clave y entorno competitivo, que finalmente son los ingredientes con los que trabajaremos durante toda nuestra estrategia de RRPP.
- Para señalar de manera acertada a nuestro público objetivo es necesario saber: cómo se sienten y qué hacen, quiénes son y dónde están, lo que nos proporcionará la base para redactar los objetivos de nuestro plan, además de ser asertivos a la hora de apoyarnos de otras estrategias del *marketing* y la investigación de mercados para segmentar de manera muy puntual nuestro *target*.

- Si deseamos crear un documento o plan estratégico dinámico que impacte, debemos expresar en él las metas y estrategias que utilizaremos, incluyendo los componentes referentes a las RRPP.
- El plan debe ser hecho a la medida y a manera de que cualquier persona pueda comprenderlo, ya que el cliente potencial, obviamente no es un publicirrelacionista. Su presentación debe ser sencilla, puntual y clara.
- Después de “enganchar” al directivo y que él mismo ofrezca su retroalimentación para hacer más efectivo el plan en lo que a su parecer respecta, escúchalo, analiza lo que te solicita, toma notas y regresa inmediatamente a ajustar el plan para que con tu conocimiento y asesoría adapten sus necesidades y, de tal forma, la estrategia quede finalmente funcional y pulida.

Estos son los detalles principales que debemos tener en cuenta a la hora de realizar un Plan Estratégico de Relaciones Públicas y que en el caso de SC&C es un caso de éxito ya probado, el cual funcionó con todas sus particularidades y en el que la estrategia se deberá seguir adaptando a las nuevas necesidades del mercado, tal y como debe ser.

Pues tanto los productos como las empresas necesitan realizar panoramas competitivos de adaptación a las transformaciones de la demanda, y como agencias de relaciones públicas o consultores, es necesario trabajar en dichas actualizaciones y continuar con los ajustes de las estrategias, ya que el campo de acción ofrece amplio margen para ser creativos e innovar. No olvidemos que en RRPP no todo está escrito y tanto los teóricos como los profesionales necesitan seguir aportando más conocimiento y experiencia a la juventud de la disciplina.

Bibliografía:

Grunig, J., Hunt, T., Dirección de Relaciones Públicas, Gestión 2000, Barcelona, 2000.

Black Sam, ABC de las Relaciones Públicas, Ed. Gestión 2000, 2001

Barquero, J.D., Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1999

Pavlik, J., La Investigación en Relaciones, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1999

Bonilla, Carlos. (2004). Relaciones públicas: factor de competitividad para empresas e instituciones. Guía para directores generales y encargados de la función. México: Compañía Editorial Continental.

Barquero, J.D. y Barquero, M., El Libro de Oro de las RR., Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1996

Boiry, P.A., Relaciones Públicas o la Estrategia Confianza, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1998

Martín Martín, Fernando. Diccionario de Comunicación Corporativa e Institucional y de Relaciones Públicas. Fragua, Madrid, 2004.

Daniel, Colombo, Sea su propio jefe de prensa. Grupo Editorial Norma, 2004.

Barthes, Roland. Retórica de la imagen en Lo obvio y lo obtuso, Paidós, Barcelona, 1995.

Villafañe, J. Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas. Pirámide, Madrid, 1993.

Chaves, Norberto. La imagen corporativa. Gustavo Gili, Barcelona 1998.

Regouby, Christian. La Comunicación Global. Cómo construir la Imagen de una Empresa. Ediciones Gestión, Barcelona, España, 1988.

Sotelo Enríquez, C., Introducción a la Comunicación Institucional, Ariel Comunicación, Barcelona, 2001

Ribeiro, Lair. La Comunicación Eficaz, Editorial Urano, Barcelona, España, 1996.

Devers, Thomas. Aprenda a Comunicarse Mejor - Expresión no verbal, actitudes y comportamientos, Editorial Grijalbo, Buenos Aires, Argentina, 1990.

Sanchis, José Luis. Comunicar con éxito: teoría y práctica de la Comunicación. Ediciones Gestión 2000. Madrid 2004.

Borsotti, Carlos A. Temas de metodología de la investigación en Ciencias Sociales empíricas (2ª edición ampliada). Miño y Dávila Editores. 2008.

Borsotti, Carlos A. Apuntes sobre los conceptos científicos y su construcción, Borrador para discusión. Universidad Nacional de Luján, Departamento de Educación, Área metodología de la investigación.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P., Metodología de la Investigación, McGraw Hill, México, 2000.

Sabino, Carlos, El proceso de investigación, Lumen-Humanitas, Bs.As., 1996

Cutlip, Scott M. Relaciones Públicas Eficaces. 2000.

Adaptado de George L. Morrissey, Management by Objectives and Results for Business and Industry, 2d 2e. (reading, MA: Addison-Wesley Publishing, 1982) 107, 216-20

Dewey, John. The Public and Its Problems. Chicago: Swallow, 1927.

Alcaide, Juan Carlos. Marketing de Acción. Colección Acción Empresarial. LID Editorial Empresarial, S.L. Madrid, España. 2010.

Boschma, Jeroen. Generación Einstein: más listos, más rápidos y más sociales. Gestión 2000. 2008.

Web:

<http://www.ipade.mx/Pages/home-pagina-de-inicio-de-IPADE-business-school.aspx>

<http://www.lucas5.com/ofertas-empleo/head-hunter3.asp>