



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
CENTRO DE ESTUDIOS EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**PROYECTO DE CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN
Y RELACIONES PÚBLICAS PARA ACEITE
CAPULLO 2008-2009.**

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA:
VÍCTOR ALEJANDRO DE LUCIO MORALES

ASESOR: DR. RICARDO MAGAÑA FIGUEROA



MÉXICO D.F.

SEPTIEMBRE 2013



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A mis padres, Elia y Genaro con agradecimiento por su soporte titánico todos estos años. Y
a mi hermano Oscar por el ejemplo a seguir.

A Ricardo Magaña, por su guía y paciencia sobrehumana; así como a todos los demás profesores que me orientaron y enseñaron a andar el camino: Candelaria, Maqueda, Olea, Guillemaud, Fonseca y Rivadeneyra. Y más cercano a la práctica: Toibe y Yeman por allegarme rectitud y carácter para afrontar los retos que ello implica.

A los amigos que me he encontrado durante el viaje, por las peripecias compartidas.

Para *ella*, que me dio el último y pequeño empujón que yo necesitaba para hacer este proceso, aunque ahora sea como aquella agua que nace del manantial sólo para caer a lo lejos, en la cascada que impregna otras tierras.

*“Really, it’s just a question of resampling the components
in the correct sequence...”*

*“Through my blue fingers, punk grains are falling, haphazard, random,
a disorganized stream of silicone that seems pregnant
with the possibility of every conceivable shape... but this is illusion.
Things have their shape in time, not space alone.
Some marble blocks have statues within them,
embedded in their future.”*

Alan Moore (t), Dave Gibbons (v), *Watchmen*.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	8
1. MARCO CONCEPTUAL	17
1.1. Comunicación Corporativa y Relaciones públicas	18
1.1.1. La Reputación	23
1.1.2. La Reputación Corporativa	25
1.2. Relación con Medios de Comunicación	29
1.2.1. ¿Cómo debemos entender la relación con medios?	31
1.2.2. ¿Qué es el <i>publicity</i> ?	33
1.2.3. Gabinete de Prensa / Agencia de Prensa; la encarnación del servicio de relación con medios	35
1.2.4. <i>Agenda-setting</i> , una breve definición	38
1.2.5. Monitoreo y Análisis de Medios	40
1.2.6. Medición de publicaciones	41
1.2.7. Servicio de <i>press clipping</i> o <i>clipping</i>	44
1.3. Planeación y Estrategia	45
1.3.1. La investigación como componente previo	45
1.3.2. Elementos básicos sobre la planeación	49
1.3.2.1. Algo va mal. ¿Cuál es el problema?	51
1.3.2.2. Objetivos. ¿En dónde se debe estar al finalizar?	52
1.3.2.3. Públicos objetivo. ¿A quiénes se debe comunicar?	53
1.3.2.4. Estrategia(s) y pensamiento estratégico para la planeación	55
1.3.2.5. Las tácticas, para entrar en acción	57

1.3.2.6. Tiempos, calendarios, cronogramas y plazos	58
1.3.2.7. Presupuesto, indispensable, poco y mal percibido	60
2. PRIMERA FASE DE LA PLANEACIÓN DE LA CAMPAÑA	63
2.1. Análisis situacional	65
2.1.1. Historia del producto y del manejo de marca y la historia de la empresa	66
2.1.2. La visión que los gerentes tenían sobre el producto y que motivaba su interés por realizar una campaña de comunicación: posicionamiento, contexto nacional e internacional de los aceites	69
2.1.3. Competencia de aceites en México	71
2.1.4. Características del producto (novedades y elementos diferenciadores)	71
2.1.5. El mercado de aceites comestibles en México	73
2.1.6. Las características del consumidor, tendencias del mercado y hábitos alimenticios	73
2.2. Diagnóstico	75
2.2.1. Los dos grandes aspectos a considerar	75
2.2.2. Alineación con la visión a largo plazo de Capullo	76
2.2.3. Análisis SWOT de la marca y producto	78
3. SEGUNDA FASE DE LA PLANEACIÓN DE LA CAMPAÑA	82
3.1. El objetivo	84
3.2. Los públicos objetivo	85
3.3. Estrategia	86
3.3.1. Los lineamientos estratégicos	87
3.3.2. Las tácticas	88
3.3.2.1. Primer lineamiento estratégico: Tener presencia en medios de comunicación, para difundir los	89

atributos del aceite, como su fórmula renovada y sus ingredientes, cambios en su imagen, confiabilidad, historia, entre otros	
3.3.2.2. Segundo lineamiento estratégico: Apoyar la difusión en medios a través de voceros terceros	94
3.3.2.3. Tercer lineamiento estratégico: Generar y reforzar relaciones con líderes de opinión, como médicos y nutriólogos, quienes pueden hacer recomendaciones argumentadas al consumidor final	97
3.3.2.4. Cuarto lineamiento estratégico: Explorar áreas de trabajo para desarrollarle a Aceite Capullo un programa de Responsabilidad Social Corporativa	101
3.3.2.5. Quinto lineamiento estratégico: Atender temas de coyuntura que pudieran afectar la campaña de difusión y relaciones públicas (por ejemplo el incremento de precios; ataques de la competencia)	104
3.3.3. Cronograma	105
3.3.4. Presupuesto	107
3.3.5. Más allá del periodo 2008-2009, el corazón hacia el 2010	108
4. TERCERA FASE: EVALUACIÓN	111
4.1. Medición de cobertura informativa lograda	112
4.1.1. Publicaciones en radio	114
4.1.2. Publicaciones en televisión	116
4.1.3. Impactos en el público objetivo (radio y televisión)	117
4.1.4. Publicaciones en medios impresos	118
4.1.5. Impactos en el público objetivo (medios impresos)	120
4.1.6. Publicaciones en medios <i>online</i>	121

4.1.7. Resultados cuantitativos totales de la campaña de relación con medios	123
4.1.8. Retorno de inversión	124
4.2. Otros resultados	126
Reflexión final	134
FUENTES	135

INTRODUCCIÓN

Cuando el autor de este documento comenzó a trabajar en medios de comunicación, hace ya algunos años, se encontró con que varias empresas y grupos gremiales buscaban continuamente a los periodistas, con la finalidad de ofrecer información, generar alguna reunión o solicitar directamente una entrevista para que ésta fuera publicada.

Lo que más me llamaba la atención en aquel momento era que existiera una persona dedicada a generar este tipo de vínculos y que se relacionara de forma tan profunda con los medios de comunicación. Este enlace no necesariamente pertenecía a los organismos a los que representaba, sino que podía fungir como un agente libre. Lo anterior permitía que su imagen no fuera tan clara como la que se tiene de un jefe de prensa o director de comunicación social, para el caso de las instituciones públicas, a pesar de mostrar un método de trabajo y cierto carácter profesional.

Tiempo después, tuve la oportunidad de incorporarme al mercado laboral de las relaciones públicas, y a partir de ese arranque conocer la coloquialmente denominada “banqueta de enfrente”, en relación a que a veces el trabajo de los medios de comunicación es diametralmente diferente al de la comunicación de una empresa.

Sin haber cursado durante la carrera de Ciencias de la Comunicación ninguna asignatura relacionada directamente con las relaciones públicas o la comunicación organizacional, el ingreso al ámbito de las relaciones públicas fue casi en su totalidad aprendido sobre la marcha y es ahí donde surgieron las inquietudes que fomentaron la realización del presente documento.

Las funciones con las que comencé mis labores en aquella agencia de relaciones públicas fueron las de un principiante o *trainee*, pues la idea era obtener el conocimiento mínimo y habilidades las cuales ir desarrollando. Al cumplir ocho meses, diferentes cambios internos en la gestión de las cuentas, así como las

experiencias laborales previas en medios de comunicación, motivaron que el trabajo se enfocara única y exclusivamente a la relación con medios.

De esta forma dio inicio una etapa de trabajo intensivo, pues casi la totalidad de la cartera de clientes necesitaba servicios de relación con medios, para obtener publicaciones que apoyaran otros esfuerzos de comunicación y otras actividades más del ámbito de los asuntos públicos y de presión legal. En ese contexto poco a poco fueron surgiendo interrogantes sobre las funciones del publicirrelacionista, las herramientas disponibles o la ausencia de éstas.

Consideraba que para desempeñar mejor mi trabajo debía conocer con amplitud los servicios que pueden ofrecer las relaciones públicas y no sólo aquellos que se pueden ejercer de forma inmediata, como la relación con medios. Esto, aún cuando dichos conocimientos no pudieran aplicarse (porque el cliente no los solicita, o los directivos de la agencia no fomentan su venta) pero que en una visión amplia de las relaciones públicas profesionales permitieran el trabajo con medios con mayor profundidad y que sus resultados sirvieran a su vez para retroalimentar otras actividades dentro de las estrategias en operación.

Es así como iban surgiendo y se iban acumulando desordenadamente preguntas como: ¿Por qué se utilizaban sólo el boletín de prensa para dar a conocer la información? ¿Los boletines aún cuentan con credibilidad ante los periodistas? ¿Por qué el director del proyecto no genera un cronograma para tener mayor control sobre las actividades? ¿Por qué hay un abuso del término “estrategia”? ¿Los compañeros saben cómo funciona un medio de comunicación y sus horarios de trabajo? ¿Por qué no se hace una memoria del trabajo con los clientes para detectar aprendizajes y buenas prácticas?

En una combinación de la práctica (la guía de consultores con mayor experiencia en agencias y algunos incluso como catedráticos) y un regreso a los libros de la materia, fui adquiriendo conocimientos, así como una forma de estructurarlos de tal manera

que fueran productivos para el trabajo cotidiano y para la oferta de servicios a los clientes. También pude constatar que muchas de las preguntas que se hacía, como las expuestas arriba, ya habían sido atendidas y estudiadas desde hace varios años y sin embargo ¿por qué los colegas no aplicaban este bagaje en lo cotidiano?

Adicionalmente a que esa combinación de acciones para adquirir un conocimiento mínimo fue afortunada, hoy en día la carrera de Ciencias de la Comunicación ya ofrece asignaturas y opciones que coadyuvan a una preparación de los estudiantes acorde al mercado laboral de la comunicación organizacional. En correspondencia a ese *momentum* es que consideré la elaboración de un documento que, a partir de un caso, permitiera a los educandos y recién egresados tener un acercamiento que a la práctica de las relaciones públicas, que les ayudara a generar reflexiones y resolver sus dudas.

Cabe mencionar en este momento que, en paralelo a este proceso de aprendizajes y búsquedas, la marca de aceite comestible Capullo estaba reuniendo información que demostraba cuál era su situación frente a la competencia, a través de la cual comenzaban a percatarse de una pérdida en la mente del consumidor y su consecuente pérdida en el mercado.

De esta forma Capullo comenzó a reforzar las dinámicas de trabajo que ya venía generando con sus asesores externo, así como a planificar otras nuevas y cambiar a su proveedor de relaciones públicas que no estaba alineado a los objetivos que perseguía la marca. Así dio inicio la búsqueda por concurso de una nueva agencia de relaciones públicas que ofreciera los servicios que dicho aceite visualizaba como necesarios.

El inicio del trabajo, antes de que la agencia donde colaboraba en ese momento tuviera como cliente a Capullo, consistió en crear una propuesta de servicios que, de ser seleccionada por la marca, se convirtiera en el plan de trabajo y estrategia de relaciones públicas.

Esa propuesta de servicios, plan de trabajo y estrategia de relaciones públicas es lo que se encuentra contenido en el presente documento, desde el trabajo previo de investigación que permitiera conocer al cliente por dentro y por fuera, no sólo recabar información que la marca misma proporcionara, sino incluso aquella que desconocieran y que resultara determinante para tomar decisiones sobre los objetivos deseados.

Pasando además por los análisis para generar un diagnóstico, un objetivo y sus consecuentes lineamientos estratégicos, sobre los cuales bordar las acciones necesarias para alcanzarlos. Todos estos procesos presentes en este documento, son acompañados de comentarios y reflexiones sobre la forma en que se llevó a cabo la operación de la campaña, manifestando la toma de decisiones motivadas por el cliente y/o por el equipo de trabajo en la agencia.

Estos elementos, junto con la evaluación hacia el final, vienen a ser una especie de “diario” o testimonio del trabajo realizado para apoyar a Aceite Capullo a enfrentar la situación en la que se encontró inmerso y en conjunto o para acompañar otras acciones emprendidas por el cliente en lo que se refiere a mercadotecnia, publicidad y administración interna.

Como resultado de esa experiencia, el objetivo de esta tesina es: evaluar el proyecto de campaña de relaciones públicas de Aceite Capullo 2008-2009, implementado desde la gerencia de cuentas dentro de una agencia del ramo.

Abarcando los siguientes objetivos particulares: 1) Desarrollar un marco teórico para definir los conceptos pertinentes de comunicación corporativa, relaciones públicas, relación con medios de comunicación, planeación, estrategia y otros relacionados; y 2) Describir por fases en qué consistió el proyecto de campaña seleccionado, ponderando cada una de estas y comentando los aprendizajes obtenidos al momento de resolver situaciones y obstáculos.

Para cumplir con este objetivo y sus particulares se elaboraron cuatro capítulos, a lo largo de los que se presenta un marco conceptual sobre el cual se describe el proceso de planeación realizado, abarcando su diseño, ejecución y evaluación (el proyecto de campaña), al mismo tiempo que se reseñan las experiencias relevantes de la operación y resolución de dificultades.

El primer capítulo, “Marco Conceptual”, pretende concentrarse en los conceptos de comunicación corporativa y relaciones públicas profesionales, su orientación hacia la creación y/o reforzamiento de la reputación de la empresa, haciendo especial énfasis en el servicio de “relación con medios de comunicación” y sus herramientas. También plantea un esquema de planeación y estrategia en la materia y la definición de sus componentes.

El segundo capítulo, “Primera Fase de la Planeación de la Campaña”, se centra por un lado en la elaboración del Análisis Situacional, con su correspondiente investigación del producto (objeto de la campaña), su mercado y contexto socioeconómico, y las necesidades detectadas por el cliente. Por otro lado se hace una interpretación de los datos recabados para generar el consecuente Diagnóstico, subrayando en ese momento qué aspectos se deben considerar para proponer al cliente una estrategia y los servicios que se necesitarán para el logro de objetivos de la campaña.

Estos hallazgos y orientación conducen al tercer capítulo “Segunda Fase de la Planeación de la Campaña”, en la que se abordan los aspectos de la planeación aplicados al caso de Aceite Capullo, acompañados de comentarios pertinentes para no sólo mencionarlos, sino reseñar los recovecos del trabajo en dos momentos: a la hora de diseñar el plan de trabajo y a la hora de su ejecución.

El cuarto y último capítulo “Tercera Fase: Evaluación”, expone los resultados cuantitativos y cualitativos del caso, señalando aquellos componentes que se pueden

considerar exitosos aunque fueran parciales, así como también aquellos que quedaron inacabados en el periodo estudiado, o que no se realizaron.

El presente trabajo también procura, de forma un tanto implícita, mostrar un punto de vista gerencial sobre el caso que se expone, considerando que el gerente de cuentas dentro de una agencia de relaciones públicas tiene un perfil definido bajo los siguientes parámetros:

Un Supervisor de Cuentas *Senior* o Gerente de Cuentas, debe tener la capacidad de manejar los presupuestos y equipos de cuentas de proyectos importantes. El Supervisor de Cuentas *Senior* es responsable, a nivel agencia, de la rentabilidad de las cuentas, de atender las solicitudes de nuevos negocios, de la calidad del servicio que se les proporciona a las cuentas y de la capacitación de los empleados.

Debe poseer habilidades avanzadas de comunicación y ser capaz de asesorar a los directores ejecutivos de los clientes sobre asuntos de relaciones públicas y de mercadotecnia, además de llevar a cabo diferentes tareas con eficiencia. Por último, debe tener de 5 a 8 años de experiencia y una licenciatura de una universidad acreditada.¹

Mientras que las funciones que el gerente de cuentas debe desempeñar abarcan el manejo de la calidad global en distintas cuentas importantes y del desempeño individual de los Supervisores, Ejecutivos de Cuenta *Senior*, Ejecutivos de Cuenta y Asistentes. Así sus responsabilidades diarias son:

- Atención a los clientes
 - Planeación integral de programas de relaciones públicas y de mercadotecnia.
 - Contacto continuo y sistemático con las gerencias de asuntos públicos, comunicaciones y mercadotecnia de los clientes.
 - Asesoría continua y sistemática al cliente sobre relaciones públicas y estrategias de mercadotecnia.

¹ Edelman México, *Descripción de Puesto: Gerente de Cuentas* (traducción del documento de uso interno, cuyo contenido es de conocimiento público, a través de los procesos de reclutamiento), 23 de septiembre 2009.

- Dirigir la elaboración del plan anual y presentárselo al cliente.
- Resolver problemas con clientes.
- Relaciones con los medios
- Elaboración de productos y habilidades
- Redacción y edición
- Conocimiento del mercado
- Investigación y evaluación
- Administración financiera
- Desarrollo de negocios
- Desarrollo del personal
- Liderazgo

En resumidas cuentas un gerente de cuenta está al frente de la elaboración de un plan y supervisar la operación de la estrategia, y el presente caso es un ejemplo de los pasos de la planeación, el conocimiento que debe existir en el consultor de este nivel o similar y la flexibilidad para sortear obstáculos, como se comenta a lo largo del documento.

Precisamente mi función, dentro de la agencia de relaciones públicas y en relación al proyecto de Aceite Capullo, fue la de ejercer la Gerencia desde la cual se diseñara la propuesta de servicios/plan de trabajo, se supervisara la ejecución además de participar en esta, y realizara la evaluación interna del proyecto (mientras que la externa la realizó el cliente).

El proceso fue acompañado, como es justo mencionar, por subalternos (ejecutivos de cuenta) cuya responsabilidad se centraba en ejecuciones puntuales de tácticas acorde a su nivel de experiencia y el aprendizaje gradual de aquellas que requerían mayor habilidad o conocimiento previo. Así también se tuvo siempre el apoyo de la Dirección de Comunicación Corporativa, gracias a la cual se logró el primer acercamiento con la marca que se convertiría en nuestro cliente y caso de estudio,

además de compartir en todo momento su bagaje y guía ante situaciones que así lo apremiaran.

Para cerrar este apartado introductorio puedo comentar que, si bien este trabajo no pretende encontrar ningún hilo negro, sí aspira a ofrecer a los compañeros educandos un panorama de cómo conjugar elementos teóricos y su rigor, junto con la práctica (las buenas prácticas) de las relaciones públicas profesionales de una forma directa, sin caer en falsos decálogos o recetas.

CAPÍTULO 1
MARCO CONCEPTUAL

*Bellow me, in the sand,
the secret shape of my creation is concealed,
buried in the sand's future.
I rise into the thin air.
I am ready to begin.*

Alan Moore (t), Dave Gibbons (v), *Watchmen*.

En el presente capítulo se pretende establecer una serie de conceptos que son usados en la práctica de las relaciones públicas. Se parte de la definición que puede ser encontrada en los libros y otras referencias documentales, para agregar comentarios que los complementan o confrontan con aprendizajes en la práctica.

Así es como el objetivo que persigue es desarrollar un marco teórico para definir los conceptos pertinentes de comunicación corporativa, relaciones públicas, relación con medios de comunicación, planeación, estrategia y otros relacionados.

De esta forma, el contenido de este capítulo también ayuda a establecer qué criterios debían aparecer en el caso de estudio, el cual se presenta y comenta en los siguientes capítulos, de tal forma que se tenga una estructura que permita comparar estos mismos conceptos y su comportamiento al momento de diseño, ejecución y evaluación de la campaña.

Este apartado se divide en tres partes generales, para describir la comunicación corporativa y relaciones públicas; la relación con los medios de comunicación (eje en la realización del caso de estudio); y la planeación y estrategia; abarcando los componentes de cada una.

1.1. Comunicación Corporativa y Relaciones Públicas

A pesar de que se trata de un sector conformado en nuestro país por 159 agencias y 360 empresas con departamentos dedicados a esta función específica, que emplean

aproximadamente a 4,065 personas², y que la bibliografía y las oportunidades de preparación profesional son cada vez más comunes, la Comunicación Corporativa y las Relaciones Públicas aun se perciben como actividades limitadas a la organización de eventos y/o a la relación con medios de comunicación.

Aunque no es motivo del presente documento, la definición de ambas actividades para este marco conceptual obliga a despejar qué tan conveniente o qué tan lejana es dicha percepción, para la actividad profesional referida en la bibliografía existente y, en los capítulos siguientes, en la práctica misma; sin que esto desvíe el objetivo de mostrar una campaña en un caso específico.

Sam Black, retoma como parte aguas de definición la llamada Declaración Mexicana firmada en agosto de 1978 por representantes de más de 30 asociaciones de relaciones públicas:

El ejercicio de las relaciones públicas es la conjunción del arte y la ciencia social de analizar las tendencias, prever sus consecuencias, asesorar a la dirección de la organización y poner en práctica los programas de acción, previamente planificados, que sirvan tanto al interés de la organización como al del público³.

Black procura establecer una definición y no sólo la descripción de la actividad, aunque menciona:

- Que precisa y fomenta el uso de la creatividad al momento de erigir un programa o un plan completo de trabajo.
- “Ciencia social” porque incorpora el análisis de un problema (realizar investigación previa) y el desarrollo de un método para solucionarlo. Aunque esto no sería suficiente para darle un carácter de ciencia, sí le permite ubicarla dentro de un molde más allá del oficio y más cercano a una herramienta metodológica. Por otro lado, la relación entre las ciencias sociales y las

² Asociación Mexicana de Profesionales de Relaciones Públicas A.C., *Reporte del 4to. Estudio Anual 2009 de la Industria de Relaciones Públicas en México*, p. 2.

³ *apud* Sam Black, *ABC de las relaciones públicas*, p. 18.

relaciones públicas, se debe más a la utilización o apoyo de diversas disciplinas (psicología, sociología, ciencia política, etcétera), que al hecho de considerar que existe una “ciencia publrrelacionista”.

Finalmente, dentro de la concepción de Sam Black existen atributos clave que le dan identidad al ejercicio de las relaciones públicas, y son: reputación, percepción, credibilidad, confianza, armonía, comprensión mutua, entre otras. En específico, se intentará definir a la “reputación” más adelante en este mismo trabajo, así como su función para un corporativo respecto de sus públicos.

James E. Grunig y Todd Hunt son mucho más profundos cuando pretenden definir a las relaciones públicas, pues parten de la idea de que “forman parte de la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos”⁴; para luego proponer un enfoque sistémico, dando identidad a las relaciones públicas como parte y función de las organizaciones.

Si bien pareciera que la definición que establecen Grunig y Hunt es un tanto escueta, es su propuesta complementaria la que resulta interesante, pues ya genera una homologación de la actividad de relaciones públicas con la gestión de la comunicación corporativa, donde:

- Las relaciones públicas realizan un papel límite o fronterizo, pues funcionan en el límite exterior de la organización, sirviendo de enlace entre la organización y los grupos e individuos externos.
- Las relaciones públicas apoyan a los diferentes departamentos o áreas de una organización, ayudándoles a comunicarse con los públicos externos a través de los límites de la misma, y ayudándolos a comunicarse incluso con otras áreas internas de la organización.⁵

⁴ James E. Grunig y Todd Hunt, *Dirección de relaciones públicas*, p. 52.

⁵ *Ibidem*, p. 57

Para redondear una definición de comunicación corporativa o institucional, cabe citar a Paul Capriotti, quien dice que:

La comunicación de la empresa es todo lo que la organización dice a sus públicos, ya sea por el envío de mensajes a través de los diferentes canales de comunicación (su acción comunicativa propiamente dicha) como por medio de su actuación cotidiana (su conducta diaria)⁶.

Regresando a Grunig y Hunt, la comunicación corporativa y las relaciones públicas, coinciden en que ambas pueden:

- Promocionar productos y servicios de la organización.
- Comunicar a los empleados entre sí.
- Aportar nuevas ideas procedentes del entorno y comunicar las ideas de la organización a grupos externos.⁷

En lo que se refiere a las diferencias entre relaciones públicas y comunicación corporativa, en la práctica se ha perdido la línea divisoria, al parecer, por un lado, debido a que el estudio y ejercicio de las relaciones públicas ha caminado precisamente a su profesionalización, dejando atrás la concepción de que sólo se dedica a la “organización de eventos” y su objetivo acotado de promover la buena voluntad⁸; y por otro lado, debido a que el mercado laboral las ha homologado.

Es común leer hoy en día ofertas laborales y descripciones de puesto donde las funciones y responsabilidades expuestas son las mismas para ejecutivos, gerentes, directores y coordinadores, tanto de comunicación corporativa u organizacional, como para relaciones públicas, u otro nombre asignado para el mismo trabajo (relaciones externas, comunicación institucional, entre otros).

⁶ Paul Capriotti, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, p. 29.

⁷ James E. Grunig y Todd Hunt, *op. cit.*, p. 57.

⁸ Ya en 1927, Edward Bernays, en su libro *Propaganda*, equiparaba la actividad que da nombre a su libro con las de las relaciones públicas (“la nueva propaganda”), pidiendo que las empresas se vinculen con sus públicos de forma similar a como lo hace el gobierno (dándole relevancia, con planificación y objetivos), e insertando al operador de estas responsabilidades, el “nuevo propagandista”, bajo el nombre de “asesor profesional de relaciones públicas”.

En ese mismo sentido, los proveedores de servicios de relaciones públicas, las agencias, los asesores, ofrecen sus actividades a clientes que se encuentran lo mismo en una dirección de mercadotecnia, que de vínculo con la comunidad, relaciones públicas, comunicación; sin que esto signifique que su trabajo vaya a estar acotado al nombre de la dependencia o departamento. Por ejemplo, aunque se trabaje con mercadotecnia, la operación puede abarcar otras acciones diversas de comunicación y no sólo las que fomenten el consumo.

Por ello y ya para cerrar lo referente a la definición de relaciones públicas/comunicación corporativa, tenemos la aportación de Scott M. Cutlip y Allen H. Center, la cual es relevante toda vez que procuran un concepto que considera también lo que es en la práctica, y comentan que “son la función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los públicos de los que depende su éxito o fracaso”⁹. Donde la construcción y mantenimiento de las relaciones entre la organización y sus públicos son una base moral y ética de la profesión, más cuando se trata de una función directiva y de gestión.

Precisamente, la definición que ofrecen Cutlip y Center, nos da pie a establecer ahora otros elementos, pues para complementar cualquier definición de relaciones públicas, es pertinente señalar cuáles son las funciones, herramientas y manifestaciones de la actividad en la práctica; es decir, entrar de alguna manera a describirla, cosa que Sam Black buscaba evitar en núcleo de su definición, pero que, sin duda, le da un sentido y facilita su aprehensión.

- Actividades:
 - Redactar y editar
 - Relaciones con medios de comunicación
 - Investigación
 - Gestión y administración

⁹ Scott M. Cutlip y Allen H. Center, *Relaciones públicas eficaces*, p. 37.

- Asesoramiento
- Eventos especiales
- Hablar
- Producción
- Formación
- Contactar
- Efectos:
 - Gestión de problemas
 - Flujo de información sobre la opinión pública
 - Definir la responsabilidad de la dirección para servir al interés público
 - Actualización sobre cambios
 - Anticipación de tendencias
 - Persuasión
 - Comprensión
- Herramientas:
 - Investigación
 - Rigor
 - Técnicas de la comunicación ética

1.1.1. La Reputación

Entender a las relaciones públicas como la “dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos”, cual se comenta en el segmento anterior, sigue siendo un tanto inocuo si no se estima que debe contener una alineación. Es decir, este proceso de dirigir y gestionar debe estar orientado hacia un ideal que permita el funcionamiento de la organización, sus planes del negocio o aplicaciones institucionales y, de alguna forma, el progreso mismo de la relación con sus públicos a través de una “buena reputación”.

El concepto mínimo de la reputación es: “opinión que las gentes tienen sobre una persona; opinión que las gentes tienen de un como sobresaliente en una ciencia, arte o profesión.”, de acuerdo al diccionario de la Real Academia Española¹⁰.

Se podría decir que la reputación es un efecto de que haya condiciones que permitan básicamente 1) la libre información y 2) libre expresión de opiniones por parte de los individuos así como de los grupos de personas. A partir de lo cual, y como se puede ver en materia de “opinión pública”, dichas opiniones pueden ejercer influencia sobre el comportamiento de otros individuos, grupos e instituciones.

Así, la reputación no tiene un cuerpo unificado, sino que su forma depende de los diversos públicos que rodean a un sujeto, grupo o institución, considerando que una opinión colectiva es diferente a la suma de varias opiniones personales. De igual forma, la diversidad de opiniones, dentro y entre dichos públicos, pueden tener coincidencias o contradicciones. Todo esto hace que la reputación, se forme, cambie y descomponga con frecuencia.

Por otro lado, cabe mencionar que una opinión no está obligada a coincidir con la verdad, aunque esto no signifique que carezca de racionalidad. Nuevamente acudiendo al diccionario de la Real Academia Española, opinión es: “juicio o parecer que se forma de una cosa cuestionable; fama o concepto que se tiene de una persona o cosa”; mientras que dentro de opinar se dice: “discurrir sobre las razones, probabilidades o conjeturas referentes a la verdad o certeza de una cosa”¹¹.

Se trata del campo de la percepción que los otros tienen sobre una persona, grupo o institución; donde la reputación, entendida como objeto de trabajo en comunicación, se convierte en un concepto que debe ser construido, reforzado y mantenido en términos positivos, respaldado en hechos.

¹⁰ Real Academia Española, *Diccionario de la Lengua Española, Tomo II*, p.1777 y 1778.

¹¹ *Ibidem*, p.1479.

1.1.2. La reputación corporativa

Específicamente dentro del ámbito corporativo, los conceptos de reputación y opinión son similares, aunque tiene algunas características que facilitan su estudio y, por lo tanto, la manera en cómo la comunicación puede ayudar a una empresa a construir o reforzar su reputación.

La reputación corporativa “se inicia en cómo perciben el comportamiento de la organización aquellos [públicos] que entran en contacto con ella, o qué experiencia tiene con sus productos o servicios”. Continúa la idea al indicar que:

Surge de la comparación en la mente del individuo, de la imagen de una empresa, es decir, de las características que atribuye a dicha empresa basándose en su experiencia y conocimiento, con lo que él considera que deben ser los valores y comportamientos ideales para ese tipo de empresa¹².

Aún cuando se trata de una percepción, una apreciación subjetiva que no necesariamente coincide con la verdad, hay elementos que permiten y motivan su creación al momento que existe una relación entre la empresa y sus públicos: la experiencia que se da en la misma relación, y la comparación de dicha experiencia con el “deber ser”, formulado por los públicos.

Se podría decir que para generar una buena reputación, no basta elaborar un buen producto u ofrecer un buen servicio, hay que saber comunicarlo. No es suficiente contar con procesos de control de calidad, hay que difundirlo; y hay que atender lo que los públicos comentan de la empresa, para entenderlos en función de las diferencias o las coincidencias que tengan con el corporativo.

¹² Moisés Limón Peña, *Imagen Corporativa, estrategia organizacional de comunicación global*, p. 34 y 35.

Tampoco hay que olvidar un precepto establecido en el documento “*Social Responsibilities of Business Corporations*” del Comité para el Desarrollo Económico, que en 1971 ya se consideraba como un hito en materia de responsabilidad de los corporativos para con sus públicos donde “la actividad empresarial funciona gracias al consenso y consentimiento del público, y su intención básica es servir de forma constructiva a las necesidades de la sociedad; en beneficio de la sociedad”¹³. Dicho consenso se debe tener, además de las autoridades, con la comunidad empresarial, entre otros grupos, lo que implica acatar normas y leyes, para poder existir y subsistir.

Tal vez una de las preocupaciones de la empresa y la comunicación corporativa sería entender qué reputación tiene (“cómo lo ven”, “cómo o qué le reconocen”), e iniciar actividades para reforzarla o construirla en términos positivos. Para lograrlo, a pesar de que la reputación se encuentra en un terreno de percepciones, se pueden levantar algunos lineamientos sobre los cuales auditar una reputación corporativa, y comenzar a trabajar.

Limón Peña comenta que existen diferentes segmentos de reputación corporativa¹⁴:

- Reputación comercial.- clientes en relación a productos y servicios de la empresa
- Reputación económico-financiera.- públicos inversionistas y entidades financieras en relación al comportamiento financiero de la empresa
- Reputación interna.- juicio de los empleados en relación a condiciones de trabajo, productos y servicios e interacción dentro de la empresa
- Reputación sectorial.- valoración de las empresas competidoras y otras que conforman el sector donde se desenvuelve el corporativo en cuestión
- Reputación social.- atributos que los diferentes grupos proyectan sobre la empresa; aquí entran las comunidades locales, medios de comunicación líderes de opinión, académicos, sindicatos, asociaciones de consumidores,

¹³ *apud* James E. Grunig y Todd Hunt, *op. cit.*, p. 113.

¹⁴ *cfr.* Moisés Limón Peña, *op. cit.*, p. 35 y 37.

organizaciones no gubernamentales (ONG's), y el llamado "público en general".

También es pertinente aclarar que el trabajo sobre la reputación corporativa no recae en los públicos, sino que es el mismo corporativo quien tiene que realizar las acciones necesarias para construir o mejorar su reputación, no sólo con actividades de comunicación, sino con hechos: "La reputación siempre ha estado unida al desempeño, al cumplimiento y al comportamiento, por lo que la reputación corporativa está íntimamente ligada al comportamiento corporativo y es consecuencia de él"¹⁵.

Limón Peña agrega que para construir una reputación sólida, la organización debe cumplir con tres condiciones:

- a) Sensibilidad organizativa.- establecimiento de objetivos positivos de reputación; ir más allá de las obligaciones operativas; y eliminar riesgos par la reputación.
- b) Una gestión proactiva de la reputación.- introducir el concepto y su cuidado en la gestión de la empresa, ya que es algo que se tiene que lograr en todos los componentes de la organización.
- c) Un comportamiento corporativo comprometido.- cuando los resultados de las políticas sectoriales de la empresa (comercial, financiera, de producto) están por encima de los estándares¹⁶.

Al final del día, lo que el gestor de la reputación corporativa debe tener en cuenta es que "para que las empresas y la iniciativa privada puedan ejercer una influencia positiva en las actitudes que el público adopta hacia ellas, primero deben ser percibidas como honestas y responsables"¹⁷. Por lo que:

¹⁵ *Ibidem*, p. 38.

¹⁶ *Ibidem*, p. 38 y 39.

¹⁷ Dan Lattimore *et. al.*, *Relaciones Públicas, profesión y práctica*, p. 351 y 353.

La reputación se gana dando seguimiento, siendo digno de confianza y desempeñando las acciones correctas. Las relaciones públicas asesoran a la gerencia de modo que considere a sus públicos cuando determina cuál es el curso correcto que debe tomar¹⁸.

De acuerdo al análisis que hace Dan Lattimore, los ejecutivos y analistas que realizan el informe de la revista *Fortune* “Las empresas globales más admiradas”, consideran los siguientes atributos multifacéticos, para calificar la reputación de una empresa:

- Innovación
- Responsabilidad social
- Solidez financiera
- Talento de los empleados
- Uso de los activos de la empresa
- Calidad de la administración
- Globalidad
- Valor de la inversión a largo plazo
- Calidad de productos y servicios¹⁹

Al concepto que se comenta en este apartado, suele asociarse el concepto de “imagen”, pero hay que aclarar que no deben ser confundidos pues:

La reputación corporativa se diferencia de la imagen en que mientras la primera proyecta la identidad de la organización, la segunda proyecta la personalidad de ésta. (...) la personalidad de la organización es su cultura, la que es proyectada en su identidad. Asimismo, mientras la reputación genera valor para la organización, la imagen crea expectativas hacia ella. Para obtener una buena reputación se requiere esfuerzo y dedicación sostenida en el tiempo²⁰.

¹⁸ *Ídem*, p. 351 y 353.

¹⁹ *Ídem*.

²⁰ Darío Rodríguez y María Pilar Opazo, *Comunicaciones de la organización*, p. 471 y 472.

En un análisis mucho más profundo sobre la imagen corporativa, Paul Capriotti incluso advierte que el concepto de imagen corporativa debe ser diferenciado de otros tres vinculados:

- *Identidad de la empresa*: es la *personalidad* de la organización, lo que ella es y pretende ser. Su ser histórico, ético y de comportamiento, lo que la distingue de las demás.
- *Comunicación de la empresa*: es todo lo que la organización *dice* a sus públicos, sus mensajes a través de diferentes canales y por medio de su actuación cotidiana (su conducta diaria).
- *Realidad corporativa*: es toda la estructura material de la organización, todo lo tangible y vinculado a la propiedad de la compañía.²¹

Para cerrar este apartado sobre la reputación corporativa, se puede decir que ésta permitirá a la empresa operar con normalidad y tener una sana interacción con sus diversos públicos. Como lo comenta Grunig, los síntomas de una buena reputación, podrían ser:

- Que las organizaciones tengan la confianza para ser más sensibles a sus públicos y recibir su retroalimentación.
- Que se sirva al interés público proporcionando una voz clara e inteligible a cada idea, individuo o institución.
- Que se ayude al aumento del conocimiento del público, proporcionando información a través de los medios de comunicación, que los mismos medios no tienen ni el potencial humano ni el presupuesto necesario para suministrar²².

1.2. Relación con Medios de Comunicación

Dentro de las relaciones públicas, uno de los servicios más solicitados es el de la relación con medios de comunicación, tanto porque puede llegar a ofrecer resultados

²¹ Paul Capriotti, *op. cit.*, p. 29.

²² James E. Grunig y Todd Hunt, *op. cit.*, p. 50.

rápidos o a corto plazo (publicación de notas); como ir sumando elementos de reputación dentro de una estrategia general a largo plazo (posicionamiento de voceros expertos).

Además de que los resultados de la relación con medios son muy visibles, no hay que olvidar que las relaciones públicas, en sus orígenes, estaban identificadas como una labor de relación con la prensa, incluso Cutlip menciona que existe una confusión entre lo que son las Relaciones Públicas y las actividades que la conforman “muchos piensan que decir ‘publicity’ es simplemente otra forma de decir ‘relaciones públicas’. La *publicity* es frecuentemente la parte más visible pero raramente es la única estrategia”²³. (El concepto de *publicity* y su aplicación dentro de una estrategia de relaciones públicas se analiza en el apartado 1.2.2).

La confusión o mezcla de conceptos también está vinculada con el desarrollo profesional (o no) de quienes ejercen las relaciones públicas. De acuerdo a Edward J. Robinson: “una proporción extraordinariamente alta de profesionales actuales de las Relaciones Públicas procede de toda una variedad de otros campos. Los predominantes son el periodismo, la publicidad y la *publicity*”²⁴.

La apreciación de Robinson fue establecida en 1966, pero tiene eco en la actualidad, toda vez que el “Reporte del 4to. Estudio Anual 2009 de la Industria de Relaciones Públicas en México”, que realiza PRORP, arroja que el tipo de actividades que realizan y/o contratan las empresas en su área de Relaciones Públicas son:

- *Relación con Medios y Media Training* 76%
- Relaciones Públicas para apoyo de campañas de marketing 65%
- Comunicación Interna 62%
- Relaciones Públicas Corporativas 59%
- Responsabilidad Social y Relación con la Comunidad 47%
- Eventos Institucionales 47%

²³ Scott M. Cutlip y Allen H. Center, *op. cit.*, p. 41.

²⁴ *apud* James E. Grunig y Todd Hunt, *op. cit.*, p. 48.

- Manejo de Crisis 44%
- Relaciones Gubernamentales 44%

Una reflexión que permite la experiencia de trabajar cotidianamente en Relaciones Públicas, y que se omite por alguna razón en el citado reporte y sus criterios, es que el apoyo a las campañas de marketing, las relaciones públicas corporativas, las actividades de responsabilidad social corporativa (RSC), los eventos institucionales, el manejo de crisis, tienen un fuerte componente de relación con medios.

De forma correspondiente, los principales servicios que las agencias de Relaciones Públicas ofrecen al mercado son:

- Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa 78%
- *Relación con Medios y Media Training* 75%
- Manejo de Crisis 67%
- Responsabilidad Social y Relación con la Comunidad 50%
- Redes Sociales 50%
- Asuntos Públicos y Cabildeo 50%
- Relaciones Públicas de producto 46%
- Imagen Pública 35%
- Comunicación Interna 35%
- Comunicación Integral 32%
- Agencia de eventos 17%

Donde, como se comenta líneas arriba, varios criterios que se mencionan en este desglose, tienen dentro de sus actividades operativas la relación con medios.

1.2.1. ¿Cómo debemos entender la relación con medios?

En términos de comunicación corporativa, se pensaría que con herramientas publicitarias divulgadas a través de medios, la empresa debiera estar satisfecha en cuanto a difundir sus atributos, o las bondades de sus productos y servicios. Como

se ha semblanteado en los anteriores apartados, no se trata de una mera difusión de datos, sino que debe permitir el relacionamiento de la organización con sus públicos.

Las empresas e instituciones tienen un papel relevante en la sociedad democrática, son más que centros de producción o servicios, forman parte de la sociedad y tienen unos intereses comunes con ésta y, claro, unas responsabilidades. (...) La información [*del corporativo*] no es publicidad y los ciudadanos tienen tanta necesidad de información de las empresas como éstas de comunicarse con la sociedad, (...). La función informativa tampoco puede estar sujeta a los avatares del dirigismo técnico del mercado (...) ²⁵.

Vale la pena que, para fines de este análisis, la publicidad “es la información colocada en los medios por un anunciante identificado que paga por el tiempo o espacio publicitario. Se trata de un método *controlado* de difusión de mensajes” ²⁶.

Los autores subrayan el término “controlado”, pues efectivamente el anunciante, por la transacción comercial que realiza de dinero por tiempo aire, recibe dentro de las dádivas el control de los horarios, duración, y el uso textual de los mensajes que desea transmitir. Anterior a eso, controla la elaboración de los materiales (gráficos, producción de videos, etcétera) que serán utilizados por esa vía.

En ocasiones, las relaciones públicas pueden acudir a espacios pagados, y herramientas de tipo publicitario para difundir determinados mensajes o alcanzar a un público general.

A diferencia de la publicidad, donde es la empresa quien pagó para que se hable positivamente de ella misma, la labor de relación con medios implica que sea un tercero –el periodista, el medio- quien difunda aquella información y de alguna manera la dé como válida.

²⁵ Pau Aragonés, *Empresa y medios de Comunicación*, p. 138 y 139.

²⁶ Scott M. Cutlip y Allen H. Center; *op. cit.*, p. 43.

Esa “validación” proviene no de una fe ciega o el pensamiento ingenuo de que todo lo publicado en medios puede ser cierto; sino del hecho de que los medios de comunicación y sus periodistas obtienen la información que publican a través de investigaciones con diversa profundidad y acotaciones de acuerdo a las presiones de su actividad como es el tiempo, el espacio y línea editorial, entre otros.

Por ello es importante que la información que provea la empresa, ya sea con su departamento de comunicación o a través de una agencia, sea información confiable, sin recurrir a exageraciones ni mentiras (que en un extremo son permisibles en la publicidad), comprobada con hechos y argumentos verificables.

El término “relación con medios” es un servicio que conjunta elementos de una agencia de prensa (gestión), con la *publicity* (formato). Tiene que ver más con acercarse a un público objetivo y específico, en lugar de querer difundir mensajes para públicos masivos; por eso tiene entre sus objetivos convencer con argumentos y contar con la validación de “otros expertos”.

1.2.2. ¿Qué es *publicity*?

Dentro de los componentes del servicio de la relación con medios, está un formato para obtener publicaciones por la vía editorial, acorde a lo que se señala líneas arriba:

La expresión *publicity* no tiene equivalente en castellano. El glosario terminológico en siete lenguas que estableció la Confederación Europea de Relaciones Públicas (CERP) la traduce por el término <<información>>, referido a la información (noticias) generadas por los gabinetes de comunicación o agentes de prensa acerca de sus clientes para que sea publicada o emitida por los medios de comunicación de masas.²⁷

²⁷ *apud* (N. del E.) James E. Grunig y Todd Hunt, *op. cit.* p. 48.

Como se vio en el estudio que realiza anualmente ProRP, uno de los servicios más solicitados por las empresas (clientes), es el de relación con medios, buscando específicamente la obtención de *publicity*, ya sea en sustitución de una práctica publicitaria, como apoyo a una de éstas o algún otro formato de campaña mercadotécnica; en menor medida se utiliza para difundir datos financieros y otros atributos corporativos.

En el mejor de los casos se realiza un esfuerzo de planeación que logra alinear los intereses de los clientes (considerando los públicos que interesa alcanzar), con los de los medios. Por ello se considera también que “Publicity es la información proporcionada por una fuente externa que los medios de comunicación utilizan por tener valor informativo. Se trata de un método *no controlado* de difundir mensajes, ya que la fuente no paga a los medios por dicha difusión.”²⁸

Así, la empresa o institución se convierte en una fuente de información proactiva, pues ya no está a la expectativa de que un representante de los medios sea quien les busque para dar a conocer contenidos. Para lograrlo, ya sea a través de su agencia de relaciones públicas o personal interno responsable de esa labor, debe planear y preparar sus materiales de difusión bajo la perspectiva de los periodistas que podrían mostrarse interesados.

Este ejercicio de empatía es un factor determinante para conseguir los objetivos específicos del *publicity*, pues los periodistas, redactores y editores, tomarán la decisión de si publican o no la información emitida por la institución, a partir de sus criterios y experiencia: formación académica y práctica, líneas editoriales del medio, conocimiento del tema o sector, etcétera.

El uso del *publicity* no implica ningún compromiso entre el envío de la información corporativa, y la publicación de la misma. Como se ha señalado, se trata de un formato no controlado y, por lo mismo, el remitente no puede solicitar revisar cómo

²⁸ Scott M. Cutlip y Allen H. Center; *op. cit.*, p. 42.

se publicará la información antes de que se mande a imprenta o se transmita, ni puede obligar a los periodistas a utilizar todos sus componentes, ni a solicitar cambios o rectificaciones, a menos que se encuentren justificados estos últimos por algún error evidente y que sea preciso hacer del conocimiento del público.

Para efectos del presente texto, baste decir que *publicity* es la obtención de publicaciones en beneficio de una institución y sus temas de interés, por la vía editorial y sin que se tenga que realizar inversión alguna en la compra de espacios publicitarios. *Publicity* es un componente de la relación con medios y no su equivalente.

Hay un debate sobre la solicitud, oferta y práctica del *publicity*, en torno a que se le utiliza para llamar la atención del público, más que crear una interacción con éste. Aunque se trata de una ponderación muy válida, en el presente documento consideramos que el *publicity* es una herramienta y, por lo tanto, sus alcances y uso dependerá más de su inserción en un plan de trabajo, que de visualizarlo como un fin en sí mismo.

1.2.3. Gabinete de Prensa / Agencia de Prensa; la encarnación del servicio de relación con medios

Como se delinea en el apartado anterior, para obtener resultados con el *publicity* no es necesario tener un plan o una estructura de trabajo. Como sucede en muchas agencias de relaciones públicas, este servicio en particular lo puede generar un colaborador con la menor experiencia, lo mismo que un ejecutivo con varios años de ejercicio profesional, obteniendo en ambos casos resultados cuantificables y en corto plazo.

La contraparte de esta situación, es construir un plan de relaciones públicas, dentro del cual se dé el servicio de relación con medios, mismo que contenga un componente de *publicity*. Para implementar dicho plan se debe contar con una

estructura de trabajo que permita a los diferentes integrantes del equipo de trabajo (agencia y cliente) estar alineados al plan, dar seguimiento, obtener y medir resultados en términos profundos: crear o reforzar la reputación del cliente, en función del posicionamiento deseado.

A la estructura con que se aterriza el trabajo de relación con medios y sus diferentes componentes se le puede llamar “gabinete de prensa”: “una oficina en la que trabaja un equipo de profesionales que ha de conectar la información (de la) empresa con la opinión pública, generalmente a través de los medios de comunicación”.²⁹

Un gabinete de prensa no es lo mismo que una agencia de relaciones públicas, pues su función la puede realizar una persona dentro de la organización, vinculada directamente o no a la labor de relación con medios: puede ser un gerente de mercadotecnia, un responsable de recursos humanos, un miembro del departamento legal; previamente capacitados.

Cuando se acude a una agencia de relaciones públicas, una de las razones preponderantes es la “falta de manos” que operen las actividades cotidianas de comunicación, por lo que el equipo proveedor de estos servicios significa una ampliación de la capacidad comunicativa de la empresa y, por lo menos en teoría, tendría que potencializar la presencia de la información del corporativo en los medios.

La ampliación de capacidades va aunada a un incremento de los miembros del equipo, personal de la agencia vienen a integrarse (como proveedores) al equipo de la institución, bajo una jerarquía que permite delegar el trabajo y asignar responsables de procesos concretos.

Estructurar el trabajo bajo un esquema de gabinete de prensa permite generar tácticas como el mapeo de periodistas clave con los que se desea tener intercambio

²⁹ Pau Aragonés, *op. cit.*, p. 144.

informativo, la elaboración de materiales como boletín de prensa, organizar un calendario de actividades y fechas de cumplimiento, y definir contenidos con miras a hacerlos eficaces (atractivos), como se mostrará en el caso de estudio expuesto más adelante.

Un término vinculado con el gabinete de prensa es el de la agencia de prensa, a la cual se le considera como “la labor de crear historias de interés informativo y eventos para atraer la atención de los medios de comunicación social y captar la atención del público”.³⁰

A pesar de que esta última definición tiene tintes de denostar la labor de la agencia de prensa/*publicity*, contiene un elemento muy interesante, que es el de “construir historias”. Construir no es lo mismo que inventar, recordemos que en la práctica de las relaciones públicas profesionales se trabaja con hechos comprobables.

Muchas veces, al ejercer las relaciones públicas y ofrecer servicios a las empresas, resulta que hay información interesante pero dispersa, hay planes relevantes para hacer de conocimiento de la opinión pública pero no ha podido ser formulada para ponerla a disposición de ésta.

Construir historias significa, dentro del trabajo del publicirrelacionista, recopilar información del cliente, darle orden y jerarquía, depurar lo que sirva mejor para el proyecto, redactarlo (poniéndose en el lugar del periodista, y teniendo en mente alcanzar al o los públicos de interés); ponerlo bajo el formato institucional y su identidad gráfica. En una labor similar a la de un biógrafo o un historiógrafo, que no pueden presentar el hecho en sí, por muy atractivo que sea, sino que tienen que trabajar con las palabras para poder reproducirlo.

³⁰ *Ibidem*, p. 46 y 47

1.2.4. *Agenda-setting*, una breve definición

Agenda setting o el establecimiento de la agenda, se refiere a que en la opinión pública se pueden integrar determinados temas y que la gente los conozca, los entienda y los utilice como parte de sus consideraciones cotidianas (dependiendo de la profundidad con que se siembre).

Para esto, de acuerdo al análisis realizado por James Grunig, se requiere que una historia esté presente “en la agenda de los medios durante algún tiempo (entre tres y cinco meses) antes de que la gente sea plenamente consciente de ella”³¹. El autor considera tres componentes para el estudio de la agenda: el medio, el involucramiento y los participantes.

El medio - El análisis que ofrece Grunig se destaca que algunos medios pueden ser más eficaces para lograr un establecimiento de agenda, por ejemplo los periódicos en relación a la televisión, donde pareciera que ésta última sólo cumple con presentarlos, pero no logra fijarlos durante el tiempo que se necesita para que sean adoptado por la opinión pública.

El involucramiento – La dificultad que representa que cada persona y grupo de personas tienen un grado diferente de acercarse a la información en los medios y en un escenario positivo hacerla propia, se puede homogenizar empujando elementos de involucramiento, aquello que perciben les es cercano, lo que les afecta directa o indirectamente.

Cuando la gente se siente involucrada comienza a buscar la información de manera proactiva y en diversas fuentes, así como a manifestar en algunos casos una necesidad de orientación, más cuando esta “necesidad” es generada o fomentada

³¹ James E. Grunig y Todd Hunt, *op. cit.*, p. 357.

por un problema común; así, la orientación la aportarían fuentes encarnadas en expertos (voceros).

Los participantes - Cuando se originó el estudio del establecimiento de la agenda, se consideraba sólo la idea de que eran los medios quienes elegían los temas sobre los que querían informar. Sin embargo, actualmente se propone que los temas se construyen cuando las organizaciones, los grupos y líderes políticos, u otras fuentes de información dicen algo sobre un fenómeno o situación determinada, en conjunto con la decisión de los medios/periodistas por informar sobre el fenómeno y lo que dichas fuentes manifiesten.

En ese mismo sentido, un tema expuesto por un medio no ingresa en la agenda, sino hasta que las fuentes de información digan algo, y a través de los medios cuyas estructuras generen confianza en la información que manejan.

En términos generales los medios están conscientes de esta situación, por ejemplo, el diario *El Norte*, en su manual de estilo indicaba a sus periodistas:

Hable personalmente con las fuentes primarias, no se conforme con hablar solamente con fuentes secundarias. Si una fuente primaria no está accesible, aclárelo en su noticia. (...) Respete los conocimientos de la fuente, a menos que usted sepa que está equivocada. De ser así, ofrezca la información correcta³².

Así pues, el establecimiento de la agenda debe ser un objetivo presente en el trabajo de relación con medios, dentro de la visión de la comunicación estratégica, para colocar a una organización o su postura respecto a un tema en la agenda pública.

³² Mary A. Gardner, *Manual de Estilo del periódico El Norte*, p. 6.

1.2.5. Monitoreo y Análisis de Medios

Un componente complementario de la relación con medios, es la actividad de monitoreo, la cual consiste en la detección y recolección oportuna de información que se publica en los medios de comunicación, referida, directa o indirectamente, a una institución, ya sea por gestión de la agencia de relaciones públicas o departamento de comunicación, o por el movimiento de otros actores externos.

En términos generales en las agencias de relaciones públicas, como en las que he trabajado, y otras instituciones que ofrecen consultoría se le llama a esta actividad monitoreo de medios, pero hay quien utiliza la palabra *clipping* (proveniente del inglés y que traducida al español sería “recortar y adjuntar”), específicamente para lo que se refiere a medios impresos; salvando “monitoreo” para lo referente a medios audiovisuales o electrónicos. Para efectos de este texto consideraremos la acepción mencionada en el párrafo anterior, involucrando todo tipo de medios.

A pesar de que el monitoreo está directamente vinculado a la actividad del publicirrelacionista o el responsable de la relación con medios, no se le ha difundido a la par, y la capacitación del personal en esta materia suele obviarse o dejarse en un plano secundario, restándole importancia, o incluso desviando su responsabilidad a otro miembro de la cadena o proveedor (empresa especializada en el monitoreo). Por consecuencia, esta labor en apariencia “mecánica”, se termina realizando de esa misma forma, y sin obtener su justo valor, similar al que puede obtener una persona por leer los periódicos, revistas, y estar atento a las barras noticiosas de radio y televisión.

Precisamente, una labor de monitoreo de medios permite al responsable de la relación con medios (no exclusivamente) contar con la herramienta y el bagaje cotidiano para ofrecer un “análisis de información”, el cual consiste en una distinción

de los contenidos y su sentido, de acuerdo al contexto expresado en el medio; además de la ponderación de los mismos medios en que aparece la información.

El análisis también conlleva el establecimiento de un lapso determinado y con variables previamente establecidas, para:

- Valorar si la labor de la Institución logra los objetivos de comunicación (cualitativos y/ cuantitativos).
- Determinar qué otros temas, relacionados con la actividad de la institución, están tocando los medios por interés editorial o por influencia de otros actores.

De esta forma, un Análisis de Información no sólo es un ejercicio indicativo de presencia en medios, sino también una herramienta para:

- Medir la efectividad de las estrategias y planes vigentes de comunicación.
- Prevenir situaciones mediáticas y del entorno que pudieran afectar negativamente a la Institución.
- Vislumbrar oportunidades para posicionar, en los mismos medios, los mensajes de la Institución.

El análisis es parte del monitoreo y su etapa superior, haciendo del monitoreo de medios un componente (entender el entorno) y consecuencia (medición de resultados) de la planeación, y no una actividad secundaria y mecánica.

1.2.6. Medición de publicaciones

Así como es relevante la recopilación y análisis de información, a través de un monitoreo, es importante hacer una medición de los resultados de una campaña de relaciones públicas, por ejemplo, a través de la cantidad de publicaciones obtenidas. Esto no es sólo para asignarles un valor respecto a los objetivos de la campaña, sino también como una documentación racionalizada que permita justificar el trabajo del profesional ante sus clientes.

La contabilización de publicaciones obtenidas se refiere a las veces que el cliente (empresa, marca, vocero), aparece mencionado en publicaciones de los medios, por la vía editorial y no publicitaria, considerando o no las siguientes variables³³, dependiendo del objetivo trazado e intereses del cliente:

- Uso de mensajes clave institucionales.
- Tiraje o, en medios electrónicos, frecuencia.
- Circulación (*pass along*) y *ratings*.
- Equivalencia publicitaria (*advertising equivalence* o *ad-equivalence*).
- Retorno de inversión (ROI).
- Ponderación (publicaciones positivas, negativas o neutras).
- Y en un caso muy formal y profundo, estudio cuantitativo y/o cualitativo.

El uso de *mensajes clave institucionales* es relevante toda vez que es la información que por diseño se proporciona a los medios, y que es de interés del cliente que logre permear, pues están alineados al posicionamiento deseado. No es lo mismo ofrecer una entrevista arrojando datos y cifras al azar, que proporcionar la idea sobre la empresa o marca que queremos que permanezca en la opinión pública.

El *tiraje, frecuencia, circulación y ratings* son datos duros que pretenden reforzar la medición de logros, arrojando el proceso con la cantidad de gente a la que pudo haber llegado el mensaje (impactos). Requiere de una constante actualización, así como conocimiento adicional sobre el perfil del público que acude a cada medio en búsqueda de información: no es el mismo público el que escucha una estación de AM, que aquel que escucha FM; no es un mismo perfil de lector quien acude a *El Financiero*, que aquel que lee *La Jornada*.

Cabe mencionar que el uso de estas cifras no es igual a saber cuántas personas accedieron (leyeron, escucharon y/o vieron) a la información; mucho menos permite tener certidumbre de cuántas asimilaron los mensajes y, dentro de este grupo,

³³ Ninguna de estas variables está supeditada necesariamente a otra(s), por lo que pueden ser utilizadas en reportes de forma aislada o en conjunto, cuando se desea mostrar los diferentes aspectos de un mismo grupo de resultados.

cuántas modificaron sus acciones a partir de dicha asimilación. Esto es materia de otras técnicas de medición que se mencionan más adelante.

La *equivalencia publicitaria* implica “traducir” las publicaciones obtenidas en el costo que habrían representado de conseguirse por la vía publicitaria. Requiere hacer una medición física y, en el caso de medios electrónicos, en tiempo, del espacio obtenido.

De esta forma, si por la vía editorial se obtuvo un cuarto de plana estándar, se compara con lo que cuesta un cuarto de plana comercial. Si por la vía editorial se realizó una entrevista de 10 minutos, se compara con lo que cuesta una entrevista de tiempo similar a través de pauta. Para tener un parámetro confiable se acude a publicaciones de “medios publicitarios”, los cuales son cuadernos que compendian las medidas habituales y disponibles a ser vendidas, de acuerdo a las políticas de cada uno de los medios (impresos y electrónicos), así como el tarifario correspondiente, entre otras especificaciones.

A partir de la suma de cifras de la equivalencia publicitaria es que se obtiene también el cálculo del *retorno de inversión (ROI)*. Esto es comparar cuánto paga el cliente mensualmente o por el proyecto a su agencia de relaciones públicas, contra la cifra obtenida en la equivalencia publicitaria:

- $ROI = Ad\ Eq\ del\ periodo - Costo\ de\ la\ campaña\ (igual)$.
- Luego se divide el ROI entre el ingreso anual; el número antes del punto representa las veces que se retornó cada peso invertido en la campaña (igual). Ejemplo:

Cuadro 1. Cálculo del retorno de inversión.

INGRESO ANUAL	AD-EQ	ROI
\$130,042.00	\$719,066.00	\$589,024.00

VECES
4 a 1

Medir la *ponderación de las publicaciones* es sencillamente asignarle un valor al contenido, a veces también llamado “tono” de la nota. Habitualmente se utiliza la división en notas positivas, negativas y neutras; donde las positivas utilizan mensajes a favor de la empresa o destacando las bondades de tal o cual acción; las negativas son aquellas donde se ataca a la empresa, o se hace mención de algún atributo o situación negativa, y las neutras son aquellas que mencionan a la empresa, pero sin definir una postura a favor o en contra de ésta.

La cuantificación a través de la ponderación permite tener una muestra gráfica del equilibrio noticioso (o su ausencia), sobre todo ante situaciones de crisis, distinguiendo incluso aquellas publicaciones que pueden mostrar menciones positivas y negativas al mismo tiempo; a partir de lo cual realizar nuevas acciones.

Un *estudio cuantitativo y/o cualitativo* se utiliza cuando la empresa desea conocer verdaderamente el impacto que la campaña ha tenido en el público objetivo. Conlleva los elementos de una investigación de mercado u opinión pública. Desafortunadamente es una forma de medición poco utilizada, debido a su elevado costo y requerimientos de equipo y tiempo.

1.2.7. Servicio de *press clipping* o *clipping*

Para realizar un adecuado monitoreo de medios y por lo tanto la medición de resultados, se tiene la necesidad de contar con un servicio muy concreto y especializado, conocido como *clipping* o recortes.

Es la tarea física y/o mecánica de obtener los recortes, a manera de testigos de la información publicada, aunque también abarca aquella información que a la empresa, marca o analista de medios le resulte de interés, aun cuando no haya sido generada por ninguno de ellos.

El *clipping* permite tener reunida y almacenada de forma sistemática, toda la información en un solo lugar y disponible para ser estudiada o cuantificada en cualquier momento, ya sea en forma impresa o digital.

Se trata de una labor diaria y rutinaria, en ocasiones tediosa, pero que cuando es realizada (aun parcialmente) por el responsable de la relación con medios, facilita un ejercicio de lectura del entorno que permite una propuesta de acciones y su correspondiente toma de decisiones más certera.

Aun así, en muchas ocasiones, el responsable de la relación con medios no participa del levantamiento de recortes, llegando incluso a la contratación de proveedores especializados en realizar *clipping* y monitoreo.

1.3. Planeación y Estrategia

Una campaña de relaciones públicas responde a una estructura y una forma de trabajo, que permita contar con información sobre el caso de manera oportuna, para una adecuada definición de objetivos, toma de decisiones, prever situaciones que pudieran obstaculizar la operación y cómo solucionarlas a partir de un uso adecuado de herramientas y recursos; además de analizar y entender si algún componente no está funcionando y debiera ser modificado o sustituido. Ese cimiento se encuentra en la planeación y la estrategia, procesos que se describen y comentan a continuación.

1.3.1. La investigación como componente previo

La investigación sobre los clientes, prospectos de cliente y sobre las situaciones que ameritan o justifican un servicio relativo a la comunicación y relaciones públicas, es considerado como el “primer paso esencial” rumbo a lograr un trabajo profesional y eficaz.

Lamentablemente, en la práctica es poca la investigación que se realiza, tanto de forma previa como sostenida, situación que no sólo presentan las agencias *motu proprio*, sino que incluso las empresas e instituciones cliente lo propician bajo un engañoso sentido de urgencia.

Aun cuando en ambos casos es lamentable el desdén que se hace a la investigación y su aportación al trabajo de relaciones públicas, no es tema del presente texto, como sí lo es señalar sus rasgos generales y su vinculación con los corporativos y su comunicación.

Así pues, la investigación es el componente del proceso de planeación, donde el publicirrelacionista se dedica a recopilar información y la analiza, para poder entender la situación del cliente, y tomar decisiones sobre el trabajo a diseñar de forma estratégica.

En el apartado anterior se hizo hincapié en la labor de monitoreo y *clipping*, ya que estos, independientemente de sus funciones señaladas, representan también la forma más utilizada por las agencias para contar con información recopilada, si no es que la única.

Esto se debe en mucho a que el monitoreo y el *clipping* se logran recopilar de forma rápida (en cuestión de horas), con un bajo costo (en ocasiones sin costo), y su almacenamiento digitalizado permite reutilizar la misma información en diferentes momentos (recortes sobre los resultados financieros del sector automotriz en México sirven lo mismo para una marca fabricante, que para otra).

Ya sea una investigación mínima o una más profunda, se debe tomar en cuenta que no se hace una investigación por búsqueda de palabras y con la esperanza de que “aparezca algo relevante”. La investigación debe tener un diseño básico o guiarse por consideraciones preliminares.

En la mayoría de los casos, las organizaciones cliente solicitan que cualquier campaña de comunicación esté vinculada a sus objetivos del negocio; lo cual representa un primer parámetro sobre el cual realizar la investigación: qué quiere alcanzar el cliente y para ello, cuáles son sus necesidades de comunicación; cuáles son los temas que le ocupan y cuál es su situación; cuáles son los tiempos y cuál el presupuesto disponible.

Plantear las consideraciones preliminares en forma de pregunta, facilita encontrar un enfoque con el que se determine la amplitud y la naturaleza del tipo de investigación, tal y como se ejemplifica a continuación:

1. ¿Cuál es el problema?
2. ¿Qué tipo de información se necesita?
3. ¿Cómo se utilizarán los resultados de la investigación?
4. ¿Qué público (o públicos) hay que analizar?
5. ¿Hay que contratar a un asesor externo, o se puede hacer la investigación desde la propia organización?
6. ¿Cómo se analizarán, mostrarán o aplicarán los datos resultantes de la investigación?
7. ¿Con qué rapidez se necesitan los resultados?
8. ¿Cuánto costará la investigación?³⁴

De acuerdo a la bibliografía existente sobre relaciones públicas profesionales, se distinguen dos tipos de investigación: la informal y la científica. Como se sugería líneas arriba, la más utilizada sería aquella que se basa en la consulta de libros y búsqueda de información en bases de datos documentales, como los mismos medios de comunicación.

La otra fuente de información a la que se suele acudir es a la misma empresa o marca cliente. Conocer su misión, visión y valores; su historia, trayectoria de principales directivos o funcionarios; campañas anteriores, sus actividades más

³⁴ Dennis L. Wilcox, *et. al.*, *Relaciones Públicas; estrategias y tácticas*, p. 130.

relevantes y sus resultados. Esta información se puede obtener en forma de entrevista, mediante documentos de acceso público o aquellos confidenciales y proporcionados por la misma organización.

Ese tipo de recopilación de datos también es llamado investigación secundaria; en contraparte, la investigación primaria es aquella que ayuda a recopilar información “nueva” y “original”, y cuenta con un diseño específico, dirigido a responder necesidades concretas, como son las entrevistas a profundidad, los grupos de discusión y las encuestas³⁵.

Ante cualquiera de los dos tipos de investigación hay un elemento insoslayable: el valor de la investigación. Una investigación previa no es importante porque dé información o sólo porque permita nutrir datos para la eventual toma de decisiones; también da credibilidad ante los tomadores de decisión dentro de la organización cliente.

Los clientes a menudo buscan que sus proveedores de comunicación sean informados y que se basen en hechos, no en opiniones o corazonadas, terreno donde en ocasiones se confunde la experiencia profesional con la personal y se extrapolan a una falible generalidad.

No hay que olvidar que la misma investigación previa, a menudo ayuda a establecer (aunque no necesariamente es un factor definitivo), elementos de la planeación y de la aplicación de la estrategia como:

- La definición de públicos objetivo (y su segmentación).
- La elaboración de la estrategia.
- La especificación de mensajes.
- La medición de resultados.
- Entre otros aspectos que pueden variar de acuerdo a los autores.

³⁵ *Ídem.*

1.3.2. Elementos básicos sobre la planeación

Los autores consultados coinciden en que las relaciones públicas están orientadas a la “resolución de problemas” y “procesos de cambio” en la empresa o institución, sin embargo hay que distinguir entre sus propiedades para atender un problema de facto (aquello que afecta la operación) y lo que es problematizar un tema o situación (aquello que se desea mejorar), pues muchas de las campañas de relaciones públicas en realidad atienden necesidades creadas y no “conflictos”.

También es por eso que, cuando en la bibliografía de estos temas se habla de “definir el problema”, a menudo se complementa con “u oportunidad”, procurando abarcar en esos dos rubros la mayoría del campo de acción. Esto sin considerar el debate entre quienes trabajan en comunicación y ejecutivos de la operación del negocio, sobre si este trabajo es superficial, o que no aporta nada a la organización.

Para trabajar sobre los problemas u oportunidades de una organización es que se acude a la planificación: “prever con precisión unas metas y los medios congruentes para alcanzarlas (...) racionalizar la acción humana dentro de una pauta temporal en función del logro de unos fines (...) que se consideran valiosos”³⁶, si acaso agregar que exige una acción interdisciplinaria para lograrse.

Un proceso de planificación conlleva dos grandes fases, la elaboración del plan y su ejecución; cada una de las cuales considera a su vez diferentes fases, así como una interacción de las mismas; es decir, no necesariamente va una detrás de otra. De esta forma, la elaboración del plan procura iniciar con el binomio planteamiento del problema/diagnóstico, y una formulación inicial de objetivos (hacia dónde se dirige o se puede dirigir el trabajo).

³⁶ *Diccionario de las ciencias de la educación*, Vol. II (I-Z), p. 1127.

También, en el ambiente corporativo y académico (esa “academia” que provee especialmente contenidos, capacitación de ejecutivos y consultoría de negocios), se utiliza el término “planeación o planificación estratégica”. Entre muchos autores, aquí retomamos la definición que hacen Glen Broom y David Dozier: “la planificación estratégica consiste en decidir dónde se quiere estar en el futuro (el fin) y cómo se llega hasta ahí (las estrategias)”³⁷.

Una definición muy completa para explicar lo que es la planeación sería:

Es un proceso mediante el cual se busca solucionar problemas mediante la toma de decisiones, acciones y asignación de recursos; que contempla la anticipación, por medio del diagnóstico, de una situación presente; y que se proyecta al futuro vía el establecimiento y logro de objetivos y metas. En pocas palabras, la planeación es la racionalización de recursos de acuerdo a los fines.³⁸

Así también hay un sinfín de esquemas y variantes de modelos sobre los que se puede trazar un plan. Cruzando aquellos con los que más se utilizan al momento de redactar un plan en la práctica, se pueden destacar:

- Situación
- Objetivos
- Público
- Estrategia
- Tácticas
- Calendario / Plazos temporales
- Presupuesto
- Evaluación

³⁷ *apud* Dennis L. Wilcox, *et. al.*, *op. cit.*, p. 152.

³⁸ Ricardo Magaña, *El papel de la planeación y la comunicación pública en la acción gubernamental (El caso de un Programa de comunicación en la Dirección de Prevención y Control de la Contaminación del D.D.F)*, p. 42.

El resto de este apartado se dedicará a describir brevemente cada componente, sobre todo para dar espacio a reflexiones sobre el reporte de actividades que complementa el documento general.

1.3.2.1. Algo va mal. ¿Cuál es el problema?

Como se comenzó a mencionar en la etapa de investigación, la definición del problema es un procedimiento orientado a la exploración y control del conocimiento, opiniones, actitudes y comportamientos de los públicos (personas e instituciones) implicados y alcanzados por los actos y políticas de una organización, y proporciona la base para los siguientes pasos como la planeación³⁹.

Se trata de una reflexión, si se quiere inicial, que conlleva un juicio de valor (bueno/malo), para identificar si “algo anda mal” o si hay algo que deba/pueda ser mejorado en la corporación y en su relación con los públicos. La guía para establecer la posición en dicho axioma es una combinación entre los objetivos de la organización (del negocio, de la función institucional) y los lineamientos que de éste se puedan desprender.

Aun con ello, el punto de partida suele ser más una presunción que una percepción o afirmación argumentada, por lo que el complemento de aquella reflexión es la información contenida en la experiencia de los directivos, asesores y demás participantes del proceso de planeación, así como los resultados de la investigación previa que se realice sobre el caso.

El producto resultante de la reflexión se le conoce como “análisis de la situación”, a menudo redactado como un título para exposición: “situación actual”. Es un documento parcial para ser usado como introducción a la planeación, redactado en presente, de carácter descriptivo, desglosando o segmentando la información en temas específicos y elementos cuantificables, así como procurando un orden

³⁹ Scott M. Cutlip y Allen H. Center, *op. cit.*, p. 410.

cronológico. También procura darle una dimensión al problema, similar a los tópicos periodísticos, a partir de establecer: el dónde, el cuándo, el quién(es), el cómo y el por qué. Y lo más importante, este análisis sienta las bases para determinar los objetivos del trabajo y el resto del plan.

Más adelante se retomará el tema de análisis de la situación, pero ya con el formato de una herramienta de la estrategia, es decir, ya no una fase previa al servicio de relaciones públicas y comunicación corporativa, sino como parte del trabajo contratado.

1.3.2.2. Objetivos. ¿En dónde se debe estar al finalizar?

El objetivo general de un plan considera la finalidad de todo el trabajo, en dónde debe estar el cliente una vez que culmine el esfuerzo. Mientras que los llamados objetivos específicos o particulares representan los pasos que se deben dar para llegar al objetivo general propuesto, por lo que éstos deben ser alcanzables en función de ser medibles.

Sea generales o específicos, los objetivos deben orientar las acciones para atender los diferentes públicos considerados en el plan para el cliente (y detectados en la investigación), ofrecen enfoque y rumbo para desarrollar las estrategias y tácticas; proporcionan orientación a los diferentes miembros del equipo responsable, así como una motivación en función de logros; y dan claridad a los criterios con los cuales controlar el proceso y evaluar su resultado⁴⁰.

En un análisis que hace Dennis Wilcox, encuentra que en términos de comunicación, las agencias de relaciones públicas generan comúnmente sólo dos tipos de objetivos:

- *Objetivos informativos*: cuando el plan está orientado a aumentar la concientización del público sobre una empresa, producto o servicio; así como

⁴⁰ *Ibidem*, p. 452.

simplemente divulgar un mensaje (que de hecho es el carácter del caso de estudio que se presenta como reporte de actividades en este trabajo), como es una campaña de *publicity* en medios de comunicación.

- *Objetivos de motivación*: similar al espíritu de la mercadotecnia, busca generar un cambio de actitudes e influencia en ciertos comportamientos; como es aumentar ventas, generar afluencia a un evento, o participar en una campaña de donación⁴¹.

1.3.2.3. Públicos objetivo. ¿A quiénes se debe comunicar?

Una de las diferencias entre realizar una campaña de relaciones públicas y una publicitaria, es que en la primera se debe orientar el trabajo a alcanzar públicos específicos, mientras que la segunda suele implementarse de forma tal que su presencia es percibida por un público general.

Aun así, ya sea por el uso de medios selectos, o por el objetivo del negocio de los clientes, muchas campañas de relaciones públicas terminan siendo difundidas entre el público general, como se verá más adelante durante la descripción del caso de estudio.

Se debe considerar que los públicos objetivo son un listado, una abstracción que permitirá orientar la estrategia y sus tácticas en el proceso de planeación, a través de lo que Cutlip denomina “cosificación”, donde la abstracción es precisamente tratada como si fuera una entidad material, convertida en algo identificable⁴². Dicho listado será puesto a prueba frente a la realidad, al momento de llevar a la práctica el plan.

La definición de públicos objetivo se realiza durante la investigación previa y acompañante de la planeación, así como de la definición de objetivos, necesidades y perfil de la empresa o marca. Con ello se pueden focalizar sus características como:

⁴¹ Dennis L. Wilcox, *op. cit.*, p. 152.

⁴² Scott M. Cutlip y Allen H. Center, *op. cit.*, p. 461.

- Perfil geográfico (ubicación, residencia, fronteras naturales y políticas).
- Perfil demográfico (sexo, ingresos, estado civil, educación).
- Psicografía (costumbres, prioridades y estilo de vida).
- Poder encubierto (económico y político que no se aprecia a simple vista y requiere un análisis más profundo).
- Posiciones respecto al mundo que les rodea (ya no sus atributos internos).
- Reputación (tratándose de influyentes o con prestigio académico o de otro tipo).
- Pertenencia o afiliación a una organización o grupo formal.
- El papel en el proceso de decisión (sobre todo respecto a la empresa o marca cliente y la situación particular)⁴³.

Cabe mencionar que en la práctica (empresas y marcas de consumo) suele no ser tan detallada, y se elige la enumeración de grupos, formales e informales, en sustitución de características y su desglose por niveles. Al final del día se pueden tener elementos combinados, sobre todo pensando en que los lineamientos estratégicos y las tácticas sean realizables.

Sobre todo, la definición de públicos debe atender un precepto: cómo están implicados o afectados, las personas y/o grupos, por la empresa o marca, en el margen de la situación que se trate. Esto significa que se deben identificar sus posturas, reclamos y temas de interés.

En inglés se utiliza el término *stakeholder*, que si se hiciera una traducción idiomática sería algo así como: “el que tiene una postura respecto a...”, o “quien representa una de las partes interesadas”.

⁴³ *Ibidem*, p. 462 y 463.

1.3.2.4. Estrategia(s) y pensamiento estratégico para la planeación.

En una definición *a priori*, Scott Cutlip afirma que la planificación es “la toma de decisiones estratégicas básicas sobre lo que se debe hacer y el orden en que se debe hacer, en respuesta o anticipándose a un problema u oportunidad”⁴⁴.

Luego especifica que “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”⁴⁵ (*sic.*); mientras que Stephen Robbins, en su libro “*Organization Theory: Structure, Design and Applications*” define a la estrategia como “la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, y la adopción de cursos de acción así como la administración de los recursos necesarios para la consecución de dichas metas”⁴⁶.

Entonces, por definición, la estrategia debe describir cómo se van a alcanzar, en teoría uno o varios objetivos, ofreciendo líneas, directrices y temáticas para el plan general. Su redacción les permite tener un formato de actividad genérica, pues las actividades específicas serían ya parte de las tácticas⁴⁷.

Una visión matemática sobre la estrategia considera que debe “establecer un cuadro de todas las situaciones a las que se pudiera estar confrontando y decidir, desde el principio la decisión que se tomará frente a cada una de ellas”⁴⁸, esa es la idea que se utiliza para concebir un algoritmo.

⁴⁴ *Ibidem*, p. 443.

⁴⁵ *Ibidem*, p. 444.

⁴⁶ *apud* Scott M. Cutlip y Allen H. Center, *op. cit.*, p. 445.

⁴⁷ Dennis L. Wilcox, *et. al.*, *op. cit.*, p. 160.

⁴⁸ Joan Costa, *La comunicación en acción, informe sobre la nueva cultura de la gestión*, p. 34.

En una recopilación de conceptos y análisis de sus diferentes características, Juan Carrión Maroto destaca algunos componentes interesantes, desde el punto de vista de la consultoría de negocios y dirección de empresas:

- La estrategia es la dirección intencionada al cambio para conseguir ventajas competitivas.
- Implica determinar el campo de actividad de la empresa (qué clase de negocio).
- Tiene que ver con el largo plazo, aunque tal vez el periodo de la planificación amerite acciones a corto plazo (planificación estratégica Vs. estrategia emergente).
- Considerar que los recursos de que dispone la empresa no son siempre tangibles, y los intangibles son muy relevantes para la competitividad de las organizaciones.⁴⁹

Como se puede apreciar, en las diferentes aportaciones sobre la definición de estrategia se usan palabras y hasta conceptos iguales, similares o desprendidos de la definición de planeación. Para hacer una distinción clara, entenderemos la estrategia como:

Un conjunto de lineamientos en el que se indican la forma y las pautas generales a seguir para obtener el resultado esperado. La estrategia incluye los recursos, tanto humanos como materiales y técnicos, que se requieren para ese propósito. La estrategia constituye los esfuerzos, acciones y rumbos que habrán de elegirse en aras de cumplir con este resultado.”⁵⁰

Un componente muy importante, y que suele estar ausente en la bibliografía para corporativos, es el que señala también Ricardo Magaña cuando subraya que:

⁴⁹ Juan Carrión Maroto, *Estrategia, de la visión a la acción*, p. 26 y 27.

⁵⁰ Ricardo Magaña, *op. cit.*, p. 74.

La estrategia va más allá de la concepción de una idea o de directrices. Ahora se concibe como dos voluntades⁵¹. Dos entes pensantes, cada uno con la intención de lograr un objetivo propio, que se oponen entre sí para conseguir un cometido. Por lo tanto, la dialéctica de voluntades parte no sólo del diseño de la estrategia conforme a las propias fortalezas y debilidades, sino también de considerar las del contrincante; parte también no sólo de lo que uno piensa hacer, sino de anular los planes del otro.⁵²

Esta visión, más de la arena militar de origen y política en su aplicación, no es del todo ajena al ámbito corporativo, pues más allá de las rivalidades con otras empresas competidoras u otros detractores abiertos, siempre estará enfrentada a uno o varios de sus públicos, como respuesta a diversas acciones o circunstancias, que van desde abrir un nuevo acceso a su estacionamiento, hasta la emisión de sustancias que impactan al medio ambiente, entre muchas otras.

Es precisamente el enfoque que se pretende con el mapeo de los públicos que se menciona en apartados posteriores, de conocerlos, entenderlos y atenderlos; y evitar así una concepción de estrategia que erróneamente dependiera de una sola voluntad o de demostrar que se han alcanzado los objetivos del negocio.

1.3.2.5. Las tácticas, para entrar en acción.

Es una parte medular del plan, donde ya se describen, de forma secuencial, las distintas actividades que se van a utilizar para llevar a la práctica las estrategias, en función de los objetivos definidos. Implican el uso de herramientas de comunicación para alcanzar a los públicos⁵³. Son el nivel operativo: los eventos reales, medios y métodos utilizados para implantar una estrategia⁵⁴.

⁵¹ Se refiere a la concepción y aportación que hace el General A. Beaufre sobre la estrategia, al considerarla como "el arte de la dialéctica de voluntades que emplean la fuerza para resolver su conflicto".

⁵² Ricardo Magaña, *Entre la historia, la fortuna y los fines: reflexiones críticas sobre el concepto de estrategia*, p. 36 y 37.

⁵³ *Ibidem*, p.161.

⁵⁴ Scott M. Cutlip y Allen H. Center, *op. cit.*, p. 454.

Cuando se habla del uso de herramientas y medios, se debe considerar que éstos deben ser los mejores posibles, es decir realizar una selección a partir de lo necesario y lo realizable, en función de los objetivos del plan. Si bien siempre existirán varias alternativas igual de eficaces, al presentar un plan al cliente se deben señalar las que por experiencias previas y eficacia comprobada deban ser indispensables.

- Que consiga realizar sus fines
- Con los recursos disponibles
- En el tiempo previsto
- Sin efectos secundarios o negativos⁵⁵

1.3.2.6. Tiempos, calendarios, cronogramas y plazos

A grandes rasgos, enmarcar una planeación en un calendario de actividades o cronograma conlleva tomar la decisión de cuándo iniciar las actividades; cuáles pueden ser simultáneas y cuáles están seriadas; así como incluir, enlistar y jerarquizar todas las actividades, se trate de puntos determinantes o pasos previos.

Ya sea que se trabaja en una agencia de relaciones públicas o como parte del equipo de comunicación dentro de la empresa, se tiene que conciliar diferentes esfuerzos e intereses en este ejercicio de programación temporal. Por un lado estarán las exigencias del cliente o jefe, por otro los requerimientos previos a implementar alguna táctica, que van desde construir insumos hasta obtener autorizaciones.

Para sentar una base sobre la cual elaborar el documento guía, la experiencia ha demostrado que es más productivo partir de fechas ya existentes, y que por un consenso social se vuelven ineludibles y útiles para una campaña de comunicación.

⁵⁵ Joan Costa, *op. cit.*, p. 34.

Esto es, además, entender “el contexto de la situación, y el momento en que los mensajes clave adquieren su máximo significado para el público objetivo”⁵⁶.

Por ejemplo, para alcanzar a la ama de casa, se parte del supuesto que se pueden obtener mejores resultados si se realiza el acercamiento en un día con carga emocional, como el Día de la Madre; si se quiere hacer una conexión con una consumidora que busca preparar el almuerzo escolar de sus hijos, de forma sencilla y nutritiva, pudiera ser más prudente hacer el contacto una o dos semanas antes del regreso a clases.

Este ejercicio se conoce comúnmente como detección de fechas clave, que combina aquellas existentes (o que se pueden inferir), del calendario cívico común, con aquellas contempladas en un calendario especializado, por ejemplo en el sector salud o en alguna actividad laboral específica (día del panadero, día del chef, día del médico, etcétera).

La celebración o establecimiento de las fechas clave no están sujetas al parecer de un directivo o de un medio; algunas son creadas de forma expresa por un público interesado, por ejemplo, una fundación que coadyuva a la creación de una fecha para apoyar la investigación sobre una enfermedad. Por lo que el uso de estas fechas permite bordar los tiempos (antes, durante y después), necesarios para cada táctica.

Se habla también de que el cronograma permite planificar por adelantado, pues no se parte realmente del día de arranque, sino de establecer momentos a partir de los cuales “‘calcular los tiempos hacia atrás’ o determinar, con base en lo que se quiere obtener como producto terminado, cuánto tiempo requerirá cada paso del proceso”⁵⁷.

⁵⁶ Dennis L. Wilcox, *et. al.*, *op. cit.*, p. 163.

⁵⁷ Dan Lattimore *et. al.*, *op. cit.*, p. 119.

1.3.2.7. Presupuesto, indispensable, poco y mal percibido

Aspecto fundamental, en lo que se refiere a una oferta de servicios agencia/cliente, así como para la operación de una campaña desde el interior de la empresa, la planeación del presupuesto y su administración forma parte de la gestión de relaciones públicas profesionales.

La bibliografía académica consultada suele hablar de los aspectos presupuestales antes de la implementación, y si acaso considera algún ejemplo aterrizado en números, pero es baja la profundidad con la que se explica, así como su manifestación en la práctica.

El tema del presupuesto suele salir cuando el cliente o directivo pregunta algo así como: ¿cuánto cuesta realizar una propuesta, programa o campaña?; aunque también se puede partir de que la agencia u operativo de comunicación pregunte ¿cuál es el presupuesto que se puede gastar o que se ha asignado?

Sin embargo, las preguntas que deben hacerse en relación a costos y gastos son varias: ¿Qué personal se destinará al proyecto? ¿Qué personal colaborará en el proyecto de forma indirecta? ¿Qué tiempo de trabajo se requiere? ¿Qué materiales se realizarán? ¿Cuáles los insumos necesarios en la operación? ¿Cuáles los honorarios del responsable? Wilcox ofrece una orientación para dar respuesta a estas preguntas y al formato que debe adoptar una cotización:

Un presupuesto puede dividirse en dos categorías: el tiempo del personal y los gastos extraordinarios. Los gastos de personal y administrativos suelen llevarse la parte del león (sic.) de la mayoría de los presupuestos de relaciones públicas (...) suele ser habitual que el 70 por ciento se destine a salarios y gastos administrativos. (...) Los presupuestos (...) suelen

estimarse a partir de la experiencia pasada y de solicitudes de presupuestos a proveedores (...) gastos estimados con los gastos realizados⁵⁸.

Aterrizando el comentario de Dennis Wilcox al caso mexicano, el presupuesto presentado por una agencia corresponde principalmente a sus honorarios, y no a gastos con terceros, materiales u otros conceptos. Esto se debe a que la agencia administra sus percepciones como una empresa, externa al negocio del cliente, de donde debe obtener su margen de ganancia, gastos operativos (renta y mantenimiento de la oficina, y servicios como luz e internet, por ejemplo), salarios y beneficios para los colaboradores; donde las percepciones del capital humano es el componente más importante.

De esta forma, el presupuesto presentado por la agencia se debe conciliar con el tiempo que el equipo asignado dedicará al proyecto. Dado que se trata de una agencia, no puede dedicar todo su tiempo a un solo cliente, sino que alterna el trabajo de los colaboradores en diferentes campañas, para diferentes marcas, simultáneamente.

De forma general, estos son los elementos que se consideran (específica o veladamente) para presentar una cifra presupuestal; a veces un cliente pide un desglose más detallado, para lo cual se acude a un cuadro donde se conjunte:

Una lista de los recursos que se requieren, como personas, tiempo, materiales y equipo. A continuación (...) la cantidad de estos recursos que se utilizarán. Por último (...) los costos de los recursos. Se considera que estos son presupuestos “con base en cero” porque se preparan incluyendo todos los costos específicos necesarios para desarrollar el proyecto⁵⁹.

Contrario a lo que se pudiera pensar, el hecho de que se solicite a una agencia que detalle lo más posible un presupuesto, beneficia a la agencia, pues este documento

⁵⁸ Dennis L. Wilcox, *et. al., op. cit.*, p. 167.

⁵⁹ Dan Lattimore *et. al., op. cit.*, p. 118.

se convierte en un argumento de control sobre costo/operación y evita una situación de *overservice* o sobre servicio, que habitualmente consiste en que la agencia termina por dar más servicios (personal, tiempo) que el asignado al inicio del proyecto. Indudablemente hay otras circunstancias que generan el sobre servicio, pero una mala estimación del presupuesto suele ser sentar las bases para que aquello suceda.

CAPÍTULO 2
PRIMERA FASE DE LA PLANEACIÓN DE LA CAMPAÑA

*Ah, people asking questions
Lost in confusion
Well, I tell them, there's no problem
Only solutions
Well, they shake their heads
And they look at me as if I've lost my mind
I tell them, there's no hurry
I'm just sitting here doing time*

John Lennon, *Watching The Wheels*

A lo largo de este capítulo se vierte toda la información que fue obtenida para realizar el análisis situacional de la empresa cliente. Su recopilación partió de los datos y materiales que fueron proporcionados y autorizados por el cliente, así como los resultantes de la investigación documental que ameritaba el caso.

El objetivo de este apartado es entonces describir la primera fase de planeación de la campaña, abarcando el análisis situacional y el diagnóstico, mientras se pondera cada una de estas y se comentan los aprendizajes obtenidos al momento de resolver situaciones y obstáculos.

Es interesante como mucha de esta información se fue quedando fuera del proceso de planeación, debido a que, a pesar de contener datos de interés del negocio y reflejar un contexto de conflicto para el cliente, no formaban parte de las actividades de comunicación y relaciones públicas, sino que más bien eran del ámbito financiero e incluso de aspectos económicos internacionales, como se mencionará más adelante.

En este capítulo también se muestra el diagnóstico resultante del análisis situacional, alineado por una parte a las necesidades del cliente, mientras que por otra parte fue sujeto a aquellos elementos detectados por el consultor y su equipo y que se consideraron relevantes para conformar una propuesta de servicios y plan de trabajo más completo en atención a un concepto amplio y profesional de las relaciones públicas.

2.1. Análisis Situacional

Para poder entender un objeto de trabajo es necesario partir de la idea de que no se sabe mucho de éste, o nada. En la práctica, el profesional de relaciones públicas se puede encontrar con un sinnúmero de ejercicios dudosos y malas aplicaciones, debido a las prisas y a las exigencias de los jefes o de los clientes; pero siempre será mejor realizar y ofrecer una planeación y un servicio a partir del conocimiento y de pasos concretos, en la mayoría de los casos, partiendo de cero.

Como se mencionaba en el apartado anterior, el análisis situacional se genera con una investigación, recopilando información de diversas fuentes, dependiendo de un planteamiento previo sobre qué es lo que se desea conocer. A reconocer que cada experiencia es diferente; por ejemplo, la información que se debe obtener para generar un plan de trabajo que mejore el clima organizacional, será diferente a aquella destinada a mejorar el posicionamiento de una marca ante sus consumidores.

Cabe mencionar que cuando se hicieron los acercamientos con la gerencia de Aceite Capullo, así como a lo largo del tiempo que duró el proyecto, se realizó no uno sino varios análisis de la situación por la que atravesaba la marca. Además, a pesar de que Alimentos Capullo, la empresa que funciona como *holding*⁶⁰ de diversas marcas de alimentos, ya estaba realizando esfuerzos de investigación de mercado sobre los diferentes productos en su portafolio, aquellos no fueron proporcionados al equipo de relaciones públicas de forma íntegra, sino sólo algunos datos y a manera de resoluciones, sin cabida para nuevas discusiones o interpretaciones.

⁶⁰ La comparación con un “holding” se hace puesto que ACH Food no era la creadora y propietaria original de las marcas que maneja actualmente, incluso en algunos casos ni siquiera está involucrada en la producción y propiedad como es el caso de los tés Twining’s, la cual es comercializada por otras empresas, ajenas a ACH Food, en otros países

Los diferentes análisis para efectuar un diagnóstico y un plan de trabajo de relaciones públicas se conformaron a través de fuentes públicas, medios de comunicación y conversaciones con la gerencia (*grouper*⁶¹ y de marca). Los aspectos que se buscaron conocer fueron:

- a. Historia del producto y del manejo de marca y la historia de la empresa.
- b. La visión que los gerentes tenían sobre el producto, y que motivaba su interés por realizar una campaña de comunicación: posicionamiento, contexto nacional e internacional de los aceites, etcétera.
- c. Competencia de aceites en México.
- d. Características del producto (novedades y elementos diferenciadores).
- e. El mercado de aceites comestibles en México.
- f. Las características del consumidor, tendencias del mercado y hábitos alimenticios.

2.1.1. Historia del producto y del manejo de marca y la historia de la empresa.

La información que se obtuvo sobre estos tópicos se organizó y jerarquizó de la siguiente forma:

- Capullo estaba elaborado originalmente con semillas de cártamo y fue presentada en el mercado mexicano a finales de 1960.
- En 1995 modificó el ingrediente a Canola para tener la menor cantidad de grasas saturadas y la mayor cantidad de grasas insaturadas (a diferencia de los aceites elaborados con semillas de girasol o palma, por ejemplo).
- Tanto por el uso de cártamo, como por el de canola, fue considerado un producto pionero, pues estaba enfocada en atraer consumidores interesados en el cuidado de su salud y esto lo expresaba en sus mensajes publicitarios.

⁶¹ Un “grouper”, es un grado senior de gerente, encargado de gestionar un grupo de marcas con características similares. Puede que el nombre sea una contracción o uso coloquial de “group product manager”, utilizado en el argot de mercadotecnia para nombrar el cargo de “jefe de una línea de productos”. En el caso de Capullo se trataba de un grouper de aceites y grasas comestibles.

- Por lo anterior, su posicionamiento histórico consistió en ser: un producto de alta calidad (marca *premium*) preocupado por el cuidado del corazón y de la familia.
- En ese posicionamiento contribuyeron elementos que caracterizaron la marca como: la figura de un corazón; la forma de la botella; el logotipo con el nombre y el tulipán. Esto de acuerdo al Estudio Semiótico y Lingüístico Cualitativo, elaborado por Aljamía para la marca en octubre del 2007.

Aun tratándose de una etapa primigenia de análisis, esta información sobre el producto y enfoque pasado de la marca, permitió saber que los cambios próximos (se comentan líneas abajo), no eran los primeros que sufría la marca, además de que ésta había logrado conservar un posicionamiento vinculado con innovación y salud.

En lo que respecta a los componentes gráficos que caracterizaron a la marca, cabe mencionar que Aceite Capullo enfrentó una situación en 2003, por parte de la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO), que le prohibió el uso de un corazón en su logotipo, y la frase “cuida de tu corazón” (registrada por la marca y que más adelante se volvería a usar), la cual tuvo que ser sustituida por “Capullo y la AMPAC⁶² te recomiendan cuidar de tu corazón”. Los argumentos de la dependencia eran poco concluyentes respecto a una posible “confusión del público” y la acostumbrada “información engañosa”, pero la marca optó por acatar lo dispuesto por la autoridad y evitar mayor confrontación.

Así también, el corazón en la etiqueta se eliminó y se regresó al uso del tulipán. Aunque este pasaje no se encuentra en ninguna historiografía de la marca, los gerentes lo tenían consignado en un *brief* para agencias, ya que los cambios en la identidad gráfica de la marca proyectados para el 2008 buscarían incluir un

⁶² Asociación Mexicana para la Prevención de la Aterosclerosis y sus Complicaciones A.C. (AMPAC), con la que en aquel entonces la marca había establecido una alianza, para contar con un aval sobre las bondades que ofrecían al consumidor, en materia de la salud del corazón y la prevención de enfermedades.

“corazón”, sin que esto significara una nueva querrela con las autoridades. Más adelante se comentará en qué consistió.

La historia de la empresa también arrojaba información interesante, con datos como:

- Alimentos Capullo inicia operaciones en febrero de 2004, bajo la denominación Food Alimentarios de México, S. de R.L. de C.V., conocida también como ACH Food⁶³, subsidiaria de una empresa global llamada Associated British Foods plc (ABF)⁶⁴.
- Ese mismo año Food Alimentarios de México, S. de R.L. de C.V. cambia su nombre a Alimentos Capullo, S. de R.L. de C.V. que continúa vigente hasta el momento.
- En mayo de 2004 adquiere las marcas Capullo (aceite de canola), Mazola (aceite de maíz) e Inca (manteca vegetal), de Unilever de México.
- En marzo de 2005 adquiere Karo (miel de maple) y Aladino (crema de cacahuete), de nueva cuenta de Unilever de México, empresa a la que Capullo se refiere como “socio comercial”. La última adquisición de Alimentos Capullo fue la línea de té Twining’s, como su comercializadora exclusiva para nuestro país⁶⁵.

A grandes rasgos, el conocimiento de la empresa sirve para entender las líneas de mando sobre las decisiones de la marca, el tiempo que éstas pueden tardar en ser efectuadas, entre otras directrices. En el terreno más práctico, nos permitió verificar que al consumidor no le ha importado si Aceite Capullo cambia de propietario y, por lo tanto, no había conocimiento sobre la reputación de los corporativos que le respaldan.

⁶³ ACH Foods Companies, Inc. es una subsidiaria de Associated British Foods, plc; con sede en Memphis, Tennessee, EUA; enfocada en condimentos y aceites comestibles.

⁶⁴ El Grupo ABF es una compañía de alimentos europea, con ventas cercanas a los £ 5.2 billones anuales. Abarca sectores como materias primas; alimento para animales y el de mayor crecimiento como son los aceites comestibles y especias (cifra tomada de acuerdo al 2012).

⁶⁵ La versión más amplia de la información corporativa y oficial de la empresa se puede encontrar en su sitio web <http://www.alimentoscapullo.com> (sitio revisado al cierre del 2012).

2.1.2. La visión que los gerentes tenían sobre el producto y que motivaba su interés por realizar una campaña de comunicación: posicionamiento, contexto nacional e internacional de los aceites.

A través de las pláticas mencionadas (febrero y marzo 2007), se pudo saber que la marca Capullo, así como Mazola: 1) realizarían cambios con el fin de modernizar su presentación, además de que, 2) en el caso de Capullo, se realizarían cambios en su fórmula; por lo cual era necesario planear la comunicación pertinente hacia el público consumidor.

Por otro lado se estaba generando un ambiente de rumores, imprecisiones y especulaciones sobre: 3) los precios del aceite comestible y sus incrementos, dado el contexto internacional sobre inversiones en biodiesel⁶⁶. Al mismo tiempo, 4) el cliente percibía que el consumidor estaba desinformado sobre los atributos de los aceites vegetales y su relación con la salud humana.

Cabe mencionar que, aun cuando Alimentos Capullo cuenta con diversas marcas en su portafolio de productos, el Aceite Capullo representaba casi la totalidad de su facturación, por lo que reforzar y mantener la reputación de esta marca cobraba especial interés.

La gerencia de marca basaba sus conclusiones en documentos que habían preparado previamente, a manera de *brief* o documentos informativos breves, de los cuales podemos destacar los siguientes elementos:

- Su filosofía señalaba como meta trabajar con productos de innovación y valor agregado, sustentado en cuatro grandes pilares: conocimiento profundo de

⁶⁶ Las semillas como canola, soya, cártamo, entre otras, son valuadas por el *Chicago Board Trade* (CBTO), que opera como una bolsa de valores y referente al momento de fijar precios. Hoy se le conoce como *Chicago Mercantile Exchange* (CME).

clientes y consumidores; mercadotecnia y suministro de productos reconocidos; servicio de valor agregado; y liderazgo en innovación.⁶⁷

- El público objetivo se compone de consumidoras, amas de casa (A, B, C), con edades entre 25 y 45 años.
- El reconocimiento de la marca fue construido en la década del 60, al rodearla del concepto “salud” y haciendo de éste su primer valor agregado.
- Los precios de los aceites a base de semillas se han incrementado dramáticamente desde el 2006 (considerando a las semillas como materia prima, y no por incrementos en su transformación); haciendo que las empresas fabricantes transfieran hacia los consumidores los incrementos parcial y continuamente⁶⁸.
- Los incrementos en los precios empuja a los consumidores a cambiar de marca, prefiriendo una más barata o a gastar más en aquella que les ofrezca el mejor valor agregado.
- El entendimiento de los consumidores sobre los aceites es muy básico.
- El consumidor sólo percibe el aceite bajo tres posturas: no cuenta con propiedades organolépticas evidentes; el aceite carece de importancia en el proceso de cocinar; pero el consumidor no piensa en la cocina sin que aquel esté presente.
- Su credibilidad está basada en el conocimiento de la marca y su valor heredado; estos elementos no soportan la situación del aumento de precios.
- La comunicación de Capullo se ha conformado por:
 - Campañas tradicionales en TV.
 - Patrocinio del programa “Al sabor del Chef” en Televisa.

⁶⁷ “The goal of the company is to be the lead in food category, distributing, marketing and selling products from innovative, value added brands with a superior client service. This is based on 4 main pillars: Profound client and consumer understanding, marketing and supply of top brand products, value added service and leadership in innovation.”, Alimentos Capullo, *Pitch Advertising Agency Preliminar Brief* (2007), p.1

⁶⁸ Para hacer las mediciones sobre los incrementos en precios, Alimentos Capullo obtuvo la información de la herramienta “CBTO Advantage”, que le daba acceso en tiempo real a los movimientos de futuros y opciones registrados en la CBTO, así como noticias e indicadores técnicos. Así pudieron dar seguimiento a los precios del aceite, por ejemplo el de soya, que se había incrementado hasta 77% comparando los datos del 2006 con los del 2008.

- El patrocinio de la Asociación Mexicana contra el Cáncer de Mama A.C. (Cim*ab), con el cambio temporal del color de las etiquetas (a rosa), y comunicado principalmente a través de TV Azteca en reportes, programas especiales y publicidad exterior.
- Entre otros esfuerzos de tipo publicitario.

2.1.3. Competencia de aceites en México.

Adicionalmente, Aceite Capullo ya tenía bien ubicada a su competencia:

- Nutrioli y 123 tienen su producción integrada verticalmente (la producción la realiza la misma empresa), cosa que en Capullo no sucede.
- Nutrioli (soya) copió el posicionamiento de Capullo, como un producto saludable, aprovechando la falta de información que presentan los consumidores.
- Nutrioli ha generado un comunicación ininterrumpida desde 2006, con comerciales de TV y publicidad exterior.
- Nutrioli tiene un alto *share of voice* (porcentaje de presencia en medios), desde octubre del 2007.
- Nutrioli tiene continuamente promociones en punto de venta, así como demostradoras.
- La estrategia de precios de Nutrioli siempre ha estado por debajo de Capullo (entre 4-10%).

2.1.4. Características del producto (novedades y elementos diferenciadores).

Aceite Capullo basaba su concepto de innovación y valor agregado en sus tres nuevos ingredientes:

- Linaza. Que tiene como beneficios:
 - Mejora las funciones intestinales y el estreñimiento.
 - Ayuda a regularizar la función intestinal.
 - Ayuda a curar gastritis y úlceras estomacales

- Ayuda a corregir trastornos del metabolismo
- Estimula y protege las paredes intestinales
- Ayuda contra la obesidad
- Contiene vitamina K, que ayuda a la coagulación de la sangre.
- Antioxidantes:
 - Ayuda a detener el envejecimiento celular.
 - Vitamina E: Previene contra el envejecimiento
 - Disminuye el colesterol
 - Oxigena la sangre.
 - Ayuda a desdoblar alimentos
- Omegas 3, 6 y 9:
 - Ayuda a reducir el riesgo de enfermedades cardíacas y cáncer.
 - Mantienen el nivel de colesterol adecuado
 - Regulan los triglicéridos.
 - Mejoran la visión, nervios y cerebro.
 - Bajan la inflamación.
 - Mejoran la piel y el cabello
 - Incrementan el colesterol bueno y reducen el malo ayudando a evitar problemas cardiovasculares.
 - Se transforman en hormonas que regulan las funciones cardiovasculares, inmunológicas, digestivas y reproductivas.⁶⁹

También se informó que todos estos beneficios se resumían en su slogan: “Salud más allá del corazón”; y que el tono de la comunicación debía incluir:

- Un enfoque orientado al cuidado de la familia de una manera integral.
- Contenidos de fácil entendimiento y directos.
- Mensajes honestos y creíbles.

⁶⁹ Alimentos Capullo, *Brief sobre Capullo Renovado para campaña de relaciones públicas* (2007-2008), p.2.

2.1.5. El mercado de aceites comestibles en México.

El mercado de aceites en México reforzaba el por qué del interés de Alimentos Capullo en mantener una reputación sana, se trataba de un mercado sólido y en crecimiento:

- El consumo de aceite per cápita en México es de aproximadamente 18kg, lo que se traduce en 20lt (el doble que en EUA).
- México es el noveno mercado de aceite más grande del mundo.
- El aceite tiene una penetración del 99.9%, de acuerdo a cifras del Tracking Publicitario⁷⁰ de Aceites México, elaborado por Milward Brown⁷¹, en febrero del 2008.
- Un consumidor regular compra 2 lt mensuales, también de acuerdo a Milward Brown.
- El mercado mexicano crece anualmente en volumen 0.64% y 12.4% en valor, de acuerdo al *Retail Index Nielsen (Rate Year DE08 vs RY DE07)*.
- El 58% del volumen del mercado está manejado por cuatro marcas con alcance nacional: Capullo, 123, Nutrioli y Cristal.
- De las marcas de posicionamiento saludable; Capullo es el líder, representando el 50%; de acuerdo con el *AC Nielsen Retail Index RY DE08*.

2.1.6. Las características del consumidor, tendencias del mercado y hábitos alimentarios.

En lo que respecta al consumidor, se consideraron los siguientes datos:

- Datos obtenidos de De la Riva: Estudio Exploratorio Cualitativo (septiembre 2007), los consumidores se involucran muy poco en la compra, ya que a pesar de que no conciben su cocina sin aceite, lo consideran un ingrediente más.

⁷⁰ Se refiere al seguimiento de tendencias y resultados del segmento.

⁷¹ El Tracking Publicitario de Aceites México de Milward Brown; el Retail Index Nielsen; ni el AC Nielsen Retail Index nos fueron proporcionados de forma íntegra, sólo los resultados acompañados de las fuentes mencionadas.

- Este bajo involucramiento se debe a: falta de características sensoriales; el aceite no tiene una función perceptible en el resultado final al momento de cocinar y a que pertenece a la canasta básica⁷².

Las tendencias del mercado mexicano se definieron de la siguiente forma:

- Con información obtenida del estudio Tendencias de Alimentación 2007, elaborado por De la Riva, el mercado alimentario está enfocado a ofrecer mayores beneficios a los consumidores:
 - Beneficios de un mayor valor agregado e incluso de salud integral.
 - Las marcas de alimentos están incursionando en terrenos que anteriormente eran exclusivos de los productos cosméticos; como la belleza y los cuidados de la piel.
 - Se le da una mayor importancia hacia los lazos emocionales que genera el producto / marca o el uso del mismo.

Estas tendencias eran causa y efecto de los cambios en hábitos alimentarios de los consumidores. De acuerdo al mismo estudio de Tendencias de Alimentación 2007:

- Los hábitos alimentarios han cambiado en cuanto al uso de grasas. Antes, las amas de casa utilizaban mantecas, lo que ahora se ha sustituido por aceites de origen vegetal.
- El consumo controlado de grasas y una dieta balanceada están directamente asociados a la salud y son directamente promovidos por el gobierno.
- Es por esto que la consumidora busca el aceite con la mejor propuesta para el cuidado de su salud y el de su familia; aquel que ofrezca un valor agregado.

En conjunto, estos elementos permitieron a Aceite Capullo definir su público objetivo de la siguiente forma y con un matiz evidentemente mercadotécnico:

- Capullo ha estado dirigido principalmente a amas de casa preocupadas por la salud de su familia, con un NSE ABC y D+.

⁷² De acuerdo a la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO), la canasta básica es un conjunto de bienes y servicios indispensables para que una familia satisfaga sus necesidades básicas de consumo a partir de su ingreso (salario).

- Son amas de casa que se aseguran que los ingredientes que utilizan son de la mejor calidad.
- Están involucradas en las tendencias de alimentación (valor agregado).
- Tienen un estilo de vida moderno, están en constante búsqueda de productos innovadores que cubran sus necesidades.

2.2. Diagnóstico

Con la información recopilada y organizada, como se muestra en el apartado 2.1., se realizaron una serie de sesiones de trabajo, junto con el equipo de la empresa cliente así como de forma interna el equipo de la agencia, para discutir los datos, definir cuáles serían los hallazgos que permitieran continuar con la planeación y ofrecer una propuesta de servicios atractiva a la marca.

2.2.1. Los dos grandes aspectos a considerar

Los aspectos que se decantaron y que no debían perderse de vista al hacer la planeación de relaciones públicas fueron:

A) La historia y el trabajo de la marca se habían encontrado con un posicionamiento muy adelantado a sus competidores, en materia de salud y valor agregado, lo cual debía mantenerse al momento de emprender una campaña de relaciones públicas (lo cual se vincula con el siguiente párrafo).

La intención de los gerentes a cargo de Aceite Capullo era realizar una actualización de su producto, desde los ingredientes hasta la forma del logotipo, presencia en las tiendas (en los *racks*), y que esto fuera comunicado tanto a través de la publicidad como de acciones de relaciones públicas, punto de venta y demás esfuerzos. Sobre todo considerando que el consumidor no muestra mucho interés sobre ingredientes y uso del aceite; así como también muestra desconocimiento sobre información nutrimental.

B) Había dos aspectos considerados como detractores, uno era el incremento continuo de precios y que no dependía de la empresa, ni siquiera de la situación de México; y el otro era la competencia, en especial la representada por la marca Nutrioli (de la empresa regiomontana RAGASA), la cual estaba ganando mercado donde Aceite Capullo había sido líder.

2.2.2. Alineación con la visión a largo plazo de Capullo

La campaña de relaciones públicas debía estar alineada a la visión a largo plazo que estaba desarrollando la marca:

Capullo necesita, para continuar siendo de consumo masivo:

- Conducir una evolución de la categoría de aceites, lejos de su materia prima.
 - Contribuir en la educación para sus consumidores.
- Un elemento único diferenciador
 - Un aspecto físico evidente frente a las otras marcas (RTB⁷³ sensorial).
 - Lograr un vínculo emocional con los consumidores (RTB emocional).
 - Concepto superior que no pueda ser copiado (RTB funcional).
- Ser accesible a consumidores de bajos recursos.
- Un plan sólido de promoción anual, mientras los consumidores sigan mostrando vacíos de información respecto a los precios de los aceites.

El valor de la marca debe estar asociado a ser “lo mejor para la salud” como beneficio, pero esto debe ser alcanzado un paso a la vez.

- Establecer vínculos con:
 1. Un corazón sano significa un cuerpo sano
 2. Un cuerpo sano lleva a un estilo de vida saludable
 3. Un estilo de vida saludable te permite vivir emocionalmente bien

⁷³ RTB o reason to believe, una justificación del beneficio básico, aquello que soporta la promesa que ofrece el producto al consumidor (término utilizado en mercadotecnia y para campañas publicitarias); por ejemplo: “si capullo es bueno para la salud del corazón, se debe a que contiene...”.

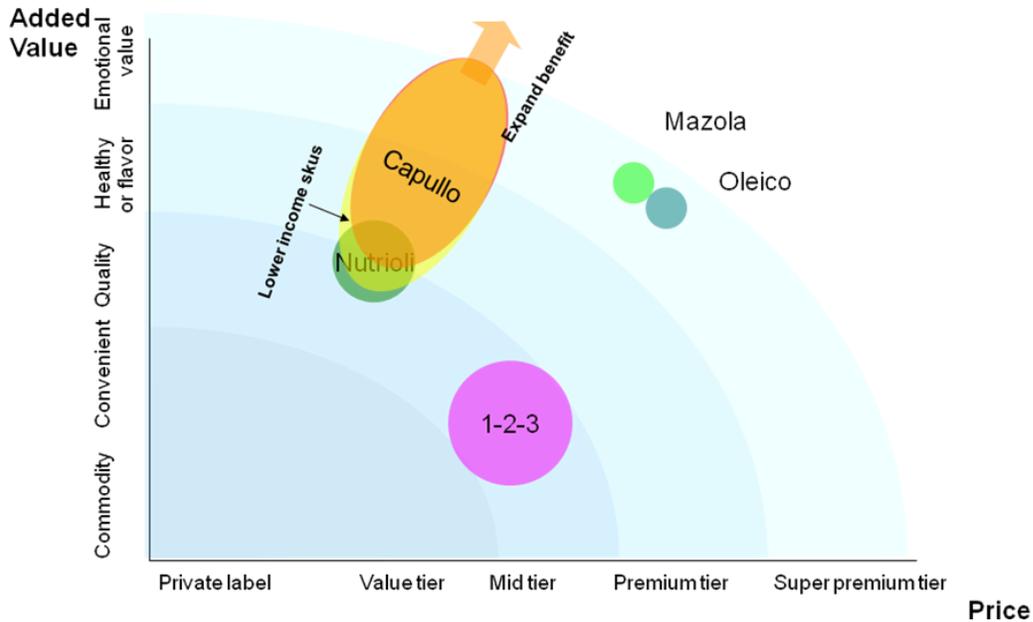
Como se parte del precepto de que: el consumidor no concibe que el aceite para cocinar puede ayudar a la salud hasta lograr un bienestar; éste se le tiene que hacer explícito a través de una propuesta que le permita entendimiento y aceptación, en tres pasos:

Cuadro 2. Visión de la marca para alcanzar al consumidor.

PASO 1	PASO 2	PASO 3
Capullo siempre ha cuidado de tu corazón, pero ahora con su nueva fórmula te protege a ti y te hace sentir ligero.	Si utilizas Capullo, un aceite de cocina saludable, tendrás un corazón saludable. Este corazón sano permite a tu cuerpo ser a su vez sano. Así que si cocinas con Capullo tendrás un cuerpo sano.	Si utilizas Capullo, un aceite de cocina saludable, serás capaz de disfrutar de tu vida con plenitud, porque si tu corazón está sano, tu cuerpo estará sano, y con un cuerpo saludable disfrutarás de cada momento de tu vida.

El posicionamiento de la marca a largo plazo que se utilizó como el “recomendado”, y que fue proporcionado por la gerencia, se resumió en la siguiente gráfica:

Cuadro 3. Posicionamiento deseado por la marca a largo plazo.



2.2.3. Análisis SWOT de la marca y producto.

Una herramienta que se utilizó en el diagnóstico fue el llamado “análisis SWOT”. La sigla utiliza la primera letra de los temas sobre los cuales se trabaja: *Strengths* (Fortalezas), *Weaknesses* (Debilidades), *Opportunities* (Oportunidades) and *Threats* (Amenazas). También es conocido como FODA⁷⁴, al usar las primeras letras de los temas en español; o FORD, si se cambia “amenazas” por “retos”.

En este tipo de análisis, Fortalezas y Debilidades responden a elementos y factores estrictamente internos del objeto de análisis, en este caso la marca Capullo. Mientras que las Oportunidades y Amenazas son elementos influyentes del entorno y no dependientes de Capullo.

⁷⁴ En la práctica, y con los equipos con los que el autor ha trabajado se procura evitar el uso de la sigla “FODA”, por el significado que la palabra “foda” tiene en portugués, y que a grandes rasgos es una voz malsonante de practicar el coito. Más allá del valor anecdótico que esta acotación pudiera tener, este conocimiento tuvo una mayor consideración al momento que la agencia donde colaboré durante el proyecto, así como la empresa cliente, realizaban diversas operaciones en Brasil.

Más detalladamente, en planeación de la comunicación entendemos por:

- Fortalezas aquellas habilidades, recursos, talentos y ventajas que podemos y debemos comunicar para lograr reforzar o contravenir una posición.
- Debilidades son aquellos elementos que justamente actúan en nuestra contra, por ejemplo falta de recursos, de capacitación, de cobertura mediática (o relación con medios) y bajo desarrollo tecnológico por citar sólo algunos.
- Oportunidades serán aquellos elementos o situaciones que nos brinden perspectivas favorables en el entorno y que eventualmente podamos capitalizar en nuestro beneficio, por ejemplo, entorno económico, legislación, clima mediático, etcétera.
- Finalmente, las Amenazas son elementos externos que pueden afectar la marca de manera negativa.

La utilidad de esta herramienta radica en que facilita sacar a la luz e identificar elementos que puedan desencadenar un problema (donde se es vulnerable); evaluar la posición de la empresa, marca o producto frente a la competencia u otros actores; reconocer aquellas áreas o aspectos que pueden detonar el crecimiento; hacer evidente en qué sentido se interactúa con el entorno. El resultado ideal para el uso de este análisis sería “convertir los riesgos en oportunidades y, eventualmente, allegarnos algunos elementos externos que podamos convertir en fortalezas”⁷⁵.

⁷⁵ Edgar Yeman García Turincio, *Supergas, un caso de manejo de crisis*, p. 19-22.

Cuadro 4. Análisis SWOT de Aceite Capullo.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Aceite 100% natural.</p> <p>No contiene colesterol.</p> <p>No contiene sodio.</p> <p>Está hecho con Linaza.</p> <p>Contiene antioxidantes (Vitamina E).</p> <p>Contiene Omegas 3, 6 y 9.</p> <p>No tiene "grasas trans".</p> <p>Se elabora con materia prima importada.</p> <p>Marca con tradición.</p> <p>Pionera en concepto de "cuidado de la salud".</p> <p>Cuenta con atributos para mantener su posicionamiento en cuidado de la salud.</p> <p>Etiquetas con información completa; certidumbre en su contenido.</p> <p>Envase reutilizable.</p>	<p>Reforzar las relaciones con líderes de opinión (especialistas de cardiología; gastroenterología; nutrición).</p> <p>Reforzar su difusión ante tomadores de decisión (consumidores).</p> <p>Lograr una mayor presencia de marca en medios a través de relaciones públicas.</p> <p>Difundir las bondades del producto en medios, así como sus atributos saludables, a través de voceros expertos.</p> <p>Relacionar sus esfuerzos de difusión en materia de producto saludable, con un programa de Responsabilidad Social propio.</p> <p>Reforzar la credibilidad de la marca a través de la participación de voceros terceros.</p> <p>Aceite de desecho puede ser reutilizado, si se dispone de él adecuadamente.</p>

Cuadro 4. Análisis SWOT de Aceite Capullo (2ª parte).

AMENAZAS	DEBILIDADES
<p>La crisis de alimentos a nivel mundial y en México.</p> <p>Incremento en precios de los granos, debido a la promoción de uso de biocombustibles.</p> <p>Incremento en los precios de alimentos y aceites, que impactan al consumidor final y la difusión que se hace de esto en medios.</p> <p>Las fuertes campañas de ofertas y publicidad de Nutrioli, así como su “compra” de anaqueles.</p> <p>Avance de Nutrioli en su plan de patrocinio a organismos e instituciones para que lo avalen.</p> <p>Desconocimiento o mala información del uso del aceite por parte del consumidor.</p> <p>Proliferación de mitos sobre grasas vegetales.</p> <p>Reclamación de consumidores / medios de comunicación por no sostener la promesa del producto (saludable).</p>	<p>Su precio es más alto que muchos aceites de la competencia.</p> <p>Su etiqueta actual no muestra el aval de alguna asociación de especialistas (salud o calidad de alimentos).</p> <p>No está recomendado por una figura pública</p> <p>No cuenta con vocero especialista.</p> <p>Limitados recursos para difusión (sólo publicitaria y POP).</p> <p>No cuenta con estudios sobre beneficios del producto en la salud del consumidor.</p> <p>Ejecutivos con poco tiempo al frente de la marca (aunque con mucha experiencia profesional)</p>

Antes de contar con todos estos elementos, se había desarrollado una propuesta de servicios, para mostrarle al cliente las posibles acciones que se podían implementar en caso de que se decidieran por contratar los servicios de la agencia. Después de las pláticas, la inducción a través de los diferentes briefs y de los ejercicios de análisis de la situación y diagnóstico se pudo consolidar un documento de comunicación estratégica más concreto, que es lo que se presenta en los siguientes apartados.

CAPÍTULO 3
SEGUNDA FASE DE LA PLANEACIÓN DE LA CAMPAÑA

*-Él también conocía a Dillon desde hacía mucho tiempo.
Y lo respetaba.
-Claro. Y yo. ¿Sabes por qué?
-¿Le tenías miedo?
-No, qué va. –Cogan apuró su cerveza-.
No era eso. Era porque Dillon sabía cómo había que hacer las cosas.
-Eso me han dicho.
-Y, cuando no se hacían bien, sabía lo que se tenía que hacer.
-Y tú también –dijo el conductor.
-Y yo también –dijo Cogan.*

George V. Higgins, *Cogan's Trade*

Una vez analizada la situación en que se encontraba la marca, y que se logró plasmar un diagnóstico, fue posible establecer la orientación que se requería para el trabajo y sus alcances, así como delinear su operación, como se describe en el presente capítulo.

Es por ello que el objetivo en este apartado es describir la segunda fase del proyecto de campaña seleccionado, centrándose ahora en el planteamiento del objetivo, los públicos a ser alcanzados, proponer la estrategia y sus lineamientos, así como el cronograma y presupuesto correspondientes; ponderando una vez más cada una de estas etapas y realizando los comentarios sobre aprendizajes obtenidos al momento de resolver situaciones y obstáculos.

De acuerdo a lo encontrado en el diagnóstico, los temas a tratar se podían enlistar en dos grandes grupos:

A)

- La marca contaba con un posicionamiento muy adelantado a sus competidores en materia de salud y valor agregado, lo cual debía mantenerse al momento de emprender una campaña de relaciones públicas.
- Se realizaría una actualización de Capullo, lo cual requería acciones específicas de relaciones públicas por un periodo aproximado de un año.
- El consumidor no muestra mucho interés sobre ingredientes y uso del aceite, y muestra desconocimiento sobre información nutrimental.

B)

- Los elementos detractores se centraban en el incremento continuo de precios (no dependiendo de la empresa, tampoco necesariamente de la economía nacional).
- La competencia estaba ganando mercado, con atributos con los que Aceite Capullo había conseguido su liderazgo.

3.1. El objetivo

A partir de estos elementos se consideró como Objetivo General de Comunicación:

- Contribuir al posicionamiento de Aceite Capullo, en el marco de su relanzamiento, como un producto acorde con el estilo de vida saludable y con un valor agregado tangible para el consumidor.

Se trató de un objetivo conservador, enfocado en el tema del lanzamiento, como el factor detonante para hablar del producto como algo nuevo (“renovado”), y en ese sentido, como un producto que entiende las tendencias de los consumidores y quiere integrarse en sus vidas a través de su valor agregado: un aceite que nutre y que ayuda al cuidado de la salud.

A diferencia de la campaña publicitaria, que se basó sólo en la emisión de mensajes a través de una pauta; el trabajo correspondiente de relaciones públicas debía cumplir con el objetivo planteado, a través de argumentos constantes que dieran cuenta de la renovación del aceite, así como de en qué consistía su valor agregado.

Para ofrecer esos argumentos, se debía contar con una serie de materiales de comunicación, así como un porta voz especializado que no perteneciera a la empresa a pesar de que trabajara alineado a sus objetivos de difusión. Simultáneamente, se debía arropar el proceso de trabajo (y la reputación de Capullo) con acciones positivas y de prevención.

3.2. Los públicos objetivo

Los públicos que se señalaron para desarrollar el trabajo, fueron los siguientes:

Medios de comunicación:

- Fuente de estilo de vida.
- Fuente de gastronomía.
- Fuente de amas de casa y familia.
- Fuente de mercadotecnia.
- Fuente de salud (ante temas coyunturales).
- Fuente deportiva (espacios selectos).
- Revistas dirigidas a médicos.
- Líderes de opinión (en las diversas fuentes).

Sector salud:

- Consultorios en hospitales y particulares.
- Cardiólogos.
- Gastroenterólogos.
- Nutriólogos, independientes y en hospitales.
- Organismos gremiales de médicos.
- Eventos para especialistas médicos.
- Escuelas e institutos.

Público en general:

- Amas de casa.
- Tomadores de decisión en compras en empresas.
- Tomadores de decisión en compras dentro de la casa.
- Organismos relacionados con educación alimenticia.
- Grandes clientes.

- Organismos del sector (alimentos, aceites y grasas).
- Proveedores de Alimentos Capullo.
- Organismos reguladores.

Los medios de comunicación considerados abarcaban un abanico de fuentes con las que trabajaba actualmente Capullo (por ejemplo la fuente de mercadotecnia), y otras con las que no se había logrado tener acercamiento, ya sea por desconocimiento de mecánicas de relación con medios o porque no se había logrado dar el enfoque noticioso necesario a la información (por ejemplo la fuente deportiva).

Los públicos del sector salud, básicamente médicos, eran de interés para la Capullo, pues se detectó que son un segmento con el suficiente conocimiento para ayudar en la desmitificación del producto, además de que son un primer líder de opinión en materia de nutrición (el médico general, internista, antes que el especialista o incluso un nutriólogo).

Finalmente, se habla de un público en general porque se trata de aquellos segmentos que serían alcanzados, en los hechos, sólo a través de los medios; y no porque se fueran a realizar acciones directas con cada uno de ellos. Aunque tenerlos enlistados permitiría eventualmente, si hubiera sido el caso, tenerlos a la vista para ampliar los servicios, por ejemplo con una campaña para generar relaciones con los tomadores de decisión de compras en empresas restauranteras, bajo el rubro de relaciones B2B⁷⁶.

3.3. Estrategia

Una vez precisados el objetivo y los públicos, se consideró que se contaba con el sustento suficiente para generar los lineamientos que aterrizaran la visión del trabajo

⁷⁶ B2B es la representación en contracción del concepto “*business-to-business*”, por su pronunciación en inglés “*bee-to-bee*”; que se refiere a realizar relaciones entre empresa y empresa para generar operaciones y negocios.

y que en su momento lo guiaran, coadyuvaran a su implementación y administración de recursos, así como establecer los parámetros para su medición.

3.3.1. Los lineamientos estratégicos.

Las líneas a seguir fueron definidos de la siguiente forma:

Primer lineamiento estratégico: Tener presencia en medios de comunicación, para difundir los atributos del aceite, como su fórmula renovada y sus ingredientes, cambios en su imagen, confiabilidad, historia, entre otros.

Segundo lineamiento estratégico: Apoyar la difusión en medios a través de voceros terceros, para:

- a) Ofrecer recomendaciones alimenticias acordes con la vida moderna.
- b) Desmitificar el uso de aceite (consumo de grasa vegetal).
- c) Promover el consumo de linaza, antioxidantes y omegas 3, 6 y 9.

Tercer lineamiento estratégico: Generar y reforzar relaciones con líderes de opinión, como médicos y nutriólogos, quienes pueden hacer recomendaciones argumentadas al consumidor final.

- a) Reforzar su presencia en eventos de interés de expertos (seminarios, congresos, convenciones, conferencias).

Cuarto lineamiento estratégico: Explorar áreas de trabajo para desarrollarle a Aceite Capullo un programa de Responsabilidad Social Corporativa.

Quinto lineamiento estratégico: Atender temas de coyuntura que pudieran afectar la campaña de difusión y relaciones públicas (por ejemplo el incremento de precios; ataques de la competencia).

3.3.2. Las tácticas.

Como parte de los servicios, se ofreció a Capullo una batería de actividades dentro de la denominación Preparativos. Con éstas se pretendía crear, junto con el cliente, herramientas básicas para poder implementar de forma casi inmediata actividades de relación con medios o buró de prensa, como le llamamos en aquel momento.

Los Preparativos se dividieron en dos partes, por un lado las herramientas y, por el otro, la selección de un vocero, como se enlistan a continuación:

- Mensajes Clave (ya elaborados).
- Boletín de prensa (ya elaborado el del relanzamiento).
- Hoja de Datos (ya elaborada).
- Documento de Preguntas y Respuestas (actualizar de acuerdo a las necesidades).
- Historias.

Vocero tercero Aceite Capullo:

- Selección del vocero tercero (especialista en cardiología y/o nutrición).
- Evaluación de contar con vocero de respaldo.
- Retroalimentación con el departamento legal de Alimentos Capullo.
- Proceso de contratación del vocero.
- Preparación y entrenamiento del vocero. Intercambio de información (estudios) de Capullo con el vocero.
- Adecuación de materiales para prensa a partir de la integración del vocero.

Las herramientas de la primera lista se realizaron casi al mismo tiempo que el plan de trabajo, a manera de propuesta para ser revisados y aprobados por la gerencia de Capullo.

En cuanto a la selección de un vocero tercero, Capullo había contratado los servicios de Alfredo Oropeza, mejor conocido como “el Chef Oropeza”, sin haber podido aprovechar a esta figura. Aun así, su contratación había costado una significativa suma del presupuesto de la marca.

Para dar un giro a la figura que se requería para la campaña de relaciones públicas, nuestra propuesta era trabajar con un vocero relacionado con la salud, un médico o un nutriólogo, cuya opinión experta hablara a los públicos con argumentos científicos y no con el relumbrón de la fama; y a quien se le pudiera pagar su participación en la campaña de forma puntual y generando ahorro para el cliente.

Más aun, la necesidad de contar con un vocero tercero, con conocimientos en el área de la salud y no con un famoso, reforzaba la estrategia de enfrentar a la competencia a partir del posicionamiento y trayectoria de Capullo, pues Nutrioli traía como “vocero” (a través de su publicidad), a Alejandro Maldonado, un maestro de yoga también con amplia presencia en medios.

A continuación se presenta la forma en cómo cada uno de los elementos establecidos en los lineamientos estratégicos fueron desarrollados dentro del proceso de planeación, y cómo se “vistieron” con actividades que ayudaran a alcanzar el objetivo planteado.

3.3.2.1. Primer lineamiento estratégico: Tener presencia en medios de comunicación, para difundir los atributos del aceite, como su fórmula renovada y sus ingredientes, cambios en su imagen, confiabilidad, historia, entre otros.

Básicamente este lineamiento se centraba en el lanzamiento de Capullo Renovado (promoción), pero también fungía como punto de partida para realizar las acciones de difusión a mediano y largo plazo, a través de las cuales informar al consumidor sobre los ingredientes del producto y su relación con una alimentación saludable.

De esta forma se propuso trabajar con:

- Menciones por intercambio. Donde se envían determinados kits de producto a medios clave (impresos y radio), a cambio de menciones de la marca y las bondades de Capullo, recurriendo incluso a trivias que motiven la participación del público.
 - El envío de kits también se usará para obtener entrevistas con el vocero especializado.
 - Esta actividad puede verse reforzada a través del uso de fechas relevantes.

Cuadro 5. Algunos medios propuestos inicialmente para esta actividad.

Diarios	Revistas Especializadas	Sitios Web
Excélsior	A tu salud	La Salud.com
La Crónica	American Health & Fitness	Terra
El Universal	Buen Hogar	PM Farma
Diario Monitor	Calidad de Vida	Medicina Digital
Ovaciones	Consulta Médica	
Rumbo de México	Familia Saludable	
UnomasUno	Fernanda	
Milenio Diario	Infomédica	
Reforma	Pharmalife	
El Economista	Plenilunia	
	Quo	
	Revista Siempre	
	Salud y Bienestar	
	Siempre en Familia	
	Notipharma	

El trabajo para obtener presencia en medios de forma constante, y no sólo estancar la información en el relanzamiento de Capullo, consideraba un seguimiento a fechas

clave, es decir, tanto aquellas fechas dentro del calendario civil como aquellas del especializado en alimentación y la salud.

De esta forma se tiene a la mano un pretexto, por parte de la marca, para buscar e interactuar con los medios de comunicación de forma sostenida, dentro de los cuales y a través de sus propios calendarios editoriales, se podrían encontrar coincidencias con las cuales fomentar un intercambio mutuo de contenidos por espacios.

Cuadro 6. Ejemplos de fechas clave propuestos.

Evento	Fecha
Día Internacional de la Salud en las mujeres	28 de mayo
Día Internacional de la Enfermera	12 de Mayo
Día Internacional de la Familia	15 de Mayo
Día Mundial del Corazón	26 de Septiembre
Día Mundial de la Alimentación	16 de Octubre
Día Mundial del Médico	23 de Octubre

Con este seguimiento, por ejemplo, en la operación se elabora un documento informativo sobre una buena alimentación y su importancia para el corazón. Una vez aprobado, se compartía con medios selectos, previo a que se conmemorara el Día Mundial del Corazón, ya sea que tuvieran conciencia sobre esta fecha y la hubieran estipulado en su calendario editorial, o que desconocieran que se celebraba ese día, y, dando “acuse de recibo”, buscaran integrar este tema en sus contenidos luego de que se los propusimos.

En otros casos, la forma de obtener publicaciones para Capullo consistió en realizar intercambios de producto por menciones, como se describen arriba, al inicio de este punto número UNO.

Los textos para menciones fueron propuestos por la agencia y, luego de su autorización por parte de Capullo, se enviaban a los medios para tener también su visto bueno, sobre todo que no sintieran que se abusaba de la mención de la marca (de lo contrario requeriría pagarse una pauta, o en el mejor de los casos existiría una advertencia de que nos dirigirían al “área comercial” del medio)⁷⁷.

Algunos ejemplos de mención y trivia que se propusieron fueron:

Mención

- El día de hoy tenemos para nuestros radioescuchas, un kit que nos enviaron los amigos de Aceite Capullo. Se trata de una cuerda de saltar, y 4 botellas de este aceite, el cual, por cierto, contiene linaza, antioxidantes, y omegas, lo cual lo hace un producto ideal para todos aquellos que buscan un estilo de vida saludable. Estos kits serán para las primeras 10 personas que nos llamen y nos digan ¿Qué aceite cuida la salud integral de las familias mexicanas? (la respuesta esperada era: Capullo)

Trivia

- El día de hoy tenemos para nuestros radioescuchas, un kit que nos enviaron los amigos de Aceite Capullo. Se trata de una cuerda de saltar, y 4 botellas de este aceite, el cual, por cierto, contiene linaza, antioxidantes, y omegas, lo cual lo hacen un producto ideal para todos aquellos que buscan un estilo de vida saludable. Estos kits serán para las primeras 10 personas que nos llamen y nos contesten lo siguiente:

⁷⁷ De manera general, la toma de decisión sobre lo que se publica en un medio de comunicación, implica la interacción de dos áreas. Por una parte está el área editorial, que genera y da forma a los contenidos que surgen de las fuentes de información reconocidas, lo que el medio de acuerdo a su política editorial llama “la noticia”. Por el otro lado está el área comercial, que vende espacios a instituciones públicas y particulares para generar anuncios. De esta forma, hay ocasiones que el área editorial recibe información con mención de una empresa o producto, y considera debe ser gestionada a través del área comercial, y por lo tanto ser cobrada. Como se vio en el apartado de Marco Teórico, es labor del encargado de la relación con medios, que la información emitida por una empresa o cliente sea de carácter noticioso, así como aclarar cualquier confusión que se pudiera manifestar al respecto. Esto no significa “meter publicidad gratis”, como algunos compañeros periodistas llegan a comentar, con cierta ignorancia de los procesos en que las instituciones públicas y privadas realizan un intercambio informativo, así como una función de comunicación con la sociedad.

- ¿Para qué sirven los antioxidantes, contenidos en la fórmula renovada de Capullo?
- ¿De qué ingredientes se conforma la nueva fórmula de Capullo?
- ¿Para qué sirven los omegas 3, 6 y 9, contenidos en la fórmula renovada de Capullo?
- ¿Para qué sirve la linaza, contenida en la fórmula renovada de Capullo?

Cuadro 7. Programas de radio propuestos para trabajar con menciones y trivias.

Radio
ABC Radio / Renovando energías, En la noticia, ABC Noticias
Formato 21 / Viva seguro
Imagen / Crónicas de la Salud
IMER / Habla con ellas
Radio Capital / Una cita con Violeta, Cuidando tu salud, Vivir en familia
Radio Chapultepec / Mujeres insurgentes
Radio Ciudadana / Espiral, Mujeres a la tribuna
Radio Fórmula / Todo para la mujer, Irene en Fórmula, Para vivir mejor, La mujer actual, Lammoglia, la familia y usted, Para vivir mejor, Salud y belleza
Radio Red / Por su salud
W Radio / Martha Debayle en W

Por solicitud de la gerencia de Capullo, y con la finalidad de ahorrar tiempo, se llevó junto con el plan de trabajo una estimación inicial de productos Capullo, así como materiales de papelería, para envolverlos como regalos a ser utilizados para el trabajo con medios que se ha descrito arriba. Dicha estimación se organizó de la siguiente manera:

Vamos a mandar a:

- 10 medios de radio

Para lo cual necesitamos 17 cajas de aceite Capullo (204 botellas).

- 100 cuerdas.
- 100 bolsas de celofán, 100 moños, 3 kg de viruta y 5 cintas adhesivas.

3.3.2.2. Segundo lineamiento estratégico: Apoyar la difusión en medios a través de voceros terceros, para:

- a. Ofrecer recomendaciones alimenticias acordes con la vida moderna.
- b. Desmitificar el uso de aceite (consumo de grasa vegetal).
- c. Promover el consumo de linaza, antioxidantes y omegas 3, 6 y 9.

Este lineamiento estratégico estaba orientado a complementar la presencia en medios de la marca, pero como se aprecia en los incisos, con una finalidad “educativa”, con la cual ofrecer al público información veraz y, en el mejor de los casos, un diálogo que sirviera para aclarar dudas y sustentar el valor de consumir un producto de calidad.

El proceso para seleccionar y capacitar a un vocero, que se menciona desde el apartado exterior, requirió hacer una serie de entrevistas con médicos generales y nutriólogos, provenientes de institutos, clínicas y hospitales. Las entrevistas estuvieron sujetas a criterios establecidos con Capullo, sobre qué perfil de vocero se quería tener, qué trayectoria debía tener de respaldo, así como capacidades para la exposición de ideas y para generar empatía.

A partir de dichos criterios, se elaboró un cuestionario dentro del cual estuvieran las preguntas que permitieran obtener toda la información de interés. A grandes rasgos, a continuación se enlistan las preguntas y criterios utilizados:

Durante la entrevista se les pedía a los candidatos:

- Ofrecer una explicación detallada del proyecto (temporalidad, objetivo, metas a corto y largo plazo, información base de la marca).
- ¿Qué me puedes platicar sobre aceites para la piel?
- ¿Qué ventajas/desventajas ves en Bio-Oil?
- ¿Comentarios sobre ingredientes/fórmula de Bio-Oil?

- ¿Experiencia previa con medios?
- ¿Disponibilidad para conferencias, cursos, y elaboración de materiales?
- ¿Costo de tener una consulta contigo? (para definir formato de pago).

Otros elementos a considerar durante la entrevista:

- Claridad de ideas.
- Correcta comunicación corporal y verbal.
- Personalidad proactiva (actualización de su información).
- Apoyo a la marca (opinión o argumento).
- Coincidencia en su agenda y desarrollo profesional, con las actividades de la marca.

Finalmente, para garantizar que su contratación fuera eficiente para Capullo, el formato de pago se estableció bajo un esquema de trabajo realizado, a diferencia de un pago mensual o salario.

Las diferentes actividades que podría realizar el vocero fueron enlistadas, y el costo unitario de cada una fue fijado a partir de que el especialista proporcionara una cantidad que cobrara habitualmente como honorarios (por ejemplo el costo de una consulta), sobre lo cual se le hacía una contrapropuesta como se muestra a continuación:

Cuadro 8. Ejemplo de cotización de servicios del vocero.

Actividad	Costo por actividad
Entrevista telefónica	\$250
Entrevista presencial	\$500
Comida con medio de comunicación	\$700
Colaboración en medio	Por definir
Revisión y corrección de documentos	\$800
Taller	\$1,200
Conferencia o Seminario	\$1,750

Media Tour	Por definir (lugar, temporalidad, público)
------------	--

La intención de este formato era que al final se pagara al vocero sólo las actividades que había realizado y tener control sobre el gasto que implicaba (que nunca rebasara cierto tope).

De esta forma, mientras el chef Oropeza sólo se dedicó a poner una botella de Capullo al frente de su estufa (a cuadro en su espacio televisivo); la vocera seleccionada, la nutrióloga Socorro Fernández Pumar ofrecía entrevistas, redactaba documentos (a ser usados como boletines o colaboraciones), ayudaba a revisar textos elaborados por la marca (folletos, materiales para punto de venta), además de estar disponible para realizar un seminario, participar en conferencias, entre otras acciones.

El trabajo de la agencia para activar a la vocera consistió en:

- Gestionar las oportunidades para entrevistas entre los medios y el vocero tercero, dando:
 - Conciliación de agendas medios/vocero.
 - Información a Capullo del calendario de entrevistas.
 - Asesoría al vocero antes de realizar cada entrevista (recomendaciones de mensajes, antecedentes del entrevistador, etc.).
 - Seguimiento al momento de realizarse la entrevista, y de que ésta sea publicada.

- A detectarse en los medios, aquellos temas de coyuntura en los que el vocero de Capullo pueda aportar una opinión o argumento, y así contribuir a posicionarlo como experto y fuente confiable de información.

- Realización de entrevistas uno a uno entre el vocero y editores de medios impresos selectos, para explorar formatos de colaboración (continua), además de generar buena relación y en periodos definidos.

Las entrevistas “uno a uno” se pensaron inicialmente con periodicidad semanal o quincenal. Algunos medios con los que se recomendó efectuar acercamientos fueron:

Cuadro 9. Medios para acercamientos “uno a uno”.

Revistas	Diarios
A Tu Salud	Excélsior
Calidad de Vida	La Crónica
Balance	El Universal
Ganar Salud	Diario Monitor
Salud y Bienestar	Ovaciones
Saludable	Rumbo De México
En Forma	Unomasuno
Buenhogar	Milenio Diario
Fernanda	Reforma
Kena Salud y Belleza	El Economista
Familia Saludable	

3.3.2.3. Tercer lineamiento estratégico: Generar y reforzar relaciones con líderes de opinión, como médicos y nutriólogos, quienes pueden hacer recomendaciones argumentadas al consumidor final.

- a. Reforzar su presencia en eventos de interés de expertos (seminarios, congresos, convenciones, conferencias).

- Programa de atención personalizada a dichos especialistas.
 - Elaboración o adquisición de directorios, por especialidad, institución (hospital, organismos, y otros), considerando distinciones de acuerdo a jerarquías.
 - Realización de materiales que se desean enviar.
 - Envío de información institucional sobre el producto: cartas, folletos, invitaciones.
 - Envío eventual de obsequios que manifiesten el espíritu de Capullo y sus atributos (fechas clave para el sector, y/o fin de año).

En este tercer lineamiento, se presentó el obstáculo de que la adquisición de directorios y el servicio de envío de materiales resultaba demasiado caro para la marca en ese momento específico; por lo que se tomó la decisión de no implementarlo, lo cual dio pie a realizar directamente el otro componente propuesto, y que se señala a continuación.

- Programa de presencia en eventos.
 - Detección y selección de eventos del interés de Capullo.
 - Definición de participación: patrocinios, presencia de marca, ponencia.

Para la cual se obtuvo información de los eventos a realizarse próximamente, y se presentaron con el formato del siguiente cuadro:

Cuadro 10. Selección de congresos de interés para la marca.

EVENTO	FECHAS	ESTADO	SEDE
Congreso Nacional de Diabetes	Del 24 al 26 de Abril del 2009	Chihuahua Chihuahua	Federación Mexicana de Diabetes, A.C
IX Congreso Nacional de Medicina de Urgencia	Del 27 de abril al 01 de mayo 2009	Querétaro	Hotel Real de Minas
XXII Congreso Nacional De Medicina Familiar	El 28,29 y 30 de mayo 2009	Colima	Centro de Convenciones Allegra
25 Años de la Asociación Nacional de Cardiólogos	Del 13 al 15 de Agosto 2009	Distrito Federal	WTC
V Congreso y VII Jornadas de Nutrición Clínica	17 de octubre 2009	Puebla	El Centro de Convenciones
XXVI Congreso Nacional de Cardiología	Del 29 de octubre al 2 de Noviembre 2009	Puebla	Centro de Convenciones
XXXII Congreso Nacional De Medicina Interna	Del 15 al 18 de Noviembre de 2009	Mérida, Yucatán	WTC de Mérida
Congreso Nacional de Cardiología	1° semana de Diciembre 2010	Cancún	Sede por confirmar

Cuadro 11. Selección de exposiciones de interés para la marca.

EVENTO	FECHAS	ESTADO	SEDE
Expo Alimentaría México	Del 2 al 4 de Junio del 2009	Distrito Federal	Centro BANAMEX
Expo Vitigourmet	Del 21 al 23 de Mayo del 2009	Cancún Quintana Roo	Cancún Center, Salón Cozumel
Expo Mujer	Del 26 al 28 de Mayo del 2009	Distrito Federal	WTC

A continuación, un ejemplo de los contenidos de los Cuadros 6 y 7 en su versión ampliada y a manera de ficha, que tenía la intención de mostrar al cliente (los gerentes) cada una de las opciones de participación, y todos los elementos informativos para que tomara una decisión informada:

Evento: XXVI Congreso Nacional de Cardiología (de la Sociedad).

Fechas: Del 29 de octubre al 2 de Noviembre 2009.

Estado: Puebla.

Sede: Centro de Convenciones.

Visitantes: de 1500 a 2000 visitantes.

Institución responsable: Sociedad Mexicana de Cardiología.

Contacto: Marielena Ruizdelcampo (Programa) malena@smcardiologia.org.mx 55135106 y 56557694; y Marielena Beristain o Barbara Beristain 04455 33318165 patrocinio (logística).

Fechas límite: Este año es posible participar como expositores pues como ponente (vocera) tendría que revisarlo el Presidente de la Sociedad. Fecha límite: Agosto 2009.

Descripción: Los temas abordados durante el año pasado fueron los siguientes:

- Epidemiología y prevención (Pfizer).
- Imagen en cardiología.
- Terapia intensiva cardiológica.
- Cardiología clínica rehabilitación.
- Electrofisiología.
- Ecocardiografía.
- Circulación pulmonar.
- Cardiología geriátrica.

Costo: El precio aproximado por stand es de \$30 000, las conferencias entre \$50,000 y \$100,000; dependiendo del tema.

La presencia de Capullo en los eventos que seleccionara, no sería con alguna ponencia ni integrando algún contenido en el programa de los congresos, como habitualmente se presupone. La intención de la gerencia era tener presencia con una *hospitality suite* (“sala de buena hospitalidad”).

El concepto desarrollado por Capullo consistía en una cabina, dentro de la cual el médico asistente al congreso u otro tipo de evento, tuviera una serie de

complacencias, como servicio de café y refrigerios, sillones, conexión a internet; es decir, un lugar donde se sintiera consentido y se relajara, haciendo a un lado el ajetreo. Una vez “cautivo”, el médico se percataría de todos los materiales informativos y muestreo, disponibles en la misma *suite*.

Al tratarse de una táctica de mercadotecnia directa, la labor del equipo de relaciones públicas se limitaba al mapeo de eventos y la interacción con los organizadores, para posteriormente trabajar en los contenidos de materiales como folletos y hojas de datos, a través de los cuales los médicos fueran sensibilizados sobre las bondades de Capullo.

3.3.2.4. Cuarto lineamiento estratégico: Explorar áreas de trabajo para desarrollarle a Aceite Capullo un programa de Responsabilidad Social Corporativa.

Para reforzar el posicionamiento de la marca, se propuso este apartado y con ello ir más allá de hablar bien de sus propiedades y aportaciones a una alimentación saludable. Había que demostrar que la empresa también era un buen ciudadano corporativo, interesada por su comunidad.

Capullo había realizado hasta ese momento acciones aisladas de donativos en especie para población de bajos recursos, a través de organizaciones vinculadas a la alimentación; así como una campaña para apoyar la lucha contra el cáncer de mama, que consistió en cambiar el color de sus etiquetas a rosa, durante un periodo determinado, dentro del cual un porcentaje de sus ventas se destinaría a dicha causa, también a través de un organismo no gubernamental.

Ambas acciones no representaban realmente un programa de responsabilidad social corporativa (RSC)⁷⁸, por lo que, para trabajar el lineamiento número 4, se le propuso al cliente lo siguiente:

⁷⁸ Se considera que un programa de RSC debe incluir y cumplir por lo menos con tres ejes, que son: Calidad de Vida (atendiendo empleados, familiares y proveedores); Vínculo con la Comunidad (actividades con vecinos, líderes de opinión; altruismo y donaciones); y Cuidado del Medio ambiente.

- Recuperación de proyectos y materiales de Alimentos Capullo y Aceite Capullo en materia de RSC.
- Ponderación de rubros en los que a Capullo le interesaría implementar un programa de RSC (obesidad, diabetes, desnutrición, anorexia, etc.).
- Mapeo de organismos no gubernamentales, con programas relacionados a la salud y la alimentación de los mexicanos; para definir la conveniencia de establecer alianza o sumarse a algún proyecto ya iniciado.
- Una vez establecido el programa, se generará acercamiento con instituciones representativas de la práctica de la RSC en México como el CEMEFI.
- A partir de los avances del programa, se ponderará la realización de un evento para darlo a conocer a la prensa especializada, así como un plan de medios dedicado solamente a su difusión, para públicos externos e internos.

Se tenía que partir de reunir el trabajo que, ya sea por altruismo o de otra naturaleza, hubiera estado realizando Alimentos Capullo, alguna de sus áreas por separado, o la marca hubieran realizado en años anteriores; para saber si era posible rescatar alguna de esas actividades e integrarla en un programa, o si todas ellas tendrían que ser descartadas de acuerdo a lo que se definiera a partir de este momento.

Como se enlista arriba, el siguiente paso era realizar una ponderación de diferentes temas que fueran de interés del cliente, para que la marca fuera vinculada a uno de ellos. En aquel momento se consideró que el tema “alimentación” sería el idóneo, aglutinando elementos como: nutrición, calidad de vida, ayuda a población vulnerable y de escasos recursos.

También se debe observar que las actividades altruistas o filantrópicas por sí solas, como las meras donaciones, no hacen a una empresa socialmente responsable.

Esto implicó desechar temas como cáncer de mama y niños con capacidades diferentes, con los cuales no había vínculo directo con la marca, ni con su misión, ni con el posicionamiento deseado para el relanzamiento de Capullo.

Una vez definido el tema de alimentación, se podría generar un mapeo de organismos no gubernamentales, cuya labor central estuviera concentrada en dicho tema, y por lo tanto todos sus esfuerzos estuvieran dedicados a generar logros en esa materia.

Esto implicó desechar ahora instituciones como la Asociación Mexicana contra el Cáncer de Mama A.C. (conocida como Fundación CIM*AB) y Teletón, entre otras que se acercaban constantemente a la marca, por interés propio o a través de algún empleado de Capullo. Incluso se tuvo que declinar la propuesta de la organización conocida como Un Kilo de Ayuda, que aún cuando opera dentro del tema de interés, sus esquemas de trabajo no embonaban en la estrategia comercial del cliente, además de que sus costos de participación excedían el presupuesto disponible.

Desafortunadamente, con el trabajo propuesto ya avanzado, Alimentos Capullo y la marca decidieron no continuar con esta línea de trabajo, otorgando prioridad al tema de difusión. Más adelante, en 2009, la marca enfrentaría otro proceso de relanzamiento, algo apretado en tiempos y forzado en justificaciones, cuando se dio un viraje (volantazo) hacia la figura de “el corazón”.

Para atender ese viraje, se dejó de lado la propuesta de generar los cimientos de un programa de RSC, y se implementó un mapeo de instituciones relacionadas con el corazón, así como un relacionamiento que culminaría en donativos de dinero en efectivo y de equipos para la Fundación Mexicana del Corazón A.C., que pertenecía al Instituto Nacional de Cardiología.

3.3.2.5. Quinto lineamiento estratégico: Atender temas de coyuntura que pudieran afectar la campaña de difusión y relaciones públicas (por ejemplo el incremento de precios; ataques de la competencia).

Este fue un lineamiento de carácter preventivo, que consistía en tener ciertos elementos realizados, para activarlos sólo en caso de que fuera necesario y bajo el siguiente racional se expuso al cliente:

- Como todo producto de consumo, la reputación de Aceite Capullo está expuesta, de forma directa o indirecta, a la influencia de información generada por actores externos.
- En algunas ocasiones será necesario atender a los medios de comunicación que deseen contar con datos o el punto de vista de un vocero de la empresa.
- Para estar preparados ante cada tema, la agencia conformará un kit de materiales de comunicación, con el aval de Capullo, como son:
 - Mensajes Clave y Postura Institucional.
 - Documento puntual de preguntas y respuestas.
 - Ruta crítica para atender a los medios.

Una razón, más administrativa que referente a la estrategia, para acotar este quinto lineamiento a tres actividades puntuales, se debe a que los servicios de una prevención y manejo de crisis que proporciona una agencia, son paquetes especializados y que se cotizan aparte, debido los requerimientos para llevarlos a cabo.

En este sentido, ofrecer servicios de crisis, como una actividad mensual y bajo la misma iguala (ignorando el hecho de que implica un costo adicional), representaría pérdidas para la agencia, quien tendría que dedicar miembros del equipo y horas de

trabajo a este fin. A manera de analogía, un consumidor no le exige a Marinela que incluya paquetes de Chocorroles sin costo en cada paquete de Gansito; o los usuarios no exigen a GNP que incluya sin costo un seguro de gastos médicos mayores, dentro de cada seguro de vida que venda.

Por otro lado, un ejercicio responsable del publicirrelacionista invita a incluir algunas acciones que permitan construir las bases de una prevención, que fomenten en el cliente una educación al respecto y que, al final del día, formen parte del acervo de la empresa en materia de su comunicación corporativa.

Más aun, el sentido de responsabilidad y compromiso con el cliente, llevó al equipo de trabajo a atender en los hechos situaciones especiales y cercanas a la crisis no sólo de Capullo, sino de otras marcas de la empresa, como fue una alerta por cacahuates contaminados de salmonelosis (enero-febrero 2009), que emitió la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS), y que afectaba la reputación de Crema de Cacahuate Aladino⁷⁹, producto que no estaba contaminado y cumplía con todas las normas sanitarias de México y Estados Unidos.

En resumen, ya sea como acciones puntuales de prevención o como herramientas que se utilizaron en la práctica, el lineamiento número 5 cumplió con su intención de proponer un servicio con el que el cliente no contaba hasta esa fecha, y arroparlo, aunque fuera de forma muy básica en el inicio, y acompañarlo de manera más profunda durante momentos clave.

3.3.3. Cronograma.

Una vez que se establecieron las actividades, de acuerdo a cada lineamiento estratégico, se pudo consolidar toda la información en un cronograma, que por un

⁷⁹ El párrafo que aquí se expone comenta información de conocimiento público, y que apareció en diferentes medios de comunicación del periodo mencionado.

Que se cumpla la “promesa” del servicio no sólo conlleva el logro de resultados para los clientes, sino también el cumplimiento administrativo o cobranza, que es el proceso de pago, y seguimiento en casos de retraso, del cliente para con la agencia.

Además, si se realiza un buen trabajo cotidiano a un nivel satisfactorio, se puede solicitar una renegociación de honorarios, a través del incremento de servicios contratados, o para equilibrar el cobro respecto a incrementos inflacionarios, y demás ajustes.

3.3.4. Presupuesto.

El costo de los servicios de la agencia, que se propuso al cliente, fue de \$360,000.00 pesos, más IVA, por seis meses de trabajo. Esto es que la iguala mensual era \$60,000 pesos más IVA; y terminó ampliándose el periodo de trabajo de forma indefinida (duró hasta abril del 2010, año en que dejé de laborar en la agencia).

Esta cotización abarcaba un equipo de:

- Un director de la Práctica de Comunicación Corporativa.
- Un director de Proyecto (Gerente de Cuentas).
- Dos ejecutivas de Cuenta.

El promedio de tiempo dedicado a la cuenta era de 15 horas a la semana, en el caso de la Dirección y la Gerencia, mientras que el resto del equipo llegaba a las 20 horas semanales, con una observación relevante: el presupuesto mencionado abarcaba los servicios no sólo para Capullo, sino también para las marcas aceite Mazola y crema de cacahuete Aladino; y, en la práctica, abarcó también el servicio realizado para otras marcas, de forma no programada aunque puntual.

Trabajar más allá de lo acordado bajo contrato es una forma de mostrar a los clientes buena voluntad, apostando a que esto beneficie un proceso de renegociación en los pagos. Sin embargo se presta a que, de manera formal e informal, soliciten

continuamente servicios adicionales y sin costo para el cliente (pero sí para la agencia).

3.3.5. Más allá del periodo 2008-2009, el corazón hacia el 2010.

Una vez avanzado el trabajo del periodo 2008-2009, Capullo convocó a una junta en la que se nos informó que el trabajo realizado era satisfactorio, pero que la Dirección General, entonces a cargo de Benjamín Beckhart, había decidido que todo el trabajo de relaciones públicas (y publicidad), estuviera orientado a la relación de la marca y el corazón, ya no con la salud de la familia y el valor agregado de Capullo.

Para esta nueva etapa no se proporcionaron *briefs* ni resultados de investigaciones sobre la marca y el corazón, tampoco había racionales respecto al público consumidor. Aun así, se procuró presentar un esquema de estrategia similar a aquel con que se iniciaron los trabajos.

Aunque el presente documento se centra en el periodo 2008-2009, en mucho para mantener un carácter práctico, a continuación se presentan los lineamientos estratégicos rumbo al 2010.

Objetivo general de comunicación:

- Reforzar el posicionamiento de Capullo ante sus diversas audiencias como “la marca para el corazón” desde el punto de vista emotivo y racional.

Los lineamientos estratégicos fueron:

1. Generar actividades mediante las cuales se vincule el producto con sus atributos “por la salud del corazón”, resaltando el tema de los seres queridos (concepto emocional), para reconectar con el público.
2. Atacar plazas estratégicas donde opera nuestra competencia directa, con actividades en puntos de venta y los atributos históricos de la marca: origen, características, fidelidad de los clientes, etc.

3. Obtener un respaldo del sector médico, y utilizarlo como mensaje/atributo en toda la campaña.
4. Continuar con la campaña de relación con medios, con la integración de voceros de nutrición y cardiología, donde ambos centren sus mensajes (racionales y emotivos) en la salud del corazón y el estilo de vida necesario para conseguirlo.

Se pudieron rescatar muchas actividades del esquema anterior, por ejemplo, la permanencia de la nutrióloga vocera como generadora de contenidos y fuente de información para los medios, así como dar continuidad al trabajo en medios. Pero por otro lado significó un gran viraje de conceptos y del carácter del trabajo.

Por ejemplo, las actividades a realizarse con el público consumidor fueron más de proponer concursos y dinámicas donde hubiera interacción. Las entrevistas y demás participaciones en medios (fechas clave), se tenían que relacionar con la salud del corazón; así también la gerencia dedicó un presupuesto especial para actividades en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, en lo que parecía una “cruzada” por recuperar la plaza de donde era originaria la marca, y que había sido invadida por la competencia, Nutrioli.

El trabajo en Monterrey fue muy ambicioso, implicaba contar con un vocero tercero en aquel lugar, y que fuera famoso. Al cabo de la búsqueda se seleccionó a Brenda Bezares, quien daría entrevistas y participaría en eventos públicos; así como la contratación de espectaculares y pautas en diversos medios. Sobra decir que este tipo de trabajo, de carácter promocional, era opuesto al esquema anterior, más del ámbito de trabajar sobre la reputación del cliente.

Es justo mencionar que la agencia comentó y recomendó no hacer este viraje, por la brusquedad con que se estaban planteando los cambios así como la poca información y tiempos para hacerlo. Sin embargo, como suele suceder en las

relaciones agencia/cliente, se nos pidió acatar la permuta e iniciar los trabajos cuanto antes.

Lo expuesto a lo largo de este capítulo muestra la forma en cómo se diseñó la estrategia, sus fases y actividades, así también los detalles que se fueron desprendiendo al momento de su implementación, incluidas las decisiones para desistir de determinados lineamientos estratégicos y sus tácticas.

Estas tomas de decisiones al momento de la operación y los cambios que propiciaban, lejos de frenar el trabajo o de generar recelo por parte del cliente, demostraron uno de los atributos que se busca en un equipo de colaboradores: la capacidad de reacción ante las circunstancias para mantener la continuidad en las labores y en la obtención de resultados.

CAPÍTULO 4
TERCERA FASE: EVALUACIÓN

*Looking beyond the embers of bridges glowing behind us
To a glimpse of how green it was on the other side
Steps taken forwards but sleepwalking back again
Dragged by the force of some inner tide*

Pink Floyd, *High Hopes*

A lo largo del tercer capítulo se hicieron acotaciones y comentarios, estos son resultado de las evaluaciones hechas durante el proceso de planeación así como durante la implementación. Si bien no son concluyentes, sí muestran y ejemplifican cómo se va dando la toma de decisiones y se afrontan obstáculos cotidianos.

Como complemento, el objetivo del presente capítulo es describir, desarrollar y argumentar cómo suelen presentarse los resultados de una campaña al cliente, partiendo de sus requerimientos, con los cuales se construyó la planeación, pero también orientados a la actividad sobre la cual pidió mayor énfasis, en este caso (y periodo señalado) fue la relación con medios de comunicación.

Para ello se reseña la manera en que se generaban los reportes de actividades, se hace una cuantificación de las publicaciones obtenidas, una medición a partir de las herramientas con que se contó y su ponderación.

4.1. Medición de cobertura informativa lograda.

Para realizar la medición de la cobertura obtenida, se utilizaban los servicios de una agencia de monitoreo, a través de la cual se recataron los testigos de las publicaciones, para su registro y análisis; ya fueran generadas a través de una entrevista con la nutrióloga vocera, o como resultado de compartir información en formato de boletín.

Adicionalmente, el equipo en la agencia realizaba dos tipos de reportes, uno semanal, con los grandes temas del periodo para que el cliente pudiera darle seguimiento; y un documento mensual, mucho más completo a través del cual se

demonstrara el trabajo realizado, en términos generales y no sólo lo relacionado con publicaciones.

El reporte mensual se convirtió así en el registro de resultados para una revisión anual o su equivalente, que permitiera visualizar lo logrado a nivel global, y a partir de ello evaluar si las acciones propuestas/realizadas, habían resultado productivas para Capullo.

El reporte mensual constaba de los siguientes apartados:

- Actividades realizadas (las del día, desde asistir a una reunión, hasta envíos, y redacción de documentos)
 - Desglosado por marcas Capullo, Mazola y Aladino.
 - Especificar actividades con medios.
 - Actividades con la nutrióloga vocera.
- Monitoreo diario (a cargo del proveedor de monitoreo).
- Actividades adicionales (no consideradas en el Plan de trabajo, pero que surgieran como imponderables dentro del periodo).
- Cobertura obtenida dentro del periodo (con listado en formato de tabla, cifras sumatorias y gráficas).
- Siguiendo pasos (acciones pendientes, detenidas o a realizarse a corto plazo).

Es pertinente comentar que, en el momento en que se tomó la cuenta, Capullo no contaba realmente con un plan de relaciones públicas, aunque sí realizaban algunas acciones con medios, pero que no alcanzaban a ser las suficientes para denominarlas relaciones con medios.

La agencia con la que habían trabajado, simplemente se limitaba a enviar producto para que salieran publicadas algunas trivias esporádicas, y en espacios poco conocidos. En ese sentido, los resultados que se presentan en este capítulo son

exitosos pues llevan a la marca a un relacionamiento real con los periodistas abarcando:

- Presentarse ante ellos.
- Explicar los atributos del producto, y que se reconozca la marca y la empresa.
- Generar reuniones uno a uno.
- Ofertar información.
- Fomentar dinámicas para mantener el interés.
- Dar seguimiento vía telefónica o por correo electrónico.

Gracias a que se construyó esta dinámica de relación con medios es que se pudieron lograr las publicaciones que se mencionan a lo largo del capítulo.

A continuación se presentan los resultados cuantitativos obtenidos en el periodo de mayo a diciembre de 2008-2009; segmentados en radio/televisión, impresos y *online*; y cada uno de ellos en listado de publicaciones y los impactos estimados en el público objetivo⁸⁰.

4.1.1. Publicaciones en radio.

Como se comentó anteriormente, Capullo venía de trabajar otras experiencias de relaciones públicas que resultaron poco eficaces. Por ello, incursionar en programas de radio fue un elemento innovador para la marca y el resultado fue exitoso debido a la cantidad de publicaciones logradas.

⁸⁰ Utilizando como fuente "Media Vyasa, tarifario de medios 2008"; edición No. 63; además de "INRA, Mediómetro-Radio", Cd. de México. Mayo 2008. Y con ello: NSE:A/B/ C Sexo: HOMBRES / MUJERES Edades: 18 a 24 y 25 a 34; población 5,462,309.

Cuadro 13. Publicaciones en radio.

Estación	Conductor	Programa	Publico objetivo por sexo	Publico objetivo por edad	Ad-Eq
IMER	Montserrat Arroyo	A buena hora	Mujeres	35-55 años	\$77,940
Núcleo Radio Mil	Sara Rivas	Buenas tardes México	Mujeres	25-40 años	\$60,000
Radio Capital	Arturo Flores	Cuidando tu salud	Mujeres	30-45 años	\$9,450
Radio Capital	Arturo Flores	Cuidando tu salud	Mujeres	30-45 años	\$23,625
Radio Capital	Arturo Flores	Cuidando tu salud	Mujeres	30-45 años	\$33,075
Radio Capital	Arturo Flores	Cuidando tu salud	Mujeres	30-45 años	\$37,800
Radio Capital	Arturo Flores	Cuidando tu salud	Mujeres	30-45 años	\$14,175
Radio Capital	Arturo Flores	Cuidando tu salud	Mujeres	30-45 años	\$18,900
Radio Capital	Arturo Flores	Cuidando tu salud	Mujeres	30-45 años	\$42,525
Radio Capital	Arturo Flores	Cuidando tu salud	Mujeres	30-45 años	\$18,900
Radio Capital	Arturo Flores	Cuidando tu salud	Mujeres	30-45 años	\$94,500
Radio Capital	Arturo Flores	Cuidando tu salud	Mujeres	30-45 años	\$47,250
Radio Capital	Arturo Flores	Cuidando tu salud	Mujeres	30-45 años	\$37,800
Radio Capital	Arturo Flores	Cuidando tu salud	Mujeres	30-45 años	\$47,250
Radio Fórmula	Abraham López	Dr. Lammoglia, la familia y usted	Hombres y Mujeres	30-45 años	\$420,000
Radio Fórmula	Lourdes León	Salud y Belleza	Mujeres	25 - 35 años	\$120,000

Radio Fórmula	Abraham López	Dr. Lammoglia, la familia y usted	Hombres y Mujeres	30-45 años	\$60,000
Radio Fórmula	Lourdes León	Salud y Belleza	Mujeres	25 - 35 años	\$60,000
Radio Fórmula	Tere Aviña	Tere Aviña en Fórmula	Mujeres y Hombres	30-55 años	\$582,750
Radio Fórmula	Tere Aviña	Tere Aviña en Fórmula	Mujeres y Hombres	30-55 años	\$582,750
Radio Trece	Raúl Sosa	La Tijera	Mujeres	25-45 años	\$46,800
Radio Trece	Raúl Sosa	La Tijera	Mujeres	25-45 años	\$49,764
Radio Trece	Raúl Sosa	La Tijera	Mujeres	25-45 años	\$74,568
Radio Trece	Raúl Sosa	La Tijera	Mujeres	25-45 años	\$51,164
Radio Trece	Raúl Sosa	La Tijera	Mujeres	25-45 años	\$74,568
Radio Trece	Raúl Sosa	El Mameluco	Mujeres	25-45 años	\$19,968
Radio Trece	Raúl Sosa	El Mameluco	Mujeres	25-45 años	\$95,472

Dadas las características de la campaña, así como de la vocera seleccionada, los programas unitarios de radio, cuyo público fuera principalmente mujeres, representó el espacio ideal para realizar actividades, ya fueran entrevistas o intercambio por menciones.

Por su parte, los programas de radio mostraron apertura a realizar las dinámicas mencionadas, en el entendido de que eran beneficiosas para ambas partes. Ese ánimo fue fundamental para obtener tan buena respuesta, así como para gestionar una relación con el público radioescucha que asistía a recoger sus premios a las estaciones.

4.1.2. Publicaciones en televisión.

La presencia en televisión fue baja, debido a que se evitó buscar este tipo de medios por diseño. La razón de ello es simple, la pauta publicitaria de Capullo era

primordialmente televisiva, en segundo lugar, los temas manejados en la campaña no era de trascendencia nacional, ni lo suficientemente atractivos para ser del interés de productores y conductores.

Cuadro 14. Publicaciones en televisión.

Estación	Conductor	Programa	Público objetivo por sexo	Público objetivo por edad	Ad-Eq
Tele Fórmula	Tere Aviña	Tere Aviña en Fórmula	0.177 (FM) 0.06 (AM)	Mujeres y Hombres	\$337,575

La aparición en Tele Fórmula se debió a una invitación del programa arriba mencionado, luego de generar buena voluntad con su equipo de producción en radio.

El total de Ad-Eq obtenido en radio y televisión fue de \$3,285, 012; que se considera exitoso toda vez que rebasó por mucho la iguala pagada en el periodo del proyecto, como se analiza más abajo, a partir de todos los totales.

4.1.3. Impactos en el público objetivo (radio y televisión):

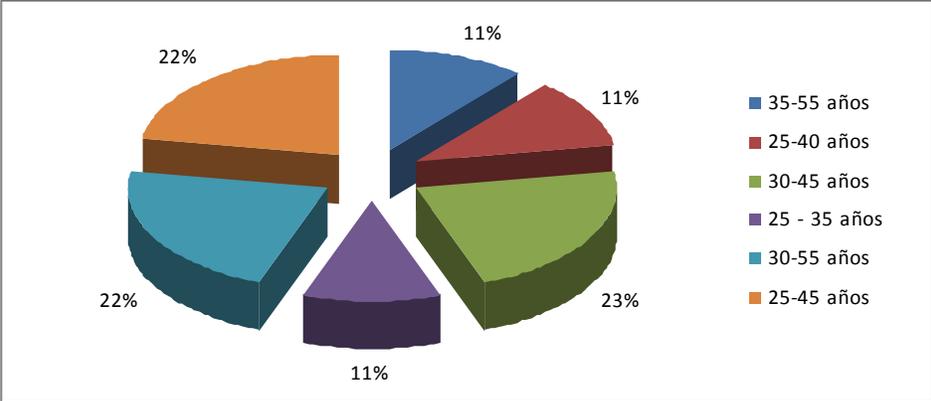
A solicitud del cliente, se realizaron también mediciones del público que fue alcanzado a través de los medios electrónicos. Estas cifras las usó el cliente para corroborar las mediciones que recibía de su agencia para investigaciones de mercado (Olabuenaga Chemistri).

Los resultados de las investigaciones de mercado se compartían con todo el equipo de la marca y proveedores, a través de una reunión trimestral. Lamentablemente en dichas reuniones no se repartían documentos ni se generaban carpetas de esta información por considerarlo confidencial pero, en el periodo que abarca el caso que se expone en este documento recepcional, las cifras mostraban una lucha pareja entre Capullo y su competidor más cercano, Nutrioli, demostrando que los esfuerzos

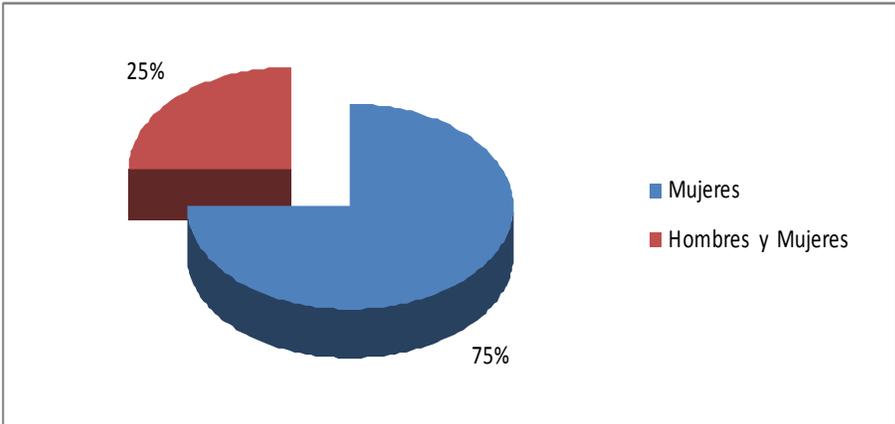
en conjunto (mercadotecnia, publicidad y relaciones públicas), estaban bien enfocados.

Los impactos que se midieron desde el trabajo de relaciones públicas se muestran en las siguientes gráficas.

Cuadro 15. Impacto en el público por edad.



Cuadro 16. Impacto en el público por género.



4.1.4. Publicaciones en medios impresos.

En lo que se refiere a medios impresos, los resultados cuantificados parecieran no ser tan relevantes, sin embargo muestran sólo una parte de los esfuerzos realizados,

que abarcaron las reuniones con editores y editoras de revistas y suplementos, para explicarles en persona qué es lo que se buscaba destacar de la marca.

La respuesta obtenida en varias de estas reuniones, y que se pudo transmitir al cliente en su momento es que los periodistas con los que se tuvo reunión:

- Conocían la marca Capullo, por una experiencia familiar.
- Aquellos que cocinaban, preferían la marca por tradición.
- Habían notado que la marca se había rezagado en cuanto a su promoción y presencia publicitaria.

Si bien no se trató de información estadística, es relevante considerando que los periodistas son líderes de opinión y filtro importante para decidir qué información ofrecen a su público, a partir de datos duros, motivaciones y su percepción de tendencias.

Cuadro 17. Publicaciones en medios impresos.

Medio	Sección	Tono	Tiraje	Ad-Eq	Publico objetivo por sexo	Publico objetivo por edad
El Gráfico	Especial	Positivo	300,000	\$540.00	Mujeres 40% Hombres 60%	18 a 29 años
El Sol de México	Metro / Sonora	Positivo	60,500	\$4,980.00	Hombres 55% Mujeres 45%	26-45 años
El Universal	Estilos	Positivo	150,855	\$114,000.00	Hombres 50.76% Mujeres 49.24%	45-65 años
El Universal Gráfico	Mujer y Hogar	Positivo	300,000	\$20,800.00	Mujeres 40% Hombres 60%	18 a 29 años

A grandes rasgos, la lentitud en medios impresos se debe a que se guían por un calendario editorial (qué temas van a publicar y cuándo); así como la periodicidad que se genera entre el tiempo de trabajar los contenidos, hacer el cierre y que

aparezca la publicación. De esta forma, para aparecer en el número de diciembre, se tiene que proporcionar la información en octubre.

La opción utilizada fueron los suplementos semanales o mensuales (al siguiente año se amplió la base de datos de contacto a secciones de salud); y la presencia en programas de radio, que se realizan casi diario y, por lo mismo, consumen más contenidos, para poder demostrar resultados rápidos.

El total de Ad-Eq obtenido en medios impresos fue \$191,924.25; que no es tan impactante como el de medios electrónicos, pero en compensación los testigos generados (el *clipping*) ayudó a que el cliente pudiera mostrar a otros de sus públicos (socios comerciales, clientes) el tipo de mensajes que se estaban utilizando y la importancia que tenía al no ser una actividad publicitaria.

4.1.5. Impactos en el público objetivo (medios impresos):

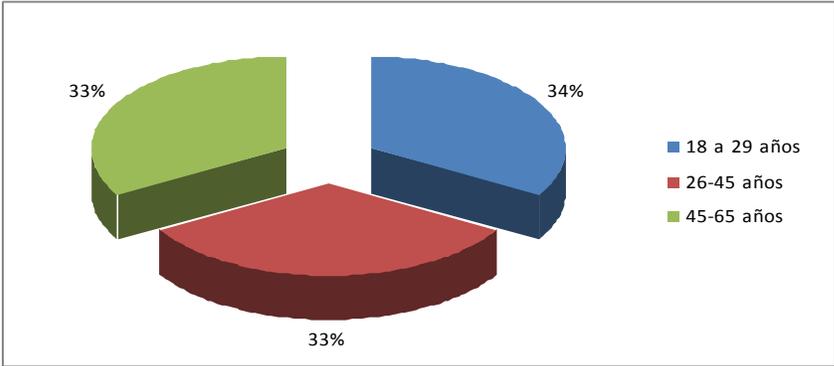
Similar al ejercicio realizado con medios electrónicos, y con la misma finalidad, para los medios impresos también se intentó recopilar y graficar el público alcanzado con las publicaciones. Adicional a esto se contó con las cifras de tirajes de cada medio, que en total sumó 1,116,355 ejemplares.

Adicional a lo comentado en el apartado de medios electrónicos, es pertinente señalar que, si bien estas gráficas no aportaban mucho y en aquel momento, a la campaña de relaciones públicas y su evaluación; sí resultaban de utilidad para el cliente, en la confrontación con los datos que le proporcionaba su agencia de investigación de mercado, pero también para uniformar la manera en que la gerencia de marca presentaba sus resultados ante sus superiores.

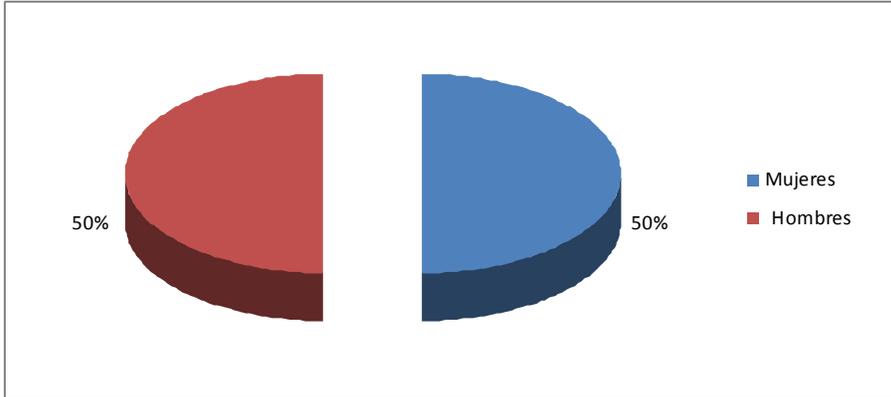
Es decir que el cliente sabía que el trabajo de relaciones públicas no se conducía bajo los mismos esquemas laborales que la publicidad, pero pedía que al momento

de ser medidos existieran algunos datos que fueran equiparables, como fueron dichas gráficas.

Cuadro 18. Impacto en el público por edad, medios impresos.



Cuadro 19. Impacto en el público por género, medios impresos.



4.1.6. Publicaciones en medios *online*.

Las menciones *online*, a pesar de que en algunos casos se lograron en portales de medios impresos, fueron el resultado de esfuerzos independientes; es decir, no eran réplicas de una mención obtenida con los editores de la versión impresa, sino a través de los responsables online.

Dada la inmediatez con que se mueve la información en este tipo de medios, se obtuvieron buenos resultados en cantidad, así como en la posibilidad de transmitirlos a través de internet con medios no tradicionales. En aquel momento Capullo no contaba con presencia en redes sociales, pero se encontraba replanteando y diseñando su sitio *web* oficial, a través del cual pudiera interactuar con su público consumidor.

Para ese nuevo sitio *web* se requería estar generando contenidos propios, así como que otros medios *online* hicieran referencia a sus productos, atributos nutrimentales y desempeño al momento de cocinar; mismos que se fueron difundiendo a través del trabajo de relación con medios.

Cuadro 20. Publicaciones en medios online.

Medio	Sección	Tono	Ad-Eq	Hits
El Siglo de Torreón.com	Salud	Positivo	\$9,000.00	30,000
El Sol de México	Opinión	Positivo	\$9,000.00	300,000
Énfasis Alimentación Online	Noticias	Positivo	\$12,000.00	26,000
esmas	Salud	Positivo	\$12,000.00	7,000,000
InformaBTL	Promociones	Positivo	\$12,000.00	75,543
La Crónica.com	Salud	Positivo	\$9,000.00	729,539
La Crónica.com	Vida y Estilo	Positivo	\$9,000.00	210,800
Merca 2.0	Podcast	Positivo	\$9,000.00	210,800
Merca2.0	Publicidad	Positivo	\$12,000.00	90,000
Multipress	Publicidad	Positivo	\$12,000.00	90,000
Multipress Daily Net	Agencias	Positivo	\$9,000.00	60,000
Neo Boletín	Artículos del mes	Positivo	\$ 1,200.00	10,000
Plenilunia	Prevención	Positivo	\$ 9,000.00	10,000
Promomark	MKT y Nuevos Negocios	Positivo	\$ 12,000.00	168,320
Radio Trece	Salud	Positivo	\$ 9,000.00	200000
TERRA	Salud	Positivo	\$ 9,000.00	10,000
PubliKmas	Más publicidad y marketing	Positivo	\$ 12,000.00	10,000

Una exigencia que tienen los responsables *online*, es que dada la competencia de sitios web informativos y de entretenimiento, deben estar generando y circulando contenidos con tanta o más frecuencia que sus similares impresos e incluso radiofónicos o televisivos. Esta situación permite que sean receptivos a contenidos generados por marcas y empresas, mismos que no serían retomados por otro tipo de medios si no van acompañados de una pauta.

En ese sentido, los medios *online* (sin contar las llamadas redes sociales), han fomentado la aparición y circulación de datos e información proveniente de marcas y corporativos, en el mejor de los casos, en voz de sus especialistas y voceros técnicos, con la debida ética y transparencia sobre la fuente de lo informado.

Para terminar de medir los medios *online* se consideraron números aproximados de *hits* (veces que un usuario de internet accede a un sitio, con información proporcionada por los responsables de cada sitio), del cual el total aproximado se estimó en 8,321,463.

Mientras que el total de Ad-Eq obtenido en medios online quedó en \$166,200. Nuevamente una cifra que no parece muy abultada, pero que acompaña dignamente el valor, como se explica líneas arriba, que tuvo para la marca comenzar a tener presencia en estos medios para su planeación de sitio *web*.

4.1.7. Resultados cuantitativos totales de la campaña de relación con medios:

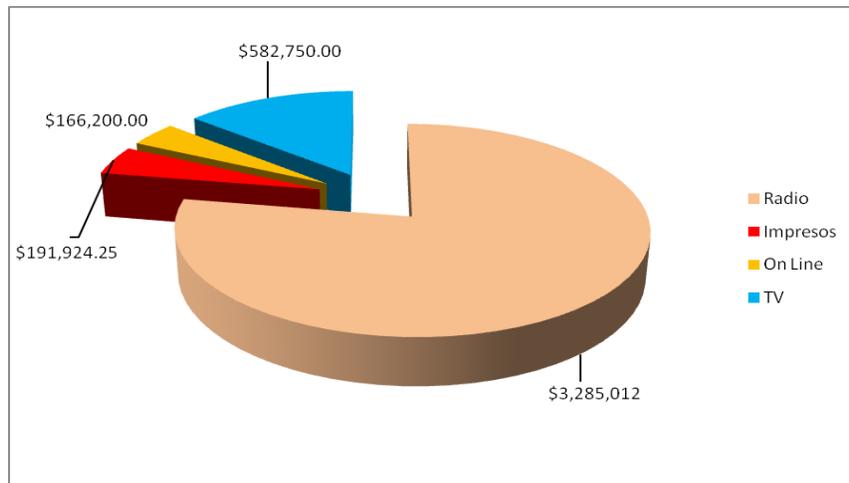
La campaña de relaciones públicas, enfocada a la relación con medios de comunicación, fue exitosa en el aspecto cuantitativo. Como se muestra a continuación en las cifras totales el número de publicaciones más el monto simbólico del Ad-Eq demostraron ante el cliente un ejemplo del valor de los servicios que se les ofrecieron.

Cuadro 21. Cuantificación final de publicaciones y equivalencia publicitaria.

MEDIO	PUBLICACIONES	VALOR EN AD-EQ
Online	17	\$166,200.00
Radio y TV	34	\$4,445,406.00
Impresos	7	\$191,923.00
TOTALES	58	\$4,803,529.00

Adicionalmente la distribución de las publicaciones en diferentes medios sirvió para subrayar que el enfoque estratégico era correcto, toda vez que la información con la cual ya contaba Capullo para estar en contacto con el público consumidor, y aquella que podía generar a partir de la propuesta de servicios, no debía estar acotada únicamente a medios de “cocina” o “recetarios”. En ese sentido y como se comenta al inicio de este capítulo, la participación en radio ayudó a romper este paradigma y a demostrar la eficacia de la estrategia planteada.

Cuadro 22. Cuantificación final de equivalencia publicitaria.



4.1.8. Retorno de inversión.

De una u otra forma, los resultados cuantificables, como los mencionados, siempre estuvieron a la vista del cliente, ya sea mediante sesiones de trabajo o aquellas para

revisar estatus con algún directivo. De tal forma que la actitud general en dichas reuniones y a lo largo del periodo consignado fue satisfactoria por parte de la marca.

Sin embargo, de parte de la agencia se buscó hacer más evidente el valor que tenían los servicios prestados para Capullo, por lo cual se seleccionó la cuantificación de un retorno de inversión que pudiera ser vinculado a un tema administrativo, como se analiza en el primer capítulo y aquí se pone en práctica bajo los parámetros del caso que se estudia.

La Iguala mensual se fijó en \$60,000 más IVA⁸¹ (el impuesto no estará considerado en la operación debido a que forma parte de un ejercicio fiscal y no un producto de honorarios).

La iguala cobrada por ocho meses del proyecto (mayo-diciembre 2008) fue de \$480,000. Mientras que la equivalencia publicitaria del periodo (Ad-Eq mayo-diciembre 2008) quedó en \$4,803,529.

La operación correspondiente, como se ve en el primer capítulo, sería:

$$1) 4,803,529 - 480,000 = 4,323,529$$

$$2) 4,323,529 / 480,000 = 9.007$$

ROI: de 9 a 1⁸²

Este ejercicio de medición representa sólo el valor de la campaña en números fríos y en función de que unos de los valores es una cantidad ya invertida en el trabajo de la agencia. Por ello, regresar “nueve pesos por cada uno” de los que fueron invertidos en la agencia es un resultado exitoso, pero aún falta comentar otros resultados con otras características.

⁸¹ Todas las cifras en pesos mexicanos.

⁸² ROI = Ad Eq del periodo – Costo de la campaña (igualada pagada a la agencia). El resultado se divide entre el ingreso total del periodo; el número antes del punto representa las veces que se retornó cada peso invertido en la campaña (igualada pagada).

Como se mencionó al inicio de este apartado, periódicamente se presentaron reportes de actividades a Alimentos Capullo, la misma práctica de realizar con casi todos los clientes, de tal forma que se genere una revisión del trabajo cada determinado tiempo, y no se permita una falta en la operación por parte del proveedor (o si la hay, que se detecte y corrija), y se fomente una tranquilidad al cliente en cuanto al monto invertido y su retribución.

Fuera de los resultados cuantitativos, los clientes también son receptivos a otro tipo de retribuciones, como son la realización de contactos y reuniones con públicos de su interés, entre otras actividades. Sin embargo, cuando se trata de hacer un cierre, o demostrar un cúmulo de logros, aquellos que pueden recibir una cifra y ser confrontados ante un gasto, son más bienvenidos.

4.2. Otros Resultados

A manera de repaso, tomando en cuenta los objetivos específicos, los resultados presentados en el apartado anterior cubren los primeros dos, tal vez lo más abultados, dado también el interés del cliente:

Primer lineamiento estratégico: Tener presencia en medios de comunicación para difundir los atributos del aceite, como su fórmula renovada y sus ingredientes, cambios en su imagen, confiabilidad, historia, entre otros.

Segundo lineamiento estratégico: Apoyar la difusión en medios a través de voceros terceros, para:

- a) Ofrecer recomendaciones alimenticias acordes con la vida moderna.
- b) Desmitificar el uso de aceite (consumo de grasa vegetal).
- c) Promover el consumo de linaza, antioxidantes y omegas 3, 6 y 9.

Como se adelantaba en la sección anterior, además de los resultados cuantificables podemos calificar la relación con medios como exitosa, ahora también si incluimos la búsqueda y operación de la nutrióloga en su papel de vocero tercero; a partir de lo

cual se lograron integrar, en las entrevistas y consecuentes publicaciones, los mensajes clave revisados y aprobados por el cliente.

Es decir, las menciones obtenidas siempre contenían la información que al cliente le interesaba difundir, la que le interesaba fuera tomada en cuenta por los medios; y que esto sucediera en los espacios seleccionados. Una vez más la campaña logró este lineamiento (incisos a, b y c), a través de un trabajo respetuoso y honesto con los periodistas: siempre se proporcionó información respaldada en hechos, se redactó de tal forma que resultara de interés noticioso y que por este mismo hecho fuera retomada y publicada.

Como ya se comentó en el tercer capítulo, el tercer lineamiento fue trabajado del lado de la agencia, hasta el momento en que era el cliente quien debía tomar las decisiones de gasto y ponderar si se continuaba realizando estas actividades:

Tercer lineamiento estratégico: Generar y reforzar relaciones con líderes de opinión, como médicos y nutriólogos, quienes pueden hacer recomendaciones argumentadas al consumidor final.

- a) Reforzar su presencia en eventos de interés de expertos (seminarios, congresos, convenciones, conferencias).

De esta forma y a pesar de que se entregaron documentos que avalaran el trabajo ante el cliente, el lineamiento no puede considerarse como realizado.

En cuanto al cuarto lineamiento, los resultados se pudieron obtener hasta el periodo 2009, cuando se dio un giro al concepto de la comunicación, para abarcar el tema del “corazón”, lo que motivó una serie de acercamientos y eventual convenio con la Fundación Mexicana del Corazón A.C., como también se detalla en el apartado de Estrategia:

Cuarto lineamiento estratégico: Explorar áreas de trabajo para desarrollarle a Aceite Capullo un programa de Responsabilidad Social Corporativa.

Por lo que tampoco puede ser considerado como logrado en el trabajo comprendido en 2008-2009. En el cual sí se investigaron diferentes opciones, como ya se comenta en el tercer capítulo, y se entregaron documentos que fueron una base para la toma de decisiones en la siguiente etapa del proyecto.

Finalmente, el quinto lineamiento, que también fue comentado anteriormente con sus peculiaridades, arrojó resultados provenientes de situaciones previstas y no previstas (para ello fue diseñado en el proceso de planeación):

Quinto lineamiento estratégico: Atender temas de coyuntura que pudieran afectar la campaña de difusión y relaciones públicas (por ejemplo el incremento de precios; ataques de la competencia).

Si bien los temas de precios y competidores no representaron una situación abierta (permanecieron latentes todo el tiempo); la atención a situaciones como la mencionada de crema de cacahuete Aladino, y otras similares, permitieron demostrar la capacidad del equipo externo para dar atención al cliente y ayudarle a tener el control de su comunicación.

Procurando un análisis “a nivel de cancha”, se pueden revisar otras acciones tácticas que fueron resueltas exitosamente. Una de ellas fue reactivar la participación de Alfredo Oropeza, “el chef Oropeza”, como vocero patrocinado por la marca Capullo.

Para ello se realizaron dos clínicas de cocina, uno para periodistas y otro para consumidoras, donde pudieran recibir una clase en presencia del chef Oropeza como su instructor, y ahí mismo poner en práctica sus habilidades de cocina para ser atendidas y mejoradas por Oropeza.

Las sesiones fueron realizadas el 23 y 26 de junio del 2008, cada una para 30 personas, en un montaje tipo escuela, con apoyo audiovisual, fuente de *coffe-break* y bocadillos.

La ruta crítica del evento partió de que Capullo autorizara “hacer algo” con Oropeza, de ahí el equipo en la agencia desarrolló:

- Propuestas (lluvia de ideas, varios caminos como una sesión de firma de autógrafos, envíos de su libro autografiado, entre otros).
- Aprobación de la propuesta de la Clínica, como mejor camino.
- Selección de programa de radio para alianza, a través de la cual invitar a las consumidoras.
- Negociación de alianza con medio, que generó la realización de menciones, donde las primeras personas en comunicarse serían las ganadoras.
- Cotización de materiales necesarios.
- Cotización y selección de sede, finalmente se optó por las instalaciones del Centro Culinario Ambrosía.
- *Scouting* en las instalaciones de Ambrosia para tomar decisiones de montaje y desarrollo de la Clínica.
- Envío de invitación electrónica a medios (los periodistas fueron convocados previa selección, y no por concurso como sucedió con las consumidoras).
- Confirmación de asistencia.
- Logística y apoyo en el evento, tanto en el de periodistas como el de amas de casa.
- Seguimiento a necesidades de los medios (solicitudes de información o entrevistas).
- Reporte de ambos eventos.

En el caso de la Clínica con periodistas, la agencia tuvo control de todo el evento, al tratarse de invitados especiales, con los que se debía tener cuidado en el trato y seguimiento posterior al evento.

Asistieron representantes de los siguientes medios:

- Enfoque Noticias
- Plenilunia
- Revista Nueva
- Seventeen
- Mediosiq
- Lyrsa Editores (Salud y Cocina Saludable)
- Lyrsa (El gourmet.com)
- Reader's Digest México (Crecer Feliz)
- Alto Nivel y CEO
- Mellitus
- IN STYLE
- American Health & Fitness
- Publimetro
- Terra

Para la convocatoria a consumidoras, se realizó una alianza con el programa "Cuidando Tu Salud", que era transmitido en Radio Capital y conducido por el locutor Jorge Arturo Flores.

A los radioescuchas se les ofrecía de obsequio, una copia del libro de Oropeza autografiada, además de asistir a la Clínica. Asistieron 30 amas de casa y parte de lo obtenido en la alianza fue la realización de menciones diarias de la marca y la actividad, durante 16 días, reportando un Ad-Eq de \$425, 250 pesos (que se sumó a lo consignado en el apartado anterior).

Otra actividad reseñable fue conseguir que Alimentos Capullo realizara obsequios de *goodwill* a los medios, sin tener como finalidad conseguir una publicación o una entrevista, sino por el contrario, demostrar que se está al pendiente de ellos y de la relación y que no siempre se les va a buscar para pedirles algo.

A esta actividad se le llamó “Programa de atención a medios”, y generó:

- Mapeo de aniversarios de revistas y secciones afines a Capullo.
- Envío del obsequio.
- Envío de canasta navideña a medios seleccionados.

La lista abarcaba más de 60 medios impresos y electrónicos (incluidos portales online especializados) y cerca de 100 personas. Por motivos de discreción no se enlistan en este documento. Pero procurar este detalle permitió generar acercamientos en persona y seguimientos vía telefónica, que fomentaron relaciones para Capullo, y la obtención de algunos de los resultados ya cuantificados.

Fue a ese mismo directorio de medios, con el que se trabajaron los envíos de información con pretexto de fechas clave, como las que se enlistan a continuación:

- Septiembre "26 de septiembre día mundial del corazón".
- Octubre "16 de octubre día mundial de la alimentación".
- Noviembre "Los malos hábitos alimentarios del ejecutivo actual".
- Diciembre "Receta saludable para diciembre".
- Enero "27 de Enero día del nutriólogo".
- Febrero "El amor entra por el estómago".
- Marzo "8 de Marzo Día de la mujer".
- Abril "Recomendación para evitar la grasa abdominal".
- Mayo " 10 de mayo Día de la madre".
- Junio "Recomendación para verano".
- Julio "Recomendación de alimentación saludable para abuelos".

Entre otros elaborados en conjunto con la vocera nutrióloga y la gerencia de marca, siguiendo un trayecto de trabajo que abarcaba:

- Investigación y estructuración de esqueleto del documento.
- Envío de borrador a nutrióloga para su revisión y complemento.
- Recepción de boletín completo y corregido por parte de la nutrióloga (que no perdiera el punto de vista noticioso del interés para los medios).

- Envío a gerente de la marca para retroalimentación.
- Aprobación de boletín y liberación a los medios seleccionados (no toda la información se mandó a todos los medios al mismo tiempo).

Al cierre del periodo 2008 aún no era posible discernir los cambios que tenía proyectados Aceite Capullo para su producto estrella, el viraje de contenidos de “familia” a “corazón” apenas se estaban gestando a la par que los ajustes directos a sus relaciones con puntos de venta y estrategias de mercadotecnia.

Los resultados obtenidos en este mismo periodo, a pesar de que se intenta presentarlos como un cierre, resultan parciales aun cuando ya se ha comentado su valor, mismo que permitió que se continuara trabajando la cuenta en los siguientes años.

Las acciones emprendidas, delineadas en la estrategia, lograron iniciar un contacto (o restablecer el contacto) de la marca con sus públicos, principalmente periodistas y consumidores. Los periodistas a través de dinámicas de acercamiento y oferta informativa y los consumidores a partir de las publicaciones obtenidas. Ambos recibieron los mensajes diseñados aunque con diferente grado de complejidad.

Si bien no se cuenta con los testigos de las mediciones efectuadas por Olabuenaga-Chemistri, con lo cual se pudiera obtener detalles del comportamiento de los consumidores e incluso aventurar opiniones sobre la interpretación de los mensajes, es factible decir que la operación de la estrategia y los resultados obtenidos movieron a Capullo de una condición de estancamiento a una de reconocimiento puntual (quiénes son, qué hacen, dónde se habían quedado), que sirviera de plataforma para dar continuidad a sus esfuerzos de comunicación y mejorarlos.

Como cierre de este apartado se podría decir que en términos generales la campaña tuvo resultados positivos, pues se aproximó al cliente al posicionamiento deseado y a

un punto en que se comenzarían a construir otros elementos, de comunicación y fuera de esta, que levantarán a la marca ante un ambiente competitivo.

La inversión y confianza vertidos en la agencia de relaciones públicas y su equipo de trabajo, valieron la pena por elementos demostrados no sólo en el ejercicio de retorno de inversión que se presentó, sino por la dinámica que se generó entre los gerentes de Alimentos Capullo y los publicirrelacionistas, donde estos últimos funcionaban como si fueran un brazo más de la empresa cliente para resolver problemas y apoyar en actividades cotidianas.

A partir de ese momento, Aceite Capullo contaba ya con un cimiento en los hechos y un aliado estratégico, con los cuales se trabajó aun un par de años más y aprovechando las oportunidades que se iban presentando para demostrar aprendizaje y dominio de las experiencias de arranque que se presentaron en el periodo 2008-2009.

Reflexión final.

Cuando se iniciaron los acercamientos entre la agencia de relaciones públicas y Aceite Capullo, así como en el arranque de los trabajos de la campaña, fue evidente que la marca había tenido una mala experiencia con proveedores de servicios similares. Sin tener que hondar mucho en las razones, al poco tiempo salió a la luz la falta de visión estratégica y casi nula capacidad de planeación que habían demostrado los publrrelacionistas anteriores.

Por su parte, la gerencia de marca no se daba abasto con el trabajo cotidiano de mercadotecnia y de coordinación con las personas encargadas de ventas, como para ponerse ellos mismos a conformar un plan de trabajo de relaciones públicas, alineado a sus demás esfuerzos de comunicación. Necesitaban un aliado que no sólo tuviera la disponibilidad de operar, sino que fuera experimentado en la elaboración de planes y previsiones de actividades a mediano y largo plazo.

Se comenta esto para subrayar una vez más, ya no sólo desde la teoría o desde el trabajo preventivo, la importancia que tiene para la práctica de las relaciones públicas saber en qué consiste un proceso de planeación y cómo gestionarlo de forma adecuada, es decir, orientado a guiar un trabajo bien definido, con orden, y que genere los resultados deseados e incluso adicionales.

Para estudiantes y practicantes con poco conocimiento sobre la planeación y estrategia, es fundamental consolidar su comprensión sobre el tema y ampliar sus horizontes mediante la actualización constante de fuentes y los diferentes enfoques que existan para su estudio. De tal forma que al enfrentarse al mercado laboral, lo hagan con la mejor preparación y entendiendo los atributos y ventajas de ejercer las relaciones públicas como profesionales bien preparados.

FUENTES

Academia Nacional de Relaciones Públicas (1997). *Relaciones públicas* (2ª ed.). México: EDAMEX.

ANDER-EGG, E. (1995). *Técnicas de investigación social*. Argentina: Lumen.

ARAGONÉS, P. (1998). *Empresa y medios de comunicación*. España: Gestión 2000.

ARROYO, L. y YUS, M. (2003). *Los cien errores de la comunicación de las organizaciones*. España: ESIC.

Asociación Mexicana de Profesionales de Relaciones Públicas A.C. (2009). *Reporte del 4to. Estudio Anual 2009 de la Industria de Relaciones Públicas en México*. México: PRORP.

BAENA, G. (2004). *Instrumentos de investigación*. México: Editores Mexicanos Unidos.

BERNAYS, E. (2008). *Propaganda*. España: Melusina.

BLACK, S. (2001). *ABC de las relaciones públicas*. España: Gestión 2000.

BLAXTER, L. (2008). *Cómo se investiga*. España: Grao.

BOIRY, P. A. (1998). *Relaciones públicas o la estrategia de la confianza*. España: Gestión 2000.

CAPIOTRI, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. España: Ariel.

CARRIÓN M. J. (2007). *Estrategia, de la división a la acción* (2ª ed.). España: Alfaomega y ESIC.

COSTA, J. (1999). *La comunicación en acción; informe sobre la nueva cultura de gestión*. España: Paidós.

CUTLIP, S. M., CENTER, A. H. (2001). *Relaciones públicas*. España: Gestión 2000.

Diccionario de la Lengua Española (1998). Tomos I y II (21 ed.). España: Real Academia Española-ESPASA.

Edelman México (23 de septiembre 2009). *Descripción de Puesto: Gerente de Cuentas*. (Traducción del documento de uso interno, cuyo contenido es de conocimiento público, a través de los procesos de reclutamiento). México: Edelman.

GALDÓN, G. (coord.) (2001). *Introducción a la comunicación y a la información*. España: Ariel.

GARCÍA C.F. (2005). *La tesis y el trabajo de tesis*. México: Limusa.

GARCÍA Turincio, E. Y. (2006). *Supergas: un caso de manejo de crisis*. Tesis de maestría. México: Universidad Panamericana.

GARDNER, M. A. (editora) (1993). *Manual de Estilo*, (4ª ed.). México: Periódico El Norte.

GRUNIG, J. E. (editor) (1992). *Excellence in public relations and communication management*. EUA: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

GRUNIG, J. E., HUNT, T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. España: Gestión 2000.

HAIG, M. (2004). *Fracasos de marca*. España: Deusto.

JIMÉNEZ-OTALENGO, R. (2008). *Metodología para la investigación en ciencias de lo humano*. México: Universidad Panamericana y Publicaciones Cruz O. S.A.

LATTIMORE, D., BASKIN, O., HEIMAN, S. T., TOTH, E. L. (2008). *Relaciones públicas; profesión y práctica*, (2ª ed.). México: Mc Graw Hill.

LIMÓN P. M. (2008). *Imagen Corporativa; estrategia organizacional de comunicación global*. México: Trillas.

MAGAÑA Figueroa, R. (2013). *La comunicación política, un campo de estudio complejo: reflexiones para su aprehensión*. Tesis de doctorado. México: FCPyS-UNAM.

MAGAÑA Figueroa, R. (2006). *Entre la historia, la fortuna y los fines: reflexiones críticas sobre el concepto de estrategia*. Tesis de maestría. México: FCPyS-UNAM.

MAGAÑA Figueroa, R. (1988). *El papel de la planeación y la comunicación pública en la acción gubernamental (el caso de un Programa de comunicación en la Dirección de Prevención y Control de la Contaminación del D.D.F.)*. Tesis de licenciatura. México: FCPyS-UNAM.

MARABOTO, M. E. y MEJÍA Zárate, G. (2009). *Periodismo y negocios*. México: Miguel Ángel Porrúa.

MATHEWS, W. K. (2006). *Effective media relations*. (2ª ed.). EUA: IABC.

MUÑOZ-TORRES, J. R. (2002). *Por qué interesan las noticias; un estudio de los fundamentos del interés informativo*. España: Herder.

PALENCIA-LEFLER, M. (2008). *90 técnicas de relaciones públicas: manual de comunicación corporativa*. España: Bresca.

PÉREZ, R. A. (2006). *Estrategias de comunicación*, (3ª ed.). España: Ariel.

PÉREZ, R. A. y MASSONI, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. España: Ariel.

RIES, A. y RIES L. (2002). *La caída de la publicidad y el auge de las RR PP*. España: Empresa Activa.

RODRÍGUEZ D. y OPAZO M. P. (2009). *Comunicaciones de la organización*. México: Alfaomega y Ediciones Universidad Católica de Chile.

TARZIJÁN, J. (2008). *Fundamentos de estrategia empresarial*. México: Alfaomega y Ediciones Universidad Católica de Chile.

WILCOX, D. L., AULT, P. H., AGEE, W. K. y CAMERON, G. T. (2001). *Relaciones públicas; estrategias y tácticas*, (6ª ed.). España: Addison Wesley.