



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA
PROGRAMA DE NUEVAS MODALIDADES DE TITULACIÓN



**PLAN ESTRATÉGICO DE RELACIONES PÚBLICAS PARA EL POSICIONAMIENTO
DE BAYER EN MÉXICO COMO LÍDER EN ANTICONCEPCIÓN FEMENINA**

TESINA

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

PRESENTA:
ANGÉLICA SANDOVAL MARMOLEJO

TUTOR:
MTRA. LILIA RAMOS ORDÓÑEZ

CIUDAD UNIVERSITARIA, CDMX, NOVIEMBRE 2018



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.

The imagination is not a state: it is the human existence itself

William Blake

Agradecimientos

A la UNAM por haberme dado la posibilidad de imaginar otros mundos posibles.

A mi mamá por ser mi inspiración y mi fortaleza.

A mi hermana por estar siempre: en los desvelos, en las risas, en los desencuentros, en los aprendizajes. Por ser creatividad e inspiración.

A mis abuelitos María y Lolo por ser mi hogar. Siempre.

A mis tíos; por ser más que eso.

A mis amigos por quererme y aceptarme en las buenas y en las no tan buenas.

A Gama. Más que amigo: mi compañero de ideas y aprendizajes.

A todos aquellos compañeros y amigos de la vida laboral que se han tomado el tiempo de compartir conmigo sus enseñanzas para mi crecimiento profesional.

A Iván Gómez por su apoyo y confianza en mí desde el primer momento que inició mi carrera profesional.

A Iván Cid por su liderazgo y por empujarme a desafiar mis propios límites.

A mi papá por hacerme –involuntariamente– una mujer fuerte.

Índice

Introducción.....	5
Capítulo I. La planeación estratégica en relaciones públicas.....	8
1.1 Hacia una definición de las relaciones públicas.....	8
1.2 Breve historia de las relaciones públicas.....	14
1.2.1 Historia de las relaciones públicas en el mundo.....	15
1.2.2 En México.....	20
1.3 Diferentes abordajes y escuelas de las relaciones públicas.....	26
1.3.1 La escuela estadounidense.....	27
1.3.2 La escuela europea.....	32
1.4 La metodología RACE.....	35
1.5 La planeación estratégica en las relaciones públicas.....	38
Capítulo II. Bayer, el líder en anticoncepción femenina.....	43
2.1 Más de 150 años de ciencia para una vida mejor: breve historia de Bayer a nivel mundial.....	43
2.2 Bayer en México.....	49
2.3 Bayer en la actualidad: estructura y organización.....	51
2.4 Bayer en la investigación de la anticoncepción femenina.....	55
2.5 Portafolio en anticoncepción de Bayer en México.....	59
2.6 Comunicación: función corporativa en Bayer.....	70
Capítulo III – Plan estratégico de relaciones públicas para el posicionamiento de Bayer como el líder en anticoncepción femenina.....	73
3.1 Análisis de contexto sobre el abordaje en medios de comunicación de la anticoncepción en México.....	73
3.2 Plan estratégico.....	82
3.2.1 Objetivos.....	83
3.2.2 Públicos Objetivo.....	83
3.2.3 Diseño del mensaje.....	85
3.2.4 Estrategias.....	86
3.2.5 Herramientas de comunicación.....	89
3.2.6 Cronograma.....	92
3.2.7 Presupuesto.....	94
3.2.8 Sesión de Planeación y determinación de esquema de evaluación.....	96
3.2.9 Taller de manejo de medios.....	97
Conclusiones.....	100
Fuentes de consulta.....	102
Anexo.....	105

Introducción

En el presente trabajo el lector podrá acercarse a la propuesta de un plan estratégico de relaciones públicas para el posicionamiento del portafolio de anticoncepción de la farmacéutica Bayer entre sus públicos objetivos durante 2017.

A fin de lograr una comunicación efectiva hacia los grupos de interés o públicos objetivo de una empresa u organización, es necesario considerar la planeación estratégica como una herramienta fundamental para establecer un vínculo entre ambos, de tal modo que se logre una relación bidireccional.

Es aquí donde las relaciones públicas, a través de su función directiva, juegan un papel trascendental para lograr los objetivos de comunicación de cualquier institución. Por ello, a lo largo de las próximas páginas, el lector tendrá la oportunidad de comprender, primero, qué son las relaciones públicas y cómo han sido desarrolladas a través de la historia, así como las definiciones que cada una de las escuelas propone.

El lector observará que aunque el término “relaciones públicas” es más o menos conocido y utilizado entre la población, no existe una definición precisa, por ello, y tomando como referencia distintas aproximaciones para puntualizar su naturaleza, propondremos una posible definición de dicha disciplina.

En términos de historicidad, describiremos el rol que personajes como Ivy Ledbetter Lee y Edward Bernays supusieron para la historia de las relaciones públicas. Asimismo, se abordará el momento en el que el ejercicio de las relaciones públicas comenzó a formalizarse en nuestro país, así como las acciones y asociaciones que posteriormente se fundaron y que hasta la fecha prevalecen.

Posteriormente explicaremos los principios básicos de las dos escuelas más importantes en relaciones públicas, así como sus principales propuestas, algunas

de las cuales serán retomadas para el planteamiento de nuestro plan estratégico de relaciones públicas en el tercer capítulo.

Para comprender el proceso de comunicación estratégica que se utilizará a lo largo de nuestra tesina, tomaremos como base la metodología RACE, la cual considera que, en tanto función directiva, las relaciones públicas se articulan a través de un proceso de investigación, planificación, implantación y evaluación.

Durante el segundo capítulo, el lector conocerá la historia de Bayer desde sus inicios en 1863 en Alemania, hasta su llegada a México a principios del siglo XX. Se describirá por qué la aspirina es su medicamento emblema. Asimismo, conoceremos cómo la guerra fue un factor decisivo en su historia.

Los aspectos generales de la empresa en la actualidad también serán abordados durante este capítulo, haciendo especial énfasis en las principales divisiones que fueron adquiridas por Bayer en los últimos años, así como los datos numéricos actuales de la farmacéutica a nivel mundial.

También en este capítulo comprenderemos el camino que emprendió la farmacéutica alemana hacia la búsqueda de un método de planificación familiar que empoderara a las mujeres sobre la elección en su maternidad y las implicaciones sociales y culturales que los métodos anticonceptivos trajeron consigo.

A través de una breve semblanza descriptiva, se expondrán las principales características de los seis métodos anticonceptivos que se contemplaron para la elaboración del plan estratégico de relaciones públicas. Cada una de ellas tendrá como propósito ofrecer un panorama sintetizado respecto a sus principales características, así como su composición y precio máximo al público.

En el tercer capítulo explicaremos uno a uno los pasos de la planeación estratégica en relaciones públicas, los cuales se insertarán en el contexto del portafolio de anticoncepción de Bayer. Previo a ello, el lector conocerá los resultados destacados de un análisis mediático que se elaboró en las principales

publicaciones que abordaron el tema de la anticoncepción en México de enero a septiembre de 2016. Las conclusiones de dicho análisis fueron tomadas como un punto de referencia para la propuesta de actividades en un plan estratégico de relaciones públicas.

Por último, el lector podrá comprobar que las estrategias y herramientas de comunicación propuestas a lo largo del plan estratégico de relaciones públicas responden a las necesidades de cada uno de los públicos objetivo identificadas previamente, así como a los objetivos de negocio de la empresa.

Posterior al planteamiento de una propuesta de comunicación estratégica a través de relaciones públicas, expondremos la importancia de la evaluación de las actividades, la presentación de un estimado presupuestal, así como la exposición de las actividades de planificación entre cliente y consultor en relaciones públicas necesarias para la puesta de marcha de las acciones.

Si bien Bayer tiene una posición de liderazgo en el ámbito de la anticoncepción femenina, el presente manuscrito pretende proponer que a través de una relación de confianza mutua entre sus públicos objetivo, la farmacéutica podrá lograr sus objetivos de comunicación y de negocio de manera integral, al tiempo que podrá implementar de manera satisfactoria sus compromisos como empresa con la sociedad mexicana.

Capítulo I. La planeación estratégica en relaciones públicas

A lo largo del presente capítulo se hará una aproximación a la definición del concepto de relaciones públicas en tanto disciplina, así como una breve semblanza de su historicidad: desde sus inicios dentro de la existencia humana, hasta épocas recientes, particularmente en el caso de México.

Posteriormente se describirán dos doctrinas desde las cuales se ha abordado la teorización de las relaciones públicas —la escuela estadounidense y la escuela europea—, para luego dar paso al planteamiento de la planeación estratégica en las relaciones públicas como ejercicio integral en la gestión de la comunicación estratégica.

1.1 Hacia una definición de las relaciones públicas

Hablar de un concepto único acerca del quehacer de las relaciones públicas sería vano, pues hemos encontrado que existen tantas definiciones como apreciaciones de dicha disciplina. Quizá debido a su naturaleza “flexible” ante las distintas situaciones en las que se ejerce, así como a los objetivos de sus aplicaciones, no puede hablarse de la naturaleza unívoca de las relaciones públicas.

Aunado a ello, cada situación en la que se ejercen las relaciones públicas estará determinada por distintos factores como son: las necesidades del cliente, sus objetivos de comunicación, los objetivos de negocio, el entorno en el que se desenvuelve la organización e incluso la coyuntura social y política donde se lleva a cabo su ejecución, es por ello que muchos colegas hablan de que se trata de un “traje a la medida”, donde las herramientas y estrategias se adecuan a las prioridades del cliente; sin embargo, cabe destacar que el profesional de relaciones públicas no solo atenderá a las necesidades del cliente, sino que habrá de ser lo suficientemente estratégico para comprender el entorno completo donde tiene lugar el campo de acción del cliente.

Por ello intentaremos exponer las definiciones que de acuerdo a nuestra experiencia profesional consideramos son las más adecuadas a la realidad respecto al ejercicio de las relaciones públicas en México.

Como se muestra en el portal *Public Relations Society of America* (PRSA), la práctica de las relaciones públicas se ha definido de diferentes maneras, “(...) la definición a menudo evoluciona junto con las nuevas funciones de las relaciones públicas y los avances tecnológicos.” [(...) *the definition often evolving alongside public relations’ changing roles and technological advances.*] (Public Relations Society of America, 2018).

Sin embargo, con el fin de modernizar la definición de nuestro objeto de estudio, de 2011 a 2012 la PRSA, a través de un ejercicio de colaboración abierta y una votación pública, lo definió de la siguiente manera: “las relaciones públicas son un proceso de comunicación estratégica que construye relaciones de beneficio mutuo entre las organizaciones y sus públicos.” [*Public relations is a strategic communication process that builds mutually beneficial relationships between organizations and their publics.*] (Public Relations Society of America, 2018).

Asimismo, la PRSA destaca de dicha definición que aborda a las relaciones públicas como un proceso de comunicación de carácter estratégico y que enfatiza la búsqueda de ‘relaciones de beneficio mutuo’. Además, se consideran un ‘proceso’, resaltando su carácter integral y no en un solo sentido. Igualmente, las ‘relaciones’ ponen de relieve la función de las relaciones públicas para lograr congregarse a las organizaciones con sus *stakeholders* o grupos de interés. Finalmente, la PRSA aconseja la utilización de “públicos” en lugar de *stakeholders*, pues este último puede prestarse a connotaciones de índole empresarial, mientras “públicos” alude a la propia naturaleza de la disciplina en relación con las audiencias.

Para Bonilla (2001: 43) las relaciones públicas son una disciplina socio-técnico-administrativa que permite optimizar el funcionamiento y desarrollo de las organizaciones: “promover, mediante la participación programada, su adaptación al medio, así como la modificación en la conducta organizacional y la respuesta a las exigencias de cambio impuestas por su ambiente exterior”.

Así pues, esta disciplina es, de acuerdo con Bonilla, esencial para el desarrollo óptimo de las instituciones, pues atiende sus necesidades internas y externas a través de la comunicación estratégica.

Todos los procesos de comunicación, tanto los que se generan y desarrollan dentro de la organización, como aquéllos entre las entidades del entorno organizacional y la empresa o institución, constituyen el ámbito de las relaciones públicas. [...] Las relaciones públicas son un esfuerzo dirigido al análisis total de los diferentes elementos de comunicación de una organización formal acerca de la forma como éstos se insertan en las relaciones entre los comportamientos individuales y grupales de los miembros directos e indirectos de una organización y la estructura de la misma” (Bonilla, 2001: 43).

Cutlip, Center y Broom afirman en *Relaciones Públicas Eficaces* que “las relaciones públicas constituyen la función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los públicos de los que depende su éxito o fracaso” (2012: 6).

Long y Hazelton describen a las relaciones públicas como “una función directiva de comunicación a través de la cual las empresas se adaptan, alteran o mantienen su entorno con el propósito de lograr las metas de la organización” (2012: 6).

En *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas* (Wilcox, Cameron y Xifra, 2012: 7) los autores sugieren que, a fin de evitar memorizarse las definiciones existentes y

venideras, es necesario tener en consideración las palabras clave que servirán a la hora definir el término “relaciones públicas”:

- **Deliberación:** La actividad de relaciones públicas es intencionada. Está diseñada para influir, conseguir la comprensión, ofrecer información y lograr una retroalimentación (reacción de los que se ven afectados por la actividad).
- **Planificación:** La actividad de relaciones públicas está organizada. Se encuentran soluciones a los problemas y se pone en marcha la logística necesaria (actividad que requiere cierto tiempo). Es una actividad sistemática, que exige investigar y analizar.
- **Resultados:** Las relaciones públicas eficaces se basan en políticas y resultados actuales. Las relaciones públicas, por sí solas, no pueden crear una buena voluntad ni el apoyo social si la empresa no es sensible a las preocupaciones de la comunidad.
- **Interés del Público:** La actividad de relaciones públicas debería beneficiar mutuamente a la empresa y al público; consiste en alinear los intereses propios de la empresa con los intereses y preocupaciones del público.
- **Comunicación bidireccional:** Las relaciones públicas son algo más que la divulgación unidireccional de la información. Es necesario solicitar y obtener una retroalimentación.
- **Función directiva:** Las relaciones públicas alcanzan su máxima eficacia cuando forman parte íntegra del proceso de toma de decisiones de la alta dirección. Las relaciones públicas deben asesorar y resolver problemas al más alto nivel, y no limitarse a divulgar la información una vez que se ha tomado una decisión.

Para el doctor Xifra (2005: 14):

las relaciones públicas constituyen un proceso estratégico basado en la comunicación entre un emisor [...] y un receptor o unos receptores —los públicos—. La característica que distingue a las relaciones públicas de otras formas de comunicación persuasiva es la naturaleza bidireccional de la comunicación que se utiliza en su estrategia.

Asimismo, coincidimos con la idea expuesta en el *Manual de Relaciones Públicas e Institucionales* (Xifra, 2011: 29) que afirma que “las relaciones públicas constituyen el sistema social que proporciona a los actores sociales legitimidad y confianza ante los públicos de su entorno”.

A lo largo de este trabajo hemos abordado a las relaciones públicas como una disciplina científica, por ello retomamos la definición elaborada en el 1^{er} Foro Interuniversitario de Investigadores en Relaciones Públicas, celebrado en Vic en 2003 (Xifra, 2005: 19) que dice que “las relaciones públicas son la disciplina científica que estudia la gestión del sistema de comunicación a través del cual se establecen y mantienen relaciones de adaptación e integración mutua entre una organización o persona y sus públicos”.

Xifra abunda en la indudable naturaleza científica de las relaciones públicas: “El estatuto científico de las relaciones públicas es incuestionable, y su objeto de estudio se traduce en la práctica en una función directiva de las organizaciones” (2005: 19).

En *Introducción a las relaciones públicas* se parte del concepto de que las relaciones públicas son “una disciplina que cuenta con una presencia esencial en el seno de las organizaciones porque coadyuva a la gestión estratégica de la comunicación de cualquier organización”, y el autor argumenta que históricamente la teorización de dicha disciplina ha tenido lugar gracias a la demanda en la mejora de sus intervenciones (Castillo, 2010: 11).

Frente a unos inicios en los que los precursores de las relaciones públicas actuaban sin ninguna fundamentación teórica y se basaban en la intuición y el instinto, la disciplina se fue desarrollando a medida que se generalizaba su uso en los ámbitos privado y público (2010: 13).

Finalmente, al ser una disciplina que trabaja con públicos, y según Fernández, no hay que olvidar que éstos están conformados “por individuos que deben ser considerados como unidades completas y únicas, que a veces coinciden o no entre sí” (1999: 27). Además, agrega que:

Esa actividad se realiza a través de un proceso continuo y científico que tiene por objeto ganar la buena voluntad y la comprensión generales: a) mediante la obtención de las informaciones que permitan el conocimiento permanente y exacto de la opinión pública acerca de la organización; b) mediante el autoanálisis y la corrección rápida de la difusión de cualquier error o rumor inexactos; y c) mediante la planificación y ejecución de una política adecuada, y con la colaboración de todo el personal (Fernández, 1999: 39).

De acuerdo con Xifra (2011: 81), las relaciones públicas pueden enfocarse como función directiva que utiliza la comunicación bidireccional para recibir información de los públicos de una organización y transmitir información de la organización a sus públicos.

- a) Las relaciones públicas son una función directiva que ayuda a las organizaciones a conseguir sus objetivos.
- b) Las relaciones públicas se articulan a través de un proceso de investigación, planificación, implantación y evaluación.
- c) La práctica de las relaciones públicas requiere habilidades técnicas y estratégicas, creatividad, flexibilidad e integridad.
- d) Las relaciones públicas utilizan técnicas y herramientas de comunicación destinadas a públicos segmentados, con el fin de

desarrollar y mantener relaciones de influencia mutua entre la organización y sus públicos.

A manera de corolario y como reflexión personal hacia una definición de relaciones públicas, podemos concluir que éstas son la disciplina que a través de una planeación estratégica, y haciendo uso de la comunicación bidireccional, permite lograr un impacto positivo de la organización entre sus públicos objetivo.

1.2 Breve historia de las relaciones públicas

Al implicar el proceso de la comunicación y al ser éste propio de la condición humana, se cree que el ejercicio de las relaciones públicas es tan antiguo como la humanidad, pues desde la aparición de las civilizaciones antiguas se trataba de persuadir a la gente para que, por ejemplo, lograra aceptar una forma de gobierno o una religión.

Asimismo, y como apunta Xifra (2005: 57), no fue hasta el término de la Segunda Guerra Mundial que se comenzó a usar la expresión “relaciones públicas”, una vez que ésta empezó a extender su ejercicio profesional entre los países europeos.

El problema de las relaciones públicas no es nuevo. Se ha planteado incluso, en todas las épocas, consciente o inconscientemente desde que el ser humano vive en sociedad. Nuestra historia es una larga serie de luchas religiosas, de conflictos políticos y, más tarde, de competiciones económicas. Los dirigentes y organizaciones de antaño siempre han buscado ganarse la confianza y la fidelidad de aquellos de quienes ha dependido su autoridad, sus prerrogativas, sus actividades o su seguridad. Se han preocupado de la opinión manifestada hacia ellos. Han procurado adaptar sus acciones a lo que pudiera satisfacer, al menos, a las personas y a los grupos cuyo respaldo era más indispensable aún (2005: 57, 58).

Si bien los antecedentes antes descritos muchas veces no cumplían con los principios éticos y morales del ejercicio actual de las relaciones públicas, pues dichas actividades estaban mayormente enfocadas a las tácticas propagandísticas, Xifra considera que éstas deben ser reconocidas como los primeros ejercicios de dicha disciplina.

1.2.1 Historia de las relaciones públicas en el mundo

Xifra (2005) refiere que la primeras actividades de nuestro campo se remontan a la antigüedad cuando Demóstenes, haciendo uso de los medios de la época, emprendió una campaña contra Filipo de Macedonia (siglo IV a.C.), así como la que Cicerón dirigió contra Catilina (64 a.C.).

En los siglos XV y XVI, con la Reforma y el Renacimiento, apareció la noción de opinión vinculada a las relaciones públicas. Durante esta época se inventó la imprenta, lo que implicó la evolución de los medios de comunicación y su disposición para la población: las ideas se intercambiaban con facilidad y eficacia. “Los hechos se conocen más rápidamente. La opinión colectiva encuentra un campo de expansión como nunca antes se había conocido. En este periodo [...] son numerosos los obispos y opulentos que implican su notoriedad y sus bienes a actividades culturales [...]” (Xifra, 2005: 59-60).

Siglos más tarde, con la Revolución Francesa se comprendió toda la importancia de una acción sobre la opinión (Xifra, 2005: 60). Se extendió en toda Europa lo que William Pitt, el primer ministro inglés de la época, llamó “la opinión armada”. El manejo de la información se mostró como un medio especialmente eficaz en las manos de hombres inteligentes y convencidos de la nobleza y de la justeza de su causa.

Napoleón Bonaparte retoma la acción por su cuenta. De entre todos los jefes que antes que él intentaron actuar sobre las opiniones individuales, nadie

interpretó tan perfectamente el arte de mejorar sus relaciones con el público como Napoleón. “No es suficiente, para ser justo, hacer el bien; los administrados deben estar convencidos”, afirmó. “Hacerlo bien y hacerlo saber” ha sido la fórmula que algunos han empleado para definir las relaciones públicas. [...] Instauró un completo plan de acción, verdadero programa de relaciones públicas para “dar a conocer” las realizaciones de su imperio y, así, convencer y ganarse la confianza (Xifra, 2005: 60, 61).

Posteriormente, recapitula Xifra (2005: 61,62), vinieron las teorías socialistas y comunistas que marcaron la sociedad venidera. La exposición de las nuevas ideas y la búsqueda de nuevos adeptos llevó a la realización de verdaderos planes informativos; pero al mismo tiempo se desencadenaron las opiniones contrarias y los detractores no se hicieron esperar. Es en esta época que la propaganda y la psicología de las masas se impusieron.

La conformación de la sociedad industrial dio pie a nuevos cambios sociales sin precedentes.

Mientras se formaban los primeros complejos industriales, era cada vez más difícil determinar el lugar exacto de las máquinas y de los individuos, en una sociedad donde la profesión siempre había coaligado al hombre y a la herramienta de manera indisociable. Asimismo, la noción de propiedad, hasta entonces muy clara, cede su lugar a la del capital, fuerza oscura en manos de hombres sospechosos. [...] La lucha entre el trabajo y el capital degeneró en violencia, casi siempre en detrimento tanto de los trabajadores como de los patronos. El liberalismo económico continuó prevaleciendo. La clase empresarial dirigente se expandía sin ninguna consideración hacia el interés particular de aquellos que trabajaban a sus órdenes, ni hacia una opinión pública que contaba muy poco en la moral de los asuntos privados (Xifra, 2005: 62,63).

Es en este contexto de crecimiento de la sociedad industrial donde tuvo lugar el primer incidente relacionado con la reputación y la opinión pública de una

compañía. En 1879, en Nueva York, Estados Unidos, un periodista preguntó al director de una importante compañía de ferrocarriles, William Vanderbilt, las razones por las que se suspendió en algunos trenes la línea entre Nueva York y Chicago, a lo que él respondió que esos trenes costaban demasiado y no reportaban ingresos suficientes. El periodista le hizo la observación de que los usuarios apreciaban la comodidad del servicio y Vanderbilt contundentemente replicó: “¡Al diablo con el público! Trabajo para mis accionistas”.

Fue también el desarrollo de nuevos medios de transporte lo que permitió que las personas y sus ideas se aproximaran. “La opinión de la mayoría tomó conciencia de su fuerza y de la injusticia de la que eran víctimas los trabajadores. Se organizó para hacer frente a la situación” (Xifra, 2005: 63).

Las protestas por parte de las clases trabajadoras hacia los empresarios se convirtieron en huelgas y movimientos sociales que buscaban exponer las injusticias perpetradas por los poderosos. La prensa jugó un papel importante a la hora de desvelar la corrupción y las condiciones de miseria y hambre que vivían los ciudadanos. A pesar de ello, dichos movimientos no vieron resultados en el corto plazo:

[pero] a la luz de los hechos, algunos personajes vieron la necesidad de replantear las estructuras de la sociedad industrial a través de la armonización de las relaciones entre los grupos que la constituían y del restablecimiento de la confianza entre aquellos que trabajaban para ello (Xifra, 2005: 64).

Es así como a principios del siglo XX las relaciones públicas comienzan a tener gran auge, “las relaciones públicas habían empezado a reinventarse a sí mismas mediante las líneas periodísticas” (Wilcox *et al.*, 2012: 46). Un antiguo periodista del *New York Times*, el *New York World* y el *New York American* es considerado el pionero en la aproximación moderna de las relaciones públicas.

Ivy Ledbetter Lee abrió en 1905 su primera firma en consultoría en relaciones públicas y puso especial énfasis en la difusión de información verdadera y precisa en lugar de información distorsionada, *hype* y exagerada (Wilcox *et al.*, 2012: 46). Lee comenzó a trabajar con compañías ferroviarias. La Pennsylvania Railroad Company lo contrató como asesor de prensa.

Su primer reto fue convencer a los directivos de que era necesario dejar de lado la negación hacia el acercamiento con la prensa. De este modo, cuando ocurrió el siguiente accidente ferroviario, la empresa se mostró abierta ante la prensa e incluso se les ofreció toda la información disponible respecto al desastre, aunque los directivos más conservadores en un principio no estuvieron de acuerdo con esta práctica, después aceptaron que las opiniones expresadas por la prensa fueron más justas que cuando se había evitado hablar sobre cualquier situación de desastre (Wilcox *et al.*, 2012: 46, 47).

Asimismo, Lee asesoró a la familia Rockefeller:

Lee consiguió convencer a John D. Rockefeller de que el público debía estar informado. [...] Lo convenció de que si quería pasar a la historia de otra forma que como la caricatura de un empresario monstruoso, debía reconvertir buena parte de su actividad y de su fortuna en obras de beneficencia. [...] Rápidamente el nombre de Rockefeller se transformó en sinónimo de generosidad, de mecenazgo [...] (Xifra, 2005: 67).

La crisis de 1929 y la Segunda Guerra Mundial supusieron el auge de la práctica de las relaciones públicas en un contexto que iba más allá de la actividad industrial. “Empezó a desarrollarse una situación que postulaba una campaña de relaciones públicas que abarcara todos los factores y públicos posibles” (Xifra, 2005: 67).

En 1920 comenzó una nueva aproximación a la práctica de las relaciones públicas que enfatizó el concepto de “persuasión científica” con uno de sus promotores, Bernays, quien es considerado “el padre de las relaciones públicas modernas”.

Bernays, sobrino de Sigmund Freud, conceptuó un tercer modelo de relaciones públicas que ponía el énfasis en la aplicación de la investigación de las ciencias sociales y en la psicología conductista para formular campañas y mensajes que pudieran cambiar las percepciones de la gente y fomentar determinados comportamientos. A diferencia del modelo de información pública de Lee, que ponía el acento en la divulgación de informaciones precisas, el modelo de Bernays era, fundamentalmente, un modelo de defensa y de persuasión científica. Incluía la escucha activa de los públicos, pero proponía la recepción de retroalimentación para formular un mejor mensaje persuasivo. James Gruning, de la Universidad de Maryland, un importante teórico de las relaciones públicas, lo ha denominado el modelo asimétrico bidireccional (Wilcox *et al.*, 2012: 48).

Tras la Segunda Guerra Mundial la economía produjo una expansión de las relaciones públicas en todas las áreas. De acuerdo con Wilcox *et al.* (2012: 54), las empresas abrieron departamentos de relaciones públicas o ampliaron los existentes. El personal del sector público aumentó en número, así como las organizaciones sin ánimo de lucro, como instituciones educativas, sanitarias o de asuntos sociales. La televisión llegó a finales de la década de 1950 como un nuevo desafío para los profesionales de las relaciones públicas.

La década de 1960 asistió a las protestas contra la guerra de Vietnam, el movimiento a favor de los derechos civiles, el movimiento ecologista, el interés por los derechos de las mujeres, y toda una serie de cuestiones. El sentimiento anti empresarial era muy elevado, las grandes empresas tuvieron que ajustar sus políticas para lograr una buena opinión pública y la comprensión del público. Así, la idea de la gestión de conflictos potenciales se añadió a la descripción del puesto de trabajo de un directivo de relaciones públicas. Esta fue la primera expresión de la idea de que las relaciones

públicas tendrían que ser algo más que la mera persuasión de la gente sobre la corrección de la política empresarial. Durante este período, surgió la idea de que, tal vez, sería beneficioso tener un diálogo con diversos públicos y adaptar la política empresarial a sus preocupaciones concretas. Grunig denominó este planteamiento el de la comunicación simétrica bidireccional, porque hay un equilibrio entre la organización y sus diversos públicos; la organización y el público pueden influirse mutuamente (Wilcox *et al.*, 2012: 54-56).

Para Xifra (2005: 68-70) existe un parteaguas en la historia de las relaciones públicas a partir de los atentados del 11 de septiembre en Nueva York y Washington, pues empresas, agencias gubernamentales y organizaciones de todo tipo vieron venirse abajo sus operaciones y tuvieron que tratar con la tragedia de la desaparición y muerte de empleados, clientes, proveedores, accionistas y otros públicos.

En definitiva, después del 11 de septiembre se ha reforzado dramáticamente la necesidad y la eficacia de unas relaciones públicas destinadas a ayudar a instituciones, comunidades y personas a enfrentarse con los problemas en momentos de crisis que pueden llegar a ser mortales, a reconstruir la vida de los afectados y a reafirmar los valores morales y democráticos que subyacen en la sociedad (Xifra, 2005: 70).

1.2.2 En México

No se sabe con precisión qué día nacieron las relaciones públicas en México; pero sí se sabe que éstas se originaron a partir de las relaciones humanas que sucedieron a lo largo de la historia mexicana, por ello, hay quienes remontan los antecedentes del ejercicio de las relaciones públicas a la época precolombina.

Durante el siglo XX, México se vio imbuido en una serie de acontecimientos derivados de la necesidad de justicia social, la cual, aparentemente, comenzó a

tener viabilidad luego del levantamiento armado de noviembre de 1910; por ello, afirma Figueroa que “no existen datos precisos ni elementos dignos que nos permitan ubicar la fecha en que nacieron las relaciones públicas en México en las décadas de los años 1910, 1920 y 1930” (1997: 14).

Ahora bien, las relaciones públicas en México ocurrieron en primer lugar en el sector industrial, así Bonilla (2001: 61-67) apunta que la práctica de las relaciones públicas en nuestro país surgió al principio de la tercera década de este siglo.

Previo a ello, pero durante la época de industrialización del país, y con la introducción de la industria cervecera, se puede hablar de la primera campaña de relaciones públicas en México, pues de acuerdo con García:

La primera campaña de Relaciones Públicas como tal en México, se debe a la industria cervecera apoyada por la elite (sic) dominante durante el porfirismo llamada los “científicos”. Por vez primera se observaba la segmentación del mercado, se manipulaban estereotipos, se recurría a voceros de prestigio, se hacían asuntos públicos, es decir: se creó una estrategia completa, vigorosa, bien enfocada... para destruir a la competencia, el pulque. (García, 2012).

Asimismo, se puede considerar como el primer departamento de relaciones públicas en México cuando la Pan American Airlines comenzó a operar en nuestro país a principios de la tercera década del siglo XX.

El primer publirrelacionista en México fue el señor Wilbur L. Morrison, ejecutivo de esa compañía, quien organizó el Departamento de Relaciones Públicas de la Pan American Airways en México. Morrison contrató para ese departamento a tres reporteros, quienes más tarde serían los primeros relacionistas mexicanos: José F. Rojas, Manuel Ramírez Cárdenas y Ángel Viniegra (Bonilla, 2011: 62).

La primera empresa consultora mexicana especializada en relaciones públicas fue la Agencia Mexicana de Relaciones Públicas fundada en 1949 por Federico Sánchez Fogarty, quien es considerado el pionero de las relaciones públicas en México (2001: 62).

A la edad de 13 años, Sánchez Fogarty comenzó a trabajar en la Associated Portland Cement Manufacturers (Cementos Tolteca).

Originalmente fue taquígrafo, secretario del gerente, oficial mayor, publicista, gerente de ventas y finalmente 'hombre de Relaciones Públicas'. [...] A los 18 años, en 1919, lanzó la primera campaña publicitaria para promover el uso del cemento en todo el país y crea el famoso eslogan de la marca durante muchos años: "¡Pegue usted!" (García, 2012).

Fogarty logró a través de diversas estrategias un cambio en la mentalidad mexicana, pues posicionó a Cementos Tolteca en el ideario público como una empresa mexicana, cuando no era así. Asimismo, logró introducir al cemento en la industria de la construcción, pues en aquella época el adobe, por ejemplo, era aún el material más comúnmente utilizado.

Para 1951 (Federico Sánchez Fogarty) funda la Asociación Mexicana de Relaciones Públicas junto con Juan M. Durán y Casahonda, Domingo Alessio Robles, Andrés du Bouchett, Héctor Manuel Romero y Guillermo B. Ramírez de Aguilar. Sánchez Fogarty crea un modelo de Relaciones Públicas consistente en: Investigación, Construcción de un programa, Fijar una Política adecuada (estrategia), y Planificar la acción (Tácticas). En su modelo, Sánchez Fogarty separa las relaciones individuales de las relaciones públicas, las cuales para poder llevarse a cabo con éxito desde su perspectiva deben partir de la investigación y la consecuente construcción de un programa que, antes de ser transmitido por los medios masivos, deberá ser "traducido" por técnicos especializados en publicidad y periodismo (García, 2012).

Sánchez Fogarty, en su calidad de consultor, fue quien estableció los Comités de relaciones públicas de la Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica (CANIFARMA), de la Cámara Nacional del Cemento, y de la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN).

En 1974, Federico Sánchez Fogarty fundó el Comité de Relaciones Públicas de la Confederación de Cámaras Industriales; en 1949, el de la Cámara de Cemento, y en 1950 el de la Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica. Por su parte, Héctor Manuel Romero constituyó la tercera agencia, a la cual denominó "Relaciones Públicas", luego se llamó "Romero Sadurni, Relaciones Públicas, S. A." y después "Consejeros en Relaciones Públicas".

Durante el periodo de 1952 a 1972 se fundaron de modo paulatino: Profesionales en Relaciones Públicas de Monterrey, A. C.; Profesionales de Relaciones Públicas en Guadalajara A.C., Asociación Juarenses de Profesionales en Relaciones Públicas A.C., Asociación Nacional de Ejecutivos en Relaciones Públicas, A.C., y Asociación Chihuahuense de Profesionales en Relaciones Públicas A.C. (Bonilla, 2001: 62).

La Primera Conferencia Interamericana se efectuó del 26 al 29 de septiembre de 1960, bajo los auspicios de la Asociación Mexicana de Profesionales de Relaciones Públicas. Concurrieron a la reunión representantes de las agrupaciones de Brasil, Colombia, Cuba, Chile, Estados Unidos de América, Panamá, Venezuela, Puerto Rico y México, quienes aprobaron por unanimidad la idea de fundar la Federación Interamericana de Asociaciones de Relaciones Públicas (FIARP). Asimismo, se acordó convocar cada año a una conferencia semejante a la primera, lo cual se cumplió hasta 1969, a partir de entonces, se han organizado cada dos años.

En agosto de 1978 se efectuó en la Ciudad de México la Primera Asamblea Mundial de Asociaciones de Relaciones Públicas y el primer Foro Mundial de

Relaciones Públicas, bajo los auspicios de la Asociación Mexicana de Relaciones Públicas (AMRP) y la FIARP.

El Consejo Mexicano de Profesionales en Relaciones Públicas auspició cinco conferencias nacionales de relaciones públicas, de las que destacan las que a continuación se indican:

- 1ª. Conferencia Mexicana de Relaciones Públicas, México, D.F., 1959.
- 1ª. Conferencia Nacional de Relaciones Públicas.
- 5ª. Reunión Nacional de Profesionales en Relaciones Públicas, México, D.F., 1969.
- 2ª. Conferencia Nacional de Relaciones Públicas, Monterrey, 1970.
- 3ª. Conferencia Nacional de Relaciones Públicas, Guadalajara, 1971.
- 4ª. Conferencia Nacional de Relaciones Públicas, México, D.F., 1972.
- 5ª. Conferencia Nacional de Relaciones Públicas, Monterrey, N.L., 1973.
- 6ª. Conferencia Nacional de Relaciones Públicas, México, D.F., 1977.
- 7ª. Conferencia Nacional de Relaciones Públicas, México, D.F., 1984.
(Bonilla, 2001: 63).

Cabe destacar que a partir de que Federico Sánchez Fogarty implementó las relaciones públicas en el sector industrial mexicano, las empresas industriales extranjeras que se establecieron en México han llevado a cabo actividades de relaciones públicas, ya sea por medio de la contratación de los servicios de las agencias de relaciones públicas, o bien incorporando un área para tal efecto en su estructura.

[...] al final de los ochentas, en las postrimerías de la gestión de Miguel de la Madrid y en los inicios de la administración de Carlos Salinas de Gortari, la apertura comercial y la posterior firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC), propiciaron el establecimiento de gran cantidad de empresas extranjeras en el territorio mexicano. Algunas de ellas filiales de grandes empresas foráneas en cuyas culturas corporativas está considerada la realización de actividades de relaciones públicas. Este hecho propició un notable y fuerte incremento en la

demanda de servicios de relaciones públicas. [...] La primera agencia extranjera que incursionó en el mercado mexicano fue el Grupo GCI, y filial de Grey Inc., con sede en Nueva York, que se asoció en 1980 con la firma local Alonso y Asociados, fundada en 1963 por Manuel Alonso Muñoz. Alonso es uno de los pioneros de la actividad en México, quien durante el régimen de Miguel de la Madrid encabezó la Dirección de Comunicación Social de la Presidencia de la República. La segunda empresa estadounidense que se estableció en México fue Burson-Marsteller filial, de Young & Rubicam Inc., también con sede en la urbe de hierro, primero se asoció y luego compró la agencia local Omo Delta, de Fernando Mariscal. La empresa Manning Selvage & Lee se asoció con la publicirrelacionista Silvia Pendás y se convirtió en la tercera agencia extranjera que incursionó en México. Fleishman-Hillard prefirió establecer una oficina propia. Por lo que se refiere a Edelman, se asoció con la empresa local Comunicaciones Interamericanas de Robert Benjamin y Robert Prescott, a quienes después compraron la empresa para constituir Edelman México. Más tarde establecieron oficinas propias Ketchum PR y Hill & Knowlton [...].

Porter-Novelli se unió con la empresa local Martec, y Golin/Harris hizo lo propio con la firma de servicios de comunicación Zimat. De esta forma, es como 10 empresas de relaciones públicas de Estados Unidos de América se han incorporado al mercado de servicios de consultoría en esta especialidad (Bonilla, 2001: 67).

Con la intención de congrega a las agencias de consultoría en relaciones públicas y sus profesionales, en 1996 se constituyó la Asociación Mexicana de Agencias de Profesionales de Relaciones Públicas (PRORP) cuyo objetivo es “velar por los principios y valores que rigen a los profesionistas de las relaciones públicas” (PRORP, 2015).

Aunque a la fecha la organización persiste para reunir a los profesionales de las relaciones públicas, cambió su nombre a fin de incluir a más instituciones.

En 2006, buscando un mayor alcance se incorporan activamente los profesionales que desempeñan esta actividad dentro de los departamentos de comunicación de empresas de diferentes industrias, entidades gubernamentales, así como otros organismos académicos y sociales. A

partir de esta nueva visión cambia su nombre a Asociación Mexicana de Profesionales de Relaciones Públicas (PRORP, 2015).

Colegas coinciden en que la práctica de las relaciones públicas en las últimas décadas se ha ido fortaleciendo gracias a que éstas han demostrado su relevancia para la consecución de los objetivos de empresas y organizaciones, así como su integración dentro de la comunidad. Además, el ejercicio de las relaciones públicas ya no se limita únicamente a su ejecución dentro de empresas internacionales, sino que empresas mexicanas –grandes y medianas– han comprendido la importancia de su intención estratégica a nivel gerencial en la toma de decisiones.

Finalmente, nos gustaría destacar el valor económico que el ejercicio de las relaciones públicas representa en México. De acuerdo con datos del último estudio realizado por la Confederación de la Industria de la Comunicación Mercadotécnica, denominado “Valor de la Industria de Publicidad y Mercadotecnia en México 2015”, en 2015 se invirtieron 6.9 mil millones de pesos en nuestro país para el ejercicio de las relaciones públicas. Asimismo, indica que de 2005 a 2015 la industria de las relaciones públicas en México tuvo un crecimiento de participación del 94% (CICOM, 2016).

1.3 Diferentes abordajes y escuelas de las relaciones públicas

Al igual que la definición o la propia historia de las relaciones públicas, existen distintas aproximaciones para su estudio. Nosotros nos centraremos en las perspectivas surgidas desde Estados Unidos y Europa.

En Estados Unidos, la teorización de las relaciones públicas surgió desde la experiencia de su ejercicio profesional, por lo que busca mejorar la ejecución como práctica, buscando mayor eficiencia, eficacia y productividad dentro de las empresas y organizaciones.

En Europa, principalmente en Francia, se plantean a las relaciones públicas desde la “necesidad ética de que el hombre debe estar por encima de las organizaciones y son éstas las que deben satisfacer las necesidades de aquéllos” (Castillo, 2010: 17,18). Además, según esta perspectiva, las relaciones públicas tendrán que considerar el bienestar social y la coexistencia de manera armónica entre individuos y organizaciones sociales.

1.3.1 La escuela estadounidense

Para Xifra (2011: 57), “las relaciones públicas, en tanto profesión primero y disciplina después, nacieron y se desarrollaron en Estados Unidos, por lo que los teóricos norteamericanos son [...] los que han elaborado el cuerpo doctrinal más profundo de esta forma de comunicación”.

El primero en hacer un acercamiento teórico en Estados Unidos fue Bernays, quien afirma que “las relaciones públicas nacen y se expanden en una determinada sociedad y ante unas concretas necesidades sociales, por lo que su aparición viene a responder a necesidades demandadas por la evolución política, económica o social del siglo XX” (Castillo, 2010: 21).

En su libro *Crystallizing Public Opinion* (1961), Bernays advierte sobre una aproximación al ejercicio del asesor en relaciones públicas, en el que a través de ejemplificaciones se busca comprender su labor.

Estos ejemplos lo muestran [al asesor en relaciones públicas] en su posición como el que dirige y supervisa las actividades de sus clientes, dondequiera que éstas impacten la vida cotidiana del público. Él interpreta el cliente al público, lo que le es posible hacer debido a que, en parte, él interpreta el público al cliente. Su consejo tiene cabida en todas las ocasiones en las que su cliente aparece en público, ya sea en forma concreta o como una idea. Su consejo está presente no solo en las acciones que tienen lugar, sino también en el uso de medios que lleven dichas acciones al público que se desea impactar [...]. [*These examples show him in his position as one who directs and supervises the activities of*

his clients wherever they impinge upon the daily life of the public. He interprets the client to the public, which he is enabled to do in part because he interprets the public to the client. His advice is given on all occasions on which his client appears before the public, whether it be in concrete form or as an idea. His advice is given not only on actions which take place but also on the use of mediums which bring these actions to the public it is desired to reach] (Bernays, 1961: 14).

En este primer acercamiento sobre la función del asesor en relaciones públicas, Bernays describe el papel estratégico que éste juega en la relación organización-público y pone de manifiesto también el rol que supone su desempeño a la hora de dirigirse a los medios de comunicación.

Bernays hace especial énfasis en las funciones de las relaciones públicas: la definición de objetivos entre la empresa u organización y sus públicos; el asesoramiento para lograr relaciones satisfactorias entre ambas partes y la investigación para comprender qué acciones es necesario ajustar para que haya una comprensión mutua entre la organización y sus públicos. Es decir, la función asesora del publicirrelacionista (Castillo, 2010: 18).

De este modo, Bernays aborda por primera vez los pasos esenciales que debe considerar el publicirrelacionista para asegurar una relación fructífera entre institución y audiencias.

Siguiendo con la escuela estadounidense, Scott Cutlip y Allen Center publicaron en 1952 el libro denominado *Effective Public Relations*, en el que entendían a las relaciones públicas "(...) como una actividad de las organizaciones y enfocada a establecer una comunicación recíproca entre organización y opinión pública para influir en ésta" (Castillo, 2010: 22).

Así, podemos observar que la escuela estadounidense comienza a destacar la importancia de la reciprocidad entre las instituciones y sus públicos objetivo. Es aquí donde se abordan las relaciones públicas como una '*función directiva*' que

logra establecer las relaciones mutuamente satisfactorias entre los públicos y la organización, de las cuales dependerá el éxito de ésta última.

Las aportaciones fundamentales de ambos teóricos son: la visualización de las relaciones públicas como la función directiva que considera a la organización en su conjunto y que desde la esfera directiva podrá planificar las acciones que integren a dicho conjunto. La búsqueda de un beneficio mutuo (la relación ganar-ganar entre públicos y organización que implica la responsabilidad social empresarial) a través de la retroalimentación de las actividades realizadas. Y la inclusión de la ética, basada en la comprensión y entendimiento, como condición del ejercicio de las relaciones públicas (Castillo, 2010: 22-23).

Aunado a ello, Cutlip y Center también destacan la capacidad del asesor en relaciones públicas para anticiparse ante situaciones críticas que puedan comprometer la relación entre los públicos y la organización. Además, sostienen que las relaciones públicas también tendrán una labor de sensibilización sobre problemáticas sociales que impacten el bienestar público. “Las relaciones públicas son una responsabilidad de dirección y en las que es necesario establecer las necesidades a medio y largo plazo mediante la *dirección por objetivos*” (Castillo, 2010: 24).

A partir de la década de 1980 tuvieron lugar las aportaciones de Gruning. Para Xifra (2011: 65), “la aparición en el contexto teórico de James E. Gruning representa el primer (...) gran punto de inflexión en la construcción teórica de las relaciones públicas, tanto en el ámbito norteamericano como en el internacional”.

Para Gruning, el papel de las relaciones públicas es el de ser los directores de la comunicación entre una organización y sus públicos y para ello, desarrollan diferentes funciones:

- Dirigen, planifican y ejecutan la comunicación para la organización como un todo.
- Gestionan el discurrir de los mensajes dentro de la organización a través de los diversos métodos de investigación para, a partir de

ahí, elaborar las estrategias comunicativas más adecuadas.

- Gestionan la circulación de un mensaje fuera de la organización cuando ayudan a la dirección a decidir la forma de explicar una política o una acción al público y luego intentan acceder a los medios de comunicación para explicar la actividad (Castillo, 2010: 30).

Junto con Hunt, Gruning escribió en 1984 su obra *Managing public relations*, en el que se describen los cuatro modelos de las relaciones públicas basados en el análisis del desarrollo histórico de su ejercicio profesional:

- a) El modelo de Barnum o de agente de prensa (o modelo de agente de prensa/ *publicity*, o de *publicity*, a secas).
- b) El modelo de Ivy Lee o de información pública (o de información al público).
- c) El modelo de Bernays o asimétrico bidireccional.
- d) El modelo de Gruning o simétrico bidireccional (Xifra, 2011: 66).

De acuerdo con Xifra en *Planificación estratégica de las relaciones públicas* (2005), las características de cada uno de los cuatro modelos son:

En el **modelo de agente de prensa**, las relaciones públicas realizan una función persuasiva propagandística y desinformativa. Los profesionales difunden información, a menudo incompleta y deformada de sus clientes. Se trata de un modelo de comunicación unidireccional de la organización hacia los públicos. Los objetivos de los profesionales que practican este modelo son: 1) convencer a la prensa para que publique las informaciones de su cliente; 2) difundir el nombre del cliente en los *mass media*; 3) evitar el tratamiento negativo de la prensa, y 4) ofrecer el mayor número de noticias sobre un acontecimiento, independientemente de su interés informativo.

En el **modelo de información pública**, el fin de las relaciones públicas es la difusión de información, no necesariamente con finalidad persuasiva. El

profesional actúa aplicando los principios de la información de actualidad, con la función de transmitir al público –interno o externo– información sobre la misma. En este modelo la comunicación también es unidireccional, pero con la diferencia respecto al anterior de que aquí la información transmitida es mucho más exhaustiva.

El **modelo asimétrico bidireccional** tiene como finalidad persuadir científicamente a los públicos; es decir, que aquellos profesionales que lo practican utilizan los métodos y técnicas de las ciencias sociales para estudiar las actitudes y comportamientos de los públicos, con el objetivo de que éstos acepten el punto de vista de la organización y se comporten de manera que secunden sus decisiones. La comunicación es, obviamente, bidireccional: fluye hacia el público y desde el público (*feedback*). La asimetría se infiere del hecho de que los efectos de las relaciones públicas están desequilibrados a favor de la organización. En otras palabras, la organización no modifica su comportamiento de resultados de las relaciones públicas, sino que procura modificar las actitudes y las conductas del público.

El **modelo simétrico bidireccional** ha supuesto uno de los ejes vertebradores de la teoría contemporánea de las relaciones públicas. Constituye el ideal de las relaciones públicas, el modelo normativo por excelencia, el que, por ende, ha generado más críticas, revisiones y adaptaciones desde su formulación en 1984. [En este modelo] los profesionales tienen como función principal crear un clima de confianza mutua. Para ello deben ser capaces de desarrollar un doble proceso de influencia entre una organización y sus diversos públicos; es decir, deben actuar como vínculo de información, siendo a la vez el desencadenante, el animador y el catalizador de la comunicación entre la organización y sus públicos. Permitiendo a cada emisor ser igualmente un receptor activo (...) El profesional implanta las estrategias y los medios que permiten a los distintos interlocutores establecer un diálogo real con vistas a crear y mantener unas relaciones de confianza. De esta forma, las relaciones públicas facilitan la consecución de un consenso entre los públicos y la

organización, al tiempo que contribuyen al alcance de los objetivos organizativos (2005: 73-77).

En el modelo simétrico bidireccional y en el asimétrico bidireccional existe un especial énfasis en la importancia de la investigación para lograr sus cometidos. De acuerdo con Castillo (2010), el primero es representado por Bernays, pues se enfatiza la necesidad del conocimiento previo —a través de la investigación— de las actitudes o valores del público, lo que permitirá establecer, en la etapa de planeación, los instrumentos y canales adecuados para impactar a los públicos. Asimismo, para conocer dicho impacto, es necesario considerar una evaluación.

En el modelo simétrico bidireccional se realiza la función mediadora de las relaciones públicas entre las organizaciones y sus públicos para la comprensión mutua entre ambos. “Esa actividad dialógica implica la existencia de influencias recíprocas en las que tanto la organización como los públicos tienen la posibilidad y también, la competencia de señalar modificaciones en el comportamiento y en la actitud del otro” (Castillo, 2010: 35).

A través de dicho esquema se pone de manifiesto la relevancia de establecer un diálogo entre la institución y sus públicos, donde la reciprocidad entre ambos resulta fundamental para el establecimiento de acuerdos comunes.

En este modelo tanto el emisor como el receptor no están establecidos apriorísticamente, sino que es una función ejercida por la organización y los públicos y en la que la iniciativa puede partir de ambos; al tiempo que ambos son susceptibles de asumir esas indicaciones. Eso conlleva una interacción recíproca en la que tanto uno como otro son al mismo tiempo, emisor y receptor (Castillo, 2010: 36).

1.3.2 La escuela europea

Para Xifra, aunque la escuela estadounidense tiene una mayor trayectoria en el estudio de las relaciones públicas, es hasta la aparición de la doctrina europea a finales de la década de los sesenta del siglo XX que se logra “el primer cuerpo

doctrinal lo suficientemente sólido como para considerarse escuela de pensamiento” (Xifra, 2011: 57).

La escuela europea se fundamenta en los principios que Matrat expuso en 1970 durante su conferencia pronunciada en el *Institut de Sociologie* de la Universidad de Bruselas, los cuales provenían de la experiencia del propio Matrat al frente del departamento del grupo Elf (Xifra, 2006: 231).

[la] doctrina europea pone énfasis en la dimensión ética en la que el hombre es un ser que vive en un entorno determinado y debe reforzar la calidad de los lazos que le unen al grupo. De ahí, que sea necesario establecer buenas relaciones entre los miembros del grupo y que sean relaciones basadas en la confianza (Castillo, 2010: 37).

Esta escuela descansa en tres criterios: “los fundamentos antropológicos de las relaciones públicas, la dimensión empresarial de las relaciones públicas y el concepto de confianza como elemento central del modelo de las relaciones públicas” (Xifra, 2011: 59).

En cuanto al fundamento antropológico, la también denominada Escuela de París afirma que la organización o empresa se encuentra inmersa en un “plasma” constituido por los distintos públicos. Ambos, empresa y públicos, tienen una dependencia sistémica para realizar sus objetivos, además, ambos están conformados por individuos; por lo que “el objetivo final de la empresa ha de ser el hombre” (Xifra, 2011: 59, 60).

Aunado a ello, se hace una diferenciación entre tres tipos de hombres: el *hombre productor*, que ofrece su fuerza de trabajo y tiene como objetivo producir más y mejor; el *hombre consumidor*, que realiza compras y consumos y tiene como propósito obtener la máxima cantidad de productos para sus necesidades, y el *hombre social*, que se caracteriza por crear y adecuar sus opiniones.

[además, el hombre social] se caracteriza por la naturaleza de sus relaciones que lo definen respecto del grupo (es padre, hijo, alumno, profesor, elector, diputado, obrero, jefe, etc.) y la calidad de sus relaciones

(puede orientar o boicotear, crear confianza o desconfianza, ser afectivo o negativo, etc.) que lo hacen incidir en el comportamiento colectivo (Xifra, 2011: 60).

El hombre social, pues, se refiere a la persona, el colaborador y el creador de opinión. “La importancia de la doctrina europea radica precisamente en la consideración de la persona desde la óptica de las relaciones públicas” (Xifra, 2011: 60).

La apreciación del individuo en tanto ser de opinión es aquello que distingue la escuela europea respecto al tratamiento de las relaciones públicas.

El hombre social no intercambia solo trabajo con dinero, como sucede con el hombre productor, o dinero con productos, como lo hace el hombre consumidor. El hombre social intercambia opiniones, juicios e ideas. Únicamente ejercerá con un mínimo de objetividad la función de “fabricante de opinión” si recibe las informaciones que le permitan conocer, comprender, juzgar, expresarse y comunicar (Xifra, 2011: 61).

Respecto a la dimensión empresarial, “las relaciones públicas forman parte de las estrategias utilizadas por el *management* para responder a las expectativas y actuar sobre las motivaciones de los públicos, cuyos comportamientos, juicios y opiniones pueden influenciar la marcha o desarrollo de la empresa” (Xifra, 2011: 62).

La escuela europea contempla que las relaciones públicas solo serán posibles en la dirección participativa por objetivos.

La aplicación de las relaciones públicas es considerada en la escuela europea a través de la dirección participativa por objetivos, es decir, se le confiere a cada uno en la elaboración de los objetivos, otorgando al proyecto de empresa un papel esencial de la gestión (Xifra, 2006: 235).

Matrat sostiene que el establecimiento de relaciones de confianza será el eje rector de las relaciones públicas.

Adoptar una política de relaciones públicas es [...] aceptar conciliar el interés de la empresa y el interés de quienes depende su progresión [...] es iniciar una política de comunicación capaz de establecer y mantener relaciones de confianza con el conjunto de públicos de la empresa. [...] La organización no puede vivir ni prosperar sin la confianza de su entorno, de su público (Xifra, 2011: 62).

Así pues, Matrat asegura que la confianza es el factor que separa a las relaciones públicas de la publicidad y la propaganda, puesto que mientras que la publicidad es la estrategia del deseo que motiva la demanda de un producto o servicio, y la propaganda es la estrategia del condicionamiento que sustituye las acciones reflexivas por actos reflejo; las relaciones públicas son la estrategia de la confianza que otorga a la comunicación su autenticidad (Xifra, 2006: 236).

1.4 La metodología RACE

Al ser un proceso que conjunta acciones, cambios o funciones, las relaciones públicas implican una serie de actividades para conseguir un resultado, las cuales pueden ser sintetizadas en la metodología RACE (*Research, Action planning, Communication, and Evaluation*).

Una forma común de describir este proceso, y de recordar sus elementos, consiste en utilizar las siglas RACE, acuñadas inicialmente por John Marston en su libro *The Nature of Public Relations*. Fundamentalmente RACE significa que la actividad de relaciones públicas se compone de cuatro elementos clave: investigación (*research*), acción, comunicación y evaluación (Wilcox *et al.*, 2012: 11,12).

De acuerdo con Wilcox *et al.* (2012) en *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas* debido a que la actividad de las relaciones públicas está cargada de intención, tiene como objetivo influir, conseguir la comprensión, ofrecer información y lograr una retroalimentación por parte del público; todo lo cual se logra a través de la

planificación previa que deviene de la investigación y el análisis de la situación anterior a la planificación y la ejecución de cualquier estrategia.

RACE significa que la actividad de las relaciones públicas se compone de cuatro elementos clave:

- a. Investigación: ¿cuál es el problema o la situación?
 - b. Acción (planificación de un programa): ¿qué se va a hacer al respecto?
 - c. Comunicación (ejecución): ¿cómo se informará al público?
 - d. Evaluación: ¿se ha logrado llegar al público? ¿Cuál ha sido el efecto?
- (Xifra, 2005: 84).

De acuerdo con Xifra dicho método deberá ser aplicado tanto en proyectos de largo plazo como en actividades puntuales de relaciones públicas.

La *investigación* es necesaria para conocer todos los componentes de la intervención (problemas que hay que corregir, actitudes que hay que modificar, etc.), la investigación es una etapa vital, a menudo escamoteada por el deseo de pasar inmediatamente a la acción.

En la etapa de *análisis y acción* se pretende dar sentido a los datos recogidos en la investigación, para luego planificar acciones que permitan encontrar una solución al problema de relaciones públicas. Se elabora una estrategia de relaciones públicas de acuerdo con las oportunidades y riesgos previstos. Seguidamente deben definirse los elementos de una campaña de relaciones públicas en función de los públicos objetivo identificados.

Es entonces cuando deben identificarse unos objetivos cuantificables y ponderables y proceder a la segmentación de los públicos. A partir de este momento se determina un eje de comunicación traducido en un mensaje clave en función de cada uno de los públicos identificados y segmentados (Xifra, 2005: 84,85).

Cada una de las fases de la metodología resulta esencial para obtener los objetivos en relaciones públicas, pues implican un proceso que es consecuente con la etapa siguiente hasta obtener los resultados deseados.

Xifra (2005) explica que durante la etapa de comunicación se ejecutan las acciones que fueron identificadas previamente, donde se elaborarán los mensajes para los públicos objetivo, los cuales serán concebidos de acuerdo con sus necesidades y sus niveles socioculturales. En esta fase, los medios de comunicación que habrán de considerarse se gestionarán de acuerdo con la evolución de los mensajes a lo largo del tiempo de ejecución, con la intención de que éstos coincidan con las reacciones de los públicos objetivo.

Por último encontramos la etapa evaluativa de la campaña de relaciones públicas, la cual contempla la valoración de las acciones ejecutadas. El fin es medir el resultado de las actividades realizadas hacia la consecución de objetivos, así como determinar si éstas son las más adecuadas o si es necesario replantear la estrategia. Para ello, es necesario realizar la recolección y análisis del *feedback* o retroalimentación procedente de los públicos objetivo, lo cual puede realizarse a través de técnicas como: “pre-test y post-test de los mensajes, sondeos, grupos de discusión, análisis de los recortes de prensa, resultados de las ventas, logros cuantitativos o cualitativos de los objetivos” (Xifra, 2005: 86).

En nuestra experiencia, podemos dar cuenta de la importancia de llevar a cabo los cuatro pasos de la metodología RACE, pues, por ejemplo, cuando no se realiza una investigación previa, difícilmente se podrá hacer una planeación acertada para conseguir los objetivos de comunicación y de negocio de nuestro cliente. Asimismo, si no se establecen los criterios de evaluación de resultados de un programa de relaciones públicas, puede prestarse a dos situaciones: por un lado no habrá manera de conocer qué prácticas fueron las mejores y cuáles debieron modificarse para establecer una relación satisfactoria con nuestros públicos

objetivo y, por otro lado, como consultores en relaciones públicas, no tendremos manera de que sea visible el esfuerzo realizado ya que nuestro trabajo no tiene una visibilidad inmediata, sino hasta una fase de evaluación.

1.5 La planeación estratégica en las relaciones públicas

Una vez que se ha hecho un recuento acerca del concepto de las relaciones públicas, su historia y los distintos abordajes de éstas como disciplina, consideramos conveniente detenernos en la aproximación de la planeación estratégica en relaciones públicas; pues como ya se mencionó, la etapa de planificación es primordial para la ejecución de estrategias atinadas que, al tiempo que se logren los objetivos y metas de nuestro cliente, se beneficie a la organización y a sus públicos.

En *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas* (2012), los autores coinciden en que “un buen programa de relaciones públicas debe ser una herramienta eficaz para respaldar los objetivos empresariales comerciales y comunicativos de la organización” (Wilcox *et al.*, 2012: 152).

Un plan de comunicación y relaciones públicas será fundamental para cumplir a cabalidad los propósitos de comunicación, así como los de negocio; pero para ello es preciso que éste sea realizado estratégicamente.

La planificación de las relaciones públicas debe ser estratégica. Como afirman en Glen Broom y David Dozier, en su libro *Using Public Relations Research*, “la planificación estratégica es decir dónde quieres estar en el futuro (la meta) y cómo llegar ahí (la estrategia). Dirige a la organización de manera proactiva, evitando las desviaciones y la repetición rutinaria de actividades.

La planificación sistemática y estratégica evita la comunicación incoherente e ineficaz. Tener un anteproyecto de lo que se debe hacer, y cómo llevarlo a cabo, hace que los programas sean más eficaces y que las relaciones públicas sean más valoradas en la organización (Wilcox *et al.*, 2012: 152).

Por su parte, Xifra (2005) explica que:

La investigación ayuda a la organización a definir el problema y el entorno en el cual se ha generado o puede generarse. La planificación identifica cuáles son las necesidades que deben satisfacerse para resolver la problemática o evitar que se produzca (*metas y objetivos*), a quién debe dirigirse o a quién debe motivar el plan (*públicos objetivo*) para lograr las metas y objetivos y de este modo resolver el problema o evitar que emerja, qué debemos transmitir a esos públicos (mensajes) para que actúen en la línea que permita alcanzar las metas y objetivos de la organización, y la mejor vía para hacer llegar estos mensajes a los públicos (*estrategias técnicas y tácticas*) (Xifra, 2005: 174).

Retomando a los modelos de comunicación bidireccional, se hace especial énfasis en el papel de la investigación previo a la etapa de planificación, pues como Gruning y Hunt aseveraron, “la investigación es la verdadera razón de su bidireccionalidad” (Xifra, 2005: 75).

A continuación, Wilcox *et al.* (2012) explican el enfoque en planificación a través de la dirección por objetivos; MBO por sus siglas en inglés (*Management by objectives*), la cual proporciona “la clave y la dirección para formular la estrategia que conseguirá los objetivos específicos de la organización” (Wilcox *et al.*, 2012: 152).

De acuerdo con los autores, tomar como referencia la dirección por objetivos permitirá al publicirrelacionista tener una visión mucho más clara y certera acerca de cómo lograr los resultados esperados, así como la evaluación de los mismos.

Según Robert Simons autor de *Communication Campaign Management*, el uso de la MBO en la planificación garantiza la “producción de mensajes relevantes y establece los criterios para medir los resultados de la campaña”.

Norman R Nager y T. Harrell Allen, en su libro *Public Relations Management by Objectives*, analizan los nueve pasos básicos de la MBO que pueden ayudar al profesional de las relaciones públicas conceptualizar

todo, desde un simple comunicado de prensa a un programa de comunicación multifacético. Los pasos pueden servir como lista de control para sentar las bases de la planificación estratégica (*Wilcox et al.*, 2012: 152,153).

Los nueve pasos del MBO son (*Wilcox et al.*, 2012: 154):

Objetivos del cliente/empleador: ¿Cuál es el propósito de la comunicación y cómo fomenta o consigue los objetivos de la organización?

Públicos: ¿A qué público debe ir dirigido el mensaje y cómo ese público puede ayudar a que la organización logre sus objetivos? ¿Cuáles son las características del público objetivo y cómo se puede usar la información demográfica para estructurar el mensaje?

Públicos objetivo: ¿Qué es lo que el público quiere saber y cómo personalizar los mensajes para que sean de su interés?

Canales de comunicación: ¿Cuál es el canal adecuado para llegar al público objetivo y cómo se pueden utilizar múltiples canales [...] para reforzar el mensaje transmitido a los públicos clave?

Objetivos de los canales de comunicación: ¿Cuál es el canal adecuado que hay que utilizar y por qué estaría una publicación concreta interesada en el asunto?

Fuentes y preguntas: ¿Qué fuentes de información, primarias y secundarias, se necesitan para obtener los hechos que respalden el mensaje? ¿A qué expertos se debe entrevistar? ¿Qué investigación documental, secundaria y primaria, se debe realizar?

Estrategias de comunicación: ¿Qué factores del entorno pueden ayudar a la divulgación y aceptación del mensaje? ¿El público objetivo tiene una disposición favorable o contraria al mensaje? ¿Qué otros acontecimientos o informaciones invalidan o refuerzan el mensaje?

Esencia del mensaje: ¿Cuál es el impacto esperado del plan de comunicación sobre el público objetivo? ¿El mensaje está diseñado solamente para informar o para cambiar actitudes y comportamientos?

Respaldo no verbal: ¿Cómo se puede realizar un mensaje escrito con fotografías, gráficos, material audiovisual y gráfico?

Para efectos de una descripción detallada y comprensible del proceso secuencial de planificación, nos basaremos en el esquema elaborado por Xifra (2005: 175):

Tabla 1

El proceso secuencial de planificación de las relaciones públicas (fragmento)

Planificación	
Meta(s) de la campaña	El fin que debe alcanzarse para resolver el núcleo del problema.
Objetivos	Específicos, medibles, alcanzables y temporalizables, que facilitarán el cumplimiento de la(s) meta(s).
Públicos Objetivo	Aquellos grupos de individuos que son necesarios para lograr los objetivos y la(s) meta(s) de la campaña de relaciones públicas. Identifica sus intereses personales para ayudar a la conceptualización de mensajes que lo motivarán.
Diseño del mensaje	Identifica los mensajes primarios y secundarios para cada público objetivo, teniendo en cuenta sus intereses propios.
Estrategias	Identifica las estrategias específicas para cada público, para que le lleguen los mensajes.
Técnicas y tácticas	Herramientas específicas que refuerzan cada estrategia particular. Cada estrategia requerirá técnicas y tácticas como medios de transmisión de los mensajes.
Calendario	Programación temporal de la campaña a través de instrumentos como el diagrama de Gant o el PERT. Debe realizarse un calendario para cada público y estrategia, programando cada técnica.
Presupuesto	Planteado por público y estrategia, el presupuesto debe determinar el coste de cada técnica en términos muy específicos. También puede indicar qué aportaciones pueden conseguirse de posibles colaboradores o patrocinadores.

Si bien hemos mencionado anteriormente la importancia de la ejecución (comunicación) y la evaluación dentro de un programa de relaciones públicas, en el presente trabajo únicamente nos enfocaremos en el planteamiento de la

planeación estratégica en relaciones públicas para llegar a un cierto público objetivo, dando respuesta a las metas de la campaña.

Recapitulando, podemos decir que hemos visto cómo las relaciones públicas son un proceso que va de la mano con la necesidad de la comunicación humana, por lo que no podemos hablar de un momento único de su aparición en la historia de la humanidad.

Igualmente, aunque aún no existe un consenso respecto a una sola definición de las relaciones públicas en tanto disciplina, podemos observar que, en la actualidad, todas las escuelas, abordajes y gremios coinciden en que se trata de una labor que, antes de emitir cualquier información, implica un conocimiento previo —a través de la investigación— de los públicos y del entorno bajo el que organización y públicos se desempeñan, asimismo, las acciones emprendidas por la organización a través de las relaciones públicas tendrán la intención del beneficio mutuo a través del consenso de ambos (comunicación bidireccional).

Por ello, el profesional de las relaciones públicas tendrá que ocupar un lugar gerencial en la toma de decisiones dentro de la organización. Además, será él quien posea la capacidad de visualizar un panorama completo de la interacción públicos objetivo-organizaciones, incluyendo posibles escenarios críticos; pues es su deber salvaguardar la reputación e imagen de manera positiva de la empresa a través de sus acciones.

Debido a nuestra experiencia y siguiendo nuestro mejor entendimiento, tomamos como fundamento el modelo de comunicación simétrico bidireccional, de la escuela estadounidense, por considerarlo el modelo más completo en la teorización de las relaciones públicas; aunado a ello, retomamos de la escuela europea su visión centrada en el hombre social, pues coincidimos en que tanto organizaciones como públicos objetivo están conformados por individuos que tienen la necesidad de ser un *ser social*; por lo que las relaciones públicas no pueden ser ajenas a la condición humana de su ejercicio.

Capítulo II. Bayer, el líder en anticoncepción femenina

Durante este capítulo, el lector conocerá algunos de los momentos históricamente representativos de la farmacéutica alemana Bayer, tanto a nivel mundial, como a nivel nacional; en los que se destacan más de 150 años de investigación e innovación científica dedicados hacia la búsqueda de la creación de —como su misión lo dice— ciencia para una vida mejor (*Science for a Better Life*).

Luego de describir de manera breve la historia de Bayer, expondremos los antecedentes en cuanto a investigación y desarrollo de los métodos anticonceptivos para la planificación familiar por parte de la farmacéutica, así como las implicaciones sociales de éstos para la sociedad moderna.

Posteriormente conoceremos el portafolio actual de métodos anticonceptivos disponibles en México, el cual posiciona a Bayer como la farmacéutica líder que ofrece opciones para la planificación familiar acordes al estilo de vida de cada mujer en las diferentes etapas de su vida.

2.1 Más de 150 años de ciencia para una vida mejor: breve historia de Bayer a nivel mundial

Bayer es la farmacéutica alemana que, con más de 150 años de historia, es mundialmente reconocida por su producto emblema: aspirina. En la actualidad sus oficinas centrales se encuentran en Leverkusen, Alemania.

De acuerdo con el sitio web de la farmacéutica (Bayer Global, 2018), lo que ahora conocemos como Bayer, fue fundada el 1º de Agosto de 1863 en Barmen, ahora distrito de Wuppertal en Alemania, por el vendedor de tintes Friedrich Bayer y el tintorero Johann Friedrich Weskott, con el nombre de Friedr. Bayer et comp.

Aunque hoy en día es una empresa de innovación en soluciones para la salud de personas, animales y plantas, el objetivo inicial de la compañía fue manufacturar y vender colorantes sintéticos; pues en aquel momento el mercado clave era la

industria textil, ya que era la actividad económica que estaba creciendo exponencialmente con la llegada de la industrialización.

“Entre 1881 y 1913, Bayer se desarrolló dentro de la industria química con operaciones internacionales. A pesar de que los colorantes seguían siendo la más grande división, nuevos segmentos de negocios se unieron a la compañía”.
[Between 1881 and 1913, Bayer developed into a chemical company with international operations. Although dyestuffs remained the company's largest division, new fields of business were joining the fold] (Bayer Global, 2018).

Y es en esta misma época cuando nació su división Farmacéutica, la cual gracias a los esfuerzos en investigación, dieron lugar a numerosos productos intermedios, colorantes y productos farmacéuticos, entre ellos la "droga del siglo", Aspirina[®], que fue desarrollada por Felix Hoffmann y lanzada al mercado en 1899 (Bayer Global, 2018).

El nacimiento de la Aspirina[®] constituyó un momento histórico en la historia de la farmacéutica alemana, pues como apunta Verg (1988: 135), hoy en día existen pocos fármacos que han tenido gran éxito durante tanto tiempo y por ello no es de extrañar que haya sido considerada como “la pastilla universal”, “la medicina milagrosa” e incluso “pieza de nuestro patrimonio cultural”. Fue gracias a este fármaco que Bayer consiguió ser reconocida a nivel internacional, pues en la actualidad, se usa la palabra “aspirina” como un término genérico en diversas partes del mundo.

En 1881 Bayer se transformó en una sociedad anónima denominada "Farbenfabriken vorm. Friedr. Bayer & Co", con lo cual comenzó un crecimiento exponencial, pasando de tres empleados en 1863 a más de 300 en 1881.

La creación de una organización con ventas a nivel mundial fue un factor decisivo en el desarrollo continuo de la compañía. Durante sus primeros años Bayer ya había enviado colorantes a diversos países. Para 1913, más del 80 por ciento de sus ingresos provinieron de las exportaciones. Al día de hoy Bayer está representado en casi todos los países del mundo.

Bayer designó a un representante de ventas para Estados Unidos en 1865. *[The creation of a worldwide sales organization was a decisive factor in the company's continuing development. Bayer had already shipped dyestuffs to many countries in its early years. By 1913, over 80 percent of revenues came from exports. Bayer today is represented in nearly all countries of the world. Bayer appointed a sales representative for the United States in 1865]* (Bayer Global, 2018).

Sin embargo, el rápido crecimiento de Bayer fue interrumpido durante la Primera Guerra Mundial, pues al estar aislada de sus mercados de exportación, la empresa redujo la producción y venta de colorantes y productos farmacéuticos. Pronto la farmacéutica se integró a la economía de guerra a través de la producción de explosivos y armas químicas, asimismo, es en esta época cuando abrió su tercera planta de producción en Dormagen, Alemania.

Posterior a la guerra, Bayer había perdido la mayoría de sus activos en el extranjero, además de embargos y decomisos, lo que provocó efectos económicos considerables en la empresa. Pero gracias a un trabajo de reconstrucción participativa entre directivos y colaboradores, la empresa se sobrepuso a los efectos de la Primera Guerra Mundial.

Cuando en 1939 estalla la Segunda Guerra Mundial, algunos sitios de la industria alemana fueron considerados estratégicos para la guerra, por lo que los requerimientos en la producción aumentaron, al tiempo que los empleados de las plantas de Bayer fueron reclutados por el servicio militar para participar en la guerra, por lo que provenientes de los países ocupados, trabajadores extranjeros se sumaron a la producción de las plantas de Leverkusen, Dormagen, Elberfeld y Uerdingen.

En noviembre de 1945, las fuerzas aliadas decidieron inicialmente disolver la compañía; sin embargo, gracias a las negociaciones de Ulrich Haberland, Bayer se mantuvo como grupo y reanudó la producción de productos de la industria química esenciales para la población.

Después de las guerras y la inestabilidad que éstas trajeron a la compañía, la reconstrucción de Bayer tuvo lugar a la par del “milagro económico” en la República Federal de Alemania. Como resultado de la Segunda Guerra Mundial, por segunda ocasión, Bayer había perdido sus acciones en el extranjero, incluyendo sus valiosas patentes; por lo que era vitalmente claro reconstruir los negocios en el extranjero.

Para la década de 1950 le fue permitido a la empresa adquirir también filiales extranjeras. En un primer momento Estados Unidos y América Latina fueron los objetivos principales.

Para 1970, la venta de productos de Bayer en cuanto al ámbito farmacéutico, de protección de cultivos, plásticos y materias primas se expandió considerablemente. En términos regionales, las ventas en América del Norte y Asia-Pacífico crecieron más rápido que la media durante esta década.

En cuestión de innovación científica, años más tarde, Bayer continuó ampliando sus investigaciones, así como la protección de cultivos farmacéuticos. Algunos de los exitosos productos que surgieron de los laboratorios de investigación de Bayer en este período fueron: el fármaco cardiovascular Adalat[®] (1975), el primer antibiótico de amplio espectro de Bayer de la clase de las quinolonas, Ciprobay[®] (1986) y el producto de protección de cultivos antifúngico, Bayleton[®] (1976).

De cara al nuevo siglo, en la década de 1990, Bayer vio otra importante transformación estructural. Al igual que otras empresas, hizo frente al desafío de la globalización. Como consecuencia de los cambios políticos radicales que tuvieron lugar en Alemania y Europa del Este después de 1989, la compañía aumentó su enfoque en estos mercados prometedores.

En 1994, Bayer adquirió el negocio de automedicación norteamericana de Sterling Winthrop, lo que significó “un hito en la historia de la empresa, ya que la adquisición también permitió a la empresa recuperar los derechos sobre el nombre de ‘Bayer’ en los Estados Unidos”. [(...) *a milestone in the company's history, as*

the acquisition also allowed the company to regain the rights to the "Bayer" company name in the United States] (Bayer Global, 2018).

Al comienzo del nuevo milenio, el grupo Bayer aprovecha las ventajas de la globalización, por lo que expande y diversifica sus áreas de negocio, realizando adquisiciones clave en los diferentes mercados.

Con la adquisición del negocio de polioles de Lyondell Chemical Company, Estados Unidos, Bayer se convierte en el mayor productor del mundo de materias primas para poliuretanos en 2000. En 2001, Bayer adquiere Aventis CropScience por 7.25 billones de euros, lo que lo convierte en líder mundial en protección de cultivos. *[Acquisition of the polyols business of Lyondell Chemical Company, United States, makes Bayer the world's biggest producer of raw materials for polyurethanes in 2000. Bayer acquires Aventis CropScience for €7.25 billion in 2001, making it a world leader in crop protection]* (Bayer Global, 2018).

De acuerdo con información corporativa, en la última década, Bayer se ha fortalecido como una de las farmacéuticas más importantes en el mundo, reforzando su negocio de medicamentos de libre venta y la división de CropScience. En 2005, Bayer completó la adquisición del negocio de medicamentos de libre venta de Roche, y en 2014 adquirió la misma división de Merck & Co., Inc., lo que la hace uno de los principales proveedores de este rubro a nivel internacional.

A partir del primero de septiembre de 2015, la división MaterialScience opera bajo el nombre de Covestro como una empresa económica y legalmente independiente.

Bayer mostró su intención de compra al gigante agrícola estadounidense Monsanto, en 2016, y el 14 de mayo del mismo año se firmó un acuerdo de fusión de Bayer y Monsanto por 66 mil millones de dólares.

Con esta estrategia de negocio, la farmacéutica alemana pretende reforzar su posición de liderazgo como empresa de Ciencias de la Vida, la cual, en palabras de Werner Baumann, Presidente del Consejo de Dirección de Bayer AG, está

“impulsada por la innovación con posiciones de liderazgo en sus segmentos clave, y aportará un valor sustancial a accionistas, clientes, empleados y la sociedad en su conjunto” (Círculo Bayer, 2016).

Una vez que se llegó al acuerdo de fusión entre ambas compañías, se inició el proceso de revisión y aprobación por parte de autoridades antimonopolio en más de 30 países, pues al concretarse dicha operación, Bayer se convertirá en el mayor productor de semillas y pesticidas del mundo.

Para completar la adquisición de Monsanto por parte de Bayer, las instituciones reguladoras y autoridades de competencia a nivel local e internacional evaluaron las implicaciones de esta transacción, a fin de mediar y evitar prácticas monopólicas y velar por los intereses de los agricultores para que éstos cuenten con las opciones más adecuadas en cuanto a soluciones agrícolas.

Por ello, la Comisión Europea y la División Antimonopolio del Departamento de Justicia de los Estados Unidos (DOJ) solicitaron a Bayer la venta de algunos negocios de la división CropScience a BASF por completo, con un volumen de ventas total de 2.2 mil millones de euros; transacción que fue concluida el 7 de junio de 2018, por lo que a partir de esta fecha, Bayer ya es propietario exclusivo de la Monsanto Company (Bayer México, 2018).

Por su parte, en México, la Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE) condicionó la fusión de ambas empresas:

La COFECE determinó que, tras la operación, Bayer se convertiría en el único oferente de semillas de algodón genéticamente modificadas en México y obtendría importantes participaciones de mercado en semillas para múltiples cultivos como cebolla, pepino, tomate, sandía, melón y lechuga, así como en herbicidas no selectivos. Estos mercados presentan altas barreras a la entrada, relacionadas principalmente con la dificultad y el tiempo que requiere la investigación y desarrollo de nuevos productos, las restricciones normativas y los altos montos de inversión.

[...]Las condiciones propuestas en México por Bayer y Monsanto consisten en la venta de sus negocios de semillas vegetales, semillas de algodón genéticamente modificado y de herbicidas no selectivos elaborados a partir de glufosinato de amonio a BASF SE (BASF) (COFECE, 2018).

Si bien, de acuerdo con la página corporativa global, Bayer reafirma su compromiso para colaborar y trabajar de la mano de instituciones reguladoras locales e internacionales para el cumplimiento de una competencia justa, también sostiene que la industria agrícola es altamente competitiva, por lo que sus productos serán competitivos únicamente en la medida en que éstos ofrezcan una propuesta de valor innovadora para sus clientes (Bayer Global, 2018).

En nuestra opinión, a partir de ahora el reto para las instituciones reguladoras a nivel internacional y local consiste en vigilar y asegurar que no exista un incremento de los precios en los productos de uso agrícola, o que la calidad de éstos se vea mermada; que la libre elección de opciones para el agricultor se vea coartada, así como la posibilidad de que otras empresas continúen en el desarrollo de soluciones innovadoras en este mismo ámbito.

Asimismo, los estándares para el cultivo y comercialización de semillas genéticamente modificadas tendrán que ser transparentes e igualmente equilibrados para los países donde ambas empresas tienen presencia, pues habrán de tener en cuenta los usos y costumbres de cada país, así como las características de los suelos de cultivo y el consumo agrícola en cada región.

2.2 Bayer en México

Con el lanzamiento de la Aspirina® en 1899 Bayer fue reconocida mundialmente, por lo que durante esta época dicho fármaco fue importado a varios países; pero fue durante los años treinta, después de la Primera Guerra Mundial, cuando logró una importante participación dentro del mercado mexicano.

Con más de 100 años en México, Bayer ha acompañado a las familias mexicanas con una gran diversidad de productos dedicados al cuidado de la salud humana,

animal y agrícola. En 1921, la farmacéutica alemana se estableció en nuestro país.

“Con alrededor de 3,150 colaboradores y ventas anuales de más de 18 mil millones de pesos, [México] forma parte de las filiales extranjeras más importantes del consorcio Bayer a nivel mundial” (Bayer México, 2018).

A principios del siglo XX, Bayer era conocida en México debido a la aspirina, la cual era importada por mayoristas. Posterior a la Primera Guerra Mundial se introdujo la Cafiaspirina, lo que provocó un aumento exponencial en las ventas, con lo cual la empresa logró una importante participación en el mercado mexicano.

Es en esta época que la compañía cambió su nombre a “Casa Bayer” y amplió su giro al distribuir productos químicos hacia Centroamérica.

En 1939, Bayer edificó su primera planta farmacéutica en un terreno del Boulevard Miguel de Cervantes Saavedra, en la colonia Granada. Esta planta también fue la primera en su género que se construyó en este país. Actualmente continúa siendo sede de las oficinas centrales de Bayer, inauguradas en 1959, recientemente ampliadas y constantemente modernizadas (Bayer México, 2018).

Posterior a la Segunda Guerra Mundial, en México, Grupo Bayer continuó con su crecimiento a través de la creación de nuevas plantas de producción, así como gracias a la adquisición y fusión de compañías.

En 2007, Bayer se fusionó con Schering Mexicana para convertirse en lo que actualmente es la División Pharmaceuticals. Además de las plantas de producción situadas en varios estados, Bayer tiene oficinas en ciudades como Guadalajara y Monterrey.

En nuestro país, cuenta con cuatro sedes de producción, así como oficinas corporativas. La Planta Lerma, en el Estado de México, produce medicamentos que no requieren receta médica (OTC), como la Aspirina y Alka- Seltzer. “Cubre el mercado mexicano y se exporta a diversos países como Estados Unidos, Australia

así como en el lejano Oriente. Es una de las fábricas de producción más grandes y modernas en el mundo” (Bayer México, 2016).

En la Planta de Santa Clara en Ecatepec, Estado de México, se producen productos de las Divisiones CropScience y Animal Health. También alberga la producción de Covestro (antes Bayer MaterialScience). En la Planta de Tlaxcala se desarrollan los biológicos de la División CropScience, que cuenta con seis fermentadoras y cuatro almacenes. Se trata de una fábrica con capacidad para producir entre 12 y 14 millones de litros de soluciones agrícolas para México y el mundo.

La Planta de Orizaba, alberga dos plantas: la planta Química que produce ingredientes Activos Farmacéuticos, API's por sus siglas en inglés, principalmente hormonas esteroidales. La planta de Pharmaceuticals está dedicada a la fabricación de ampollas, jeringas precargadas, óvulos, supositorios y tabletas utilizados en tratamientos hormonales, anticonceptivos, antimicóticos y antiinflamatorios.

A mediados de 2017 Bayer inauguró sus nuevas oficinas corporativas en Polanco que albergan a más de mil empleados en un espacio de 34 mil m² de construcción repartidos en ocho niveles.

2.3 Bayer en la actualidad: estructura y organización

Actualmente, Bayer es dirigida por Werner Baumann. En el informe anual de resultados financieros de 2017, la farmacéutica alemana registró un aumento de ventas netas del 1.5% respecto al año anterior, depurado de efectos cambiarios y de cartera a 35,015 millones de euros (Bayer México, 2018).

Hasta el 31 de diciembre de 2017, la empresa reportó estar integrada por 99,820 empleados en todo el mundo, de los cuales, 31.7% laboran en Alemania. La fuerza de trabajo de la región Latinoamérica representa el 11.6% (Bayer Global, 2018).

En el libro conmemorativo denominado *Una empresa de Inventores. 150 años, miles de innovaciones, 150 historias* (2013), se pone de manifiesto la presencia de Bayer a nivel mundial dividida por regiones. En Europa la empresa tiene numerosos centros de investigación y grandes instalaciones de producción. Bayer cuenta con 52,300 empleados en Europa; 34,600 de ellos en Alemania.

En Norteamérica, Bayer está representada en EE.UU. y Canadá en todas las áreas de negocio estratégicas. Los 15,300 empleados de esta región generan una facturación de 9,600 millones de euros.

La zona económica en la región de Lejano Oriente y Oceanía constituye uno de los mercados más importantes de cara al futuro, donde Bayer facturó 8,800 millones de euros con 26,700 empleados.

Latinoamérica es un mercado tradicional para Bayer, pues opera allí desde hace más de 110 años. En América Latina, África y Oriente Próximo, Bayer cuenta con 16,200 empleados y facturó 6,700 millones de euros.

En cuanto a su filosofía corporativa, la farmacéutica alemana Bayer sostiene en su sitio web que es la empresa de innovación que desarrolla nuevas moléculas para su uso en productos y soluciones innovadoras para mejorar la salud de los seres humanos, animales y plantas. “Nuestras actividades de investigación y desarrollo se basan en una profunda comprensión de los procesos bioquímicos en los organismos vivos” (Bayer México, 2018).

En un afán por ser congruentes con su filosofía corporativa, la farmacéutica alemana destaca su interés por la procuración de condiciones óptimas para el cuidado de la vida en todos sus ámbitos, teniendo en cuenta su impacto hacia sus distintos actores de interés.

Nuestro objetivo es lograr y mantener posiciones de liderazgo en nuestros mercados, creando valor para nuestros clientes, accionistas y empleados. Para ello, nuestra estrategia está diseñada para ayudar a resolver algunos de los desafíos más urgentes que enfrenta la humanidad, y al hacer esto

excepcionalmente bien nuestro objetivo es fortalecer la capacidad de obtener ingresos de la compañía (Bayer México, 2018).

Asimismo, la empresa alemana confirma su compromiso por operar de manera sostenible para hacer frente a sus responsabilidades sociales y éticas como ciudadano corporativo, al tiempo que busca respetar los intereses de todos sus *stakeholders* —empleados, clientes, proveedores, organizaciones de la sociedad civil, instituciones regulatorias y gubernamentales, entre otros— e incentivar la pasión por la innovación en todos sus empleados a través de excelentes oportunidades de desarrollo. Todo ello como parte de su misión *Science For A Better Life* o Ciencia para una vida mejor.

“Confiamos en la ciencia para desarrollar moléculas y tecnologías nuevas, para conducir una innovación significativa, y para mejorar la calidad de vida de todos, en todos lados. Creemos en las Ciencias de la Vida” (Nuevo Manifiesto de la Marca de Bayer, 2016).

Bayer posee una posición única en el mercado global gracias a la promesa de marca que ofrece a clientes, compañeros de trabajo e inversionistas, a través de un aumento en la credibilidad y aceptación de las innovaciones de la farmacéutica.

Nuestra marca es un activo valioso que crea beneficios adicionales a nuestra empresa y sus partes interesadas. Pero eso no es todo. Nuestra marca también es una fuerza motriz detrás de la transformación en desarrollo de Bayer hacia la empresa líder del mundo dedicada a las Ciencias de la Vida. Proporciona un significado tangible a nuestra visión de Ciencias de la Vida (Nuevo Manifiesto de la Marca de Bayer, 2016).

Tras la separación legal y económica del negocio de MaterialScience, Bayer ha trazado con éxito su desarrollo como empresa de Ciencias de la Vida. Desde el primero de enero de 2016, el negocio principal de Bayer ha sido gestionado por tres divisiones: Pharmaceuticals, Consumer Health y CropScience. Animal Health es un segmento que se presenta por separado.

Los negocios de Ciencias de la Vida de Bayer ocupan posiciones de liderazgo en el mercado impulsados por la innovación. Juntos forman una cartera fuerte, atractiva y equilibrada resistente a las fluctuaciones de la demanda y de los riesgos potenciales. Hoy en día, la estructura está conformada por una organización integrada bajo la fortaleza de la marca "Bayer".

La División Pharmaceuticals se centra en medicamentos de prescripción obligatoria para las áreas terapéuticas de cardiología, salud de la mujer y en terapias especializadas en las áreas de oncología, hematología y oftalmología. La división también comprende el negocio de radiología, que comercializa equipos de diagnóstico por imágenes junto con los agentes de contraste necesarios (Bayer México, 2018).

En cuanto a la división de Consumer Health, ésta comercializa principalmente productos de libre venta, es decir, que no requieren prescripción médica, en áreas como la dermatología, suplementos nutricionales, analgésicos, gastrointestinales, alergias, resfriado y gripe, cuidado de los pies, protección solar y algunas categorías de prevención de riesgos cardiovasculares. Estos productos incluyen marcas como Claritin[®], Aspirina[®], Aleve[®], Bepanthen[®], Bepanthol[®], Canesten[®], Dr. Scholl[®] y Coppertone[®].

En lo que respecta a la División de CropScience incluye negocios en semillas, protección de cultivos y control de plagas no agrícolas. Está dividido en dos negocios: Crop Protection/Seeds y Environmental Science.

La División de Crop Science es líder agrícola en el mundo con negocios en semillas, protección de cultivos y control de plagas no agrícolas. La unidad Crop Protection/Seeds comercializa una amplia cartera de semillas de alto valor y soluciones innovadoras en el manejo de plagas, al mismo tiempo que proporcionan un amplia asesoría técnica a los agricultores para contar con una agricultura moderna y sustentable. Environmental Science se centra en aplicaciones no agrícolas, con un amplio portafolio de productos y servicios para el control de plagas en áreas como la casa, el jardín y almacenes o bodegas (Bayer México, 2018).

Los productos para la prevención y tratamiento de enfermedades para animales productivos y de compañía son desarrollados y comercializados por la unidad de negocio de Animal Health.

Bayer, a través de productos de vanguardia y alta innovación, contribuye a la búsqueda de soluciones para algunos de los grandes desafíos de nuestro tiempo. Bayer busca mejorar la calidad de vida de las personas mediante la prevención, el alivio y la cura de enfermedades, además ayuda a proporcionar un suministro confiable de alimentos de calidad y materias primas de origen vegetal.

De acuerdo con su sitio web, los productos de mayor venta son, en el ámbito de la salud: Xarelto[®], Kogenate[®], Stivarga[®], Betaferon[®]/Betaseron[®]/Mirena[®], Nexavar[®]. En cuanto a los productos de consumo: Clairtin[®], Aspirina[®], Bepanthen[®], Canesten[®], Alka-Seltzer[®], Dr. Scholl's[®].

En el campo de la agricultura: Confidor[®]/Gaucho[®], Nativo[®], Nunhems[®], Basta[®]/Liberty[®], Prosaro[®], y en cuanto a salud animal: Advantage[®], Seresto[®], Drontal[®].

2.4 Bayer en la investigación de la anticoncepción femenina

La inclusión de los métodos de planificación familiar constituyen un parteaguas en la historia moderna, pues con ello comienza la revolución sexual femenina que reclama los derechos de la mujer para ejercer su sexualidad libremente, al tiempo que obtiene el poder de decidir sobre el número y espacio de tiempo entre la gestación de su progenie.

Es Margaret Sanger una de las primeras mujeres que empieza con la inquietud sobre la planificación familiar y el derecho sobre su propio cuerpo. A partir de 1912 empieza escribir una columna para el diario estadounidense “*New York Call*”, donde aborda temas como el ciclo menstrual y el *coitus interruptus*.

A pesar de que en ese tiempo existía en EE.UU. una ley muy conservadora denominada “ley Comstock” que prohibía cualquier difusión de material obsceno, impúdico o lujurioso incluyendo difundir la información sobre anticoncepción.

Tras recolectar varios testimonios de mujeres alrededor de Estados Unidos, Sanger concluye que “las mujeres necesitan un método anticonceptivo seguro, que sea tan fácil de tomar como una aspirina” (Krücken, Grimm, Pioch, Schumacher y Waldherr, 2013: 73).

Según el libro “*Una empresa de Inventores. 150 años, miles de innovaciones, 150 historias*”, fue hasta 1919 cuando el fisiólogo Ludwig Haberlandt descubrió que el estado de gestación de los animales impedía una nueva segunda acción, por lo que dedujo que mediante la administración de hormonas del embarazo se podrían hacer infértiles a las mujeres de manera temporal. Posteriormente, en 1929, el Premio Nobel Adolf Butenandt logró el primer avance científico necesario para ello, al conseguir aislar una de las hormonas sexuales femeninas, la estrona (Krücken *et al.*, 2013: 74).

En 1934 los químicos E. Schwenk y F. Hildebrand desarrollaron en el laboratorio central de Schering la síntesis del estradiol, la base para los productos usados en los tratamientos hormonales modernos. (...) En 1938 los científicos de Schering, Walter Hohlweg y Hans Herloff Inhoffen, desarrollaron el etinilestradiol, el primer estrógeno oral eficaz (hoy en día, el etinilestradiol sigue siendo un componente fijo de los anticonceptivos orales). Para entonces, Schering AG estaba considerada como una compañía líder mundial en este campo de investigación (2013: 74).

Después de varias investigaciones, el 1 de marzo de 1961 se lanzó al mercado el preparado Anovlar en Australia, y tres meses más tarde, en Alemania y el resto de Europa. Poco antes, en mayo de 1960, había salido a la venta en EE.UU. el primer anticonceptivo oral, en cuyo desarrollo había participado Margaret Sanger.

Años más tarde se crearon otros anticonceptivos como la píldora de Pincus y un producto Anovlar ya mejorado, el cual había reducido la carga hormonal. Después vino la píldora sin estrógenos y los denominados anticonceptivos orales monofásicos, le siguieron los bifásicos y trifásicos, cuyos activos se adaptan a las fluctuaciones de los niveles hormonales a lo largo del ciclo femenino.

Las píldoras aprovechan la interacción de los estrógenos y las hormonas gestágenos durante el ciclo menstrual de la mujer, los estrógenos inhiben la maduración de los óvulos y la ovulación, los gestágenos también inhiben la ovulación y hacen que la boca del útero también resulte impermeable para los espermatozoides.

La píldora se convirtió en uno de los primeros medicamentos que actuó directamente como revulsivo social, acompañó la revolución sexual de los años 60 y contribuyó también de manera decisiva a la emancipación de la mujer, facilitando de manera indirecta el acceso a la educación y el desarrollo de una carrera profesional.

A pesar del avance que supone la píldora anticonceptiva en el desarrollo de la mujer en las sociedades occidentales aún quedan muchos retos por resolver:

La Organización Mundial de la Salud ha constatado que, en todo el mundo, el 38% de los embarazos siguen siendo no deseados. Las mujeres continúan teniendo un acceso insuficiente a la atención sanitaria y los métodos anticonceptivos, sobre todo en los países emergentes y en vías de desarrollo, en los que la mortalidad materna y neonatal es elevada (Krücken *et al.*, 2013: 77).

A simple vista para la investigación científica este adelanto pudiera parecer que no es el gran descubrimiento, sin embargo, con este hito

(...) podemos afirmar con certeza –publica la revista Stern– que en esta fecha se ha dado un enorme paso adelante hacia la solución de uno de los problemas más candentes derivados de la convivencia de la mujer y el hombre: el problema del control de la natalidad y, en general, el de la planificación familiar (Krücken *et al.*, 2013: 78).

Anovlar representó la primera revolución en anticoncepción femenina, el cual fue también el primer anticonceptivo oral que Schering AG –en la actualidad Bayer Healthcare Pharmaceuticals– lanzó al mercado en Alemania, y estaba compuesto

de una combinación de 0,05 mg del estrógeno etinilestradiol y 4 mg del gestágeno acetato de noretisterona.

Seis días de estrógeno y gestágeno, seguidos de entre cinco y seis días de estrógeno y una dosis ligeramente mayor de gestágeno y, finalmente, diez días con una dosis reducida de estrógeno y aumentada de gestágeno: esa es la fórmula de los llamados “anticonceptivos orales trifásicos”.

El primer medicamento de este tipo se lanzó en 1976 con el nombre de Triquilar. Su peculiaridad consistió en que los principios activos se ajustaban al equilibrio hormonal de la mujer. En la primera mitad del ciclo dominan los estrógenos, y en la segunda, los estágenos, proceso que en 1961 aún no se conocía en profundidad.

Con el etinilestradiol los investigadores habían encontrado un estrógeno que cumplía de manera fiable su función principal: inhibir la maduración de los folículos en los ovarios. Más difícil resultó encontrar un gestágeno óptimo, lo que no se consiguió hasta la llegada del levonorgestrel, registrado en 1970.

La drospirenona es un gestágeno desarrollado por Schering AG y que, junto con el estrógeno etinilestradiol, forma parte de diversos anticonceptivos orales desde el año 2000.

Los estudios han demostrado que puede contrarrestar la retención de líquidos en los tejidos. En combinación con el estradiol, se utiliza además como tratamiento hormonal reconstitutivo durante la menopausia.

Los investigadores de Schering AG sintetizaron la drospirenona en 1976, aunque tuvo que transcurrir casi un cuarto de siglo para reconocer plenamente su potencial farmacológico. El principio activo salió al mercado en el año 2000.

En el campo de salud de la mujer, la empresa se concentra actualmente en tres áreas: anticoncepción, menopausia y desarrollo de terapias ginecológicas. Bayer es líder mundial en el campo de anticoncepción hormonal para la mujer.

Bayer HealthCare dispone de una amplia gama de agentes de acción corta y larga así como permanentes para la anticoncepción, con el fin de cumplir con las necesidades individuales de las mujeres. En el área de la anticoncepción oral, la “píldora” apoya a las mujeres en su planificación familiar desde hace más de cincuenta años (Renner, 2015: 13).

Asimismo, la farmacéutica alemana ofrece opciones en anticoncepción para las mujeres que, debido a su estilo de vida, no desean preocuparse por un método anticonceptivo de toma diaria. Los métodos anticonceptivos de largo plazo son una opción que Bayer ofrece a las mujeres a través de los denominados sistemas intrauterinos, con una acción de hasta cinco años.

“A las mujeres que terminaron con su planificación familiar, Bayer HealthCare puede ofrecerles además un procedimiento no operatorio para la contracepción permanente. La cartera también incluye preparados para el alivio de las molestias durante la menopausia” (2015: 15).

En su papel de líder en opciones anticonceptivas en el mercado mundial, Bayer HealthCare apoya desde hace casi 50 años los programas de planificación familiar a través de una red de organizaciones civiles en todo el mundo.

A través de cooperaciones innovadoras, Bayer HealthCare proporciona un acceso sustentable a los contraceptivos hormonales para mujeres en países en desarrollo. Por ejemplo, el convenio celebrado entre Bayer HealthCare y la Bill & Melinda Gates Foundation garantiza desde enero de 2013 el acceso a un contraceptivo a largo plazo seguro y reversible para cuando menos 27 millones de mujeres en países en desarrollo por un período de seis años (2015: 25).

2.5 Portafolio en anticoncepción de Bayer en México

Como hemos visto hasta ahora, dentro de la investigación farmacéutica, la aparición de los métodos anticonceptivos supone un momento crucial en la salud sexual y reproductiva femenina; pues permite a la mujer decidir acerca del momento en el que desea ser madre y si desea serlo.

Si bien el hecho de que sea la mujer quien deba someterse a tratamientos de planificación familiar a través de soluciones hormonales ha ocasionado discusiones y posturas que difieren entre sí respecto a la carga social, emocional y física que ello implica, hasta el momento no existe un método anticonceptivo reversible masculino, hormonal o no hormonal, más allá del condón, que cuente con las aprobaciones de las instituciones de salud internacionales pertinentes y que, por lo tanto, esté comercializado y disponible en nuestro país.

Sin embargo, las opciones en anticoncepción hormonal femenina que existen actualmente integran años de investigación científica que buscan que la eficacia anticonceptiva sea mayor; que contengan beneficios terapéuticos adicionales; que se adapten a las necesidades de cada mujer y que los efectos secundarios (dolor de cabeza, tensión mamaria, náuseas, etc.) sean menores e incluso nulos.

De acuerdo con el sitio 'Tu Vida Tu Decisión' (2018), existen métodos anticonceptivos de corta duración (SAC por sus siglas en inglés), los cuales son aquellos que son reversibles y que su esquema de aplicación o utilización es con una frecuencia corta, dentro de éstos se encuentran:

Tabla 2*Anticonceptivos de corta duración*

Autoría propia

Método	Régimen
Píldora anticonceptiva	Diario
Parche anticonceptivo	Semanal
Anillo anticonceptivo	Mensual
Inyección anticonceptiva	Mensual o Trimestral
Condón masculino	Cada vez
Condón femenino	Cada vez
Diafragma	Máximo cada 24 hrs.
Esponja	Máximo cada 24 hrs.
Espermicidas	Cada vez
Capuchón cervical	Máximo 48 hrs.

Los denominados de larga duración (LAC por sus siglas en inglés), son los anticonceptivos reversibles que evitan un embarazo no planificado por un periodo largo de tiempo, entre los que podemos encontrar los siguientes:

Tabla 3*Anticonceptivos de larga duración*

Autoría propia

Método	Régimen
Implante anticonceptivo	1-5 años
Dispositivo Intrauterino (DIU)	5-10 años
Sistema Intrauterino (SIU)	1-5 años

Finalmente, se incluyen bajo el rubro de “otros métodos anticonceptivos” al *coitus interruptus*, el método del ritmo, la esterilización y la píldora de emergencia.

La búsqueda del equilibrio entre el disfrute de una sexualidad plena por parte de la mujer y el cuidado de su fertilidad es quizá uno de los mayores retos que las farmacéuticas dedicadas a la investigación en anticoncepción se han planteado desde hace varios años. Por ello, y en un afán por brindar soluciones en anticoncepción, Bayer ha lanzado en el mercado varias alternativas que buscan ofrecer beneficios adicionales a las usuarias de métodos anticonceptivos.

Las opciones anticonceptivas que Bayer pone a disposición de las mujeres mexicanas están divididas según la periodicidad de su aplicación: anticonceptivos de corta duración (SAC) y los de larga duración (LAC).

Los de corta duración integran anticonceptivos orales combinados, que al mismo tiempo que ofrecen una efectividad del 99% en la prevención de un embarazo no planificado, ofrecen beneficios terapéuticos adicionales a las usuarias. Dentro de estos se encuentran: Diane[®], Yasmín[®], Yasmín 24/4[®], Qlaira[®] y Mesygina[®].

Por su parte, los anticonceptivos de larga duración que Bayer ofrece a las mujeres mexicanas son: Mirena[®] y Jaydess[®].

Asimismo, dentro del portafolio de métodos anticonceptivos en México se encuentra Oportuna[®], la píldora de anticoncepción de emergencia de Bayer, la cual, como su nombre lo indica, debe utilizarse solo en situaciones que ameriten su uso, pues éste no es, ni puede ser considerado, como un método anticonceptivo regular.

Oportuna[®] deberá utilizarse solo en las siguientes situaciones:

- Relación sexual forzada (violación).
- Relación sexual no protegida, sin uso de un método anticonceptivo.
- Falla o uso incorrecto de un método anticonceptivo: ruptura o deslizamiento del condón; olvido consecutivo de dos o más píldoras anticonceptivas orales; retraso de más de siete días en la

administración de la inyección anticonceptiva; despegamiento del parche anticonceptivo; expulsión, retraso en la colocación o extracción prematura del anillo vaginal; uso inadecuado de un espermicida antes de la relación sexual; imposibilidad de practicar la abstinencia en días fértiles del ciclo; expulsión del DIU o falla del coito interrumpido (eyaculación en vagina o genitales externos). (Hoja informativa de prensa, Bayer, 2012).

Hacemos especial énfasis en la naturaleza excepcional de Oportuna[®] dentro del portafolio de Bayer ya que, al no ser un anticonceptivo regular, es importante destacar que su tratamiento en términos de comunicación es distinto, pues Oportuna[®] no busca ser posicionada como una opción anticonceptiva, sino solo como una alternativa ante las situaciones antes mencionadas.

Aunado a ello, para efectos de este trabajo solo se incluirán los siguientes anticonceptivos: Diane[®], Yasmín[®], Yasmín 24/4[®], Qlaira[®], Mirena[®] y Jaydess[®], pues consideramos que cada uno integra cabalmente las principales características de lo que se denomina anticoncepción moderna, piedra angular del área de anticoncepción de Bayer. Es decir, métodos con eficacia comprobada que ofrecen beneficios complementarios a la anticoncepción; de bajas dosis, lo que permite que se reduzcan los efectos asociados al uso de anticonceptivos hormonales.

Al ser líder en innovación anticonceptiva, Bayer persigue como objetivo consolidar su posición de liderazgo, al tiempo que busca ser considerado por los profesionales de la salud y por las usuarias como la empresa que acompaña a la mujer durante todas las etapas de su vida, incluyendo su edad reproductiva.

Si bien la farmacéutica alemana posee una importante posición en el mercado nacional, es necesario que refuerce la misma a través de una comunicación bidireccional asertiva, para lo cual es preciso, primero, conocer las características

principales de los anticonceptivos con los que se trabajará en la propuesta de un plan estratégico de relaciones públicas.

Con el fin de lograr una descripción más legible de la información concerniente a los seis métodos anticonceptivos con los que no enfocaremos, hemos hecho una selección de lo que, a nuestro juicio, son las características que nos darán un perfil completo de cada uno de ellos.

Cabe aclarar que la siguiente tabla informativa no busca ni pretende ser una ficha técnica o médica que pueda ser utilizada como fuente de información para las usuarias o profesionales de la salud. La información fue extraída de las hojas de datos u hojas informativas que la empresa realizó para su distribución a la prensa mexicana.

Dentro del grupo de métodos anticonceptivos de corta duración que se abordarán se encuentran: Diane[®], Yasmín[®], Yasmín 24/4[®], Qlaira[®]. Para el caso de larga duración solo se incluirán dos anticonceptivos: Mirena[®] y Jaydess[®].

Tabla 4
Descripción métodos SAC – Parte 1
Autoría propia

Nombre	Diane®	Yasmín®
Componentes	ciproterona y etinilestradiol	drosipirenona y etinilestradiol
Indicaciones terapéuticas	<ul style="list-style-type: none"> • Tratamiento del Síndrome de Ovario Poliquístico. • Anticoncepción hormonal. • Tratamiento de manifestaciones de androgenización como acné, seborrea, alopecia androgénica (pérdida de cabello) e hirsutismo (aparición de vello en cara y cuerpo). 	<ul style="list-style-type: none"> • Anticoncepción hormonal.
Efectividad	99%	99%
Características principales	<ul style="list-style-type: none"> • Producto hormonal que proporciona una protección anticonceptiva altamente eficaz y segura. • Reversible: Permite un rápido regreso a la fertilidad. • Seguro: Puede utilizarse por largos periodos de tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Altamente eficaz. • Reversible: Permite un rápido regreso a la fertilidad. • Flexible: Puede ser utilizada por mujeres en diferentes etapas de su vida reproductiva, incluso en adolescentes. • Seguro: Puede utilizarse por largos periodos de tiempo.
Beneficios adicionales	<ul style="list-style-type: none"> • Control del ciclo menstrual. • La piel y el cabello mejoran, ya que pierden su carácter grasoso. • Contribuye a la desaparición de lesiones en la piel, características del acné (barros y espinillas). 	<ul style="list-style-type: none"> • Protección: Ofrece una protección del 99.9 por ciento actuando de manera natural gracias a la drosipirenona, la hormona con las características más similares a la progesterona, la cual la produce el cuerpo femenino de manera natural. • Peso: La drosipirenona posee un efecto favorable sobre el peso corporal de la mujer. Las mujeres que se protegen con Yasmín®, no solo mantienen sino que, en muchos casos, disminuyen ligeramente su peso corporal, debido a que ayuda a no retener líquidos. • Piel: Por su efecto antiandrogénico, el cutis luce más terso, mejorando el problema del acné de leve a moderado. • Pelo: La drosipirenona por su actividad antiandrogénica beneficia el cabello femenino al reducir el exceso de grasa. • Retención de líquidos: Evita la retención de líquidos en mujeres predispuestas, evitando la sensación de hinchazón, así como la tensión mamaria y abdominal. • Tensión premenstrual: Interviene en los aspectos relacionados con la tensión premenstrual tanto en el plano físico como en el emocional. • Control del ciclo: Determina un excelente control del ciclo menstrual y reduce la duración e intensidad del sangrado menstrual, lo que contribuye a menstruaciones menos dolorosas. • Bienestar emocional: Influye en el síndrome premenstrual, ya que interviene en aspectos emocionales como: tristeza, cambios de humor, etc.
Precio máximo al público	\$ 273.50	\$ 255.00

Tabla 4.1
Descripción métodos SAC – Parte 2
Autoría propia

Nombre	Yasmin 24/4®	Qlaira®
Componentes	drospirenona y etinilestradiol	estradiol
Indicaciones terapéuticas	<ul style="list-style-type: none"> • Anticoncepción hormonal. • Anticoncepción hormonal. • Tratamiento de manifestaciones de androgenización como acné, seborrea, alopecia androgénica (pérdida de cabello) e hirsutismo (aparición de vello en cara y cuerpo). 	<ul style="list-style-type: none"> • Anticoncepción hormonal. • Se asocia con una cantidad significativamente menor de días de sangrado/manchado durante el ciclo menstrual.
Efectividad	99%	99%
Características principales	<ul style="list-style-type: none"> • Altamente eficaz. • Reversible: Permite un rápido regreso a la fertilidad. • Seguro: Puede utilizarse por largos periodos de tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Anticonceptivo oral con estradiol para mujeres en edad reproductiva. • Ofrece una anticoncepción confiable y un buen control del ciclo menstrual. • Contiene estradiol, el mismo estrógeno producido naturalmente por el organismo femenino. • Reversible: Permite un rápido regreso a la fertilidad. • Flexible: Puede ser utilizada por mujeres en diferentes etapas de su vida reproductiva, incluso en adolescentes. • Seguro: Puede utilizarse por largos periodos de tiempo.
Beneficios adicionales	<ul style="list-style-type: none"> • Debido a que se rige bajo un régimen de 24 pastillas activas y 4 comprimidos inactivos, controla las fluctuaciones en los niveles hormonales femeninos durante todo el mes, controlando así los síntomas físicos y emocionales asociados al Síndrome Pre Menstrual. • Bienestar emocional: Mejorar de manera significativa los síntomas emocionales como irritabilidad y depresión. • Bienestar físico: Favorece el control de molestias físicas relacionadas con el ciclo menstrual como cólicos, dolor de mamas, abdominal, cefalea, náuseas, etc. • Peso: La drospirenona posee un efecto favorable sobre el peso corporal de la mujer. • Piel: Por su efecto antiandrogénico, el cutis luce más terso, mejorando el problema del acné de leve a moderado. • Cabello: La drospirenona por su actividad antiandrogénica beneficia el cabello femenino al reducir el exceso de grasa. • Retención de líquidos: Evita la retención de líquidos en mujeres predispuestas, evitando la sensación de hinchazón, así como la tensión mamaria y abdominal. • Control del ciclo: Favorece la regulación del ciclo menstrual, al tiempo que el sangrado menstrual es más corto y menos intenso, lo que contribuye a disminuir la pérdida de hierro y con ello el riesgo de anemia asociada al déficit de dicho metal. • Quistes ováricos: Debido a que impide la ovulación, disminuye el riesgo de desarrollar quistes ováricos benignos o no cancerosos. • Prevención de padecimientos femeninos: La combinación de drospirenona y estradiol reduce la posibilidad de desarrollar quistes benignos en seno, cáncer de endometrio y en ovarios, así como la probabilidad de un embarazo ectópico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es el primer anticonceptivo oral aprobado para tratar el Sangrado menstrual abundante en mujeres sin patología orgánica, proporcionando un tratamiento no invasivo, de acción corta que preserva la capacidad reproductiva. • Debido a la dosis dinámica de Qlaira® tiene lugar una secuencia paulatina de disminución de estrógeno e incremento de progestina, lo que propicia una anticoncepción confiable y un buen control del ciclo. • En cada toma, las hormonas (estrógeno y progestina) se liberan en el momento adecuado durante el ciclo. • El esquema de dosificación incorpora una disminución de estradiol y un incremento de dienogest, lo que proporciona: a) un dominio estrogénico en la primera parte del ciclo a fin de asegurar la proliferación endometrial y la sensibilidad inicial para la acción a mitad del ciclo de la progestina, y b) el dominio de progestina de la mitad a finales del ciclo para garantizar la estabilidad del endometrio, especialmente hacia el final del ciclo. • El intervalo libre de hormonas es muy breve, lo cual ayuda a aumentar la eficacia anticonceptiva, el control del ciclo y reduce las fluctuaciones hormonales.
Precio máximo al público	\$ 255.00	\$ 377.00

Tabla 5
Descripción métodos LAC
 Autoría propia

Nombre	Mirena®	Jaydess®
Componentes	levonorgestrel	levonorgestrel
Indicaciones terapéuticas	<ul style="list-style-type: none"> • Anticoncepción hormonal. • Menorragia idiopática. • Prevención de hiperplasia de endometrio durante la terapia de sustitución estrogénica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Anticoncepción hormonal.
Efectividad	99%	99%
Características principales	<ul style="list-style-type: none"> • Alta eficacia: Dispone de una alta eficacia durante por lo menos cinco años. • Estilo de vida: Para mujeres que están enfocadas en su trayectoria laboral o que estudian; también es preferido por mujeres que acaban de ser madres y quieren dejar pasar un tiempo para volver a serlo. • Reversible: Permite un rápido regreso a la fertilidad. • Fácil de colocar. • Seguro: Puede utilizarse por largos periodos de tiempo (5 años). 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta eficacia: Dispone de una alta eficacia durante por lo menos tres años. • Estilo de vida: Para mujeres jóvenes, incluso nulíparas, que desean planificar por menos tiempo su método de planificación familiar. • Reversible: Permite un rápido regreso a la fertilidad. • Fácil de colocar. • Seguro: Puede utilizarse por largos periodos de tiempo (3 años).
Otras indicaciones terapéuticas	<ul style="list-style-type: none"> • Efecto local: La hormona se libera en el útero, pero no interfiere con la producción general de hormonas. De hecho, la producción de hormonas (estrógenos) en los ovarios queda intacta. • Reversible: La fertilidad se restablece de inmediato, debido a que la dosis de progestina que libera en cantidad constante cada día durante los cinco años de uso, representa menos del 20% de la cantidad que recibe una mujer que toma un anticonceptivo oral con la misma hormona. • Menor sangrado: Está indicado para que el sangrado mensual de la mujer sea más corto, más ligero y menos doloroso. • Lactancia: No está contraindicado para ser utilizado durante la lactancia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Efecto local: La hormona se libera en el útero, pero no interfiere con la producción general de hormonas. • Reversible: La fertilidad se restablece de inmediato. • Menor sangrado: Está indicado para que el sangrado mensual de la mujer sea más corto, más ligero y menos doloroso. • Lactancia: No está contraindicado para ser utilizado durante la lactancia.
Precio máximo al público	\$ 3,600.00	\$ 2,638.00

Ahora bien, es preciso indicar que los anticonceptivos hormonales poseen ciertas especificaciones para su uso correcto según el tipo de combinación y composición, por ello la Organización Mundial de la Salud, OMS, ha propuesto una serie de criterios médicos de elegibilidad para seleccionar los métodos anticonceptivos más adecuados para cada mujer, los cuales indican recomendaciones basadas en la información clínica y epidemiológica más reciente. Se trata de una guía para los profesionales de la salud, comunidad científica y tomadores de decisiones.

Para los fines del presente trabajo, ponemos de manifiesto que, en el caso de los anticonceptivos orales combinados —como son los cuatro anticonceptivos antes descritos que pertenecen al rubro de SAC—, en los últimos años han sido examinados por la Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos (USFDA) y la Agencia Europea de Medicamentos (EMA) “respecto al riesgo de tromboembolia venosa entre las mujeres que utilizan anticonceptivos hormonales combinados que contienen diferentes tipos de progestágenos” (Organización Mundial de la Salud, 2018).

En general, dichas instancias han concluido que si bien existe el riesgo de que dicha afección prevalezca, éste es muy pequeño.

En agosto de 2012, la USFDA publicó una nota sobre seguridad en la que señalaba que las píldoras de control de la natalidad que contenían drospirenona podían conllevar un mayor riesgo de coágulos sanguíneos que otras píldoras que contenían otros tipos de progestágenos; sin embargo, en dicha nota la USFDA también subrayaba que los estudios epidemiológicos disponibles mostraban resultados contradictorios y que podían existir otros factores que explicasen las diferencias, por lo que no estaba claro que existiese una relación causal. La USFDA también destacó que el riesgo de coágulos sanguíneos era más elevado cuando se utilizaba cualquier tipo de píldora anticonceptiva que si no se utilizaba ninguna, pero que dicho riesgo seguía siendo inferior al riesgo de desarrollar coágulos durante el embarazo y el puerperio (Organización Mundial de la Salud, 2018).

La información antes mencionada nos demuestra que, en tanto cada tipo de anticonceptivo presenta una serie de indicaciones y restricciones en cuanto a su uso, es necesario que la elección de un método anticonceptivo esté guiada y supervisada por un profesional de la salud; de allí la intención de fomentar el acceso a información precisa, clara y certera sobre el uso de métodos de planificación familiar y la importancia de que las mujeres acudan con un médico, quien podrá indicarles la opción más adecuada.

La OMS indica que:

Entre los factores que hay que tener en cuenta al elegir un determinado método anticonceptivo figuran las características del usuario potencial, el riesgo subyacente de enfermedad, la seguridad y los perfiles de efectos secundarios de los diferentes productos, el costo, la disponibilidad y las preferencias del paciente (Organización Mundial de la Salud, 2018).

Insistimos en afirmar que de ninguna manera las descripciones antes mencionadas pretenden ser una guía para su uso clínico. Con este ejercicio únicamente buscamos dar a nuestro lector un panorama descriptivo de los métodos anticonceptivos que hemos elegido para llevar a cabo nuestra propuesta de planeación estratégica en relaciones públicas.

En el caso de los seis anticonceptivos seleccionados, cabe destacar que, en el momento del lanzamiento de cada uno de ellos en México, fueron asociados con un perfil femenino distinto; sin embargo, para los objetivos de este trabajo y como estrategia de comunicación, se sugiere abordar al portafolio de negocios como un concepto único en el que permee la idea de que Bayer está presente en la edad reproductiva de la mujer mexicana.

Por ello, tenemos como principio fundamental que cualquier método anticonceptivo tendrá que ser prescrito por un profesional de la salud de acuerdo con la historia clínica y estilo de vida de cada mujer, de manera individual; por lo que no encasillaremos a un determinado estilo de vida de una mujer dentro de un

solo tipo de anticonceptivo, pues la elección de éste tendrá que ser la suma entre el perfil del estado de la salud de cada usuaria y su vida cotidiana.

2.6 Comunicación: función corporativa en Bayer

A fin de lograr los objetivos de negocio de cada una de sus áreas de especialidad y dependiendo de las necesidades de las unidades de negocio, Bayer recurre a estrategias de comunicación para el posicionamiento y difusión de campañas, productos, comunicación corporativa, actividades de responsabilidad social empresarial, alianzas, entre otros.

De acuerdo con sus políticas y lineamientos internos, la función central del área de comunicación dentro de la organización es garantizar que la compañía sea percibida de manera positiva por sus diferentes grupos de interés.

Para que el Grupo Bayer se comunique con éxito tanto interna como externamente, las comunicaciones deben ser coordinadas cuidadosamente y la empresa debe hablar con una sola voz. Esto aplica para la comunicación con los empleados y para el diálogo con los actores de interés externos, particularmente con los medios de comunicación. Este último deberá tener lugar únicamente a través de los respectivos departamentos de comunicación. *[For the Bayer Group to communicate successfully both internally and externally communications must be carefully coordinated and the company must speak with one voice. This applies to communication with employees and to the dialogue with external stakeholders, particularly representatives of the media. The latter must take place solely via the respective communications departments.]* (Bayer, 2014: 3).

Así pues, basándose en la estrategia global corporativa, es responsabilidad del equipo de comunicación establecer las estrategias y herramientas adecuadas para la gestión efectiva de la información de acuerdo al público que se quiera abordar: interno o externo.

En lo que respecta al ámbito de comunicación externa y relaciones públicas, Bayer establece que los distintos equipos de comunicación de cada país deberán generar contenido corporativo y métodos de comunicación que favorezcan las

relaciones con los medios. Dentro de los canales de comunicación externa, la compañía considera publicaciones como el informe anual de resultados, publicaciones periódicas, comunicados de prensa, eventos con medios, entrevistas, visitas a los sitios de producción, entre otros.

En el caso de México, cada segmento de negocio posee un responsable de comunicación que se encarga de establecer y ejecutar las estrategias de comunicación interna y externa que deberán alinearse a los objetivos de negocio locales y globales de cada una, así como a las regulaciones locales e internacionales.

Por ello, las estrategias y actividades de comunicación externa que tengan como objetivo hablar acerca de los anticonceptivos que están comprendidos en el portafolio de anticoncepción femenina de Bayer de México deberán alinearse a la legislación vigente mexicana.

Actualmente la Ley General de Salud del Gobierno Federal indica, en su Título Decimotercero, que en publicidad:

En materia de medicamentos, remedios herbolarios, equipos médicos, prótesis, órtesis, ayudas funcionales e insumos de uso odontológico, materiales quirúrgicos y de curación y agentes de diagnóstico, la publicidad se clasifica en:

- I. Publicidad dirigida a profesionales de la salud, y
- II. Publicidad dirigida a la población en general.

[...] La publicidad masiva es la que se realiza a través de los medios de comunicación social y tiene como destinatario al público en general. Sólo se permitirá la publicidad masiva de medicamentos de libre venta, misma que deberá incluir en forma visual o auditiva, según sea el medio de que se trate, el texto: "Para su uso, consulte a su médico" (Ley General de Salud, 2018).

Debido a que los anticonceptivos de Bayer son medicamentos de prescripción médica, y no son medicamentos de libre venta, no se podrá hacer uso de

estrategias como la ‘publicidad dirigida a la población en general’, por ello y para darlos a conocer entre sus públicos objetivo, sugerimos hacerlo a través de un plan estratégico de relaciones públicas, el cual deberá alinearse a los objetivos de negocio de la farmacéutica, así como a sus lineamientos y disposiciones regulatorias y de *Compliance* internas.

Aunado a ello, es a través de un plan estratégico de relaciones públicas que se puede lograr paralelamente el posicionamiento del portafolio de anticonceptivos de Bayer, al tiempo que es posible llevar a cabo una función educativa y orientativa hacia la población en general respecto al uso de métodos anticonceptivos para la prevención de embarazos no planificados a través de un tercero –un médico especialista que hará las veces de vocero–, quien incentivará a las usuarias a acudir con un profesional de la salud que, de acuerdo a sus criterios clínicos y de estilo de vida de cada mujer, pueda prescribirle la opción anticonceptiva más adecuada.

Finalmente, y de acuerdo a mi formación profesional en periodismo, considero que las relaciones públicas tienen el poder de impactar positivamente en la sociedad a través de la elaboración de mensajes y materiales que utilicen recursos derivados del ejercicio periodístico, pues, por ejemplo, toda información que sea diseminada a públicos externos o internos debe ser verificada previamente y elaborada bajo los principios del rigor periodístico.

Capítulo III. Plan estratégico de relaciones públicas para el posicionamiento de Bayer como el líder en anticoncepción femenina

A lo largo de este capítulo haremos una propuesta de plan estratégico de relaciones públicas para el portafolio de anticoncepción de Bayer, en el cual se considerarán seis anticonceptivos, los cuales se dividen en dos rubros: de corta y de larga duración.

Previo a ello, mostraremos un análisis del contexto mediático en torno al abordaje del tema de la anticoncepción en los distintos medios de comunicación, en el que buscaremos dilucidar qué tipos de medios lo retoman y bajo qué secciones son publicados, asimismo, expondremos las principales temáticas o momentos coyunturales bajo los cuales se inserta a la anticoncepción femenina.

Una vez que hayamos expuesto los pormenores del panorama mediático, éste nos dará las bases para elaborar la propuesta de un programa de relaciones públicas que integre los principios básicos de comunicación bidireccional de la empresa con sus públicos objetivo, a fin de que ésta continúe construyendo una relación de confianza con ellos.

Finalmente, se expondrán los elementos necesarios que integran una propuesta de plan estratégico en relaciones públicas: metas, objetivos, públicos objetivo, mensajes según el tipo de público; para finalmente dar paso a las estrategias, técnicas y tácticas, cronograma y presupuesto. Por último, se presentarán algunas actividades adicionales que deben considerarse previo a la ejecución de un plan de relaciones públicas.

3.1 Análisis de contexto sobre el abordaje en medios de comunicación de la anticoncepción en México

Como se expuso en el primer capítulo y tomando como principios rectores aquellos planteados en el modelo simétrico bidireccional, donde la creación de un clima de confianza entre la organización y sus públicos objetivo estará dada

gracias a un doble proceso de interacción bidireccional —la cual ha de lograrse a través de la elaboración de un plan estratégico de relaciones públicas—, se requiere primeramente comprender el contexto del tema que nos atañe.

Éste estará fundamentado gracias a la investigación previa que el consultor en relaciones públicas realice, de allí que comencemos presentando un análisis situacional del abordaje de la anticoncepción en los medios de comunicación en México.

A nuestro buen entendimiento, comprender cómo ha sido la aproximación hacia nuestro objeto de estudio por parte de los medios de comunicación es una manera de reconocer de forma general la percepción y comprensión de la anticoncepción entre la opinión pública, de tal modo que el análisis mediático puede resultar una suerte de termómetro coyuntural acerca de nuestro tema.

A fin de contar con un panorama certero acerca del abordaje de la anticoncepción como tema de interés periodístico en medios de comunicación, hemos realizado un análisis de las principales publicaciones en medios de comunicación en México en el período de enero a septiembre de 2016.

El presente trabajo delimitó la propuesta de actividades en relaciones públicas durante 2017, por lo que el análisis de publicaciones en medios de comunicación comprende un rango de seis a 12 meses previo a la etapa que se propone para su ejecución.

Dentro de los motores de búsqueda escogimos a los medios que tienen mayor presencia en nuestro país, y en el caso de las publicaciones en línea, aquellas que mostraban mayor número de vistas o lecturas. Los términos analizados son: anticoncepción y anticonceptivo.

Para realizar dicho análisis, hemos seleccionado como herramientas de búsqueda al buscador de noticias de Google y al sistema de monitoreo PR Newswire; debido a que en nuestra experiencia y en la práctica, son los instrumentos más confiables

y mayormente utilizados para encontrar publicaciones noticiosas en México; asimismo, cada uno de ellos es el líder en su categoría.

Con el objetivo de ofrecer un panorama acerca de los tipos de medios que abordan la temática de la anticoncepción, se clasificaron las notas según la siguiente jerarquización:

- Electrónicos: TV y radio
- Impresos: periódicos y revistas
- Web: portales de información general, de estilo de vida, de salud, juveniles, etc.

Posteriormente, se diferenciaron las secciones bajo las cuales se publicaron notas relacionadas con la anticoncepción, esto con la finalidad de comprender cuáles son aquellos apartados que tienen mayor interés en dicho tema. Por otra parte, se calificaron las notas de acuerdo a su tono (positivo, neutral y negativo) respecto al abordaje del tema de la anticoncepción, es decir, según lo que cada artículo pretendía reflejar en relación al tema en cuestión.

Otro aspecto que consideramos de suma importancia para tomar decisiones en relación a las estrategias más adecuadas en la elaboración de un plan estratégico de relaciones públicas, son los temas principales bajo los cuales se enmarca la discusión en medios de comunicación en torno a la anticoncepción. Por ello, clasificamos los temas que mayormente fueron relacionados con las publicaciones sobre anticoncepción.

Por último, en cada una de las notas analizadas se incorporó el rubro de mención —o falta de ella— a Bayer, con lo que se intenta conocer si la farmacéutica tuvo o no presencia noticiosa como líder en anticoncepción a lo largo de este periodo de tiempo, y con ello, responder a la pregunta: ¿por qué Bayer debe instaurar un plan estratégico de relaciones públicas?

A continuación, compartimos la síntesis de los resultados del análisis de contexto de un total de 91 notas analizadas:

Tabla 6

Porcentaje de notas por tipo de medio
 Autoría propia

Tipo de medio	Porcentaje
Electrónicos	2%
Impresos	32%
Web	66%
TOTAL	100%

Tabla 7

Número de notas que abordaron cada tema
 Autoría propia

Temas	Número de notas que abordaron el tema*
Salud sexual y reproductiva	73
Embarazo adolescente	34
Enfermedades de Transmisión sexual	23
Mortalidad materna	14
Aborto	9
Otro	7

*Nota: varias notas abordaron más de un tema

Tabla 8

Porcentaje de notas por sección
 Autoría propia

Sección	Porcentaje
Salud	40%
Sociedad	23%
Estilo de vida	17%
Tendencias	13%
Política	5%
Negocios	2%
TOTAL	100%

Tabla 9

Porcentaje de notas por calificación de la nota
Autoría propia

Calificación de la nota	Porcentaje
Positivo	78%
Neutral	14%
Negativo	8%
TOTAL	100%

Tabla 10

Porcentaje de notas con mención a Bayer
Autoría propia

Mención a Bayer	Porcentaje
Con mención	13%
Sin mención	87%
TOTAL	100%

Los detalles de cada una de las publicaciones consideradas en este análisis podrán ser consultadas en el Anexo 1.

Derivado de los resultados antes mencionados podemos concluir que, en cuanto a **tipo de medios**, la gran mayoría de noticias relacionadas con anticoncepción y anticonceptivos se publican en plataformas digitales; en contraste, solo el 1% de las notas corresponden a medios electrónicos.

En lo que respecta a medios web, éstos, además, colocaron el tema dentro de las secciones de salud, estilo de vida y tendencias, principalmente. Asimismo, es necesario mencionar que si bien muchos de estos medios son una réplica o canal paralelo de algún otro tipo de plataforma, impresa o electrónica como Milenio, Veintitantos, La Crónica, El Sol de México, La Jornada, BB mundo, MVS, etc., también hay que destacar que otros más son propios únicamente del mundo digital, como son: Eme de Mujer, De 10, Salud y Medicinas, Animal Político, Mamá

Natural; lo que nos hace detenernos en la necesidad de considerar que no basta con tener claro a qué públicos nos vamos a dirigir, sino a través de qué medios lo haremos, pues las necesidades de cada tipo de medio y sus audiencias son distintas.

Cabe destacar que al ocupar la segunda posición como plataforma de publicación en este análisis, los medios impresos se muestran como un canal propicio para el abordaje de la anticoncepción, sobre todo para exponer las repercusiones a nivel social de la falta de planificación familiar y sus consecuencias como el embarazo adolescente y la mortalidad materna.

En cuanto a los **temas** que fueron identificados, podemos afirmar que, basados en nuestro análisis y en nuestra experiencia, pudimos reconocer cinco ejes temáticos principales. Sin embargo, cabe aclarar que no son exclusivos de toda la información relacionada con anticoncepción, ya que es un tema que en general puede ser abordado desde distintos ángulos, como por ejemplo, bajo la arista del ámbito de la salud, las implicaciones sociales, políticas y económicas; así como desde la sexualidad, e incluso desde las opiniones que son contrarias o cuestionan el uso de métodos anticonceptivos.

Los cinco ejes temáticos son: salud sexual y reproductiva, embarazo adolescente, enfermedades de transmisión sexual, mortalidad materna, aborto, entre otros. Cabe mencionar que cada uno de ellos no se presentó de manera individual, pues, por ejemplo, la salud sexual y reproductiva es un tema que se presentó en el 80% de las notas y, generalmente, éste acompañaba temáticas como el embarazo adolescente, la mortalidad materna y las enfermedades de transmisión sexual.

La salud sexual y reproductiva, el embarazo adolescente y las enfermedades de transmisión sexual son los tres ejes temáticos que tuvieron mayor presencia dentro de nuestro análisis. En contraposición, el aborto y la mortalidad materna fueron menos retomados. En la categoría de 'otros' encontramos notas relacionadas con regulaciones en México, disposiciones oficiales respecto a la educación sexual, investigaciones sobre anticoncepción a nivel mundial, etcétera.

Para efectos del presente trabajo, no profundizaremos en el abordaje de todos los ejes temáticos de la anticoncepción en medios de comunicación, ya que únicamente tenemos como fin reconocer aquellos temas que se muestran como áreas de oportunidad o que no han sido documentados convenientemente, o que aún quedan datos por exponer.

En lo que respecta al tipo de **sección** donde fueron publicadas las notas analizadas, podemos ver que salud, sociedad y estilo de vida son las categorías en las cuales los medios decidieron mayormente publicar el tema.

Es preciso enfatizar que aunque una de cada cuatro notas se publicó bajo la sección de Salud, seguido de Sociedad y Estilo de Vida; el cuarto sitio, Tendencias, llama especialmente nuestra atención, ya que algunos de los medios que retomaron la información sobre anticoncepción dentro de dicha sección están dirigidos a un público juvenil, o bien, consideran relevantes las noticias relacionadas con innovaciones en ciencia y tecnología. Lo cual nos lleva a recalcar la necesidad de hablar de la anticoncepción desde un punto de vista de la actualidad en tecnología e innovación.

El criterio para realizar la **calificación** de las publicaciones se basó en la clasificación de éstas de acuerdo a la manera en que cada nota revelaba el tema; donde las notas positivas muestran una percepción afirmativa respecto al uso de métodos anticonceptivos y la necesidad de implementar educación sexual y reproductiva, así como información preventiva sobre embarazos no planificados.

Como se observa, casi un 80% de las notas fueron positivas, lo que nos lleva a deducir que, en general, los medios presentan a la anticoncepción como un tema que cobra relevancia para sus audiencias. Además, el tratamiento positivo en relación con la accesibilidad de los métodos de planificación familiar demuestra el papel de los medios de comunicación como un vehículo que permite informar sobre la salud sexual y reproductiva.

En segundo lugar nos encontramos con las notas calificadas como neutrales, las cuales no mostraron una postura positiva o negativa frente al uso y accesibilidad

de métodos anticonceptivos. En este rubro podemos observar que se trata de notas que contemplan temas de amor y sexualidad, así como mitos sobre algunos métodos anticonceptivos.

En cuanto a las publicaciones negativas, encontramos que en ciertos estados del país no se impulsa el uso de métodos de planificación familiar, lo que podría deberse a la falta de educación sexual o por considerarse un tema tabú. Aunado a ello, se muestra cómo en algunas entidades surgió la oposición contra la educación sexual dentro de los libros de texto, o la resistencia a la permisión del aborto ante situaciones como la violación.

Cabe mencionar que si bien la gran mayoría de las notas se clasificaron como positivas, no quiere decir que éstas hayan sido “buenas noticias”; es decir, un porcentaje considerable de éstas refiere a la paradoja de que, aunque un gran número de jóvenes y adolescentes tiene acceso a información sobre planificación familiar y salud sexual, no utilizan métodos anticonceptivos o no saben usarlos correctamente. Asimismo, se habla de que este mismo grupo poblacional utiliza como “métodos anticonceptivos” prácticas como el aborto o el consumo indiscriminado de la píldora de emergencia.

Por tanto, podemos afirmar que es preciso que se implementen estrategias informativas que, a través de mensajes y canales adecuados, permitan ofrecer no solo más información, sino que ésta logre empatizar y vincularse con las audiencias.

Por último, podemos ver cómo apenas casi un 14% de las notas mencionó a Bayer; lo que era de esperarse en tanto el laboratorio no realizó actividades con medios durante 2016. Las notas que hacen mención a la farmacéutica alemana cobran relevancia en dos momentos: el primero donde se anuncia la aprobación de un nuevo anticonceptivo de Bayer por parte de las instituciones de regulación sanitaria en México; el segundo muestra los resultados de una encuesta que

Bayer realizó sobre el uso de anticonceptivos en mujeres *millennials*, la cual también incluyó a nuestro país.

Los principales hallazgos del anterior análisis nos llevan a concluir lo siguiente:

- **Sobre los tipos de medios:** las plataformas en línea son los canales que más espacio brindan al tratamiento de la anticoncepción como tema de interés periodístico. Sin embargo, los medios impresos se muestran abiertos y propicios para un abordaje concienzudo y profundo de las temáticas circundantes al uso o no uso de métodos anticonceptivos para la planificación familiar.
- **Sobre los temas:** los cinco ejes temáticos están ligados entre sí, de tal modo que la salud sexual y reproductiva implica el conocimiento acerca de la prevención de enfermedades de transmisión sexual, las consecuencias de la falta de planificación familiar: el embarazo adolescente, la mortalidad materna y la interrupción voluntaria del embarazo.
- **Sobre las secciones:** Salud es la sección bajo la cual se publicaron el mayor número de notas, por lo que inferimos que aunque la planificación familiar es un tema que puede ser revisado desde diversas perspectivas, existe una evidente inclinación a ser abordado a partir del ámbito de la salud, lo que es importante, pero consideramos que es preciso invitar a que sea explorado desde otras aristas como puede ser las implicaciones económicas del embarazo en adolescentes, o los aspectos socioculturales de la prevalencia del embarazo en jóvenes, por mencionar algunos.
- **Sobre la calificación de las notas:** aproximadamente ocho de cada 10 notas analizadas fueron de corte positivo respecto a la necesidad del uso y accesibilidad de los métodos anticonceptivos. Sin embargo, aunque en todas ellas se expuso positivamente a los métodos de planificación familiar como una solución preventiva de las consecuencias del embarazo no planificado; en los hechos, aunque hay información sobre las opciones anticonceptivas disponibles, realmente no hay un conocimiento sobre su uso correcto. Asimismo, el embarazo en grupos de adolescentes y jóvenes

se ha disparado enormemente a pesar de las campañas informativas que el gobierno federal ha implementado. Por tanto, es necesario repensar las estrategias que sociedad, gobierno e industria deben implementar para evitar el crecimiento de dichos fenómenos considerados negativos.

- **Sobre la mención a Bayer:** aunque la mayoría de las notas no aluden a Bayer, podemos ver que las que la mencionan son positivas para la marca, pues la muestran como una empresa comprometida con la innovación científica en el ámbito de la planificación familiar.

3.2 Plan estratégico

Para establecer una propuesta de planeación estratégica en relaciones públicas para el portafolio de anticoncepción de Bayer hemos decidido tomar algunos de los pasos del enfoque de dirección por objetivos (MBO, por sus siglas en inglés), así como en el proceso secuencial de planificación planteado por Xifra (2005), ambos expuestos durante nuestro primer capítulo; por lo que hemos desarrollado una propuesta de esquema sugerido para la planeación estratégica.

Para efectos de la presente propuesta, mencionaremos un estimado del presupuesto de actividades, ya que si bien éste es parte fundamental para la toma de decisiones en cuanto a la realización de actividades, en nuestra experiencia, el planteamiento presupuestal definitivo sucede hasta una etapa final durante la planificación conjunta entre cliente y consultor en relaciones públicas.

Iniciaremos por la definición de los objetivos, los cuales dividiremos en dos segmentos: objetivo de negocio y objetivo de comunicación. Si bien nosotros estamos proponiendo una estrategia que tendrá su campo de acción desde y a través de la comunicación, es importante señalar que ésta estará alineada a las metas propuestas por el negocio a través de su área de mercadotecnia.

Es preciso indicar que la meta de nuestra campaña es el posicionamiento de Bayer entre sus públicos objetivo como la farmacéutica líder en innovación para la anticoncepción y métodos de planificación familiar.

3.2.1 Objetivos

Tabla 11

Objetivos

Autoría propia

Objetivo de negocio	<ul style="list-style-type: none">Fortalecer la prescripción y demanda para la franquicia de anticoncepción de Bayer.
Objetivos de comunicación	<ul style="list-style-type: none">Posicionar a Bayer entre sus públicos objetivo como el líder en innovación anticonceptiva.Informar acerca del portafolio en anticoncepción de Bayer y capitalizar la experiencia de las usuarias.Concientizar sobre la sexualidad responsable e incentivar la visita médica por parte de usuarias ante la elección de un método de planificación familiar.Sensibilizar a usuarias y población en general acerca de la importancia de la elección del método anticonceptivo adecuado para un disfrute pleno de la sexualidad, evitando las consecuencias del embarazo no planificado.

3.2.2 Públicos Objetivo

La elección de los públicos estará determinada por aquellos grupos de personas que nos permitirá la consecución de los objetivos expuestos, es por ello que hemos seleccionado cuatro tipos de audiencias, las cuales consideramos cruciales para nuestro propósito de comunicación.

Es necesario mencionar que debido a la naturaleza de nuestra propuesta, otros *stakeholders* o grupos de interés no han sido considerados, como son los públicos internos de la farmacéutica, o sus proveedores y accionistas, ya que para ellos, por ejemplo, los objetivos y mensajes tendrían que ser diferenciados, así como las estrategias y ejecución de las mismas.

Tabla 12
Públicos objetivo
 Autoría propia

Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Medios de circulación nacional y local. • Impresos (diarios, revistas, suplementos y semanarios). • Electrónicos (radio y televisión). • Web (portales, foros, páginas, Facebook, Twitter, YouTube). • Agencias de noticias. • Especializados. • Secciones: Información general, salud, estilo de vida, sociedad, política, tendencias, negocios, sexualidad.
Usuaris y público en general	<ul style="list-style-type: none"> • Mujeres en edad reproductiva de 15 a 44 años, sin importar nivel socioeconómico, credo o religión, raza ni preferencias sexuales. • Familiares y amigos de usuarias. • Pareja.
Profesionales de la salud	<ul style="list-style-type: none"> • Médicos generales y familiares. • Enfermeras. • Ginecólogos. • Obstetras. • Sexólogos. • Trabajadores sociales. • Orientadores y educadores en sexualidad. • Asociaciones y sociedades médicas: <ul style="list-style-type: none"> ○ Asociación Nacional de Médicos Generales y Familiares (ANMGyF). ○ Consejo Mexicano de Ginecología y Obstetricia (CMGO). ○ Federación Mexicana de Colegios de Obstetricia y Ginecología (FEMECOG). ○ Colegio Mexicano de Especialistas en Ginecología y Obstetricia (COMEGO). ○ Sociedades Médicas de Hospitales (Español, Ángeles, Médica Sur, ABC, etc.). ○ Federación Mexicana de Educación Sexual y Sexología, A.C. (FEMESS). ○ Instituto Mexicano de Sexología, A.C. (IMESEX). ○ Asociación Mexicana para la Salud Sexual A.C (AMSSAC).
Organizaciones civiles y Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> • Fundación México Vivo A.C. • Fundación Mexicana para la Planeación Familiar A.C. (MEXFAM). • Centro Latinoamericano Salud y Mujer, A.C. (CELSAM). • Secretaría de Salud de la Ciudad de México. • Secretaría de Salud. • Instituto de la Juventud. • Instituto de las Mujeres de la Ciudad de México. • Instituto Nacional de las Mujeres. • IMSS, ISSSTE, Seguro Popular, entre otros.

3.2.3 Diseño del mensaje

Con el fin de motivar o concientizar a nuestros públicos objetivo, propondremos la elaboración de los mensajes que contendrán las ideas clave para cada una de nuestras audiencias seleccionadas. Éstos serán los ejes comunicativos que estarán presentes en cada una de las actividades que se realicen con los públicos.

Los mensajes elegidos para cada público permearán boletines de prensa, videos, folletos y cualquier material que sea emitido por parte de la empresa; es decir, aunque éstos no aparezcan de manera explícita en todos los casos, sí debe contener la referencia a dicho mensaje, de allí que los podamos denominar “mensajes clave”, puesto que regirán las comunicaciones desde la organización hacia cada uno de ellos.

Los mensajes que expondremos pretenden estar adaptados a cada una de las identidades de los públicos, por lo que cada grupo tendrá un mensaje diferenciado que buscará ser eficaz, es decir, que tenga un sentido de pertenencia entre los integrantes de cada grupo de públicos, por lo que deberán ser susceptibles de la apropiación por parte de cada uno de ellos.

Con el objetivo de que los mensajes sean comprensibles entre los públicos, debemos tener en consideración que además de hablar un mismo idioma, tendrán que correlacionarse bajo un mismo contexto. Si bien no todos pertenecerán, por ejemplo, a una misma condición económica o racial, todos los miembros de cada uno de los públicos objetivo, y para propósitos comunicativos, serán vistos desde una misma óptica.

Aquí retomaremos la idea de la doctrina europea que Lucien Matrat puso de manifiesto en 1970, y que fue expuesta en nuestro primer capítulo, en donde debe considerarse al hombre como a un individuo que se desenvuelve dentro de un entorno en el cual busca estrechar lazos entre su grupo social.

Por ello, los mensajes a continuación expuestos irán dirigidos al carácter de hombre social de cada miembro de los públicos objetivo, el cual crea y perfila opiniones propias en relación a su entorno y a su historia social individual.

Tabla 13
Mensajes por tipo de público
 Autoría propia

Público objetivo	Mensaje
Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Bayer es el líder en innovación anticonceptiva que promueve la planificación familiar informada y responsable.
Usuarías y público en general	<ul style="list-style-type: none"> • Bayer ofrece opciones anticonceptivas que se adecuan a tus necesidades clínicas y de estilo de vida, consulta a tu médico por la opción que más te conviene.
Profesionales de la salud	<ul style="list-style-type: none"> • Bayer ofrece soluciones de vanguardia en anticoncepción para cada mujer según su estilo de vida y necesidades clínicas.
Organizaciones civiles y Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> • Bayer promueve el uso responsable de métodos anticonceptivos a través de información oportuna y veraz para la prevención del embarazo no planificado y sus consecuencias.

3.2.4 Estrategias

Si la estrategia está imperativamente relacionada con la meta, donde ésta última responde a la pregunta *¿dónde se quiere estar en el futuro?*, y la estrategia responde al cuestionamiento de *¿cómo llegar hasta allí?*, en nuestro caso el planteamiento de las estrategias debe responder a la pregunta *¿cómo posicionar a Bayer como el líder en innovación anticonceptiva entre sus públicos objetivo?*

Para ello, hemos propuesto un concepto rector que permeará todas las estrategias para cada uno de nuestros públicos objetivo. La idea de contar con dicho concepto guía es que cada una de las técnicas y tácticas que se ejecuten lleven impreso a éste como una suerte de sello identificador de nuestra campaña de relaciones públicas que nos diferenciará de cualquier otro esfuerzo realizado por empresas de la competencia u organizaciones afines.

Para elaborar nuestro concepto rector, partimos de la idea de que Bayer, al ser el líder en anticoncepción que ofrece opciones para cada estilo de vida y necesidades clínicas de las mujeres, está presente a lo largo de toda la vida reproductiva de la mujer; pues gracias a sus innovaciones en anticoncepción moderna, ellas, junto con su médico, podrán decidir cuál es el anticonceptivo más conveniente en cada momento de su vida reproductiva. Asimismo, la farmacéutica, al ser un empresa comprometida con hacer '*Ciencia para una vida mejor*', tiene la intención de ayudar a la mujer a cumplir sus planes y objetivos que le permitan tener una vida plena a través de anticonceptivos de vanguardia, por lo que hemos escogido la siguiente frase como concepto rector:

Desde la anticoncepción, Ciencia para una Vida Mejor

Así pues, a través de la presente propuesta para la planeación estratégica en relaciones públicas para el posicionamiento de Bayer como líder en innovación anticonceptiva exponemos las estrategias que bajo nuestro concepto rector consideramos las más convenientes para lograr nuestra meta.

Cabe mencionar que para la selección de dichas estrategias tomamos como referencia la idea de que éstas son una manera de aproximación global a cada uno de nuestros públicos objetivo, a través de las cuales se insertará el mensaje clave antes propuesto.

Tabla 14*Estrategias por tipo de público*

Autoría propia

Público objetivo	Estrategias
Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Gabinete de prensa (boletines, entrevistas, oportunidades editoriales, testimoniales en radio y TV). • Conferencia de prensa lanzamiento “Cuídate Ya”. • Encuentro con medios: “Nuevas generaciones, nuevas conductas sexuales”. • Seminario para periodistas: “Para evitar riesgos en el uso de anticoncepción hormonal, conoce qué sí y qué no”. • Panel de especialistas: “La educación sexual oportuna, el mejor método de planificación familiar”. • Mesa redonda: ¿El aborto como método anticonceptivo? • Tour de medios: “Donde la innovación anticonceptiva sucede”.
Usuaris y público en general	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de sensibilización en espacios públicos y/o eventos con público en general como ferias de Salud Sexual y Reproductiva. • Campaña itinerante de educación sexual en prepas y universidades “Cuídate Ya”. • Actividad de sensibilización “Lleva a tu novia a la mejor cita”.
Profesionales de la salud	<ul style="list-style-type: none"> • Participación y apoyo en eventos y congresos médicos. • Sesiones de capacitación y educación médica en salud sexual y reproductiva. • Alianzas con sociedades y grupos médicos. • Desarrollo de campañas de promoción a la salud.
Organizaciones civiles y Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> • Alianza con organizaciones de la sociedad civil. • Patrocinio de eventos de las ONG. • Participación activa en talleres de salud sexual y reproductiva. • Alianza con instituciones gubernamentales de salud a nivel local y federal para la realización de actividades conjuntas.

3.2.5 Herramientas de comunicación

En este apartado mostraremos los canales a través de los cuales sugerimos implementar las estrategias antes mencionadas. Cabe mencionar que muchos de los mismos pueden ser utilizados en más de una estrategia con cada uno de nuestros públicos objetivo.

Si bien dichas herramientas de comunicación se proponen desde una etapa inicial de la planeación, es necesario considerar que las expuestas a continuación únicamente son una propuesta de canales, ya que muchas veces éstos se determinan una vez que cada estrategia está aterrizada y pormenorizada en su totalidad.

Ahora bien, según el tipo de actividad que se determine para cada público, en cada una de ellas se puede contemplar a los propios medios de comunicación como una herramienta informativa. Por ejemplo, si se busca convocar a la población en general a participar en una activación, recurriremos a los medios de comunicación para la difusión e invitación del público para que participe. Lo mismo ocurrirá si en determinada ciudad queremos invitar a profesionales de la salud a que participen en un taller o conferencia sobre salud reproductiva.

Tabla 15*Herramientas de comunicación por tipo de público*

Autoría propia

Público objetivo	Herramientas de comunicación
Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none">• Boletines de prensa.• Infografías.• Hojas de datos.• Videos informativos.• Fotografías.
Usuarías y público en general	<ul style="list-style-type: none">• Página web “Cúdate Ya”.• Redes sociales: Facebook, Twitter y YouTube.• Folletería y trípticos educativos.
Profesionales de la salud	<ul style="list-style-type: none">• Correos electrónicos informativos.• Folletería descriptiva e informativa y trípticos educativos.• Videos.• Visitas por parte de fuerza de ventas.• Reuniones presenciales.
Organizaciones civiles y Gobierno	<ul style="list-style-type: none">• Negociación a través de reuniones presenciales y telefónicas.• Presentaciones ejecutivas de planeación y resultados.• Documentos descriptivos ejecutivos.

Con el fin de visualizar de una manera más integrada las propuestas antes expuestas, proponemos un esquema que incluye los mensajes, las estrategias y las herramientas de comunicación divididos por el tipo de público. (Ver Tabla 15 “Desde la anticoncepción, Ciencia para una Vida Mejor – Planeación estratégica”).

Tabla 15

Desde la anticoncepción, Ciencia para una vida mejor. Planeación estratégica
 Autoría propia

Desde la anticoncepción, Ciencia para una vida mejor. Planeación estratégica

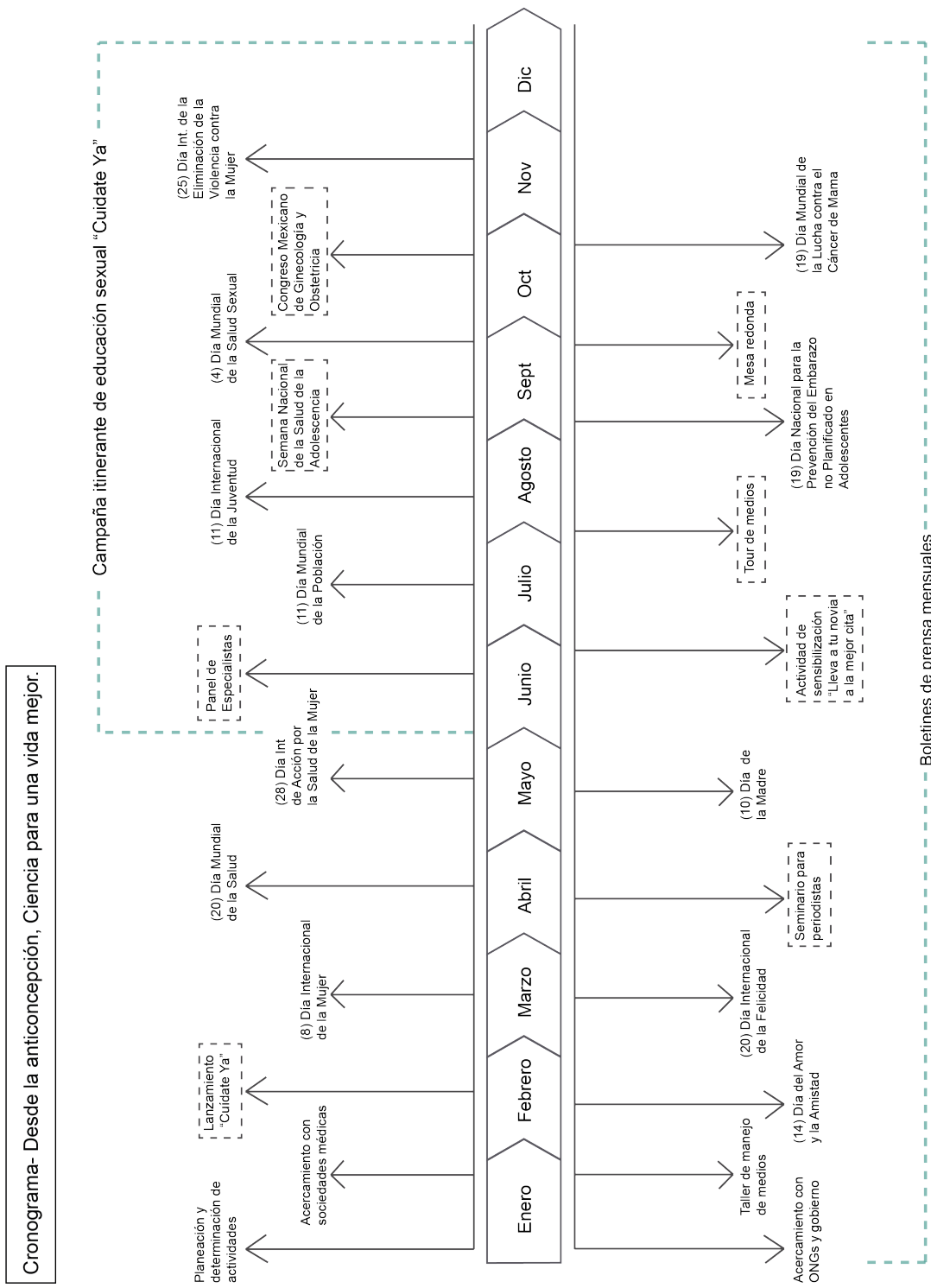
Público objetivo	Mensaje	Estrategias	Herramientas de comunicación
Medios de comunicación	Bayer es el líder en innovación anticonceptiva que promueve la planificación familiar informada y responsable.	<ul style="list-style-type: none"> * Gabinete de prensa (boletines, entrevistas, oportunidades editoriales, testimoniales en radio y TV). * Conferencia de prensa lanzamiento "Cuidate Ya" * Encuentro con medios: "Nuevas generaciones, nuevas conductas sexuales" * Seminario para periodistas: "Para evitar riesgos en el uso de anticoncepción hormonal, conoce qué sí y qué no" * Panel de especialistas: "La educación sexual oportuna, el mejor método de planificación familiar" * Mesa redonda: ¿El aborto como método anticonceptivo? * Tour de medios: "Donde la innovación anticonceptiva sucede" 	<ul style="list-style-type: none"> - Boletines de prensa - Infografías - Hojas de datos - Videos informativos - Fotografías
Usuaris y público en general	Bayer ofrece opciones anticonceptivas que se adecuan a tus necesidades clínicas y de estilo de vida, consulta a tu médico por la opción que más te conviene.	<ul style="list-style-type: none"> * Actividades de sensibilización en espacios públicos y/o eventos con público en general como ferias de Salud Sexual y Reproductiva. * Campaña itinerante de educación sexual en prepas y universidades "Cuidate Ya" * Actividad de sensibilización "Lleva a tu novia a la mejor cita" 	<ul style="list-style-type: none"> - Página web "Cuidate Ya" - Redes sociales: Facebook, Twitter y Youtube - Folletería y trípticos educativos
Profesionales de la salud	Bayer ofrece soluciones de vanguardia en anticoncepción para cada mujer según su estilo de vida y necesidades clínicas.	<ul style="list-style-type: none"> * Participación y apoyo en eventos y congresos médicos * Sesiones de capacitación y educación médica en salud sexual y reproductiva * Alianzas con sociedades y grupos médicos * Desarrollo de campañas de promoción a la salud 	<ul style="list-style-type: none"> - Correos electrónicos informativos - Folletería descriptiva y trípticos educativos - Videos - Visitas por parte de fuerza de ventas - Reuniones presenciales
ONGs y gobierno	Bayer promueve el uso responsable de métodos anticonceptivos a través de información oportuna y veraz para la prevención del embarazo no planificado y sus consecuencias.	<ul style="list-style-type: none"> * Alianza con organizaciones de la sociedad civil * Patrocinio de eventos de las ONGs * Participación activa en talleres de salud sexual y reproductiva * Alianza con instituciones gubernamentales de salud a nivel local y federal para la realización de actividades conjuntas 	<ul style="list-style-type: none"> - Negociación a través de reuniones presenciales y telefónicas - Presentaciones ejecutivas de planeación y resultados - Documentos descriptivos ejecutivos

3.2.6 Cronograma

Determinar la temporalidad de las actividades que llevaremos a cabo cobra relevancia debido a que, como buen estratega, el consultor en relaciones públicas tendrá que tener con antelación un panorama de la sucesión de las actividades a ejecutar, así como los momentos coyunturales en los que podría ser viable la participación de nuestro cliente.

A reserva de que este trabajo únicamente tiene la intención de ser un planteamiento de actividades estratégicas que aún no están definidas por completo, consideramos pertinente la visualización de los momentos destacados y las oportunidades clave en las que podríamos ejecutar ciertas acciones.

Cronograma “Desde la anticoncepción, Ciencia para una vida mejor”.
 Autoría propia



3.2.7 Presupuesto

La determinación de un estimado en cuanto a costos es parte fundamental dentro de la planeación estratégica, ya que para ello, se requiere que tanto cliente como consultor en relaciones públicas estimen todas las necesidades que cada una de las actividades requerirá; de tal modo que se pueda tener en consideración, por ejemplo, en una actividad con público en general a cuántas personas se convocará; si es necesario contemplar la fabricación de señalizaciones y materiales con presencia de marca; si habrá obsequios y alimentos durante la actividad, entre otros.

Por supuesto, dicho nivel de detalle se determina semanas o meses previos a la ejecución de cada actividad, sin embargo, para poder definir la viabilidad de las estrategias propuestas, es necesario que el consultor en relaciones públicas indique una cifra estimada del total de gastos, en el entendido de que éste podrá variar de acuerdo con diversas circunstancias.

Asimismo, debe estimarse un margen para costos adicionales e imprevistos, pues las más de las veces ocurre que debe contemplarse el pago de horas, personal, gastos de logística o *catering* adicionales.

Elaboraremos un estimado por actividad basado en nuestra experiencia, el cual pretende únicamente dar una idea de los posibles gastos que implicarán las estrategias propuestas anteriormente.

Tabla 16
Estimado presupuestal
 Autoría propia

Tipo de público	Estrategias	Costo estimado
Medios de comunicación	Gabinete de prensa (boletines, entrevistas, oportunidades editoriales, testimoniales en radio y TV).	Incluido en los honorarios de la agencia de RR.PP.
	Conferencia de prensa lanzamiento “Cuidate Ya”	\$150,000
	Encuentro con medios: “Nuevas generaciones, nuevas conductas sexuales”	\$90,000
	Seminario para periodistas: “Para evitar riesgos en el uso de anticoncepción hormonal, conoce qué sí y qué no”.	\$220,000
	Panel de especialistas: “La educación sexual oportuna, el mejor método de planificación familiar”.	\$150,000
	Mesa redonda: ¿El aborto como método anticonceptivo?	\$90,000
	Tour de medios: “Donde la innovación anticonceptiva sucede”.	\$180,000
Usuaris y público en general	Actividades de sensibilización en espacios públicos y/o eventos con público en general como ferias de Salud Sexual y Reproductiva.	\$450,000
	Campaña itinerante de educación sexual en prepas y universidades “Cuidate Ya”.	\$300,000
	Actividad de sensibilización “Lleva a tu novia a la mejor cita”.	\$2,700,000
Profesionales de la salud	Participación y apoyo en eventos y congresos médicos.	\$1,000,000
	Sesiones de capacitación y educación médica en salud sexual y reproductiva.	\$680,000
	Alianzas con sociedades y grupos médicos.	\$500,000
	Desarrollo de campañas de promoción a la salud.	\$820,000
ONGs y Gobierno	Alianza con organizaciones de la sociedad civil.	\$600,000
	Patrocinio de eventos de las ONGs.	\$580,000
	Participación activa en talleres de salud sexual y reproductiva.	\$350,000
	Alianza con instituciones gubernamentales de salud a nivel local y federal para la realización de actividades conjuntas.	\$750,000
Honorarios anuales de agencia de Relaciones Públicas		\$720,000
ESTIMADO TOTAL		\$10,330,000

3.2.8 Sesión de Planeación y determinación de esquema de evaluación

Una vez planteada la propuesta de actividades estratégicas con los públicos objetivo de la empresa, es necesario que el consultor en relaciones públicas y el cliente consideren una sesión para determinar las actividades y alianzas estratégicas. El objetivo es que durante esta reunión se establezca la viabilidad de la realización de las actividades propuestas, ello en función de los objetivos de negocio, presupuestos aprobados, así como posibles alianzas ya preestablecidas entre la empresa y organizaciones de la sociedad civil e instituciones gubernamentales.

Asimismo, durante dicha planeación los gerentes del área de Marketing exponen las actividades que desde su área se llevarán a cabo entre los distintos públicos, para así alinear las estrategias de relaciones públicas con las de mercadotecnia. Además, es una buena oportunidad para reunir a los proveedores de servicios de publicidad, BTL, comunicación digital, logística de eventos, entre otros, con el fin de lograr el cruce de ideas y opiniones para la consecución de los objetivos.

Durante la sesión de planeación se debe abordar lo siguiente:

- Definición de actividades.
- Cronograma de actividades.
- Especificación de reportes de resultados, medios clave y los indicadores de resultados o KPIs (*Key Performance Indicators*).
- Determinación de los materiales informativos que se van a desarrollar (trípticos, folletos, comunicados, infografías, imágenes, videos, etc.).

Si bien no existe un procedimiento único de evaluación de resultados para las acciones en relaciones públicas, ya que mucha de la labor del consultor en relaciones públicas es intangible o difícilmente cuantificable (negociación, alianzas estratégicas, recomendaciones, gestión de recursos, etc.), es preciso determinar bajo qué rubros puede ser medido el desempeño de todas las actividades que se realicen dentro del plan estratégico de relaciones públicas.

Así pues, cliente y consultor determinarán las métricas bajo las cuales se valorarán los resultados. Las más de las veces se acuerda, por ejemplo, cuantificar el número de publicaciones en medios de comunicación así como su impacto o circulación. Igualmente, en el caso de una actividad con público en general, se puede evaluar la cantidad de asistentes y su opinión sobre la organización a través de una encuesta.

3.2.9 Taller de manejo de medios

Para lograr los objetivos de comunicación y la disseminación de los mensajes específicos para cada público objetivo, en especial con los medios de comunicación, previo a la realización de cualquier actividad es necesario llevar a cabo un taller práctico de manejo de medios donde los voceros de la marca tengan oportunidad de despejar sus dudas respecto a la comunicación ante grandes públicos y en los distintos tipos de medios de comunicación.

El taller de manejo de medios o *media training* es la capacitación a voceros en habilidades para lograr una clara y precisa comunicación con la prensa, con el manejo adecuado de mensajes clave de la empresa u organización.

Durante el *media training* se hará una aproximación a los siguientes rubros:

- Conocimiento a los medios.
- Desarrollo de mensajes clave.
- Aplicación de tips y técnicas con la prensa.
- *Storytelling*.
- Imagen no verbal.
- Manejo de preguntas difíciles o controversiales.

Finalmente, se sugiere que se lleven a cabo ejercicios prácticos donde tengan lugar entrevistas simuladas en diferentes escenarios, con el fin de que los voceros practiquen posibles situaciones y sepan cómo responder ante las mismas.

La elección de voceros estará dada por la marca con asesoría del consultor en relaciones públicas, puesto que además de requerir los conocimientos en el área de especialidad, se consideran atributos como la trayectoria profesional y las aptitudes para hablar en público.

Los voceros se pueden clasificar de la siguiente manera:

- **Internos**
 - Directivos y gerentes de marca o producto
- **Externos**
 - Testimoniales (pacientes y familiares)
 - *Key Opinion Leaders* (KOL's)
 - Influenciadores

Una vez analizados los distintos elementos necesarios para llevar a cabo la ejecución del plan estratégico en relaciones públicas, consideramos que lo anteriormente expuesto a través del concepto “***Desde la anticoncepción, Ciencia para una Vida Mejor***” facilitará el posicionamiento de Bayer como líder en innovación anticonceptiva.

Por supuesto, ello dependerá de que la empresa tome en consideración las necesidades de sus públicos objetivo, por ello, tendrá que estar abierta al diálogo y dispuesta a considerar acciones y actividades encaminadas a una relación ganar-ganar entre los miembros de sus públicos objetivo.

En nuestra opinión, la propuesta anteriormente descrita es tan solo un esbozo de las actividades que la farmacéutica puede llevar a cabo para posicionarse entre sus públicos objetivo, ya que no hemos explorado en su totalidad todas las áreas de oportunidad que hemos encontrado a lo largo de este análisis.

Consideramos que el presente trabajo muestra las bases para un planteamiento que puede extenderse tanto como la empresa decida hacerlo; pues en definitiva, el ámbito de la salud sexual y reproductiva es un terreno que en nuestro país no ha sido explorado por completo, que requiere compromisos por parte del gobierno, sociedad, industria y organismos de la sociedad civil.

Al ser líder en el terreno de la anticoncepción femenina, Bayer tiene el compromiso de continuar con el diálogo respecto a los retos y perspectivas de la planificación familiar en un país con alto crecimiento demográfico, donde el acceso a las oportunidades escolares y laborales anualmente se ve reducido conforme el incremento poblacional a lo largo del país.

Llevar a cabo un plan estratégico de relaciones públicas es apenas una de las muchas actividades que la farmacéutica alemana puede realizar hacia su posicionamiento como líder en el sector. Sabemos que anteriormente Bayer ha sido el impulsor de iniciativas como “Visita a tu Gine”, a través de la cual se impulsó la visita ginecológica para evitar la automedicación y la desinformación por parte de las usuarias; sin embargo, en nuestra opinión, aún quedan muchas acciones por realizar en lo que respecta a otros sectores de la población mexicana, como pueden ser madres solteras o mujeres que han postergado la maternidad y que pueden presentar las complicaciones de un embarazo a edades tardías.

En lo que respecta al plan de relaciones públicas antes propuesto, consideramos que aunque es una propuesta y está lejos de ser el ejemplo ideal de un programa integral de relaciones públicas, puede ser considerado como un modelo guía para la implementación de estrategias de relaciones públicas.

En lo personal, estamos satisfechos con la investigación y las proposiciones realizadas previamente, pues éstas no solo servirán como propuesta para un cliente en particular, sino que en el futuro nos ayudará en el planteamiento de nuevas estrategias a lo largo de nuestra carrera profesional.

Invitamos al lector a ver en este documento un ejemplo de forma de trabajo en el planteamiento de un programa estratégico de relaciones públicas, el cual puede –y debe– ser perfectamente modificable, pues sabemos que vendrán nuevas exigencias en el campo profesional que demandarán nuevos requerimientos por parte del consultor en relaciones públicas.

Conclusiones

A lo largo de este trabajo hemos podido comprobar cómo las relaciones públicas son una disciplina que implica varias situaciones del contexto en el que tendrá lugar su aplicación, las cuales deberán ser consideradas previo a la proposición de cualquier actividad con los públicos objetivo de la empresa u organización que desee implementarlas.

En tanto las relaciones públicas han sido aplicadas desde que la existencia humana fue consciente de su necesidad de persuadir a los individuos a través de la comunicación, éstas requieren de un abordaje sistémico que incluya la investigación previa que dará lugar a la planeación estratégica.

Hemos visto cómo los abordajes de la escuela europea y estadounidense difieren en cuanto a la metodología de la propuesta y aplicación de sus estrategias; sin embargo, ambas coinciden en el hecho de que se trata de una disciplina directiva que ha tomado especial relevancia para el desempeño organizacional de las empresas e instituciones.

Por ello, podemos asegurar que en relaciones públicas es primordial contar con el conocimiento previo del contexto en el que se desarrollará cualquier actividad que tenga como intención el acercamiento de una organización hacia sus audiencias clave. Por tanto, consideramos a la etapa de indagación como la piedra angular para cualquier profesional de las relaciones públicas pues, en la medida en que el consultor en relaciones públicas conozca los antecedentes y áreas de oportunidad de cada público objetivo, por ejemplo, podrá tomar decisiones más asertivas.

Hemos constatado que si bien muchas de las veces no se cuenta con el tiempo y las posibilidades para analizar a cada uno de los grupos que conforman los públicos objetivos, es indispensable tomar un punto de referencia para contextualizar las actividades de relaciones públicas.

En nuestro caso, las 91 notas analizadas mostraron que los temas que incluye la planificación familiar pueden ser revisados desde distintas perspectivas, como la

de salud, sociedad y justicia, estilo de vida, política, negocios, así como ciencia y tecnología. Aunado a ello, observamos que aunque aparentemente la información sobre anticonceptivos es basta, en los hechos existe una desinformación y falta de educación sexual que permita una planificación familiar responsable.

A través del panorama que nos ofrecieron los medios de comunicación, pudimos reconocer cuáles son las situaciones en torno a la anticoncepción y a la planificación familiar que están siendo retomadas como un tema de interés periodístico, asimismo, hemos observado aquellas que aún no sido abordadas adecuadamente y que, para los fines de nuestra propuesta, se muestran como un área de oportunidad.

Por ello, los miembros de la industria farmacéutica como Bayer deben reiterar su compromiso hacia la prevención de las consecuencias del embarazo no planificado a través de acciones de interrelación con sus públicos objetivos.

Es aquí donde concluimos que a través de la planificación estratégica de relaciones públicas las empresas pueden lograr una relación de confianza entre sus audiencias clave por medio de estrategias que consideren a la comunicación abierta al diálogo o bidireccional como la mejor manera de acercarse a ellos.

Las actividades antes propuestas buscan estrechar dicha relación de confianza entre Bayer y sus públicos objetivo a través de canales de comunicación que permitan a las usuarias, familiares, profesionales de la salud y educadores en sexualidad acceder a información precisa y oportuna.

Personalmente, nos gustaría destacar que aunque las relaciones públicas son un ejercicio que realizamos en nuestro día a día, muchos de los pasos de la planeación estratégica antes expuestos en la práctica no son considerados a la hora de realizar una propuesta en relaciones públicas, lo que muy probablemente se traduzca en un detrimento para la consecución de los resultados esperados por parte de nuestros clientes.

Fuentes de consulta

Bibliografía

Bayer, Información de prensa, *Bayer registra un aumento en ventas netas y resultados*, 28 julio 2016.

Bayer, *Directive Internal and External Communication*, 2014.

Bayer, Oportuna, *Hoja informativa de prensa*, 2012.

Bernays, Edward L. (1961). *Crystallizing Public Opinion*, Nueva York: Liverlight Publishing Corporation.

Bonilla, C. (2001). *Función básica de las relaciones públicas*, Ciudad de México, Trillas.

Fernández, F. (1999). *Ciencia de la información y Relaciones Públicas o Institucionales*, Buenos Aire, Ediciones Macchi.

Figuroa, E. (1997). *Relaciones Públicas*, Ciudad de México, Edamex.

Gaceta Bayer (2016). *Nuevo Manifiesto de la Marca de Bayer*, pp.12,13. Vol. 1.

Krücken, S., Grimm, F., Pioch, J., Schumacher, D., Waldherr, G., (2013) *Una empresa de Inventores 150 años, miles de innovaciones, 150 años de historia*, Leverkusen, Kunst –und Werbedruck.

Verg, E. (1988). Milestones. *The Bayer Story*, 1863-1988, Leverkusen, Mohndruck Graphische Betriebe GmbH.

Wilcox, D., Cameron G., Xifra, J. (2012). *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas*, Madrid, Pearson Educación.

Xifra, J. (2005). *Planificación estratégica de las relaciones públicas*, Barcelona, Paidós

Xifra, J. (2006). *Lucien Matrat y la consolidación de las relaciones públicas en Europa* [versión electrónica]. *Revista Historia y Comunicación Social*.

Xifra, J. (2011). *Manual de Relaciones Públicas e Institucionales*, Madrid, Editorial Tecnos.

Consultas web

Asociación Mexicana de Profesionales en Relaciones Públicas, PRORP, 2015, CDMX, México: *Quiénes somos*. Recuperado de: <http://prorp.org.mx/quienes-somos/>

Bayer Global, 2018, Leverkusen, Germany: *Bayer & Monsanto – Advancing Together as One*. Recuperado de: <https://www.bayer.com/en/advancing-together-faq.aspx>

Bayer Global, 2018, Leverkusen, Germany: *Becoming an International Company (1881–1914)*. Recuperado de: <https://www.bayer.com/en/1881-1914.aspx>

Bayer Global, 2018, Leverkusen, Germany: Names, Facts, *Figures about Bayer*. Recuperado de: <https://www.bayer.com/en/Profile-and-Organization.aspx>

Bayer Global, 2018, Leverkusen, Germany: *The Early Years (1863–1881)*. Recuperado de: <https://www.bayer.com/en/1863-1881.aspx>

Bayer Global, 2018, Leverkusen, Germany: *Transformation and Globalization (1988–2001)*. Recuperado de: <https://www.bayer.com/en/1988-2001.aspx>

Bayer México, 2016, CDMX, México: *Sedes y Plantas Productivas en México*. Recuperado de: <https://www.bayer.mx/es/bayer-en-mexico/sedes/>

Bayer México, 2018, CDMX, México: *Bayer: el negocio se sostuvo al nivel del año anterior - se mantiene el rumbo estratégico*. Recuperado de:

[https://www.bayer.mx/es/prensa/noticias/noticias-globales/bayer-el-negocio-se-sostuvo-al-nivel-del-ano-anterior-se-mantiene-el-rumbo-](https://www.bayer.mx/es/prensa/noticias/noticias-globales/bayer-el-negocio-se-sostuvo-al-nivel-del-ano-anterior-se-mantiene-el-rumbo-estrategico.php)

[estrategico.php](https://www.bayer.mx/es/bayer-en-mexico/historia-en-mexico/)<https://www.bayer.mx/es/bayer-en-mexico/historia-en-mexico/>

Bayer México, 2018, CDMX, México: *Historia en México*. Recuperado de: <https://www.bayer.mx/es/bayer-en-mexico/historia-en-mexico/>

Bayer México, 2018, CDMX, México: *Perfil y Organización*. Recuperado de: <https://www.bayer.mx/es/bayer-en-mexico/perfil-y-organizacion/>

Bayer México, 2018, CDMX, México: *Se cumplen condiciones para iniciar la integración de Monsanto*. Recuperado de:

<https://www.bayer.mx/es/prensa/noticias/noticias-globales/se-cumplen-condiciones-para-iniciar-la-integracion-de-monsanto.php>

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2018, CDMX, México: *Ley General de Salud*. Recuperado de:
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/142_120718.pdf

Castillo, A. (2010). España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas, IIRP. *Introducción a las Relaciones Públicas*. Recuperado de:
http://www.uma.es/media/files/libropr_1.pdf

Círculo Bayer No. 102, 2016:4, CDMX, México: *Bayer y Monsanto crearán un líder mundial en agricultura*. Recuperado de:
<https://www.bayer.mx/es/prensa/publicaciones/cb/cb103/assets/cb-102-web.pdf>

Comisión Federal de Competencia Económica, 2018, CDMX, México: *Condiciona COFECE concentración entre Bayer y Monsanto*. Recuperado de:
<https://www.cofece.mx/condiciona-cofece-concentracion-entre-bayer-y-monsant>

Confederación de la Industria de la Comunicación Mercadotécnica, 2016, CDMX, México: *Valor de la Industria de Publicidad y Mercadotecnia en México 2015*. Recuperado de: <http://prop.org.mx/wp-content/uploads/2015/08/Estudio-de-Valor-CICOM.pdf>

García, E. 2012. CDMX, México: Revista Mexicana de Comunicación. *Un precursor de las relaciones públicas: Federico Sánchez Fogarty en México*. Recuperado de: <http://mexicanadecomunicacion.com.mx/rmc/2012/11/22/un-precursor-de-las-relaciones-publicas-federico-sanchez-fogarty-en-mexico/>

Organización Mundial de la Salud, 2018, Ginebra, Suiza: *Anticonceptivos orales hormonales combinados y riesgo de tromboembolia venosa*. Recuperado de:
http://www.who.int/reproductivehealth/topics/family_planning/coc/es/

Public Relations Society of America. 2018, New York, EU. *About Public Relations*: Recuperado de: <https://www.prsa.org/all-about-pr/#.V8pVu5N95E5>

Tu vida, tu decisión, 2018, Whippany, EE.UU.: *Anticonceptivos de corta duración*. Recuperado de: <https://www.your-life.com/es/metodos-anticonceptivos/anticonceptivos-de-corta-duracion/>

