



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

Propuesta de plan de relaciones públicas para el posicionamiento de Cruz
Ábrego Consorcio Jurídico S.A. de C.V. ante sus públicos.

Tesina

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

Presenta

Christian Adrián Gómez Cruz

Asesora:

Mónica Susana Amilpas García

Ciudad Universitaria, 2019

CDMX



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.

Agradecimientos	pág. 4
Introducción	pág. 5
Capítulo 1 – Comunicación organizacional y relaciones públicas	pág. 8
• 1.1 Comunicación organizacional	pág. 11
• 1.2 Relaciones públicas	pág. 12
○ 1.2.1 El plan de relaciones públicas	pág. 17
• 1.3 Relaciones públicas en tiempos de crisis	pág. 30
○ 1.3.1 ¿Qué es una crisis?	pág. 30
○ 1.3.2 Noticias Falsas (<i>Fake news</i>)	pág. 34
○ 1.3.3 Control de daños	pág. 36
• 1.4 Presente y futuro de las relaciones públicas en México	pág. 38
○ 1.4.1 Presente de las relaciones públicas	pág. 39
○ 1.4.2 Futuro de las relaciones públicas	pág. 41
Capítulo 2 – Cruz Ábrego Consorcio Jurídico	pág. 43
• 2.1 Historia	pág. 43
○ 2.1.1 Despacho familiar	pág. 45
○ 2.1.2 El factor Luis Miguel	pág. 46
○ 2.1.3 Conflicto familiar	pág. 48
○ 2.1.4 Evolución de Cruz Ábrego Consorcio Jurídico	pág. 50
• 2.2 Filosofía de la organización o “corazón ideológico”	pág. 52
• 2.3 Organigrama	pág. 54
Capítulo 3 – Metodología y diagnóstico de comunicación en la Organización	pág. 56
• 3.1 Modelo mixto y metodología participativa	pág. 60
• 3.2 Análisis situacional	pág. 62

- 3.3 Diagnóstico de comunicación pág. 63
 - 3.3.1 Elementos críticos del diagnóstico pág. 65
 - 3.3.2 Benchmarking en redes sociales pág. 67
 - 3.3.3 Ecosistema digital pág. 76
 - 3.3.4 Retos y áreas de oportunidad pág. 79
- 3.4 Análisis FODA pág. 83
- 3.5 ¿A dónde se dirige Cruz Ábrego? pág. 86

Capítulo 4 – Plan de relaciones públicas para el posicionamiento de Cruz Ábrego Consorcio Jurídico ante sus públicos pág. 88

- 4.1 Consideraciones previas pág. 88
- 4.2 Definición de públicos clave pág. 88
- 4.3 Modelo de comunicación pág. 91
- 4.4. Definición de atributos pág. 94
- 4.5 Mapeo de medios clave pág. 94
- 4.6 Indicadores claves de desempeño (KPIs) pág. 96
- 4.7 Actividades específicas pág. 100
- 4.8 Cronograma de actividades pág. 105

Conclusiones pág. 106

Bibliografía pág. 111

Agradecimientos

Mi más eterno y sincero agradecimiento a mis padres, Blanca y Raúl, por siempre estar siempre presentes. Por creer en, formar y educar a un par de hijos que el día de hoy son personas de bien y colaboran para hacer de esta, una sociedad mejor. Los amo.

A mi hermana, Aisha, por ser la mejor hermana que me pudo tocar, por siempre enseñarme algo nuevo y por ser un apoyo incondicional siempre que la he necesitado.

A mis dos ángeles: Tino y Licha. Sé que están viendo este logro donde quiera que estén. Los extraño y los amo mucho. ¡Gracias por todo!

A mis tíos: Araceli, Oscar, Tere, Dayce, Flor, Pedro, Francisco y Danilo, por sus consejos, cuidados y jalones de oreja cuando fueron necesarios. Cada uno de ustedes es fundamental en mi vida. A mis primos: Titi, Daniela, César, Laura, Eddie, Paquito, Elisa, Bernardo. Más que primos, somos hermanos y cada uno de ustedes son una inspiración. ¡Son los mejores!

A mis grandes amigos, Chester y Six. Porque a pesar de la distancia, siempre estaremos, en las buenas y en las malas. No cabe duda de que el fútbol americano me dejó lo máspreciado en esta vida: la amistad.

A mi asesora, Mónica Amilpas, por guiar este trabajo, por tu tiempo, paciencia y dedicación, por creer en este proyecto.

A ti, que me enseñaste que las cosas no se deben postergar y me impulsaste a cerrar este círculo. ¡Muchas gracias!

Introducción

Esta propuesta de plan de relaciones públicas surge tras la necesidad de Cruz Ábrego Consorcio Jurídico, S.A. de C.V. de posicionarse en los diversos medios de comunicación para fortalecer las relaciones existentes con la prensa y sus diversos públicos, con el claro objetivo de competir con los grandes despachos y situarse en el imaginario de clientes potenciales de una envergadura mayor a los que el día de hoy posee, con miras al crecimiento y evolución de la organización, en línea con su visión del futuro.

Asimismo, dado que no existe un área especializada en la organización, la creación de este plan de relaciones públicas tiene como objetivo general sentar las bases para la gestión de la comunicación hacia el interior y exterior de la misma.

Previo a la elaboración de esta propuesta de plan, se entrevistó María Teresa Cruz Ábrego, directora general de la organización, para conocer el origen, desarrollo y visión de la organización, obteniendo el estatus actual de la compañía, situaciones por las que se atravesó en el pasado, así como los planes y visión.

Posteriormente, se realizaron entrevistas a profundidad, uno a uno, de manera presencial, con María Teresa, así como con su hija, Daniela Jara Cruz, quien funge como una de las cabezas de la compañía y una pieza fundamental en la expansión del negocio.

Tras las entrevistas, se obtuvo la información que sirvió para establecer el eje rector de la propuesta del plan de relaciones públicas, en conjunto con el diagnóstico de comunicación, el cual incluyó un análisis de la presencia en

medios de comunicación, esfuerzos realizados para el posicionamiento de la compañía, así como la actividad en redes sociales.

El trabajo contará con 4 capítulos con temáticas particulares, cada uno de ellos explicará diversos factores que, en su conjunto, dan como resultado la materialización del plan de relaciones públicas.

El primer capítulo partirá de lo elemental al dejar claro qué son las relaciones públicas, para qué sirven, su historia y evolución; qué es un plan, así como su utilización en situaciones de crisis.

Durante el capítulo 2, el foco será la organización: su pasado, presente y futuro; cómo ha evolucionado, de algunas situaciones que desestabilizaron su operación y cómo se repuso de ellas; la visibilidad que tiene en el sector, y el crecimiento de las áreas de negocio.

El capítulo 3 abordará la metodología usada para la elaboración de la estrategia rectora del plan de relaciones públicas, así como el diagnóstico de comunicación de la organización. Éste incluirá la actividad al exterior de la organización, mostrando diversas aristas dentro de los esfuerzos realizados con medios tradicionales, así como en redes sociales.

Por su parte, en el capítulo 4 se materializarán los esfuerzos previos en este texto, con la construcción del plan de relaciones públicas, con tácticas específicas para comenzar el posicionamiento de la organización ante sus públicos, así como la inclusión de actividades en redes sociales, las cuales trabajarán de la mano con las actividades propias de las relaciones públicas.

Finalmente se plasmarán las conclusiones obtenidas tras la realización del trabajo, así como de la actividad actual del profesional de la comunicación, específicamente, de las relaciones públicas.

Capítulo 1 - Comunicación organizacional y relaciones públicas

Siendo esta una tesina para obtener el título de licenciatura en Ciencias de la Comunicación es importante comenzar por definir, a grandes rasgos, qué es la comunicación a partir de las tesis o modelos más importantes para la elaboración de este trabajo, sin adentrarnos en el estudio de las 2 grandes escuelas: la norteamericana y la europea.

Como lo comenta César Galeano, la gran mayoría de los estudiosos de la comunicación han formulado sus propios esquemas y modelos. En un principio, éstos se basaban en una simple relación de estímulo-respuesta, y han evolucionado hasta plantear profundas interpretaciones.¹

Por un lado, tenemos los modelos lineales propuestos en 1948 por el profesor de la Universidad de Yale, Harold Laswell, en donde propone una fórmula de encadenamiento lineal de cinco preguntas: ¿Quién – dice qué – por cuál canal – a quién – con qué efecto?²

En este sentido, Miquel de Moragas comenta que el paradigma de Laswell, más que la causa, es el síntoma de una etapa y una tendencia de la investigación sobre la comunicación de masas que centra su atención en los efectos.³

Por su parte, Claude Shannon y Weaver lanzaron una teoría matemática de la comunicación, o más exactamente, una teoría sobre la información pensada en función de la cibernética. Cuando Shannon habla de

¹ Galeano, E. (1997). Modelos de comunicación. Desde los esquemas de “estímulo respuesta” a la comunicación “contingente”. 2. ed. México: Ediciones Macchi. p. 17

² Opcit, Galeano, E. (1997) p.23

³ De Moragas, M. (1984). Teorías de la Comunicación. 2. Ed. España: Editorial Gustavo Gil. p.26

información, se trata de un término con un sentido completamente diferente del que nosotros le atribuimos en general. Se trata para él de una unidad cuantificable que no tiene en cuenta el contenido del mensaje.

Este modelo aplica a cualquier mensaje independientemente de su significación. Esta teoría permite, sobre todo, estudiar la cantidad de información de un mensaje en función de la capacidad del medio. Esta capacidad se mide según el sistema binario, en *bits* asociados a la velocidad de transmisión de mensaje, pudiendo esta velocidad ser disminuida por el ruido.⁴

Por otro lado, Marshall McLuhan tomó la fórmula “el medio es el mensaje” como tema central de su tesis. Galeano (1997) comenta que esta frase no es siempre del todo popular; porque afirmar que son los medios en sí mismos y no los contenidos que ellos conducen los que influyen en el comportamiento, va en contra de toda tradición metodológica.⁵

McLuhann renuncia a hablar de los medios como entidades aisladas, porque cree que estos instrumentos técnicos forman, con el hombre, una unidad antropológica, destruyendo así la separación tradicional entre canal y receptor.⁶

Tras estas definiciones, es importante señalar que, según Ronald Adler, catedrático del Santa Barbara City College, el proceso de comunicación consta de los siguientes elementos:

⁴ Opcit. Galeano, E. (1997) p.23

⁵ Opcit. Galeano, E. (1997) p. 44

⁶ Opcit. De Moragas, M. (1984) p.27

- Emisor: la persona que transmite un mensaje.
- Mensaje: La seña cualquiera que activa la respuesta de un receptor.
- Cifrado: Las palabras y los canales que escoge el comunicador marcarán una enorme diferencia en su recepción.
- Canal: También llamado medio, es el método que se emplea para enviar un mensaje.
- Receptor: Es la persona que recibe y adjudica un significado a un mensaje
- Descifrar: El receptor tiene que descifrar el mensaje adjudicándole un significado a las palabras o símbolos.
- Retroalimentación: La respuesta que puede discernir un receptor ante el mensaje del emisor.
- Ruido: Son los obstáculos en el intercambio de mensajes.
- Contexto: La comunicación está sujeta a la influencia del contexto donde ocurre. Éste tiene varias dimensiones, entre otras, la física, la social, la cronológica y la cultural.⁷

Para efectos de esta tesina, tomaremos como definición de comunicación la propuesta por Schiller (2007) y retomada por Manuel Castells, en la cual indica que "Comunicar es compartir significados mediante el intercambio de información. El proceso de comunicación se define por la tecnología de la comunicación, las características de los emisores y los receptores de la información, sus códigos culturales de referencia, sus protocolos de comunicación y el alcance del proceso".⁸

⁷ Adler, R. (2005). Comunicación organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones. 8. Ed. México: McGraw Hill. P. 9

⁸ Castells, M. (2009). Comunicación y poder. España: Alianza Editorial. P. 87

1.1 Comunicación organizacional

Al ser una rama "nueva" de la comunicación, no existe una definición universal sobre comunicación organizacional, por lo que se abundará en los paradigmas existentes, partiendo de la premisa de que la comunicación, al ser inherente al hombre, se da en todas las organizaciones de manera natural.

El profesional y catedrático Horacio Andrade, define a la comunicación organizacional como:

"El conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno... estos mensajes circulan en varios niveles y de diversas maneras. Pueden transmitirse, por ejemplo, a través de canales interpersonales o de medios de comunicación más o menos sofisticados; pueden ser verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, darse dentro de la organización o rebasar sus fronteras. Todas estas variables forman un fenómeno rico y complejo, que en su conjunto se denomina comunicación organizacional".⁹

Andrade, también indica que la comunicación organizacional se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización o entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos.

⁹ Fernández Collado, C. (2012) La comunicación en las organizaciones. México: Trillas. p. 12

Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional puede dividirse en comunicación interna y comunicación externa.

- **Comunicación interna** es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
- **Comunicación externa** es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.¹⁰

Como lo menciona Goldhaber, "el propósito de enviar mensajes dentro de la organización hace referencia al por qué son enviados y a qué funciones específicas sirven"¹¹, es decir, toda comunicación proveniente de una compañía es difundida a razón de los objetivos o metas de la compañía, buscando posicionar los mensajes en el público meta.

1.2 Relaciones públicas

Han pasado más de cien años desde que fue empleado por primera vez el término relaciones públicas por Dorman Eaton ante una generación de

¹⁰ Idem.

¹¹ Idem.

abogados en la universidad de Yale, y algunas décadas desde la aplicación en nuestro país de la primera campaña en la materia impulsada por la industria cervecera durante el porfirismo, para acabar con su principal competidor: el pulque, en donde por primera vez se observaba una segmentación del mercado, se manipulaban estereotipos, se recurría a voceros de prestigio y se cabildeaba mediante asuntos públicos¹², vaya una fuerte campaña que podemos apreciar en la cotidianeidad de las compañías y agencias del siglo XXI.

Pero ¿qué son las relaciones públicas y para qué sirven? Definir esta actividad es una complicada tarea ya que se encuentra en constante evolución, por lo cual, tras analizar algunas definiciones actuales, se ofrecerá una propia para la realización de esta tesina.

El profesor emérito de la Universidad Estatal de San José, Doctor Dennis L. Wilcox, menciona que las relaciones públicas son la práctica de dirigir la distribución de la información entre un individuo u organización y el público... comúnmente, el objetivo de las relaciones públicas en una compañía es persuadir al público, inversionistas, socios, empleados y diversos *stakeholders*, para mantener cierto punto de vista sobre su liderazgo, productos o decisiones políticas.¹³

En este sentido, la *Public Relations Society of America* define a las relaciones Públicas como “los procesos de estrategias de comunicación que

¹² Yeman, E. (2012). Un precursor de las relaciones públicas: Federico Sánchez Fogarty en México. 07/04/2017, de Mexicana de Comunicación Sitio web: <http://mexicanadecomunicacion.com.mx/rmc/2012/11/22/un-precursor-de-las-relaciones-publicas-federico-sanchez-fogarty-en-mexico/>

¹³ Wilcox, Dennis. (2016). Study guide for public relations: Strategies and tactics, 9. Ed. E.U.A.: Cram101. p. 6

construyen mutuas relaciones benéficas entre las organizaciones y sus públicos".¹⁴

Por su parte, Mark Burgess, catedrático de la Universidad de Rutgers en Estados Unidos y presidente de la reconocida agencia Blue Focus Marketing, indica que: "Las relaciones públicas se enfocan en construir buenas relaciones con los públicos variados de una compañía obteniendo publicidad favorable, construyendo una buena imagen corporativa y manejando las crisis de los managers. Hoy, una buena agencia debe ser experta en el uso del social media".¹⁵

Debra Weinstein, fundadora y presidente de la firma canadiense *Strategic Objectives*, define a las relaciones públicas como "el arte y la ciencia de compartir noticias genuinas, creíbles y relevantes, que mantengan y protejan la aceptación de la marca, el conocimiento, la reputación y las ventas cuando es apropiado. Las relaciones públicas crean conversaciones medibles, basadas en hechos, eventos y actividades concebidas para generar aprobaciones y audiencias de parte de terceros".¹⁶

Sally Falkow presidente de Press-Feed, afirma que "el propósito de las relaciones públicas es participar en conversaciones sobre la industria y el negocio, construir relaciones relevantes con accionistas y construir comunidades de influencia e interesadas alrededor de una compañía, organización o marca".¹⁷

¹⁴ Public Relations Society of America. (2013). ¿Qué son las relaciones públicas? 4 definiciones. 07/04/2018, de Merca 2.0 Sitio web: <https://www.merca20.com/que-son-las-relaciones-publicas-4-definiciones/>

¹⁵ Idem.

¹⁶ Idem.

¹⁷ Idem.

Por último, Mario Maraboto señala que “en la práctica, las relaciones públicas son una actividad estratégica de dirección, esfuerzo planeado y trabajo sistemático para aumentar, entre las distintas audiencias internas y externas, el conocimiento de las actividades y productos de las organizaciones y ubicarlos adecuadamente en su mercado”.¹⁸

El Acuerdo de México, firmado en agosto de 1978 como resultado de la Primera Asamblea de Relaciones Públicas, determinó que:

“El ejercicio profesional de las relaciones públicas exige una acción planeada con apoyo de la investigación en la comunicación sistemática y en la participación programada, para elevar el nivel de entendimiento, solidaridad y colaboración entre una entidad pública o privada y los grupos sociales a ella vinculados, en un proceso de interés legítimo, para promover su desarrollo recíproco y el de la comunidad a la que pertenece.”¹⁹

Con base en las definiciones mostradas con anterioridad, y para efectos de esta tesina, defino que las relaciones públicas son la herramienta estratégica de comunicación que permite a las organizaciones, mediante una adecuada planificación y ejecución, entregar, a través de los canales disponibles, los mensajes para conectar de manera eficaz y eficiente con los distintos públicos, con el objetivo de crear relaciones duraderas y de confianza, al tiempo que cuidan de su reputación.

Las relaciones públicas han evolucionado desde sus inicios hace más de cien años, dada los continuos cambios en la sociedad, así como las

¹⁸ Maraboto, M. (2015). Relaciones públicas: un esfuerzo estratégico. 07/04/2018, de Forbes. Sitio web:

<https://www.forbes.com.mx/relaciones-publicas-un-esfuerzo-estrategico/>

¹⁹ Aguadero, Francisco. (2013). Relaciones públicas y comunicación: un enfoque estratégico. México: LID Editorial Mexicana. P. 34

necesidades de las organizaciones. En la actualidad, el publirrelacionista, la agencia de relaciones públicas o el área especializada dentro de la compañía, tienen un rol estratégico para el buen entendimiento de los mensajes clave al interior y exterior de las empresas, así como para la gestión y salvaguarda de la reputación.

Carlos Bonilla, teórico y con una larga trayectoria dentro del campo de las relaciones públicas, afirma que el perfil del profesional de esta actividad ha variado notablemente. Ha transitado de ser un operador de medios a un auténtico asesor en materia de conducta organizacional, para armonizarla con el entorno y obtener de él su apoyo.²⁰

En este sentido, Jasper Eyear, CEO de la agencia de Relaciones Públicas Another Company, afirma que las relaciones públicas ayudarán a las empresas en tres aspectos fundamentales: Generar identidad, transmitir credibilidad y facilitar los encuentros entre inversionistas y audiencias relevantes.²¹

Durante mis años de experiencia he atestiguado que la labor de comunicar para las empresas y los publirrelacionistas no debe valerse de la improvisación; aunque en casos de crisis debamos tomar decisiones rápidas, éstas deben estar respaldadas por una metodología y acciones previamente planificadas y categorizadas

²⁰ Bonilla, C. (2013). Evolución de las relaciones públicas en los últimos 25 años. 07/04/2018, de Razón y palabra Sitio web:

http://www.razonypalabra.org.mx/N/N83/M83/06_Bonilla_M83.pdf

²¹ Eyears, J. (2018). 7 Consejos de relaciones públicas para emprendedores y startups. 07/04/2018 , de Another Company Sitio web: <https://blog.another.co/blog/consejos-de-relaciones-publicas-para-emprendedores-y-startups>

En nuestros días, el papel del publirrelacionista es siempre ir un paso adelante, conocer a fondo a los medios de comunicación y cómo funcionan, así como a los principales líderes de opinión, tanto a nivel nacional, como del sector en específico. Debe saber cuáles son las fortalezas y debilidades de la organización, así como los posibles frentes por los cuales podría recibir un ataque; los productos y servicios que ofrece la compañía, así como los de la competencia. El profesional de las relaciones públicas debe estar enterado de los asuntos públicos y, a veces, privados de los ejecutivos de la compañía para evitar puntos ciegos; así como leer e interpretar a la opinión pública para adelantarse a posibles contingencias y saber qué, cuándo, cómo y, muy importante, por qué canal comunicar.

1.2.1 El plan de relaciones públicas

Es muy sencillo, no hay relaciones públicas sin un plan de relaciones públicas. Ante este escenario, y para comunicar efectivamente, el profesional o área a cargo debe darse a la tarea de crear un plan, el cual debe especificar, entre otras cosas, quiénes son los voceros, qué se va a comunicar y con qué sentido, por qué canales, y la temporalidad del mensaje.

El propósito de un plan de relaciones públicas es integrar a una organización con su entorno para promover la solidaridad de quienes interactúan con ella, con el fin de propiciar el desarrollo tanto de esa organización como de los grupos que forman parte de esa comunidad, por lo cual la resultante es contribuir para el desarrollo de dicha comunidad, en beneficio de todos sus integrantes.²²

²² Idem.

Según la consultora argentina independiente Cristina Aced, un plan de relaciones públicas "es la hoja de ruta para gestionar la comunicación de forma estratégica a todos los niveles y en todos los soportes posibles".²³ Es decir, es el documento que nos dará visibilidad sobre cómo, qué y sobre el canal por el cual debemos comunicar, en función del escenario en el que nos encontremos. Es pues, el eje rector para establecer una comunicación alienada con la estrategia de negocio de la organización.

En este sentido, el comunicólogo y escritor, Octavio Rojas, comenta que hablar del programa de relaciones públicas, es hablar de las tácticas, los tiempos y los recursos que se utilizarán para implementar la estrategia de comunicación de una organización.²⁴

El autor, define las tácticas como las acciones que realizarán los profesionales de RRPP utilizando las herramientas del sector, como notas y *dossiers* de prensa, encuentros con autoridades, publicidad institucional, eventos, comunicación a través de internet, entre muchos instrumentos.

Algunas tácticas son:

- Preparar a los voceros de la organización para su participación en un debate televisivo.
- Gestionar entrevistas uno-a-uno con periodistas especializados.
- Realizar una serie de encuentros con analistas del sector.
- Organizar una conferencia de prensa

²³ Aced, C. (2013). *Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Argentina: UOC. p. 179

²⁴ Rojas, O. (2005) *Relaciones públicas. La eficacia de la influencia*. España: Esic Editorial. P.88

Para la efectividad del plan de relaciones públicas, es menester contar con un calendario de actividades, el cual nos fijará la temporalidad exacta para la realización de diversas acciones.

Sobre el calendario de actividades, Octavio Rojas indica que éste “tiene que ser realista y flexible. Realista en cuanto a los tiempos que implica la correcta preparación y realización de todas las tácticas previstas en el plan. Flexible, para poder aprovecharse de las oportunidades que puedan surgir inesperadamente para la organización.”²⁵

Pero ¿un plan de relaciones públicas es para todas las empresas o marcas? Por lo general, cuando hablamos de una estrategia perfectamente detallada y planificada, con objetivos SMART -metodología que se le atribuye a George T. Doran ²⁶ y de los cuales abordaremos más adelante- la gente suele pensar que este tipo de planeación es únicamente para los grandes corporativos o empresas ya establecidas. Sin embargo, este tipo de estrategias son una necesidad para todas las organizaciones, sobre todo para las PyMES o los florecientes *startups*, las cuales buscan un posicionamiento efectivo de sus productos y servicios ante los clientes, además de posibles colaboradores e inversionistas.

En este sentido y considerando que las relaciones públicas constituyen una función estructurada encargada de coadyuvar a una organización a alcanzar el objetivo de crear, mejorar o mantener las relaciones con sus

²⁵ Idem

²⁶ Doran, G. (1981). *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*. 28/04/2018, de Temple University Sitio web: <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>

distintos públicos, es menester la participación de todas las áreas de la compañía para la creación del plan de relaciones públicas.

Así como la empresa en su conjunto tiene diversas necesidades de comunicación, las distintas áreas de negocio que la conforman no se quedan atrás. El área de Tecnologías de la Información, probablemente querrá comunicar una innovación que beneficiará la experiencia del usuario; Ventas querrá comunicar que por décimo año consecutivo la empresa lidera el mercado; Finanzas querrá compartir que, gracias a su política de reducción de costos, se han obtenido los mejores resultados financieros en la historia de la compañía durante el presente año fiscal; Legal querrá hacer saber al público que modificó cláusulas de los contratos en beneficio de los clientes y Dirección General querrá mantener en los reflectores al CEO de la compañía, sin olvidarnos de Recursos Humanos y su comunicación dirigida hacia los colaboradores de la empresa.

Ante estos distintos escenarios, el plan de relaciones públicas es esencial para que todos los mensajes de la organización lleguen en tiempo y forma a sus destinatarios, sin causar un vacío, así como a establecer a la persona indicada para la vocería de éstos.

Por otro lado, es cierto que, aunque en los últimos años la comunicación y las relaciones públicas han ido ganando un destacado espacio en muchas organizaciones, en otras cuantos no se les da la importancia y relevancia necesaria dentro de la columna vertebral.

Para que la comunicación sea considerada un objetivo, es indispensable que la empresa la entienda como una técnica capaz de apoyar una dinámica de desarrollo.²⁷

El especialista francés en comunicación organizacional, Thierry Libaert afirma que, en algunas partes del mundo, las empresas acusan cierto retraso en el campo de la comunicación, el cual puede explicarse con base en cuatro elementos esenciales relacionados entre sí y que limitan las posibilidades de una verdadera planificación:

- La escasez de referencias teóricas. Son contadas las obras de consulta respecto de un tema tan capital como es la integración ordenada de la comunicación en el ámbito del desarrollo industrial.
- La práctica errónea. La cual consiste en empezar por los medios antes de analizar los fines. Por lo general, se busca analizar las relaciones con los medios de comunicación o con determinado grupo de destinatarios sólo después de presentarse un problema específico, sin haber situado previamente el tema en una visión de conjunto en torno de un objetivo global.
- La integración de la comunicación dentro del área administrativa de la empresa. Aunque este enfoque parece indiscutible, ha llevado a situar la comunicación como si estuviera al servicio de la administración y, con frecuencia, subordinada a ella, considerando a la comunicación como una actividad secundaria.
- El plan es lo contrario del azar. Si esto se considera verdad, muy pronto resultará evidente que la limitada visión a futuro de la investigación

²⁷ Libaert, T. (2018). El plan de comunicación organizacional. México: Limusa. p. 19

reduce al corto plazo las planificaciones posibles, lo que redundaría en una notable limitación de su interés.²⁸

Una campaña de relaciones públicas puede ser cualquier actividad de comunicación hacia el exterior, desde el desarrollo y lanzamiento de un boletín de prensa, hasta un complejo plan que incluya la visibilidad de voceros a través de entrevistas, reuniones *goodwill* con medios de comunicación, generación de publrreportajes, plan de visitas a las instalaciones, préstamos y *seeding* de productos, lanzamientos y un plan de contención en caso de crisis, entre otros aspectos.

Antes de comenzar la elaboración de un plan de relaciones públicas, la compañía, o el área a cargo, debe ser capaz de establecer la estrategia más adecuada en función de las necesidades actuales y a futuro de la organización, tomando en consideración los posibles escenarios y obstáculos antes y después de ejercer la comunicación.

Para realizar nuestro plan de relaciones públicas, debemos estar completamente conscientes de los objetivos reales de la organización, no podemos encaminar nuestros esfuerzos hacia una dirección distinta, ya que nuestra estrategia estaría destinada al fracaso al no tener un sustento real para su puesta en operación, además de, en el peor de los escenarios, llegar a contravenir los intereses de la empresa.

En este sentido, existen dos metodologías aceptadas para la creación de nuestro plan, la primera de ellas es conocida por las siglas RACE. *Research* (investigación), *Action* (acción), *Communication* (comunicación) y *Evaluation* (evaluación).

²⁸ Opcit, Libaert, p. 20.

Por otro lado, existe una metodología más completa conocida por las siglas ROSIE: *Research* (investigación), *Objectives* (objetivos), *Strategy* (estrategia), *Implementation* (implementación), y *Evaluation* (evaluación).²⁹

A grandes rasgos, nuestro plan de relaciones públicas deberá contener lo siguiente:

- **Objetivos específicos de comunicación.** Tendremos que fijar qué queremos lograr y en cuánto tiempo con el plan que realizaremos, Como se mencionó, elegiremos nuestros objetivos en función de la visión de la empresa. Debemos considerar en dónde está, a dónde quiere llegar y en cuánto tiempo, para poder seleccionar el mejor camino para coadyuvar a la consecución de los objetivos.

Para definir los objetivos del plan de relaciones públicas podemos utilizar la metodología SMART, la cual nos marca que éstos deben ser:

- **Specific:** Los objetivos deben ser lo más específicos posibles para poder identificar lo que se desea lograr.
- **Mesurables:** Los objetivos deben ser medibles para poder saber si estamos cumpliendo o no estamos logrando lo propuesto. Al medirlos se puede realizar una comparación con la planificación o con el objetivo y decidir en caso de desviaciones o variaciones correctivas que deban aplicarse.
- **Achieavable:** El objetivo debe ser alcanzable y no aspiracional.

²⁹ Seitel, F. (2002). Teoría y práctica de las relaciones públicas. Madrid: Pearson Educación. p. 13

- **Realistic:** Todos los objetivos planteados deben estar dentro de las propias posibilidades. Proponerse algo irrealizable es una puerta abierta al fracaso.
- **Time Based:** Los objetivos tienen que estar circunscritos dentro de un periodo de tiempo o cronograma y tener una fecha límite.³⁰

El tener objetivos "claros", nos permitirá tener un soporte para poder ejecutar adecuadamente lo establecido dentro del plan de relaciones públicas, tales como:

- **Estrategia a seguir.** Tras el establecimiento de nuestros objetivos, es menester trazar el camino a seguir, así como sus distintas fases. Debemos ser lo más específicos posible e incluir la elaboración de materiales de prensa, reuniones *goodwill*, visitas guiadas, entrevistas exclusivas, viajes con prensa, préstamos de productos y *seeding*; felicitaciones de cumpleaños a periodistas clave y mapeo de eventos, entre otros. Es claro que la empresa no llegará a donde quiere estar sólo con una estrategia de relaciones públicas, pero será uno de los pilares fundamentales para ello.

Como lo afirma Norma Botero, las relaciones públicas encuentran en la comunicación su principal instrumento a desarrollar, para convertirse en realidad. El uso de los medios de comunicación y las herramientas de persuasión fundamentadas en el lenguaje oral y

³⁰ García, Juan Ramón. 5 pasos para lograr objetivos SMART. Disponible en García, J. (2013). 5 pasos para lograr objetivos SMART. 08/04/2018, de Abasto media Sitio web: <https://abasto.com/consejos/5-pasos-para-fijar-objetivos-smart-este-2013>

escrito ha hecho de las relaciones públicas una disciplina de amplio reconocimiento.³¹

- **Delimitación de los públicos.** Cada empresa es distinta, por ello, es importante establecer y delimitar los públicos a quienes dirigiremos nuestra comunicación. ¿Queremos hablarle al público en general, a políticos, empresarios, competencia, canales de venta, proveedores, inversionistas, público interno? El mensaje que transmitiremos cambiará y estará enfocado hacia el público seleccionado para que éste tenga un mayor impacto.
- **Selección de voceros.** En nuestros días, con la necesidad de información inmediata, los reporteros tomarán cualquier declaración hecha por una persona perteneciente a la organización como oficial, poniendo en riesgo la reputación de la empresa. Por ello, debemos seleccionar quiénes serán las personas autorizadas para dar declaraciones o hablar ante los medios de comunicación dependiendo el tema, el contexto y el área de negocio.
- **Mensajes clave.** Previo al lanzamiento de cualquier material de comunicación o encuentro con los medios, debemos definir qué queremos comunicar y resaltar de la organización, sus actividades, logros, metas, proyectos, alianzas, etcétera, con ello proceder a la creación de mensajes claves, mismos que posicionaremos a través de los voceros, entre los distintos medios y audiencias.

³¹ Botero, N. (2012). La teoría de la comunicación, las relaciones públicas y la investigación: una relación simbiótica. 08/04/2018, de Universidad de Medellín Sitio web: <http://revistas.udem.edu.co/index.php/anagramas/article/view/628/569>

Toda organización debe tener una lista de mensajes clave para consulta y aclaración de los voceros, pues deben ser un reflejo de los intereses de la organización, así como ayudar a los interlocutores a guiar la conversación y fortalecer la reputación, al tiempo que indican la forma de salir de situaciones difíciles con medios de comunicación.

Tras la correcta elección de los mensajes claves con un sustento real de las acciones de la organización, estaremos cumpliendo con la máxima en el campo de las relaciones públicas, en palabras de Paul Capriotti: “hacer las cosas bien y darlas a conocer”.³²

- **Líderes de opinión y periodistas clave.** Para poder tener una buena penetración en los medios de comunicación, debemos mapear a los líderes de opinión y periodistas clave del sector, pues son quienes darán entrada y profundidad a la comunicación proveniente de nuestra organización. Asimismo, es importante mantener una buena relación con ellos pues será benéfico para ambas partes.
- **Cronograma de actividades.** Tras establecer la estrategia a seguir, debemos establecer la temporalidad de las actividades para comunicar eficientemente los mensajes de la organización.
- **Evaluación.** Es decir, los resultados obtenidos tras la aplicación de las distintas estrategias plasmadas dentro del plan.

³² Capriotti, P. (1999). Comunicación corporativa, una estrategia de éxito a corto plazo. 10/04/2018, de Reporte C&D Sitio web: http://files.patriciaibarra-es.webnode.com/200000025-e376ae46e0/Comunicacion_Corporativa-%20Capriotti.pdf

Asimismo, deberá incluir los aspectos de identidad, filosofía, cultura, imagen y reputación que otorgan una personalidad a la organización. Éstos deberán ser dominados a cabalidad por los voceros autorizados.

- **Identidad:** Es la columna vertebral de la organización, lo que la caracteriza y distingue. Ésta incluye la cultura organizacional y la filosofía.
- **Filosofía:** plantea el objetivo global de la organización. Además, establece una misión (el beneficio que la organización proporciona a su público), valores (por los cuales se rige) y visión (a dónde quiere llegar).
- **Cultura:** tiene que ver con los valores y el modo de orientar las acciones de la organización.
- **Imagen:** es la manera en que la organización desea ser percibida.
- **Reputación:** es la representación mental que se hace el público sobre una organización a través de las experiencias que hayan tenido con la misma.³³

Nuestro plan de relaciones públicas es pues la columna vertebral del actuar diario y relacionamiento de la organización con sus diversos públicos, tanto en situaciones de bonanza, como en época de crisis.

³³Martínez, J. (2015). Relaciones públicas. 28/04/2018, de liderazgo y mercadeo Sitio web: <https://www.liderazgoymercadeo.co/relaciones-publicas/>

Ya sea que la práctica se realice al interior de las organizaciones, a través de una agencia o consultor externo, las relaciones públicas son esenciales hoy en día ya que ayudarán a las compañías a contar historias y posicionarlas en los medios de comunicación para conectar con sus públicos clave.

Pero ¿para qué quiere una organización contar historias? La respuesta a esta interrogante es más simple de lo que parece. Sin importar si se trata de una PyME, una exitosa empresa de capital nacional establecida o una gran trasnacional con miles de empleados a nivel global, contar estas historias de manera metódica y planificada, ayudará a las empresas en 5 puntos esenciales:

- **Desarrollar identidad de marca:** Las personas confían en las marcas establecidas y las relaciones públicas pueden ayudarlas a construir una identidad y ganar el reconocimiento de los consumidores. El desarrollo de la identidad debe enfocarse en las características claves y las diferencias con los competidores que harán única a la compañía.
- **Atraer el interés del público:** Las relaciones públicas pueden ser una pieza clave en la estrategia que genera el interés del consumidor. Éstas aumentan el conocimiento de la marca y, cuando son ejecutadas correctamente, derivan en el aumento de las ventas. Particularmente para empresas emergentes, una campaña de relaciones públicas ayudará a establecer la narrativa de la organización, así como a generar ruido alrededor de la marca, coadyuvando a generar seguidores de la marca.

- **Aumentar la confianza del consumidor:** Una buena estrategia de relaciones públicas puede ayudar a crear y desarrollar valiosas relaciones con los clientes. Los consumidores generalmente eligen las marcas en las que confían y las relaciones públicas enfocadas en un nicho, son sólo una técnica para obtener la atención de un cliente potencial. Ver a la marca mencionada en una historia positiva en un medio o recomendada por un experto, puede ser una invaluable para la compañía.
- **Obtener mejores evaluaciones de los inversionistas:** Las relaciones públicas pueden jugar un papel importante para obtener mejores evaluaciones con los inversionistas. Cuando se busca un retorno de inversión, los inversionistas buscan poner su dinero en marcas con credibilidad, en crecimiento y con una imagen positiva.
- **Generar interés en los inversionistas:** Diversos inversionistas y firmas de capital buscan una cobertura mediática orgánica como parte de un compromiso para otorga capital, haciendo que la buena reputación sea una importante herramienta para las compañías.³⁴

Estos cinco puntos engloban de manera general la importancia y necesidad de establecer en la actualidad un plan de relaciones públicas en las compañías que buscan aumentar su crecimiento y mantenerse vigentes en el mercado y preferencias de los clientes.

³⁴ Mulberg, S. (2018). Five things great PR can help your brand achieve. 28/04/2018, de Forbes Sitio web:
<https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2018/01/30/five-things-great-pr-can-help-your-brand-achieve/#3ad2c9d65c0f>

1.3 Relaciones públicas en tiempos de crisis

Distintos factores afectan diariamente a la sociedad. El entorno político, económico, social y cultural, afecta la forma en que las personas perciben y son percibidas, generando una imagen ante la sociedad. En el ámbito empresarial, además de los factores mencionados, la calidad de los productos o servicios, la reputación de sus directivos, las acciones de Responsabilidad Social, la atención al cliente y la capacidad de respuesta ante alguna eventualidad, entre otros factores, impactan directamente a la opinión pública, con lo que se genera una imagen positiva o negativa de la organización.

Es innegable que día tras día la sociedad y la información a nivel global evolucionan rápidamente. En diversas ocasiones, el estatus quo imperante por la mañana no es el mismo que al medio día, y éste es completamente distinto al que se presenta a las ocho de la noche. Algunos ejemplos son la caída de las Bolsas de Valores a nivel global, el desplome del helicóptero en el que viajaba la gobernadora de Puebla Erika Alonso y su esposo Rafael Moreno Valle, ex mandatario de dicho estado; o la caída de 2 aviones Boeing 737 MAX a finales de 2018 y principios de 2019, que obligaron a los distintos operadores que cuentan con estos equipos a mantener dichas unidades en tierra mientras la manufacturera ofrece una solución a los problemas de seguridad.

1.3.1 ¿Qué es una crisis?

Una crisis es un cambio –repentino o evolucionado- que desemboca en una problemática que debe ser atendida inmediatamente. Una crisis puede aparecer de diversas formas:

- Con el descubrimiento de productos defectuosos que amenazan la vida.
- Hackers que tiran el sistema de una compañía y niegan el acceso a los clientes.
- Una fuerte helada que destruya los cultivos de una región
- Un ataque terrorista que destruya vidas y propiedades.
- El fallecimiento de un directivo clave y no se tenga un reemplazo inmediato.³⁵

Una crisis puede llegar en cualquier momento. Esta puede ser causada por un fenómeno natural, o por un factor humano, y la empresa, agencia o publicirrelacionista independiente, deben estar siempre preparados, estar al pendiente del entorno en el cual se desenvuelve la compañía y prestar especial atención a sus competidores.

En el mundo corporativo, muchas veces es recomendable tener un experto en crisis fuera de la oficina, un consultor fuera del “fuego” que tenga la capacidad de ver las cosas a la distancia y de observar todo el panorama.

Como menciona Sydney Isaacs, director de la agencia estadounidense Abernathy MacGregor, “el peor momento para buscar los recursos necesarios es hacerlo durante una crisis.”³⁶ En este sentido, las compañías deben anticipar los posibles escenarios ante distintas eventualidades derivadas de su actividad económica, sin dejar de lado los fenómenos naturales.

³⁵ Harvard Business Review Press. (2018). Managing crises. E.U.A.: Harvard Business School Publishing Corporation. P. 14

³⁶ Sidney, I. (2018). *4 Corporate communications lessons from hurricane Harvey*. 11/04/2018, de PR Say Sitio web: <http://prsay.prsa.org/2018/03/23/4-corporate-communications-lessons-from-hurricane-harvey/>

Es menester de las compañías tener un plan de acción y un comité para situaciones de crisis, así como la asesoría de consultores externos en distintos ámbitos como el legal, comunicacional, cibernético, contable, entre otros. Así como en incluirlos en simulaciones para estar preparados en caso de que surja alguna eventualidad.

Las crisis no son los altibajos normales del ciclo de negocio de una organización. Por el contrario, son eventos dolorosos y devastadores, aunque se pueden obtener algunas ganancias de estas difíciles experiencias. El aprendizaje que queda tras lidiar con una crisis contiene las semillas para una exitosa prevención de crisis futuras, manejo de crisis, y en algunos casos, nuevas oportunidades.³⁷

Sin embargo, hay que distinguir entre una crisis y un ataque, así como saber actuar en cada uno de estos casos. En este sentido, el experto en comunicación de crisis Erick Dezenhall ejemplifica de la siguiente manera: “una crisis es el incendio de una casa debido a que la alcanzó un rayo, el evento fue orgánico, un acto de la naturaleza. En un ataque, alguien quería que la casa estuviera en llamas, así que le prendió fuego y colocó alrededor artefactos incendiarios para sabotear el trabajo de los bomberos.”³⁸

En momentos de crisis o ataque, es menester identificar quiénes son nuestros aliados y quiénes son nuestros enemigos. Mapear perfectamente empresas, medios, líderes de opinión, políticos, *influencers* y canales de comunicación que podemos o no utilizar. Asimismo, debemos medir la intensidad de

³⁷ Opcit. Harvard Business Review

³⁸ Dzenhall, E. (2008). *Damage control, the essential lessons of crisis management*. E.U.A.: Penguin Group. P. 45

nuestra respuesta y el momento oportuno para darla. No es lo mismo enviar un comunicado, enviar un *tweet* o que un vocero de una conferencia de prensa, por ello, es menester medir la gravedad del asunto para actuar a la altura de las circunstancias.

Pero, sobre todo, para mantener el control debemos procurar la unidad de la organización “una compañía en crisis generalmente ya no es una compañía, es más bien un conjunto de individuos y cada uno de ellos busca la forma de salvarse”³⁹

Asimismo, debemos atacar la problemática siendo lo más transparente posible. En la actualidad, es muy fácil descubrir cuando una compañía está ocultando información. Los medios escarbarán hasta encontrar algún resquicio de desinformación, la opinión pública se volcará en las redes sociales con fotografías, videos y testimonios, y los políticos querrán quedar bien con los votantes al ordenar investigaciones para colgarse una medalla.

En este sentido, si nuestras acciones causaron alguna problemática, además de atenderla debemos mostrar empatía. Por lo general, la comunicación corporativa tras una crisis da trilladas muestras de simpatía, aun cuando la sinceridad pueda sonar como palabrería.

Como lo menciona Sidney Isaacs “demostrar empatía a través de las acciones –sin tratar de pedir crédito por ello en los medios- significa mucho más que ofrecer simples pensamientos y plegarias; en una crisis, el adagio de ‘las acciones valen más que las palabras’ cobra mucho más sentido”.⁴⁰

³⁹ Opcit. Dazenhall, p. 18

⁴⁰ Opcit. Isaac, Sidney.

1.3.2 Noticias falsas (*Fake news*)

Si bien la popularización del término *fake news*, o en español “noticias falsas”, podemos acuñársela a Donald Trump durante el pasado periodo electoral en Estados Unidos, este tipo de información ha estado presente en los medios de comunicación desde hace varias décadas.

Uno de los ejemplos más socorridos es cuando en 1938, la compañía de Teatro Mercury, la cual era dirigida por el actor Orson Welles, decidió presentar una adaptación y hacer una radionovela de La Guerra de los Mundos, publicada en 1895. La actuación que tuvo la compañía, así como la calidad de los efectos de sonido, llevaron a la audiencia a pensar que se trataba de una invasión real, logrando el objetivo de Welles y su equipo: hacer creer a su audiencia una situación falsa.

Diversos periódicos estadounidenses se dieron a la tarea de publicar la situación de pánico que había provocado esta situación entre la población, ocupando las primeras planas de varios medios.⁴¹

Con la proliferación del internet y de los medios electrónicos, diversos sitios que pretenden crecer con rapidez buscan aumentar el tráfico dentro de sus portales contenidos con notas que nos son del todo ciertas, o con encabezados tendenciosos que pretenden crear un gran impacto en las personas.

Sin embargo, este tipo de noticias no son exclusivas de los nuevos medios. En diversas ocasiones, la competencia por tener primero la nota disponible

⁴¹ Maya, C. (2018). Fake news, ¿amenaza para las marcas? 14/04/2018, de Another Company Sitio web: <https://blog.another.co/blog/que-tanto-afectan-las-fake-news-a-las-marcas>

en la web o decirlo al aire, ha llevado a grandes medios a cometer graves equivocaciones al difundir información errónea o no verificada, con lo cual han tenido que retractarse públicamente, terminando con una baja en su reputación. Un ejemplo reciente es lo sucedido con la reportera Danielle Diturbide durante la cobertura dada al Colegio Rébsamen tras el sismo ocurrido en la Ciudad de México en septiembre de 2017 y en donde se estableció una cobertura ininterrumpida durante más de 24 horas para saber el estado de una niña que al final no existió.

Considerando que muchos individuos no se toman la libertad de leer el contenido entero de la publicación y se quedan con el encabezado y el primer párrafo, estas notas falsas, pueden tener un gran efecto en las empresas.

Si bien las *fake news* no son un determinante para acabar con compañías bien establecidas, sí pueden dañar su reputación. En este sentido, un estudio realizado por la firma inglesa de investigación y análisis de datos YouGov, demostró que más de la mitad de los consumidores de la región Asia-Pacífico pensarían de forma negativa sobre una compañía que se anuncie en una plataforma que contenga noticias falsas, y una proporción similar dejaría de consumir marcas que promuevan contenido falso o engañoso.⁴²

Las marcas, por más prestigiosas y establecidas que estén, no están libres de ser víctimas de este tipo de información, siempre hay rumores rondando por la web, en las pláticas entre amigos o algún personaje en búsqueda de seguidores o de tener sus “5 minutos de fama” tras pegarle a una gran corporación, por ello, los responsables de la comunicación deben estar

⁴² WARC. (2017). *Fake news can damage brands*. 14/04/2018, de WARC Sitio web: https://www.warc.com/newsandopinion/news/fake_news_can_damage_brands/39184

preparados para identificar estos episodios, actuar a tiempo y evitar una posible crisis, aclarando la situación y empujando mensajes clave que regresarán la confianza de los consumidores y la opinión pública.

1.3.3 Control de daños

Durante una crisis debemos tener el panorama completo de la situación, saber qué pasó, cuándo, dónde y por qué –si es que algo realmente sucedió- así como los posibles escenarios que podríamos enfrentar.

Muchas veces, durante una crisis, vemos mensajes en redes sociales o escuchamos en diversas pláticas frases como “¿por qué no sólo se disculpan?” o “con una disculpa pública es suficiente”. Sin embargo, el ofrecer una disculpa pública no es tan sencillo para una organización ya que esta acción es sinónimo de admitir una culpa.

Excusarse no sólo se trata de admitir un error, de calmar a la opinión pública o apagar el fuego en las redes sociales, existe una razón estratégica para no “confesar” y es porque generalmente es una mala idea para las empresas ya que las crisis tienen implicaciones legales.⁴³ Por más que las compañías quieran terminar rápido con una crisis por medio de una disculpa, ésta podría ser interpretada por un juez como la admisión de culpabilidad, por lo que “no podemos disculparnos por lo que no hicimos”⁴⁴.

Cuando el equipo de relaciones públicas entra en acción para una etapa de control de daños, su prioridad debe ser recuperar o salvaguardar la imagen de la compañía y sus directivos. Por ello, el contacto mediático

⁴³ Opcit. Dazenhall, E. p.116

⁴⁴ Idem.

debe ser selectivo, de preferencia con medios aliados los cuales nos ayudarán a salir del bache y evitaremos una sobre exposición.

En el control de daños durante el manejo de una crisis, se trata de elegir lo mejor de lo peor, de hacerlo “menos malo”. Sin embargo, una crisis bien manejada es una historia de redención y esta debe ser contada con acciones reales, como menciona Dazenhall “el mejor vehículo para ello es la apología”⁴⁵

La clave para el control de daños es la disuasión, y para ello, debemos estar pendientes de nuestro entorno para combatir el fuego desde su origen y no dejar que éste prenda por completo a la organización o sus cabezas. Debemos estar enterados de todo lo que pasa no sólo al exterior, sino al interior de la organización para poder tomar las mejores decisiones.

En mi experiencia profesional, sobre todo trabajando para la Cámara Nacional de la Industria de Telecomunicaciones por Cable, así como en algunos episodios dentro de Nissan relacionados con el afamado Tsuru, queda claro que durante estos momentos debemos ayudar a los periodistas a hacer su tarea y guiarlos en su actuar ya que, con la necesidad de protagonismo por parte de los medios, aunado a la carrera por ser el primero en publicar la nota, la objetividad muchas veces queda de lado y lo que resta serán ataques frontales por parte de medios o periodistas específicos.

Si bien, como lo menciona Dazenhall, “los profesionales de las relaciones públicas de la vieja escuela educaban a los medios hostiles, el manejo de crisis actual desecha la idea de que este tipo de medios quieren ser

⁴⁵ Opcit. Dazenhall, E. p. 143

educados"⁴⁶, por lo que nuestras acciones deberán estar enfocadas a otro tipo de acciones para disuadir los ataques a la organización o recurrir a un buen *storytelling* para construir una historia mejor.

El darle un giro a la conversación mediante el *storytelling*, mensajes claves, una campaña en redes sociales o alguna entrevista con un medio aliado, nos ayudará a reposicionar la imagen de la empresa o directivos en el mediano plazo.

Para resumir este apartado, una crisis puede golpearnos en cualquier momento, por ello, debemos tener un plan de acción destacado en nuestro Plan de Relaciones Públicas, así como un comité de crisis que nos ayudará a tomar las mejores decisiones para que nuestra empresa salga lo mejor librada posible.

1.4 Presente y futuro de las relaciones públicas

El mundo de la comunicación, y el de las relaciones públicas, está derivando hacia los nuevos medios de comunicación. Hace no más de diez años, se consideraba un triunfo -o una maldición dependiendo el caso- salir en la primera plana del Reforma, Universal, Excélsior o en el noticiario de la noche con Joaquín López-Dóriga. Se podía suponer una crisis para la organización si Carmen Aristegui golpeaba a una empresa o a algún ejecutivo al aire durante su noticiario matutino, por lo que era, y aún lo es, una obligación estar al pendiente de estos espacios noticiosos.

En nuestros días, no podemos ser jugadores análogos en un mundo digital. Estamos inmersos en una sociedad en la que reina la inmediatez, en la que

⁴⁶ Opcit, Dazenhall. E. p. 175

todo el mundo puede ser un reportero o un *influencer* si está en el lugar y momento indicado y cuenta con un teléfono inteligente equipado con un plan de datos.

1.4.1 Presente de las relaciones públicas

Con la proliferación del internet y la aparición de las redes sociales, así como de la ávida necesidad de información al momento, era natural la aparición de medios online, mismos que el día de hoy registran un gran tráfico y han ido desplazando poco a poco a los medios tradicionales.

En nuestros días, es crucial tener presente y mantener una buena relación con los crecientes medios electrónicos. Día con día aumentan su penetración, con la creación de contenidos dirigidos y digeridos para públicos específicos con los que buscan crear una fidelidad de las personas.

Tras el parcial triunfo de los medios digitales sobre los tradicionales, hemos visto cómo han crecido exponencialmente nuestras bases de medios y nos han permitido llevar nuestro trabajo a cada vez más personas. Pues, como lo expresa Iván Moreno, Director de Grupo en la agencia Another Company, “hoy, el 80 por ciento del trabajo que hacemos se publica en medios online, lo cual ha provocado que se expanda, también de manera exponencial, nuestro trabajo en relaciones públicas”.⁴⁷

Otro factor que debemos considerar es el generacional. Sin duda, con el paso de tiempo, no sólo nuestro público ha cambiado, sino la forma en

⁴⁷ Moreno, I. (2017). ¿Cómo han evolucionado las relaciones públicas en los últimos años? 12/04/2018, de Another Company Sitio web: <https://blog.another.co/blog/como-han-evolucionado-las-relaciones-publicas>

cómo interactúan las empresas con él; por ello, ha evolucionado la forma y contenido que deben llevar nuestros mensajes y, sobre todo, los canales por los cuales debemos comunicarlos. Hemos pasado de afirmar que “el medio es el mensaje” a atestiguar que “el mensaje es el medio”.

Cuando queremos comunicar algo sumamente importante para la compañía como un nombramiento, un lanzamiento, una fusión, o la inauguración de una nueva planta, ya no esperamos o gastamos una fortuna para asegurar tener nuestra información en la primera plana de alguno de los principales diarios de circulación nacional. En la actualidad, nos apoyamos de contenido multimedia, medios web, *influencer* -definidos como todas aquellas personas que pueden tener algún tipo de influencia en cierto sector de la población quienes fungen como sus seguidores en redes sociales, campañas de redes sociales, entrevistas exclusivas, viajes, préstamos, siembras y un gran etcétera, sin olvidar nuestro boletín de prensa.

Si bien hay compañías que se mantienen bajo esquemas más tradicionales, hemos evolucionado para seguir siendo relevantes, continuar posicionando nuestros mensajes ante un público cada vez más abierto a nuevos medios y cada vez más complicado.

Las nuevas tecnologías de la información (TICs) nos han permitido continuar presentes gracias a la adopción de una gran parte de la población. El día de hoy, no sólo vemos a los adolescentes dominar las TICs, vemos la apropiación de éstas por gente de todas las edades, desde pequeños de 5 años, hasta adultos mayores que han encontrado en estas herramientas, una forma de estar, no sólo informados, sino de mantener el contacto con sus seres queridos.

Esta evolución se ve completamente marcada en la forma en cómo redactamos la información, se ha cambiado el paradigma del enfoque en el producto, por el enfoque en el cliente, en cómo puede beneficiarle y subrayando el aspecto aspiracional.

Al respecto, Iván Moreno afirma: "Un desafío más es cómo hablarle a los *millennials*. Antes, la mayoría de la comunicación de las empresas consistía en hablar de la marca, de sus virtudes, de sus productos, etc. Ahora la comunicación está enfocada al consumidor: se habla de lo que a él le interesa, y esa empatía es la que suele llamarle la atención a los *millennials*".⁴⁸

Asimismo, tenemos que lidiar con dos factores extras: la falta de lectura y el umbral de atención de la población. Sin duda, son algunos de los grandes retos que el publicirrelacionista debe enfrentar en su labor diaria para poder crear mensajes que sean lo suficientemente atractivos y cortos, sin dejar de lado los aspectos importantes a comunicar, para que puedan llegar de manera eficiente a sus destinatarios.

1.4.2 Futuro de las relaciones públicas

En nuestro país, no hemos dejado por completo de lado el enfoque tradicional de las relaciones públicas: el boletín, el seguimiento, el *pitch* o cómo "vendemos" la información o entrevista a los periodistas, así el *Ad Value* o valor publicitario como métrica; puesto que diversos medios y directivos de diversas compañías siguen casados con esta idea, pues así lo ha efectuado por varios años. Sin embargo, poco a poco hemos integrado nuevas herramientas al mundo de la comunicación que nos han permitido

⁴⁸ Idem.

tener un mayor impacto, como las mencionadas con anterioridad, y nuevas métricas como la calidad de los medios y las notas, en lugar del equivalente publicitario que pudiesen tener.

En este sentido, nuestro espectro comunicacional es enorme. Según los últimos datos del INEGI, la edad media de la población en México es de 25.5 años. Considerando esto, vemos que el 38 por ciento de la población se encuentra en una edad de 15 a 40 años, y un 47 por ciento entre los 15 y 50 años, además de un 20 por ciento en edades de 0 a 15 años⁴⁹.

¿Qué quiere decir esto? Que la forma en que nos comunicamos seguirá modificándose, impulsada por las nuevas generaciones y la creciente tendencia de la conectividad.

Asimismo, observamos que cada vez más personas encuentran un valor adicional en las acciones de responsabilidad social emprendidas por las compañías, así como en la credibilidad y buena imagen de los voceros. Por lo tanto, podemos esperar un aumento en las acciones para dar a conocer las buenas acciones de las organizaciones y sus ejecutivos.

Por otro lado, podremos ver un mayor apoyo en nuevas tecnologías, tal como la realidad aumentada, la inteligencia artificial y contenido personalizado dentro de las redes sociales.

Sin duda, la forma en que hacemos relaciones públicas evoluciona día con día, yendo de lo general, a lo particular; de lo masivo, a los personalizado y de lo offline, a la conectividad en todo momento, en todo lugar.

⁴⁹ INEGI. (2010). Censo de población y vivienda 2010. 14/04/2018, de INEGI Sitio web: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/indicadores/#divFV1002000004>

Capítulo 2. Cruz Ábrego Consorcio Jurídico

El sociólogo alemán Niklas Luhmann, creador de la teoría de sistemas, distinguió a la organización como uno de los tres tipos de sistemas sociales. Señala que todos ellos están hechos de comunicaciones, pero tienen distintos modos de constitución. Las organizaciones, como sistemas autopoiéticos, tienen con su entorno una relación en la cual el sistema está permanentemente acoplado a éste y no permiten que nada proveniente de dicho entorno pase a formar parte de ellas como elemento.

“Una organización se caracteriza por poner condiciones que deben ser aceptadas por quienes desean pertenecer a ellas como miembros. Toda organización surge en el interior de la sociedad y tiene un entorno social constituido por las comunicaciones que no son parte de ella. Pero la sociedad no sólo está en el entorno de las organizaciones, también es parte de ellas”.⁵⁰

Durante este capítulo, analizaremos la historia de Cruz Ábrego Consorcio Jurídico, su evolución, su corazón ideológico y su organigrama; cuestiones que, en conjunto, conforman la identidad de la organización y proyectan una imagen –deseada o no- ante los distintos públicos de la compañía.

2.1 Historia

Cruz Ábrego Consorcio Jurídico es un prestigioso despacho con casi 40 años de experiencia. Durante su camino, ha logrado construir una excelente

⁵⁰Luhmann, N. (1997). Organización y decisión. México: Anthropos Editorial/Universidad Iberoamericana. p. 16

reputación dentro de los distintos tribunales, entre jueces, magistrados y, en general, dentro del ámbito legal en nuestro país, gracias al arduo trabajo y ejemplo de su líder y fundadora, María Teresa Cruz Ábrego.

La organización se estableció en julio de 1980 en la ciudad de México. En este sentido, tras conseguir su primer empleo formal, Teresa Cruz tuvo la oportunidad de constituir un despacho jurídico al aceptar una oferta de traspaso por parte de su entonces jefe, quien entraría en el mundo de la política en el estado de Guerrero, dando inicio a Cruz Ábrego y Asociados S.A. de C.V.

Durante los inicios de la empresa, Teresa Cruz combinaba su trabajo profesional con su labor docente en la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional Autónoma de México. En este periodo, aconteció la huelga de 1987, por lo que fue invitada por la producción de espacios educativos de Televisa a dar clases por televisión sobre Derecho Familiar, en donde, gracias al dinamismo y temas abordados durante las sesiones, obtuvo una alta audiencia, comenzando a ganar fama y con ello, clientes.

La gran mayoría de las asesorías que la gente comenzó a solicitar estaban relacionadas con juicios familiares, lo que representaba un gran porcentaje de los ingresos y lo que permitió la primera expansión del despacho, por lo que Teresa Cruz decidió especializarse en esta materia.

Al poco tiempo, la inmobiliaria Kunz y Asociados S.A., administradora del edificio donde basó sus operaciones la firma, establece un juicio mercantil en contra del despacho, debido a un desacuerdo sobre el monto de la renta que tendría que pagar. Dicha batalla fue ganada en diversas instancias por Cruz Ábrego, motivo por el cual, al término de la batalla legal,

el dueño de la administradora decidió establecer una alianza estratégica para el manejo de sus juicios, otorgándoselos a Teresa Cruz, con lo que se fortaleció la presencia y el nombre del despacho.

A lo largo del tiempo, el crecimiento de Cruz Ábrego Consorcio Jurídico como marca no se ha detenido, debido a la reputación ganada, la calidad y profesionalismo de los colaboradores, así como una sólida cartera de clientes, quienes confían ampliamente en los servicios que ofrece el despacho.

2.1.1 Despacho familiar

Para comenzar este apartado, retomaremos lo dicho por Imanol Belausteguigoitia, Director del Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar de la Escuela de Negocios del Instituto Tecnológico Autónomo de México, ITAM: “La empresa familiar puede verse como una unión de subsistemas con funciones específicas, con atributos que pueden ser fortalezas o debilidades”⁵¹.

Al aumentar la carga de trabajo, el despacho comienza a expandirse incorporando a dos miembros de la familia, una en el área administrativa y otro en el área de litigio, siendo responsable de los juicios de arrendamiento, con lo cual se fortaleció la firma y pudo seguir su camino de crecimiento sostenido.

⁵¹ Belausteguigoitia, I. (2012). Las Empresas Familiares: Dinámica, Equilibrio y Consolidación. México: McGraw Hill. P. 8.

Tiempo después, una nueva integrante, la menor de las hermanas, Beatriz Cruz, se sumó al equipo de abogados de la firma, quedando como responsable de los juicios civiles y familiares.

Sin embargo, la cantidad de los ingresos no permitía costear el total de la nómina, traduciéndose en la salida del responsable de arrendamiento, así como de una secretaria y un pasante, dejando un despacho completamente diezmado, lo cual desencadenó en la disminución del ritmo de trabajo y, en consecuencia, la de los ingresos, lo que ocasiona la salida de la responsable del área administrativa.

Con un despacho financieramente en mal estado, comienza la búsqueda de nuevo personal capacitado y, con ello y el apoyo económico de Danilo Jara, esposo de Teresa Cruz, la firma legal comienza a retomar su camino.

Retomando a Belausteguigoitia, en México, la influencia que la familia ejerce sobre la empresa es enorme, posiblemente más que en cualquier otra cultura. Si en la familia hay compromiso hacia la empresa y existe capacidad y talento en los miembros que la operan, esa influencia terminará por ser positiva. Si la influencia es negativa, tendrá pocas oportunidades de supervivencia.⁵²

2.1.2 El factor Luis Miguel

Tras un año de recobrar el camino, durante el período vacacional de los tribunales en el verano de 1995, la firma de abogados recibe una sorpresa

⁵² Belausteguigoitia, I. (2012). Retos de las empresas familiares en México. 28/04/2018, de ITAM Sitio web: <http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/retosdelasempresasfamiliaresenmexico.pdf>

llamada del cantante Luis Miguel, quien solicitaba sus servicios para contestar con urgencia una demanda. Tras discutir los términos de ésta, el también conocido como "El Sol", se convirtió en el cliente insignia del despacho.

Después de la sorpresiva llamada, y tras comenzar a escalar la fama de la firma en los medios de comunicación, artistas y el sector jurídico, Teresa Cruz toma la decisión de refrescar la imagen de Cruz Ábrego, contratando a un publicista para la creación de una página de internet, así como la reestructura del logotipo, cambiando incluso de razón social, convirtiéndose en lo que hoy es Cruz Ábrego Consorcio Jurídico, invitando a la otra cabeza, Beatriz Cruz Ábrego, a formar parte de la sociedad y quien se niega a conformarla.

Al poco tiempo, Luis Miguel decide demandar a la periodista Claudia Icaza por la publicación de la biografía no autorizada "El gran solitario"⁵³, lo cual colocó a la firma nuevamente en los reflectores y, al mismo tiempo, bajo el escrutinio público.

Diversos medios de comunicación tacharon al "poderoso equipo de abogados de Luis Miguel" de atentar contra la libertad de prensa y de ser impulsores de la "Ley Mordaza", para acabar con la libertad de expresión. Durante este tiempo, Cruz Ábrego recibió una serie de ataques mediáticos, los cuales fueron dirigidos a las cabezas de la organización, acentuándose con ataques de género.

⁵³ Proceso. (1998). Por voluntad de la autora y la editorial, no se imprimirán más volúmenes de "El Gran Solitario". 13/05/2018, de Proceso Sitio web: <https://www.proceso.com.mx/178826/por-voluntad-de-la-autora-y-la-editorial-no-se-imprimiran-mas-volumenes-de-el-gran-solitario>

Las audiencias de este juicio coincidieron con la temporada de conciertos de 1998 en el Auditorio Nacional, por lo que, el equipo legal de la firma preparó al cantante para enfrentarlas durante el tiempo libre que éste tenía, ya fuese en el hotel o tras bambalinas. Al salir de la primera audiencia, Luis Miguel se sintió sumamente satisfecho con el trabajo realizado por Cruz Ábrego, y la seguridad que le dio que, a raíz de ello, comenzó a retomar la convocatoria de ruedas de prensa pues, había comprendido cómo responder a las preguntas incómodas que le lanzaban los periodistas.

Las ganancias obtenidas por ambos asuntos de Luis Miguel no sólo permitieron a la firma alcanzar la fama y posicionarse a nivel nacional, sino retomar el camino de crecimiento establecido y consolidarse como un despacho fuerte y serio en el ámbito legal mexicano.

2.1.3 Conflicto Familiar

Tras el posicionamiento alcanzado y, con ello, la llegada de nuevos e importantes clientes, y aún sin aceptar ser parte de la sociedad, Teresa Cruz comienza a presentar, y a pagarle, a Beatriz Cruz como socia del despacho, pensando en que en algún momento podría bajarle al ritmo de trabajo y delegar ciertos temas, así como obtener apoyo para la prospección de clientes.

Sin embargo, el distanciamiento comenzó a darse entre las hermanas. Debido a las actitudes déspotas y comportamiento de Beatriz Cruz, incluidos el manejo de asuntos de importantes clientes del despacho de forma externa e independiente, derivaron en graves problemas de comunicación al interior de la organización. En este sentido, diversas pláticas, acuerdos,

invitaciones y acciones no eran transmitidas a Teresa, por lo cual, no se tenía el panorama completo de lo que sucedía al interior y exterior de la empresa.

Este tipo de incidencias comunicacionales, pueden resultar de una mayor gravedad en esta clase de organizaciones debido a las implicaciones y consecuencias legales en las que se puedan ver involucradas éstas o sus clientes.

Tras estas omisiones, la relación comenzó a deteriorarse, agravándose con comentarios recibidos por Teresa Cruz de parte de clientes y amigos, sobre asuntos la información no comunicado, dejando en desventaja al despacho, así como por la negativa de trabajar en asuntos “pequeños” como divorcios, sucesiones y temas de arrendamiento, entre otros, mismos que se traducían en el sustento mensual de la firma.

Después de unos meses de tensión, se presentó un evento que puso en entredicho la buena relación construida por el despacho con una importante juez, debido al desacato de instrucciones por parte de Beatriz Cruz. Este episodio se convirtió en el detonante de la separación de las hermanas, traduciéndose en la salida de la menor de las hermanas, dejando como única cabeza a Teresa Cruz Ábrego.

Meses después, y tras diversas pláticas con funcionarios en los tribunales, Teresa descubre que Beatriz funda el despacho Cruz Ábrego Asesores Legales para prestar sus servicios, lo cual comenzó a causar confusión entre las instancias legales al suponer que se trataba de la misma firma.

La negativa de cambiar el nombre deriva un juicio por el uso del nombre, el cual es ganado por Teresa Cruz. Sin embargo, Beatriz se ampara al indicar

que es parte de su nombre, por lo que le permiten seguir utilizando la marca Cruz Ábrego Asesores Legales con lo que comienza a trabajar por su cuenta.

En la actualidad, la firma creada por Beatriz no opera más bajo el mismo nombre, por lo que la confusión entre organizaciones no se genera en la actualidad.

2.1.4 Evolución de Cruz Ábrego Consorcio Jurídico

Tras el rompimiento al interior de la organización, comienza el periodo de reestructura, redistribuyendo el trabajo y comenzando el movimiento natural de personal.

En 2012 llega a la sociedad Daniela Jara, hija de Teresa Cruz, quien revoluciona la firma al aplicar la experiencia obtenida tras su paso por PriceWaterhouse Coopers (PwC), una importante firma de contadores a nivel global, con lo que se crea al área Corporativa en la organización.

En este sentido, Imanol Belausteguigoitia comenta que, en la medida que las empresas familiares tengan la facultad de sumar y lograr sinergias entre miembros de la familia que laboren en la empresa, los resultados serán más favorables, especialmente en las empresas intergeneracionales, donde trabajan por lo menos 2 generaciones y la dinámica es más compleja. En este sentido, el autor menciona que las diferentes circunstancias que viven padres e hijos propician una visión estratégica muy diferente del negocio, lo cual puede dar pie a confrontaciones benéficas para la organización.⁵⁴

⁵⁴ Op Cit. Belausteguigoitia. Retos de las Empresas Familiares en México. p. 4

Traes el establecimiento del área, y su puesta en funcionamiento con los primeros clientes, Jara extiende una invitación para integrarse a la sociedad a su otrora jefa en PwC, Laura Macarty, con lo que termina de fortalecerse el área Corporativa de Cruz Ábrego, formando un sólido equipo el cual es referente gracias a su vasta experiencia y relacionamiento con el medio.

Si bien los cambios han traído muchos beneficios para la organización, esto no ha sido tarea fácil, pues a pesar de buscar un impulso para la compañía y establecerla dentro de “las grandes ligas”, aún existe cierta resistencia al cambio por parte de la cabeza de la compañía, misma que poco a poco ha disminuido gracias a los resultados obtenidos.

“La velocidad con la que cambia el entorno empresarial, propicia que las técnicas, productos, servicios y forma de hacer negocios se vuelvan obsoletos rápidamente. A los jóvenes, por su mera circunstancia, les resulta más sencillo incorporarse a dichos cambios que a los miembros de mayor edad, quienes a menudo experimentan dificultades para asimilar los nuevos métodos y tecnologías”.⁵⁵

La evolución de Cruz Ábrego Consorcio Jurídico continúa dándose día a día. En la actualidad, se encuentran capacitándose para la obtención de la certificación ISO-9000, tratando de que la firma pueda alcanzar el siguiente nivel que le permita competir con despachos de talla internacional, así como la obtención de clientes más grandes.

La profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización. Para que este proceso sea eficaz, debe iniciarse con el

⁵⁵ Idem.

compromiso de quienes se encuentran en las máximas posiciones jerárquicas⁵⁶. Esta evolución, da pie a la realización de esta tesina, misma que tiene como objetivo la creación de un Plan de Relaciones Públicas que le permitirá tener una mayor exposición y una comunicación eficiente y eficaz con sus distintos públicos, tanto al interior, como al exterior de la organización.

2.2 Filosofía de la organización o “corazón ideológico”

La filosofía de la organización, también conocida como “corazón ideológico” trata de definir la razón de ser de ésta a través de una ideología, la cual engloba la misión y visión de una compañía, así como los valores por los que se rige. Este corazón, debe ser internalizado y adoptado por los miembros que forman parte de la empresa para conducirse bajo los principios que emanan de ella.

En este sentido, podemos definir la misión como la pregunta sobre ¿cuál es el negocio? o ¿en qué negocio estamos? La misión de un negocio es una declaración relativamente duradera del propósito de una organización, que la diferencia de otras empresas similares, en sí, una declaración de la razón de ser.⁵⁷

Por su parte, la visión se ha referido generalmente a la percepción clara de un futuro deseable, un ideal o un sueño de gran alcance.⁵⁸

⁵⁶ Idem.

⁵⁷ Vidal, E. (2004) Diagnóstico organizacional. Evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital. 2. Ed. Colombia Ecoe Ediciones. p. 106

⁵⁸ Opcit. Vidal (2004) p. 109

En este sentido, el corazón ideológico establecido por Cruz Ábrego se desglosa de la siguiente manera:

Misión: Cruz Ábrego Consorcio Jurídico S.C, presta sus servicios profesionales en asesoramiento jurídico a todos aquellos que requieran ser atendidos por una firma de abogados que está dispuesta a escuchar, comprender y atender las necesidades jurídicas de nuestros clientes; defendiéndolos y solidarizándonos en busca de la justicia deseada, brindándoles todos los días la atención necesaria con la mejor de las actitudes de colaboración, ética y servicio.

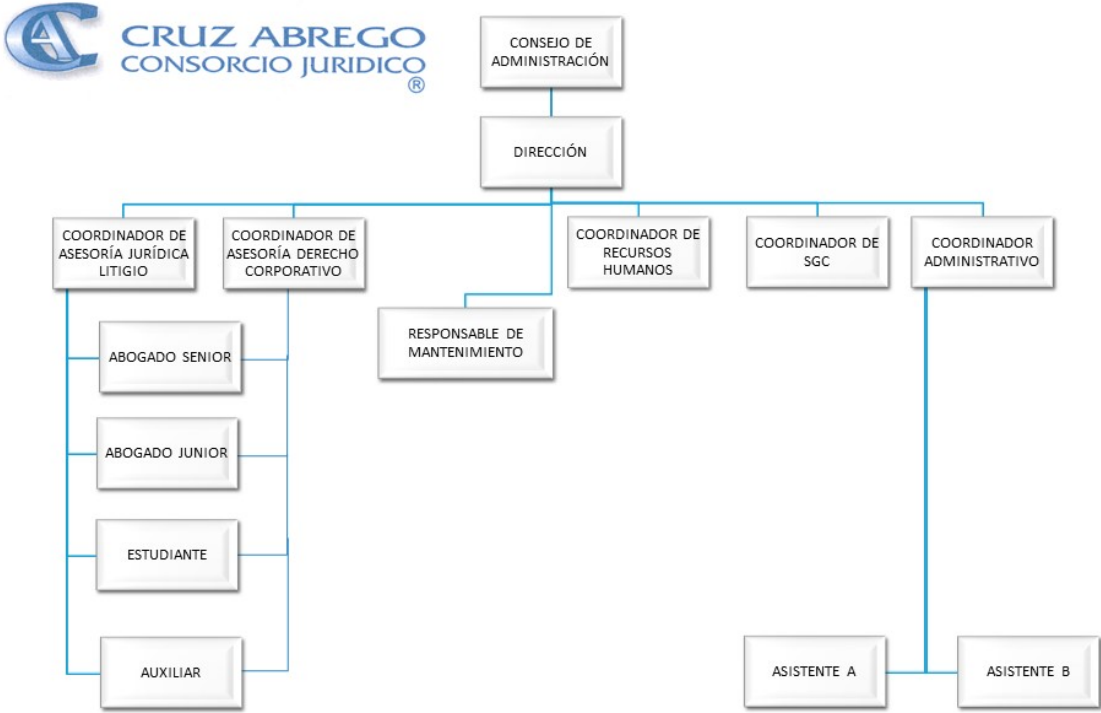
Visión: Ser una firma de abogados reconocida nacional e internacionalmente, incrementando el buen prestigio del que gozamos gracias a los buenos resultados obtenidos en los juicios en que hemos intervenido. Para ello, permanecemos en constante capacitación y actualización para que nuestros servicios continúen satisfaciendo las necesidades y especificaciones de nuestros clientes.

Valores:

- **Colaboración:** Trabajar juntos, impulsando y apoyando a cada integrante del equipo, que aun cuando es diverso, forma una unidad que tiene objetivos comunes.
- **Responsabilidad:** Ser dueño de los resultados como individuo y equipo, para cumplir compromisos con el personal, clientes y proveedores.
- **Compromiso:** Cumplir con todos los requerimientos establecidos por nuestro personal, nuestros clientes, proveedores y la comunidad y con esto lograremos ser una empresa efectiva y eficiente.

Política de calidad: Cruz Ábrego Consorcio Jurídico S.C, está comprometido a cumplir, supera y satisfacer los requerimientos y expectativas de nuestros clientes en asesoramiento jurídico. Buscando siempre en qué mejorar para lograr el reconocimiento de cada uno de nuestros clientes.

2.3 Organigrama



MARZO 2018 DIRECCIÓN

*organigrama proporcionado por la organización

En este organigrama podemos observar la estructura de la organización al día de hoy, la cual es encabezada por Teresa Cruz y de la cual se despenden 5 coordinaciones. Sin embargo, no existe un área de comunicación que pueda definir el eje rector en la materia, así como la estrategia a seguir para el posicionamiento ante los diversos públicos o hacer frente a una posible crisis.

Capítulo 3 - Metodología y diagnóstico de comunicación en la organización

Para la realización de esta tesina es necesario un enfoque de investigación que nos permita obtener la información clave para asegurar la elaboración de un plan de relaciones públicas que vaya de acuerdo a las necesidades de la organización.

Ante ello, nos encontramos con las 2 vertientes principales para la investigación: el enfoque cualitativo y el cuantitativo. Ambos enfoques utilizan cinco fases similares y relacionadas entre sí:

1. Llevan a cabo observación y evaluación de fenómenos.
2. Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
3. Prueban y demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
4. Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis
5. Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar, cimentar y/o fundamentar las suposiciones e ideas; o incluso para generar otras.⁵⁹

Si bien, ambos modelos cuentan con los puntos mencionados como similitudes, cada uno cuenta con sus propias características:

El **enfoque cuantitativo** utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas

⁵⁹ Hernández, Roberto, Et.Al. (2003. Metodología de la investigación. 3. Ed. México: McGraw Hill. p. 5

previamente, y confía en la mediación numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

El enfoque cualitativo, por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Por lo regular, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y éste es flexible, y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en reconstruir la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido.⁶⁰

Previo a la elaboración de una estrategia que rectora del plan de relaciones públicas para Cruz Ábrego Consorcio Jurídico, es de suma importancia la elaboración de un diagnóstico de la empresa, tanto a nivel organizacional, como de RRPP, con la finalidad de detectar las virtudes y defectos de ésta a fin de plantear el eje rector indicado para la compañía.

En este sentido, es importante definir qué es y para qué sirve una estrategia, así como un diagnóstico organizacional y la importancia de estos conceptos para la organización.

Ante ello, el escritor colombiano con especialidad en administración y marketing, Jorge Prieto, comenta que “la estrategia empresarial, también llamada por algunos estrategia corporativa o estrategia de negocios,

⁶⁰ Idem.

consiste en planear las actividades adecuadas para que mediante el desarrollo de habilidades gerenciales se (ejecuten) correctamente”.⁶¹

Por otro lado, la escritora, consultora e investigadora colombiana, Elizabeth Vidal, define el diagnóstico como:

“Un proceso de comparación entre dos situaciones: la presente, que hemos llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que nos sirve de pauta o modelo. El ‘saldo’ de esta comparación o contraste, es lo que llamamos diagnóstico... En este sentido, el diagnóstico es un componente de la dirección y planeación estratégica que sirve a la gorma de decisiones e involucra los fines de productividad, competitividad, supervivencia y crecimiento de cualquier clase de organización”⁶².

Por su parte el profesor de la Facultad de Ciencias Sociales de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Darío Rodríguez, indica que “el análisis que se hace para evaluar la situación de una empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo, es denominado diagnóstico organizacional”, lo cual puede tener diversos orígenes, tales como:

- El proceso natural de crecimiento de la organización que hace difícil continuar con los mismos esquemas organizativos anteriores, apropiados para una organización más pequeña.
- El proceso natural de deterioro de la organización.

⁶¹ Prieto, J. (2012) Gestión estratégica organizacional. 4. Ed. Colombia: Ecoe Ediciones. p. 64

⁶² Opcit. Vidal, E. (2004) p. 20

- La empresa ha decidido encarar el problema de la productividad y la calidad.
- La organización ha sido sometida -o lo será en un futuro próximo- a cambios de suma importancia.
- El aumento de la complejidad del entorno de la organización - político, económico, social- demanda un campo correspondiente en la complejidad de la propia organización.
- La organización requiere conocer su propia cultura, a objeto de implementar -a partir de ella- esquemas organizacionales de alta calidad y productividad que al mismo tiempo permitan que la organización mantenga su identidad vigente.
- La organización desea mejorar su clima, aumentar la motivación de sus miembros, hacer, en definitiva, más agradable el trabajo dentro de ella.
- La organización ha entrado en un *joint venture* o ha sido comprada por una nueva empresa que desea implementar en ella una forma de gestión diferente a la tradicional.⁶³

Definidos ya estos conceptos clave, en este capítulo se hablará sobre la metodología empleada para la realización, se explicará el porqué de ésta, así como las ventajas que ofrece para la realización del producto final de esta tesina que será el plan de relaciones públicas.

Asimismo, se efectuará un análisis del entorno de la organización, así como un FODA, para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas reales de la empresa; así como un diagnóstico general de comunicación a Cruz Ábrego Consorcio Jurídico, para revisar sus canales de

⁶³ Rodríguez, D. (1999) Diagnóstico Organizacional. Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile. P. 40

comunicación, imagen, percepción, posicionamiento y exposición en medios tradicionales y redes sociales.

Tras la realización del diagnóstico de comunicación, se dará pie a la construcción del plan de relaciones públicas, motivo de la elaboración de la presente tesina.

3.1 Modelo mixto y metodología participativa

Para la realización de esta tesina se utilizará el modelo mixto, el cual, en palabras del M. en C. Roberto Hernández Sampieri, “representa el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo.”⁶⁴

El catedrático comenta que “ambos (enfoques) se entremezclan o combinan en todo el proceso de investigación, o al menos, en la mayoría de sus etapas.”⁶⁵

Para la obtención de este diagnóstico es indispensable contar con la mayor información posible, por ello y considerando el tamaño de la organización, es menester la participación de todos los individuos que trabajan en ella, permitiendo obtener el panorama completo en relación con el ámbito de la comunicación.

Los diferentes modelos de análisis permiten orientar la investigación en términos de cuáles serán las variables consideradas relevantes para el diagnóstico de la organización y del modo en que estas distintas variables

⁶⁴ Op. Cit, Hernández (2003) p. 21

⁶⁵ Idem.

deberán ser articuladas para permitir una visión de los procesos organizacionales que resulta de utilidad en las proposiciones de cambio y desarrollo que pudieran derivarse. Uno de los métodos más usados es la entrevista.⁶⁶

En este sentido, se decidió optar por la metodología participativa ya que ésta “pretende hacer que la población tenga la capacidad de analizar y reflexionar colectivamente, en profundidad y de forma crítica sobre su propia realidad”⁶⁷.

Asimismo, se trabajará activamente con las cabezas de la organización para no dejar de lado pequeños detalles que pudiesen influir en la elección de los canales adecuados de comunicación en función de los públicos meta.

Al respecto, la metodología participativa permite, por una parte, comprometer a esas personas (las cabezas de la organización), y por otra, elaborar propuestas adaptadas a sus necesidades.⁶⁸

Para ello, se utilizarán herramientas cualitativas y cuantitativas, específicamente entrevistas a los directivos de la organización.

Para Rodríguez (1999) esta técnica consiste en una conversación que el investigador sostiene con un miembro de la organización que se pretende diagnosticar. El objetivo de esta conversación es obtener información sobre una gran variedad de temas de la organización y la opinión del entrevistado

⁶⁶ Op. Cit, Rodríguez (1999) p. 87

⁶⁷ Oxfam. (2014). ¿Cómo hacer un diagnóstico organizacional? Canadá: Oxfam. p.7

⁶⁸ Idem

acerca de ellos... una entrevista bien conducida puede, por consiguiente, aportar antecedentes de gran importancia para el diagnóstico y para orientar las fases sucesivas de éste.⁶⁹

Las herramientas como el análisis situacional y FODA, así como la observación de las dinámicas de comunicación, tanto al interior como al exterior de la firma, permitirán hacer recomendaciones más efectivas y aterrizarlas en un plan de relaciones públicas.

3.2 Análisis situacional - ¿en dónde se encuentra Cruz Ábrego en este momento?

El análisis situacional de Cruz Ábrego Consorcio Jurídico nos permitirá conocer más a detalle los distintos factores, internos y externos, que rigen y pueden modificar el comportamiento de la organización, influyendo directamente en cómo ésta se comunica con sus distintos públicos.

Las premisas que se han obtenido a raíz de entrevistas con las cabezas de la organización, y varias de las cuales se tocaron más a fondo en el capítulo uno, son las siguientes:

- Cruz Ábrego se encuentra en una fuerte etapa de reestructuración interna, explorando y consolidándose dentro de nuevos mercados.
- El equipo directivo tiene una sólida mezcla de experiencia y juventud que les permite mantenerse en la preferencia de los clientes cautivos y posicionarse favorablemente con clientes nuevos y potenciales.

⁶⁹ Opcit, Rodriguez (1999) p. 88

- Como parte de elevar los estándares de calidad y ofrecer mejor resultados a los clientes, la firma se encuentra en proceso de obtener la certificación ISO9001.
- Los cambios organizacionales efectuados y por realizar, ponen a Cruz Ábrego Consorcio Jurídico en la antesala de las grandes ligas.
- La incertidumbre económica y política generada por el proceso electoral de 2018 hace que diversas empresas busquen proteger su inversión y relaciones con el gobierno mexicano, por lo cual, esto se convierte en una gran área de oportunidad para el crecimiento de la firma.
- La exposición de la empresa, tanto en medios tradicionales como sociales, representa una gran oportunidad para llegar a diversos públicos objetivos y colocar a la organización en el mapa de estos *stakeholders*.
- Existe una gran competencia en los despachos pequeños o abogados independientes que ofrecen sus servicios por precios muy bajos y que se anuncian por diversas vías, sin que sus servicios sean realmente buenos.

3.3 Diagnóstico de comunicación

Antes de dar pie a la realización de un plan de relaciones públicas y comunicación digital es menester conocer la situación actual de los activos de comunicación físicos y digitales, dirigidos tanto al interior como al exterior.

Elizabeth Vidal comenta que el proceso diagnóstico es un medio, no un fin para potenciar los recursos y la capacidad estratégica de una organización; es un insumo para la planeación; es un insumo para la planeación

estratégica que reconoce la existencia de un 'otro', lo que implica que el entorno es diferente a cero".⁷⁰

El propósito de este diagnóstico es obtener el panorama completo de los activos que nos permitirán la realización de un plan de relaciones públicas y comunicación digital eficaz, con el objetivo de elevar al siguiente nivel la comunicación como primer paso hacia la construcción de la identidad, imagen y perfil público de la compañía con miras a posicionarse en el mercado de las grandes firmas de abogados.

Con este diagnóstico, y previo a la maquila del plan de relaciones públicas y comunicación digital, se fijaron tres objetivos clave:

1. Analizar el estado actual de la compañía.
2. Identificar las áreas de oportunidad de cada uno de los elementos y procesos clave de la comunicación al interior y exterior de la firma.
3. Delimitar los territorios de comunicación más adecuados para definir la estrategia que llevará a la organización al siguiente nivel comunicacional.

⁷⁰ Opcit, Vidal (2004) p.20

3.3.1 Elementos críticos del diagnóstico



*Cuadro, elaboración propia

Rol de la comunicación, activos y presencia en medios

Tras un análisis se detectaron los siguientes puntos sobre la situación actual de Cruz Ábrego Consorcio Jurídico:

Rol de la comunicación.

- Después de entrevistar a las cabezas directivas de la organización, coincidieron en que la comunicación debe tener un papel fundamental en la empresa, tanto al interior como al exterior. Sin embargo, hoy en día, no se realizan esfuerzos comunicacionales hacia el interior o exterior de la firma.
- No existe un área, consultor o agencia encargada de gestionar la comunicación dirigida al interior o exterior de Cruz Ábrego.
- Existen diversos hitos que han podido ser comunicados y generar un impacto positivo para la organización que, por falta de conocimiento

y de persona, área o agencia designada para esta tarea, no fueron aprovechados para fortalecer a la compañía.

- Existen algunas brechas de comunicación al interior de la organización las cuales no permiten que los mensajes permeen en su totalidad a los miembros de ella.
- Estas brechas también han ocasionado que, en ciertos momentos, las tareas asignadas no se entiendan en su totalidad.

Análisis de los activos de comunicación.

- No existen herramientas de comunicación interna.
- Si bien existe papelería, la organización no cuenta con un formato para el *mailing* o circulares.
- No existen elementos de la identidad corporativa que acompañen la firma del correo electrónico, por tal motivo, pierde impacto.
- Existe un perfil de Facebook de la organización el cual fue erróneamente creado así y no como página de empresa. Este perfil se encuentra sin actividad desde sus inicios y no cuenta con amigos o seguidores. Asimismo, no está permeado por la identidad de la empresa, por lo cual, no puede ser considerado como una herramienta para llegar a los distintos públicos objetivos y crear *engagement*.
- La organización posee un perfil de LinkedIn con 151 seguidores en el cual se postean vacantes. Sin embargo, dicho perfil no está permeado con la identidad de la firma, por lo cual, pierde credibilidad y seriedad ante los distintos públicos.
- La empresa no tiene más redes sociales además de las antes mencionadas.

- Cruz Ábrego Consorcio Jurídico no cuenta con una planeación o calendarización de contenidos para sus redes sociales, por lo que su comunicación digital hacia el exterior y su impacto es excesivamente limitada.
- La firma carece de un manual de comunicación que sirva como guía para realizar acciones.
- Dentro de la organización no existe un área, consultor o agencia encargada de la gestión de la comunicación por lo cual ésta no es profesional, ni eficiente.

Presencia en medios de comunicación

Tras una búsqueda en internet en el que se optó por utilizar como herramientas a Google, por ser el buscador más popular, y la plataforma cerrada Meltwater por su potente motor de búsqueda, no se detectó presencia reciente de Cruz Ábrego en medios de comunicación. La última publicación detectada data del 6 de agosto de 2008 de una entrevista a María Teresa Cruz Ábrego por parte de Universo PyME⁷¹. Antes de ello, la firma tuvo presencia en 1998 en la versión digital de Proceso, en relación con el asunto tratado en el capítulo 1 con el cantante Luis Miguel.⁷²

3.3.2 Benchmarking en social media

Si este es un plan de relaciones públicas, ¿por qué enfocarnos en lo digital? La respuesta es muy sencilla, la forma en la que nos comunicamos está en

⁷¹ Torreblanca, E. (2008). Entrevista con Maria Teresa Cruz Ábrego. 13/05/2018, de Universo PyME Sitio web: <https://www.youtube.com/watch?v=LK4AXrwNfZc>

⁷² Proceso. (1998). Por voluntad de la autora y la editorial, no se imprimirán más volúmenes de “El Gran Solitario”. 13/05/2018, de Proceso Sitio web: <https://www.proceso.com.mx/178826/por-voluntad-de-la-autora-y-la-editorial-no-se-imprimiran-mas-volumenes-de-el-gran-solitario>

constante evolución. Para mantenernos informados recurrimos al mundo digital gracias a la inmediatez que éste nos ofrece, compartimos en redes sociales los hechos o sucesos que nos parecen relevantes y de interés general. Asimismo, distintos líderes de opinión, políticos e *influencers*, etcétera, despliegan su posición sobre algún punto en particular a través de estas plataformas.

Por otro lado, las redes sociales han venido a sustituir a los motores tradicionales de búsqueda de hace algunos años como la Sección Amarilla e incluso a algunos buscadores en internet como Yahoo o el extinto Altavista.

Con absoluta seguridad, podemos afirmar que el número de usuarios crece día con día. Según el estudio Digital 2019, publicado a inicios de dicho año por la plataforma tecnológica Hootsuite, existen 673.1 millones de usuarios de redes sociales en el continente americano, lo que significa una penetración del 66 por ciento y un crecimiento del 3.8 por ciento en comparación con 2018, de este número, 610.5 millones de usuarios acceden vía teléfonos móviles⁷³.

En nuestro país existen 88 millones de usuarios de redes sociales, lo que representa el 67 por ciento de la población nacional, de ellos, 84 millones, es decir, el 64 por ciento de la población, accede mediante un teléfono inteligente. En este sentido, según el mismo estudio de Hootsuite, la gente pasa 8 horas 1 minuto en internet al día, de las cuales, 3 horas 12 minutos son utilizadas en redes sociales.

⁷³ Kemp, S. (2019). Digital 2019, Essential insights into how people around the world use the internet, mobile devices, social media and e-commerce. 17/04/2019, de Hootsuite. Sitio web: <https://p.widencdn.net/kqy7ii/Digital2019-Report-en>

Tanto a nivel mundial, como en nuestro país, las redes sociales con mayor presencia son Facebook y YouTube. México se encuentra ubicado en el quinto sitio a nivel global de usuarios la red propiedad de Mark Zuckerberg con 86 millones de usuarios. Asimismo, la CDMX es la quinta ciudad con mayor número de usuarios a nivel mundial con más de 14 millones⁷⁴, esto significa un gran universo de público potencial para Cruz Ábrego.

Para la realización de este benchmarking, mejor definido como “el proceso de comparar y medir continuamente una organización con los líderes del negocio en cualquier parte del mundo para obtener mayor información que le ayude a la empresa a tomar medidas para mejorar su propio desempeño.”⁷⁵, se consideran a los principales despachos mexicanos con los cuales compite nuestra organización: Basham, Ringe y Correa; Guerra González y Asociados, Galicia Abogados, así como Santamarina + Steta, dejando de lado tanto firmas más pequeñas, como globales.

- **Perfiles en redes sociales:**






Si bien la existencia de redes sociales se ha expandido conforme pasan los años, cada una con su objetivo particular, para este análisis se tomarán en cuenta únicamente los perfiles de las compañías en Facebook y Twitter.

Tras la búsqueda de perfiles en redes sociales, se decidió dejar de lado a LinkedIn debido a que únicamente Basham hace uso de esta red, por lo que no podemos hacer un comparativo real y objetivo con este *cluster* de despachos.

⁷⁴ Ibidem





⁷⁵ Prieto, J. (2012) Gestión estratégica organizacional. 4. Ed. Colombia: Ecoce Ediciones. p. 218



Firma	Facebook	Twitter
	✗	✗
	✓	✓
	✓	✗
	✓	✓
	✓	✓

*Cuadro, elaboración propia

Análisis Facebook:

					
Likes / Amigos	-	3,264	872	-	2,231
Publicaciones	-	48	0	-	16
Interacciones positivas	-	468	0	-	147
Engagement rate	-	0.3%	0	-	0.4%

Publican 2 días a la semana en promedio.
3 posts por día.

Publican 1 vez a la semana en promedio.
1.5 posts por día.

*Se consideraron las publicaciones de los meses de abril y mayo de 2018

*Cuadro, elaboración propia

Confirmando lo arrojado por el estudio de Hootsuite, Facebook registra la mayor actividad por parte de estos despachos. Basham es la marca más activa en cuando a publicaciones e interacciones, en completa sincronía con su mayor número de seguidores.

En este sentido, Cruz Ábrego no cuenta con un perfil adecuado para poder explotar el potencial que ofrece esta red social, dejando de lado a un gran número de clientes potenciales de distintos rangos de edad e industrias, por lo que encontramos aquí una gran área de oportunidad.

Análisis Twitter:

					
Followers	-	2,003	-	1	137
Tweets	-	46	-	0	0
Interacciones positivas	-	81	-	0	0
Engagement rate	-	0.1%	-	0	0

Publican 2 días a la semana en promedio.
3 tweets por día.
Publicaciones espejo de Facebook.

Perfil privado nunca utilizado.

Perfil nunca utilizado.

*Se consideran los tweets de los meses de abril y mayo de 2018

*Cuadro, elaboración propia

Si bien Twitter se encuentra ubicado en el lugar 12 a nivel global por número de usuarios en el ranking de Hootsuite, es una herramienta de gran trascendencia ya que diversos líderes de opinión, políticos y reguladores son activos en dicha red.

Nuevamente Basham es el que mayor actividad y seguidores tiene en esta red social. Sin embargo, su contenido no es exclusivo o dirigido a este público, pues se realizan publicaciones espejo de Facebook.

Cruz Ábrego tampoco tiene una cuenta en Twitter, por lo que el área de oportunidad en redes sociales crece exponencialmente.

- **Página de internet**

Una parte fundamental de una empresa es su página de internet, ésta es su carta de presentación ante diversos públicos, lo cuales recurren a internet como su primer motor de búsqueda. El aspecto del sitio web nos puede decir si una empresa es seria, confiable, consolidada; nos habla de su reputación y la de sus cabezas e integrantes.

En ella, las empresas plasman su corazón ideológico, sus servicios, cartera o portafolio, datos de contacto y, en algunos casos por temas de confidencialidad, casos de éxito.

Lo más importante en una página es la experiencia del usuario que es un atributo de calidad que mide la facilidad de uso, buscando mejorar la forma en que los visitantes interactúan y acceden al contenido. Por ello, si encuentran fácil y rápidamente lo que buscan, se vuelven más propensos a

seguir leyendo y crece su intención de compra. Caso contrario, si no encuentran rápidamente lo que buscan, es muy probable que no vuelvan al sitio.

En este sentido, Andrea Picaso, Online Marketing Manager de la agencia MD Marketing Digital, afirma que "no sólo el diseño del sitio tiene que acompañar al usuario, también entran en juego detalles técnicos como la velocidad de carga, el contenido, la facilidad de navegación, la disposición intuitiva de los distintos elementos del sitio, la claridad de lectura, y un sinnúmero de cuestiones que, en sí mismas, parecerían de poco alcance, pero que puestas a trabajar en sincronía, ayudan a conformar un sitio al que los usuarios quieran volver".⁷⁶

Navegado por el sitio web de Cruz Ábrego: <http://www.cruzabrego.com.mx> se pudo detectar lo siguiente:

- Los menús no siempre llevan a donde indican.
- Existen áreas con mucho texto.
- Da la apariencia de que la página no está terminada.
- Hay errores de puntuación y acentuación en los textos.
- Algunos textos no son claros, dejan dudas o no inspiran confianza.
- Diversas secciones no dan más información al respecto, el destino siempre es un formulario de contacto.
- No hay una línea institucional.
- El diseño es poco atractivo.

⁷⁶ Picaso, A. (2017). Usabilidad web: la experiencia del usuario como prioridad. 09/06/2018, de MD Marketing Digital Sitio web: <https://www.mdmarketingdigital.com/blog/usabilidad-web-experiencia-del-usuario/>

En consecuencia, la experiencia del usuario dentro del sitio no es completamente satisfactoria, por lo que el riesgo de perder clientes potenciales es muy elevado.

3.3.3 Ecosistema Digital

El mundo de la comunicación y las relaciones públicas se encuentra en constante cambio. Es claro que la tendencia se mueve hacia lo digital, por ello, es menester saber cómo funciona el ecosistema digital de la organización y cómo adaptarlo para poder tener mejores resultados e impactar eficazmente a los públicos objetivos.

En palabras de Fabián Herrera, consultor de la agencia argentina Marketing RS, el ecosistema digital es el ambiente creado a través de Internet, y se denomina ecosistema porque es comparado con los sistemas naturales que describe la biología, la ecología y el comportamiento de determinadas especies dentro de un medio.

En el marketing digital o marketing en línea, el ecosistema digital sirve a las marcas para posicionarse y darse a conocer frente a miles de potenciales usuarios que navegan por la web y las redes sociales.

Fabián Herrera, CEO y Fundador de la agencia argentina Marketing RS, comenta que "este ecosistema integra recursos y acciones determinadas que permiten que el mensaje, (información, promoción y oferta) de una

determinada empresa logre una comunicación más efectiva, que el marketing tradicional".⁷⁷

Por su parte, Edgardo Méndez Montero, director de la agencia DigitAll Business, los ecosistemas digitales son fundamentales si se desea tener una expansión de una PyME, ya que no basta con tener una página web y esperar que caigan los clientes, las distintas herramientas como las redes sociales, pueden impulsar al máximo la imagen de las empresas⁷⁸, por lo que éstas deben aprovechar todas las plataformas posibles para dar a conocer su mensaje.

Un ecosistema digital tiene 4 objetivos:

- Conseguir más tráfico hacia el sitio web.
- Lograr mayor interacción con los usuarios.
- Crear mayor fidelidad de los usuarios.
- Generar intención de compra.

Méndez destaca que, para que un ecosistema digital tenga un funcionamiento óptimo, debe contar con los siguientes elementos:

- Sitio web: Como punto inicial del ecosistema a donde se redireccionará el tráfico.

⁷⁷ Herrera, F. (2014). ¿Qué es y para qué Sirve el Ecosistema Digital para mi Pyme? 08/06/2018, de Marketing RS. Sitio web: <http://marketingenredesociales.com/que-es-y-para-que-sirve-el-ecosistema-digital-para-mi-pyme.html/>

⁷⁸ Zúñiga, I. (2017). ¿Qué son los ecosistemas digitales? 08/06/2018, de Publimetro. Sitio web: <https://www.publimetro.com.mx/mx/tecnologia/2017/05/14/que-son-ecosistemas-digitales.html>

- Marketing de contenidos: Implica entender exactamente qué necesitan saber los clientes y entregárselos de forma pertinente y convincente.
- Optimización de SEO: El SEO (*Search Engine Optimization*) es fundamental para mejorar la visibilidad de un sitio web en los motores de búsqueda.
- Redes Sociales: El correcto uso de las redes puede fortalecer el mensaje dado al cliente, así como aumentar la visibilidad de una empresa o producto.⁷⁹

Dicho lo anterior, plasmaremos el ecosistema digital de Cruz Ábrego.



*Cuadro, elaboración propia

El ecosistema digital actual indica que el peso de la presencia de Cruz Ábrego recae en su página web, utilizando muy pocas veces LinkedIn como forma de contacto con sus audiencias. Por otro lado, tal como se muestra en la imagen, la actividad en otra red social es nula.

⁷⁹ Ibidem

3.3.4 Retos y áreas de oportunidad

Tras el análisis realizado, se puede afirmar que existe una gran área de oportunidad en el segmento digital para que, en conjunto con las acciones a realizar en el ámbito de las relaciones públicas, Cruz Ábrego Consorcio Jurídico comience a tener una fuerte presencia ante sus distintos públicos, tanto en medios de comunicación tradicionales y online, como en redes sociales.

En resumen, se han identificado diversos retos a los que la organización de enfrenta en el día a día durante la aplicación de la estrategia. Sin embargo, éstos no representan un obstáculo para la obtención de buenos resultados, los cuales derivarán en el posicionamiento de Cruz Ábrego en medios tradicionales y sociales, así como la construcción de relaciones duraderas con periodistas, líderes de opinión, clientes y gente de la industria.

Los retos a los que se enfrenta la organización son los siguientes:

- 1. No existen relaciones con periodistas:** El relacionamiento con periodistas y líderes de opinión tendrá que darse desde cero. Si bien María Teresa Cruz Ábrego tuvo participaciones en televisión y los medios hablaron de la organización durante el caso del cantante Luis Miguel, las notas durante este periodo no fueron positivas, al tiempo que el personal que labora en los medios ha cambiado desde entonces, por lo que deberá reiniciarse el proceso de acercamiento.
- 2. Cruz Ábrego no es un referente actual:** Si bien dentro del sector el despacho se encuentra bien posicionado, ante los medios de comunicación no es un referente obligado.

3. **No existe un posicionamiento en redes sociales:** La presencia en redes sociales es inexistente, por lo cual se deberá comenzar a construir una imagen, base de seguidores y mensajes llamativos para los públicos objetivos.

4. **No existe una voz y tono corporativo:** Hoy en día no existe una voz y tono corporativo que exprese correctamente los valores de la organización y que comunique el posicionamiento de la empresa ante diversas circunstancias contextuales.

5. **No hay presencia en la conversación.** Al no tener un posicionamiento en medios de comunicación sociales y tradicionales, debemos encontrar el hilo para poder sumar a ella, así como establecer tópicos en la agenda.

Dicho esto, se enlistan las áreas de oportunidad:

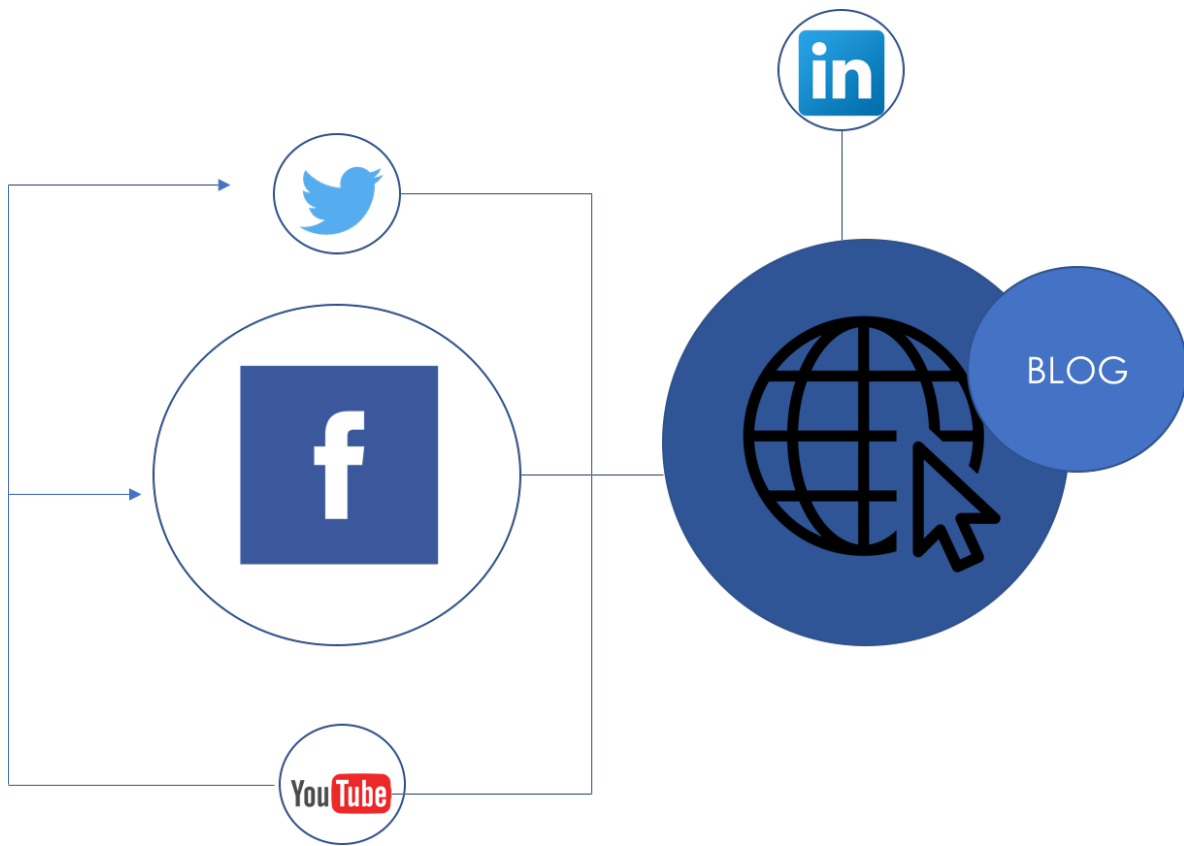
- **Relaciones Públicas**

El ámbito de las relaciones públicas es un territorio no explorado para Cruz Ábrego Consorcio Jurídico, por lo que el enfoque y labor del plan que regirá esta práctica se enfocará en la construcción de relaciones sólidas y duraderas con medios y periodistas clave de la industria, así como del acontecer nacional.

En este sentido, las áreas de oportunidad para el posicionamiento de la firma, así como la construcción de relaciones, se enlistan a continuación:

- Creación de mensajes clave sobre la firma.
- Creación de *soft* y *hard* Q&A sobre la firma.
- Selección y preparación de voceros
- Introducción a los medios de comunicación en México a los voceros.
- Reuniones *goodwill* con periodistas y líderes de opinión nacionales y del sector.
- Creación de un calendario de contenidos para comenzar la conversación sobre temas de interés de la firma.
- Creación de un calendario de rankings y espaciales de periódicos y revistas para incluir la participación de la firma en ellos.
- *Pitch* de entrevistas sobre hitos de la firma y sus líderes.
- Monitoreo de tendencias y seguimiento de la agenda nacional para incluir en la conversación a la firma.
- Entrenamiento de medios (según disponibilidad de agenda)

Digital



*Cuadro, elaboración propia

La figura anterior nos muestra un ecosistema digital más fortalecido, enfocado a distribuir la presencia digital de la firma.

Dentro del área digital es menester fortalecer la página web con una mejor experiencia para el usuario al mejorar los contenidos, sintetizar textos ya existentes, hacer una fuerte corrección de estilo y refrescar la imagen, así como la creación de un blog para ofrecer una comunicación más directa con los clientes y el sector en general.

Asimismo, se debe comenzar a establecer la presencia de la firma en redes sociales seleccionadas, para llegar a un *target* mayor con contenidos enfocados a establecerse en el *top of mind* de los buscadores de servicios jurídicos en el país, ya sean particulares o empresas establecidas. Para ello, deben crearse contenidos de acuerdo con la funcionalidad de cada red social.

La creación de un canal de YouTube ayudará a la creación, publicación y salvaguarda de videos para nutrir las distintas plataformas con contenidos más dinámicos

Por su parte, el blog dentro de la página web nos ayudará con posicionamientos de la firma, materiales educativos y textos de nicho que se compartirán en los distintos perfiles de la firma en internet, con el objetivo de generar más tráfico hacia el sitio.

La combinación de los esfuerzos digitales y de relaciones públicas, darán como resultado el posicionamiento progresivo de Cruz Ábrego en medios de comunicación y redes sociales.

3.4. Análisis FODA

Con el objetivo de tener una mayor claridad sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Cruz Ábrego Consorcio Jurídico, así como la manera en que podemos realzarlas y atacarlas respectivamente, realizaremos el siguiente análisis FODA.

Fortalezas:

- Socios con gran experiencia en sus ramos.
- Personal operativo altamente capacitado.
- Crecimiento continuo.
- Confianza de los clientes.
- Despacho consolidado.
- Alianzas internacionales
- Historial con clientes importantes.
- Renombre en el medio.
- Certificación ISO 9000.

Oportunidades:

- Competir con firmas más grandes.
- Llegar a un mayor público vía RRSS.
- Expansión de su área de experiencia.
- Expansión de la cartera de clientes.
- Conformación de un área de comunicación.
- Consolidación de sus líderes en medios de comunicación.
- Fortalecimiento de la reputación de la firma.
- Inversión en distintas áreas y mobiliario.

Debilidades:

- No existe presencia en redes sociales.
- No existe presencia en medios de comunicación.
- Rotación de personal.
- Imagen anticuada.
- No ha logrado desprenderse de la competencia.
- No existe un discurso institucional.
- Página web poco atractiva.
- No existe una plataforma de mensajes clave.

Amenazas:

- Despachos más grandes.
- Clientes que busquen otra área de experiencia.
- Firmas con precios más accesibles.
- Derrotas en juicios importantes.
- Prospección y robo de clientes.
- Demandas a los clientes en otras jurisdicciones.
- Separación de los socios.

*Cuadro, elaboración propia

Fortalezas para aprovechar oportunidades

La gran experiencia de las socias, el personal altamente capacitado, la certificación ISO 9000, las alianzas estratégicas internacionales y el ser un despacho consolidado, le permitirá a Cruz Ábrego competir con firmas más grandes, fortalecer la reputación de la firma y expandir su área de experiencia, con el objetivo de expandir su cartera de clientes.

Fortalezas para evitar amenazas

Aunado a las fortalezas mencionadas, gracias a la confianza de los clientes importantes, el crecimiento, el personal altamente capacitado y el renombre ganado en el medio, Cruz Ábrego podrá competir con firmas más

grandes, así como con despachos más pequeños con precios menores, debido a la calidad del trabajo y justificación de costos por parte de nuestra organización estudio, evitando dolorosas derrotas para los clientes y, con ello, que busquen otra opción para ser representados.

Por otro lado, en caso de que sus clientes sean demandados en otros países, las alianzas estratégicas de la organización a nivel internacional permitirán atacar de la mejor manera estas contingencias.

Vencer debilidades para aprovechar oportunidades

Al conformar un área de comunicación o contar con un asesor externo, la firma podrá comenzar a tener una presencia en redes sociales y medios de comunicación, con lo que fortalecerá la imagen de la organización, y consolidará la presencia de sus líderes en los medios, al tiempo que obtendrá una plataforma de mensajes para posiciones en los canales antes mencionados. Por otro lado, al fomentar la inversión en áreas clave, podrá modernizar su imagen al interior y exterior, así como ofrecer una mejor experiencia de usuario su página web, su principal contacto al exterior.

Reducir debilidades para evitar amenazas

Al reducir la rotación de personal, se evitará crear incertidumbre en los clientes y que con ello busquen otra opción en el mercado.

Asimismo, al expandir su área de experiencia y lograr encontrar su punto único de venta, podrá desprenderse de la competencia al marcar una marcada diferencia, evitando la prospección y robo de clientes, así como la amenaza de firmas con precios menores.

3.5 ¿A dónde se dirige Cruz Ábrego?

Hoy en día, Cruz Ábrego Consorcio Jurídico es una firma completamente establecida, con un cuerpo directivo sólido y experimentado, con renombre y buena reputación en el sector. Sin embargo, a pesar de contar con buenos clientes en la actualidad y en su historial, no ha logrado dar el salto para despegarse de la competencia y ser el gran referente en el medio.

Asimismo, busca lograr negocios con clientes de talla y relevancia mayor, sin dejar a un lado los que nutren a la firma en este momento.

En este sentido, María Teresa Cruz Ábrego, fundadora y Directora General de la organización, está consciente de que, para lograr dichos objetivos, debe colocarse en el panorama de estas empresas y uno de los caminos para lograrlos es tener presencia en los medios de comunicación, tanto tradicionales, como digitales; además de tener acercamientos con públicos clave.

La premisa de la que parte este plan de relaciones públicas es la necesidad de posicionar a Cruz Ábrego Consorcio Jurídico ante sus diversos públicos a través de medios tradicionales y sociales para acompañar el crecimiento de la organización y la prospección de clientes más grandes.

En este sentido, se han establecido los siguientes objetivos específicos de comunicación:

- Potenciar el posicionamiento de Cruz Ábrego como uno de las principales y más importantes firmas jurídicas mexicanas.

- Poner en valor los atributos reputacionales de la compañía, resaltando su experiencia, empoderamiento femenino, amplia capacidad de servicio y alianzas que le permiten ser una organización con alcance internacional.
- Conectar y consolidar su relación con actores relevantes y grupos de interés, construyendo y protegiendo a Cruz Ábrego como marca, así como sus intereses.
- Analizar y capitalizar permanentemente las coyunturas que pudieran influir positiva o negativamente en el desarrollo del negocio.
- Posicionar a Cruz Ábrego en redes sociales.

Asimismo, se logrará construir, fortalecer y preservar la imagen y reputación de la empresa ante los diversos públicos de la organización, con lo que se busca colocar a la firma en el *top of mind* de los clientes potenciales.

Dicho lo anterior, se continuará con la construcción del plan de relaciones públicas.

Capítulo 4 – Propuesta de plan de relaciones públicas para el posicionamiento de Cruz Ábrego Consorcio Jurídico ante sus públicos

4.1 Consideraciones previas

Como se mencionó en los capítulos anteriores, Cruz Ábrego Consorcio Jurídico se encuentra en una fuerte etapa de reestructuración, con la consolidación de una nueva área legal enfocada en temas corporativos, un cambio de oficinas y el proceso de certificación ISO 9000, que le permitirá no sólo efficientar los procesos internos, sino explorar nuevos mercados y el acercamiento a nuevos negocios.

El día de hoy, Cruz Ábrego Consorcio Jurídico no cuenta presencia en medios de comunicación, así como en redes sociales, lo cual resta visibilidad ante posibles clientes al no estar dentro de la conversación habitual, ni ser un punto de referencia mediática en el mercado.

4.2 Definición de públicos clave

Para poder crear y transmitir mensajes efectivos, se da paso a la identificación y definición de las audiencias clave para Cruz Ábrego Consorcio Jurídico.

En este sentido, se busca tener una conversación permanente entre los voceros y los grupos críticos de interés, creando acontecimientos noticiables y promoviendo los atributos de reputación de la organización.

Para ello se ha dividido a las audiencias de la siguiente manera:

1. **Medios de Comunicación y KOLS.** Los cuales categorizaremos en:
 - KOLS: Columnistas, conductores de noticieros y programas de opinión e influencers del sector.
 - Tier 1: Medios de comunicación con impacto nacional y de gran alcance, así como con tráfico superior en sitios web y redes sociales, ya sea con ediciones en periódico, revistas, radio, televisión, web o redes sociales. Asimismo, se considera dentro de esta categoría a los medios especializados.
 - Tier 2: Medios de comunicación con circulación o impacto regional, con tráfico medio en sitios web y redes sociales, incluyendo sus versiones en periódico, revistas, radio, televisión, web o redes sociales.
 - Tier 3: Medios de comunicación con impacto local, incluyendo sus versiones en periódico, revistas, radio, televisión, web o redes sociales.

2. **Tejido Empresarial.** Dentro del tejido empresarial encontramos al gobierno, así como a las empresas del primer, segundo y tercer sector:
 - **Gobierno:** Empresas y órganos de gobierno con las que la organización puede trabajar de la mano

 - **Primer sector:** empresas donde el elemento básico se obtiene de la naturaleza, como la agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de árido, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etcétera.

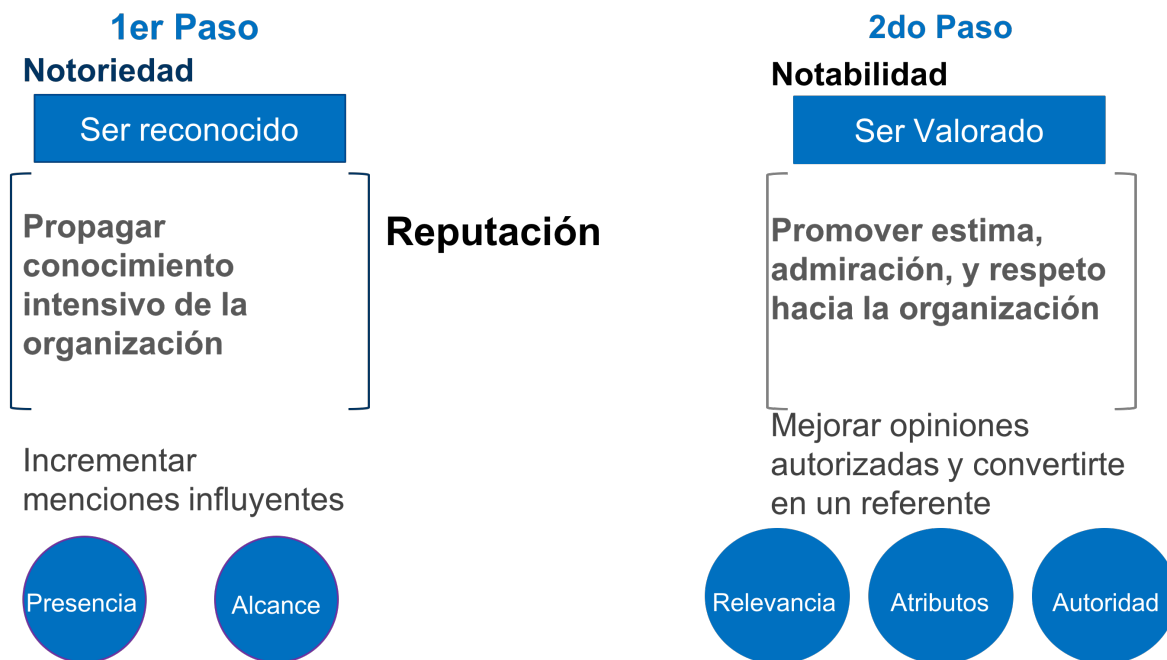
- **Segundo sector:** Empresas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima con actividades como la construcción, textiles, maderera y óptica, entre otras.
 - **Tercer sector:** Empresas en las que su principal elemento es la capacidad humana para la realización del trabajo físico o intelectual, tales como el sector bancario, hotelero, seguros, comercio, de consultoría, etcétera.
3. **Opinión Pública.** Dentro de este apartado, encontramos a la sociedad en general y su manera de pensar en función de un asunto en particular.
4. **Gobierno y Autoridades.** Este apartado lo dividimos en 2 en función de la práctica propia de la organización o de alguno de sus clientes.
- Cruz Ábrego: Suprema Corte de Justicia de la Nación, Senado, Cámara de Diputados, Magistrados, Jueces, Barra Nacional de Abogados.
 - Clientes: Diversos órganos reguladores en función de la actividad del representado.
5. **Colaboradores:**
- Actuales: Abogados, pasantes, secretarías, mensajeros.
 - Prospectos: estudiantes en los últimos semestres o recién egresados, abogados de otros despachos jurídicos.
6. **Gremio y Sector Jurídico:**
- Autoridades
 - Universidades

- Competencia

4.3 Modelo de comunicación

El modelo de comunicación estará basado en una perspectiva reputacional, lo cual requiere la creación de una línea al momento de comunicar, diseñar el relato corporativo y efectuar la medición de resultados.

En un primer momento, se busca unificar e incrementar la notoriedad de Cruz Ábrego Consorcio Jurídico como una marca corporativa, para después, abrir paso a la notabilidad a través de la gestión de los atributos e intangibles de la compañía.



*Cuadro creación propia

Este modelo de comunicación supone la construcción de relaciones con los diversos *stakeholders* críticos que impactan directamente en la reputación de la organización, al interior y exterior de la misma.

El modelo a utilizar se encuentra dividido de la siguiente forma:

1. Andamiaje

- Fase 1 - Definición
 - Definición de atributos
 - Malla de medios – alcance, relevancia, autoridad
 - Mapa de interlocutores críticos (G25)
 - Planificación: Corto/mediano plazo
 - Materiales básicos de comunicación
- Fase 2 – Despegue
 - Activación de la conversación
 - Comunicación *multistakeholder*
 - Segunda auditoría de medios
 - Reuniones *goodwill*
- Fase 3 - Mantenimiento

2. Blindaje

- Diagnóstico: identificación de los riesgos que pudieran afectar la reputación. - Asuntos críticos, medios aliados, agentes adversos
- Mapa de riesgos y escenarios críticos: Diseño de los nodos críticos.
 - Matriz de impacto reputacional y potencialidad
- Protocolos de blindaje: definir los protocolos y materiales básicos. – Base de datos para crisis (medios aliados, KOLs estratégicos y actores amigos), posturas y Q&As.

- Simulador: Fundamentos teóricos y prácticos en el manejo del riesgo reputacional.

3. Visibilidad Corporativa

- Plan de relacionamiento y conexión.

Posicionamiento de Teresa Cruz Ábrego como líder en el sector.

Entrevistas aderezadas de información corporativa con ángulos editoriales para cada medio.

Artículos de opinión firmados por el equipo de Dirección.

Reuniones Goodwill con medios clave

- Gabinete de prensa

Desarrollo y actualización de materiales de prensa

Mensajes clave y Q&A

Hojas de datos

Notas de prensa

Infografías

Posteo en redes sociales

Mapeo y gestión de entrevistas

4. Comunicación de hitos

- Entrevistas
- Materiales de prensa
- Participación en foros

5. Posicionamiento de líderes

- Formación de vocería
- Posicionamiento de ejecutivos

4.4 Definición de atributos

La definición de atributos de la organización ayudará a construir mensajes clave para posicionarlos y tener un impacto positivo en los distintos públicos de Cruz Ábrego

Sectorial	Laboral	Comercial	Financiero
<ul style="list-style-type: none">• Lidezargo Visión a futuro• Crecimiento Alcance internacional• Experiencia Certificación ISO 9000	<ul style="list-style-type: none">• Buen lugar para trabajar• Experiencia Gestión de talento	<ul style="list-style-type: none">• Diferentes áreas de experiencia• Atención personalizada• Calidad de las soluciones• Equipo directivo con gran experiencia	<ul style="list-style-type: none">• Crecimiento continuo• Solidez financiera

4.5 Mapeo de medios clave

Esta telaraña de medios estará dividida en líderes de opinión, así como en medios generales y especializados. Esta división, dará paso a la creación de la lista de los 26 periodistas más importantes para el acontecer diario de la organización, sin incluir a los líderes de opinión. Es menester la construcción de una buena relación con este grupo de periodistas, ya que ellos son los encargados de cubrir todo lo relacionado con la organización.

Líderes de opinión

- Maricarmen Cortés
- Alicia Salgado
- José Yuste
- Marco Mares
- Rodrigo Pacheco
- Carlos Mota
- Darío Célis
- José Cárdenas
- Sergio Sarmiento

Medios importantes				
Abogado Corporativo	El Economista	Forbes	Latin Lawyer	Radio Centro
ADN 40	El Financiero	Fortuna	Legal 500	Radio Fórmula
Alto Nivel	El Heraldo de México	Grupo Acir	Lex Lath	Radio Red
América Enonomía	El Mundo del Abogado	Iberian Lawyer	Líderes Mexicanos	Reforma
Canal Once	El Sol de México	Imagen	Mexiquense	Reuters
Capital de México	El Universal	Imagen TV	Milenio	Revista IUS
CEO	Entrepreneu	IMER	Milenio TV	Televisa
Crónica	Excélsior	Infosel	Mundo Ejecutivo	TV Azteca
Economía Hoy	Excélsior TV	La Razón	MVS	
Efekto TV	Expansión	Latin Counsel	Notimex	

Periodistas importantes					
1	Abogado Corporativo	Angelina Hernández	14	La Barra	Carlos Sena
2	Alto Nivel	Roberto Arteaga	15	Latin Counsel	Ana Trigas
3	Economía Hoy	Gabriela Jiménez	16	Latin Lawyer	Lulu Rumsey
4	El Economista	Octavio Amador	17	Lawyer Press	Verónica Muñoz
5	El Financiero	Axel Sánchez	18	Legal 500	Tim Girven
6	El Herald de México	Juan Luis Ramos	19	Lex Latin	Ángela Castillo
7	El Sol de México	Marcela Ojeda	20	Líderes Mexicanos	Ivonne Bacha
8	El Universal	Miguel Pallares	21	Milenio	Hugo González
9	Entrepreneur	Marisol García	22	Mundo del Abogado	Luis Arturo Pelayo
10	Excélsior	Alexandra Villavicencio	23	Mundo Ejecutivo	Aramís Flores
11	Expansión	Dainzú Patiño	24	Notimex	Erick Galicia
12	Forbes	María Fernanda Celis	25	Reforma	Jorge Padilla
13	Fortuna	Isela Osterroth	26	Reuters	Roberto Aguilar

4.6 Indicadores claves de desempeño (KPI's)

Elizabeth Vidal, afirma que los indicadores numéricos son elementos del sistema de gestión que se crean con el propósito de obtener información significativa sobre los aspectos críticos o claves de la organización, mediante la relación de dos o más datos.

El uso adecuado de los indicadores supone que cumplan requisitos, tales como:

- Deben ser **contrastables**: de todos, es el requisito más importante. Todo indicador debe tener una fuente de verificación o contrastación.
- Deben ser **explícitos**: Todo indicador debe queda taxativamente descrito.

- Deben ser **periódicos**: como son parte del sistema de gestión, debe establecerse su monitoreo periódico, de acuerdo con los objetivos y metas de plan estratégico.
- Deben ser **complementarios**: un indicador aislado no revela la complejidad de los problemas de una organización; solo es una señal entre un conjunto complejo de síntomas de la *salud* de una organización.
- Deben ser **relevantes**: los indicadores cumplen la función de ser orientadores de la gestión. Un exceso de indicadores puede dificultar el proceso de toma de decisiones y confundir a la gerencia sobre la naturaleza real del proceso que se está estudiando.⁸⁰

Para el establecimiento de *KPIs* o Indicadores Clave de Desempeño (por sus siglas en inglés) habremos de diferenciar entre medios tradicionales y redes sociales, así como en argumentos tangibles e intangibles.

Uno de los *KPIs* tradicionales que muchas empresas, sobre todos grandes corporativos de capital extranjero, siguen considerando es el *Ad Value* o valor comercial. Sin embargo, una de las tendencias en las relaciones públicas modernas es dejar este indicador fuera.

La razón para ello, y para dejarlo fuera de nuestros *KPIs*, es inclinarnos hacia la calidad de las notas y no hacia la cantidad. Es decir, preferir una menor cantidad de notas, pero colocadas en medios importantes, que una mayor cantidad en medios no tan relevantes, pero que en su conjunto generan una gran cantidad de *Ad Value*.

⁸⁰ Opcit, Vidal (2004) P.31

Dicho lo anterior, establecemos nuestros *KPIs* para el primer año de la siguiente forma:

Relaciones públicas:

Tangibles	Intangibles
<p>Incremento de la notoriedad de Cruz Ábrego: Comenzar a tener presencia en los medios, sobre todo <i>Tier 1</i>.</p> <p>Alcance: 40 por ciento de las historias dedicadas en medios</p> <p>Relevancia: 50 por ciento de las historias en medios T1 y T2</p> <p>Conversación: 80 por ciento de historias dedicadas con tono positivo.</p> <p>Relacionamiento: 1 o 2 reuniones <i>goodwill</i> con periodistas al mes.</p> <p>Interlocutores críticos: construcción de relación y contacto total con los periodistas importantes para el sector jurídico.</p> <p>Entrevistas realizadas.</p>	<p>Mejoramiento de la percepción de la compañía con interlocutores críticos.</p> <p>Generación de alianzas con <i>stakeholders</i> críticos.</p> <p>Incremento de la participación en las conversaciones relevantes.</p>

Social media:

Tangibles	Intangibles
<p data-bbox="240 310 581 342">Gestión y Comunidad</p> <ul data-bbox="289 373 743 520" style="list-style-type: none"><li data-bbox="289 373 581 457">• Periodicidad de publicaciones<li data-bbox="289 489 743 520">• Tamaño de la comunidad <p data-bbox="240 604 581 636">Interacción y alcance</p> <ul data-bbox="289 667 776 1171" style="list-style-type: none"><li data-bbox="289 667 630 751">• <i>Likes</i> promedio por publicación<li data-bbox="289 783 662 867">• Shares promedio por publicación<li data-bbox="289 898 760 982">• Comentarios promedio por publicación<li data-bbox="289 1014 776 1098">• Usuarios promedio alcanzados por publicación<li data-bbox="289 1129 613 1171">• <i>Engagement rate</i> <p data-bbox="240 1245 646 1276">Conversación y Resultado</p> <ul data-bbox="289 1308 776 1518" style="list-style-type: none"><li data-bbox="289 1308 776 1518">• <i>Click Through Rate</i>: número de clics en enlaces compartidos que lleven a la página o al blog.	<p data-bbox="824 310 1328 405">Creación de la marca en redes sociales.</p> <p data-bbox="824 489 1385 636">Establecimiento del personaje Cruz Ábrego Consorcio Jurídico en redes sociales.</p> <p data-bbox="824 720 1385 814">Establecimiento de voz y tono de la compañía en redes sociales.</p>

El contenido de este plan de relaciones públicas puede ser modificado en función de las condiciones cambiantes del entorno y las necesidades de la organización y sus intereses.

4.7 Actividades específicas

Este plan de relaciones públicas tiene la intención de ser una herramienta de apoyo para la captación de clientes más grandes, en especial en el ámbito corporativo, al construir y posicionar dentro de los diversos públicos objetivos, una imagen de la organización a través de la presencia de la compañía en medios de comunicación, tanto especializados como de alcance nacional, así como en redes sociales; al tiempo que otorgará visibilidad a sus cabezas directivas, estableciéndolas en el mediano plazo, como un referente obligado en el sector.

La estrategia para ayudar al posicionamiento de Cruz Ábrego Consorcio Jurídico está dividida en las siguientes tácticas:

1.- Desarrollo de mensajes clave

El establecimiento de mensajes clave no ayudará a guiar la conversación en función de los intereses de Cruz Ábrego Consorcio Jurídico, ya sea en redes sociales, contacto con medios de comunicación, clientes o demás *stakeholders*.

La creación de mensajes clave obedece a la definición de los atributos previamente señalados.

- **Sectorial:**

Cruz Ábrego Consorcio Jurídico es un prestigioso despacho con casi 40 años de experiencia, enfocado en ofrecer servicios de consultoría de gran calidad a personas físicas y empresas de todos los tamaños.

Cruz Ábrego es uno de los despachos mexicanos líderes en el mercado, posición refrendada por la calidad de sus clientes y experiencia de sus cabezas directivas.

Durante más de 35 años, el crecimiento de Cruz Ábrego Consorcio Jurídico como marca no se ha detenido, debido a la reputación ganada, la calidad y profesionalismo de los colaboradores, así como una sólida cartera de clientes, quienes confían ampliamente en los servicios que ofrece el despacho.

- **Laboral:**

Cruz Ábrego ofrece un crecimiento continuo para sus colaboradores, desarrollando sus capacidades para formar abogados capaces y de acuerdo con las necesidades actuales del mercado.

La experiencia ganada por las cabezas directivas se transmite directamente a los colaboradores, dando como resultado un sólido equipo de trabajo, capacitado para responder de manera eficaz y eficiente a las necesidades de los clientes.

- **Comercial:**

Cruz Ábrego se encuentra en un proceso de crecimiento y mejora continua, enfocado en ofrecer mejores servicios y soluciones a sus clientes.

Con la implementación del área corporativa, Cruz Ábrego amplía su portafolio de servicios, refrendando su liderazgo y abriendo una gama de posibilidades para sus clientes.

Con la implementación de la certificación ISO 9000, Cruz Ábrego garantiza procesos de calidad para la obtención de resultados enfocados a la satisfacción de sus clientes.

- **Financiero**

Cruz Ábrego cuenta con una solidez financiera que permite un crecimiento continuo en beneficio de sus clientes.

2.- Activación de redes sociales

En la actualidad, las redes sociales juegan un papel fundamental en la estrategia de comunicación de cualquier compañía que busca mantener o incrementar su posicionamiento ante sus públicos, sin importar el tamaño de ésta.

Por tal motivo, se activarán las redes sociales de Cruz Ábrego publicando contenido proveniente del blog, hitos de la organización, notas relevantes sobre la compañía publicadas por medios de comunicación, así como información y consejos dirigidos al público en general.

Estas publicaciones tendrán una periodicidad inicial de 2 ocasiones por semana.

3.- Reuniones goodwill con periodistas clave

Partiendo de que en la actualidad no existe una relación con medios de comunicación, este tipo de reuniones se realizarán con el claro objetivo de construir y fortalecer lazos entre las cabezas directivas de la organización y los periodistas clave, previamente mencionados, de manera constante durante el tiempo de ejecución de este plan. Asimismo, permitirá conocer la tendencia y temas de interés de cada uno de ellos, favoreciendo la publicación de información proveniente de la compañía al entregar textos realizados con el enfoque de los medios en cuestión.

4.- Creación de materiales de prensa

Tras el inicio de las reuniones *goodwill* con medios de comunicación, se comenzará la elaboración de 3 tipos de materiales específicos divididos de la siguiente manera:

- **Comunicados**

Se desarrollarán para comunicar hitos de la compañía, posturas ante situaciones sobresalientes que afecten el acontecer nacional, alianzas, tras la participación de alguna de las cabezas directivas en foros importantes o de forma estratégica en conjunto con alguno de los clientes de la organización.

- **Posteos en blog/ bylines**

El contenido reflejado en el blog ubicado en la página web será de tipo editorial, abordando temas de coyuntura, así como diversos consejos para la sociedad. Estas publicaciones se compartirán con medios de comunicación, así como en las redes sociales de la organización.

- **Infografías**

Este tipo de material de carácter informativo y amigable para el público en general se realizará de acuerdo con la temporalidad de distintas actividades a nivel nacional, como: jornadas notariales, declaraciones anuales, entre otras.

5.- Crear y subirse a la conversación

Con el apoyo de los materiales de prensa, aunados a los temas de coyuntura, se prospectarán entrevistas uno-a-uno con diferentes medios de comunicación, con el objetivo de posicionar en éstos, tanto a las voceras, como los mensajes claves de la organización.

6.- Medición

Cada seis meses se realizará una auditoría de los resultados obtenidos hasta ese momento en función de los *KPIs* establecidos. Asimismo, se analizará si la estrategia requiere flexibilizarse o reorientarse para perseguir la meta dada pautada por Cruz Ábrego Consorcio Jurídico.

Tras un año de entrar en operación el plan de relaciones públicas, se realizará la medición sobre el desempeño y metas alcanzadas con los indicadores dados.

Realizada esta auditoría, se fijarán nuevas metas y objetivos de comunicación, con la respectiva modificación de las tácticas en función de las necesidades de la organización.

4.8 Cronograma de actividades

El siguiente cronograma de actividades, muestra las acciones a realizar durante un año, comenzando en la segunda mitad de 2019 y concluyendo en conjunto con el segundo trimestre de 2020.

Asimismo, diversas actividades comenzaron a efectuarse durante la realización de esta tesis.

3Q 2019 (jul-sep)	4Q 2019 (oct-dic)	1Q 2020 (ene-mar)	2Q 2020 (abr-jun)
<ul style="list-style-type: none">•Andamiaje•Desarrollo de mensajes, Q&A y posturas•Materiales de blindaje•Creación de perfiles en Social Media•Primer Impulso•Primeros acercamientos con prensa•Primer historia de la compañía	<ul style="list-style-type: none">•Activación•Visibilidad corporativa•Plan de relacionamiento•Gabinete de prensa•Posicionamiento ejecutivo•Reuniones <i>goodwill</i>	<ul style="list-style-type: none">•Activación•Visibilidad corporativa•Plan de relacionamiento•<i>Speaking opportunity</i>•Posicionamiento ejecutivo•Gabinete de prensa•Kickoff-2020•Reuniones <i>goodwill</i>	<ul style="list-style-type: none">•Activación•Plan de relacionamiento•<i>Speaking opportunity</i>•Posicionamiento ejecutivo•Reuniones <i>goodwill</i>

Cabe destacar que este plan de relaciones públicas no es por sí mismo el factor determinante para alcanzar la totalidad de las metas fijadas por la compañía, sino una herramienta más para lograr el objetivo.

Conclusiones.

Tras seis años de experiencia en el mundo de las relaciones públicas y Comunicación en distintos sectores productivos trabajando para la Cámara Nacional de la Industria de Telecomunicaciones por Cable y Nissan Mexicana, así como en importantes agencias de Relaciones Públicas con clientes de talla mundial como Samsung, Scotiabank, Xerox, Enel Green Power, Bridgestone, Environmental Defense Fund, SmartFit, así como locales como Finvivi; puedo constatar que, así como las personas, las organizaciones y sectores cambian constantemente, por ello, el mundo de las Relaciones Públicas debe evolucionar para no perder el foco de lo indispensable para las organizaciones estando un paso adelante ante los posibles escenarios, encontrando el canal exacto para realizar la comunicación con los públicos.

Durante mi vida estudiantil y laboral, me he enfrentado a conceptos y aplicaciones erróneas de las relaciones públicas. Gracias a ellas, un gran porcentaje de la población desconoce la labor del publicirrelacionista, sobre todo en el área turística, confundiéndola con áreas como *Guest Services*. afirmando que nuestra labor se reduce a conseguir reservaciones en un restaurante, entradas a un antro exclusivo, ofrecer tours o brindar *upgrades* en habitaciones. Estas afirmaciones son categóricamente falsas.

En nuestra época, es muy enriquecedor y al mismo tiempo es un reto hablar de comunicación. Las empresas y sus públicos evolucionan a pasos agigantados, por lo que es nuestro deber como profesionales de la comunicación estar al día en cuanto tendencias y técnicas de comunicación, para poder llegar asertivamente a los públicos objetivos de nuestros clientes.

Hoy en día, vivimos en la era digital, en donde la forma en la que nos comunicamos ha evolucionado de forma brutal en muy poco tiempo. En no más de 20 años, hemos pasado de mandar cartas físicas, contados mensajes de texto, documentos por fax, llevar efectivo a todos lados y realizar interminables llamadas telefónicas; a realizar acciones con un sólo clic, eliminar casi por completo las llamadas en cuestiones personales, poder trabajar en un mismo documento diversas personas sin importar su ubicación geográfica y pagar directamente con el celular.

La masificación del internet, en conjunto con las acciones descritas anteriormente, innegablemente modificaron la manera en que las personas se comunican entre ellas y con las empresas, la forma en que las perciben y su cercanía con ellas.

Para nosotros, los profesionales de la comunicación, la rápida y constante evolución de la manera de comunicarse, representa un reto mayor para nuestras actividades diarias, así como para establecer métricas adecuadas y eficientes para su medición.

Las organizaciones y la sociedad cambian todos los días. Por la mañana nos encontramos con una tendencia que para las 6 de la tarde no existe más o que, en el mejor de los casos, tiene una semana de vigencia.

Asimismo, estas tendencias pueden sacudir drásticamente a las empresas, sin importar su tamaño, pudiendo tener consecuencias catastróficas o simplemente pasar como una ligera brisa sin dañar la reputación.

Nos encontramos en una época en la que estamos siendo pioneros de diversas actividades y somos partícipes de la evolución de otras tantas. Un claro ejemplo son las relaciones públicas.

Durante mi experiencia laboral he atestiguado una importante evolución en cómo se efectúan y en cuanto a la medición de los resultados. Atrás han quedado prácticas como llamar a los periodistas para confirmar que tengan la información que enviamos, organizar conferencias de prensa para dar cualquier anuncio, enviar boletines de tres páginas o más, presionar a los medios para obtener el testigo de la información que se publicará hasta el día siguiente, así como indicadores de medición ambiguos, como el *Ad Equivalence*, el ROI o retorno de inversión (por sus siglas en inglés) y la cantidad de réplicas.

Hoy en día optamos por prácticas más sencillas apoyados por herramientas tecnológicas que facilitan la tarea de todos. Envío de boletines más amigables, en los que se incluyen 2 párrafos en el cuerpo de correo y una liga hacia un *newsroom* en donde se podrá consultar toda la información; cada vez optamos más por la comunicación directa con periodistas a través de aplicaciones de mensajería instantánea, y propagación de la información vía redes sociales. Asimismo, se ha dado paso a KPIs con mayor relevancia, por ejemplo, dejando de lado la cantidad de publicaciones por la calidad de éstas.

Sin embargo, así como hemos establecido nuevas tendencias, nos enfrentamos a diversos retos propios de ser pioneros, sobre todo en redes sociales. Uno de ellos es definir parámetros reales y objetivos de medición y que sean aceptados por la gran mayoría, tales como alcance, *engagement rate* y relevancia de algunos medios digitales.

Es innegable que la evolución, en específico de las relaciones públicas, nos empuja hacia el establecimiento de la conversación en los medios online y las redes sociales, debido a la inmediatez de la comunicación. Sin embargo, esta rapidez en la transmisión de la información puede jugar a favor o en contra de nuestras organizaciones.

Es decir, las acciones a favor de la reputación de nuestras empresas pueden esparcirse de manera rápida y orgánica a través de los canales adecuados y con acciones que no requieren grandes esfuerzos de relaciones públicas. Sin embargo, los rumores, malas decisiones y malas acciones de nuestros clientes, se propagarán con mayor rapidez, dañando su reputación, por lo que requerirán grandes esfuerzos de RRPP para la contención y manejo de la situación ante una posible crisis.

En este sentido, este plan de relaciones públicas será uno de los diversos pilares que ayudarán a Cruz Ábrego Consorcio Jurídico a posicionarse ante sus públicos objetivos y lograr las metas de crecimiento establecidas internamente.

Las tácticas de relacionamiento, posicionamiento corporativo y construcción de la conversación darán como resultado la propagación de la imagen de la compañía en medios de comunicación, tanto tradicionales, como digitales/sociales y, en consecuencia, el conocimiento de la marca Cruz Ábrego, volviéndola un mayor referente en el sector.

Es importante clarificar ante los clientes que un plan de relaciones públicas no es la panacea para lograr todos objetivos de crecimiento y posicionamiento de una compañía, es importante la ejecución de las

estrategias y labores de todas las áreas de la compañía, formando un engranaje perfecto que, en su conjunto, llevarán a consolidar las metas de la organización.

En la época de los intangibles, es obligación de todas las áreas de la empresa trabajar por construir y mantener una buena reputación, y es tarea del área de comunicación y relaciones públicas protegerla.

Tal como menciona Warren Buffet, toma 20 años construir una buena reputación y sólo 5 minutos arruinarla.

Bibliografía

Aced, Cristina. (2013). Relaciones Públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital. Argentina: UOC. 240 PP.

Adler, Ronald. (2005). Comunicación organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones. 8. Ed. México: McGraw Hill. 462 PP.

Aguadero, Francisco. (2013). Relaciones públicas y comunicación: un enfoque estratégico. México: LID Editorial Mexicana. 200 PP.

Belausteguigoitia, Imanol. (2012). Las Empresas Familiares: Dinámica, Equilibrio y Consolidación, 3. Ed. México: McGraw Hill. 319 PP.

Castells, Manuel. (2009). Comunicación y poder. España: Alianza Editorial. 679 PP.

Dzenhall, Erick. (2008). *Damage control, the essential lessons of crisis management*. E.U.A.: Penguin Group. 256 PP.

De Moragas, M. (1984). Teorías de la Comunicación. 2. Ed. España: Editorial Gustavo Gil. 362 PP.

Fernández Collado, Carlos. (2012) La comunicación en las organizaciones. México: Trillas. 320 PP.

Galeano, Ernesto. (1997). Modelos de comunicación. Desde los esquemas de "estímulo respuesta" a la comunicación "contingente". 2. Ed. México: Ediciones Macchi. 146 PP

Harvard Business Review Press. (2018). Managing crises. E.U.A.: Harvard Business School Publishing Corporation.

Hernández, Roberto, Et.Al. (2003). Metodología de la investigación. 3. Ed. México: McGraw Hill. 706 PP.

Libaert, Thierry. (2008). El plan de comunicación organizacional. México: Limusa. 284 PP.

Luhmann, Niklas. (1997). Organización y decisión. México: Anthropos Editorial/Universidad Iberoamericana. 552 PP.

Oxfam. (2014). ¿Cómo hacer un diagnóstico organizacional? Canadá: Oxfam 70 PP.

Prieto, Jorge. (2012) Gestión estratégica organizacional. 4. Ed. Colombia: Ecoe Ediciones. 284 PP.

Rodríguez, Darío. (1999) Diagnóstico Organizacional. Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile. 219 PP.

Rojas, Octavio. (2005) Relaciones públicas. La eficacia de la influencia. España: Esic Editorial. P.365 PP.

Seitel, Fraser. (2002). Teoría y práctica de las relaciones públicas, 1. Ed. Madrid: Pearson Educación. 592 PP.

Vidal, Elizabeth. (2004) Diagnóstico organizacional. Evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital. 2. Ed. Colombia Ecoe Ediciones. 320 PP.

Wilcox, Dennis. (2016). *Study guide for public relations: Strategies and tactics*, 9. Ed. E.U.A.: Cram101. 612 PP.

Internet

Bonilla, Carlos. (2013). Evolución de las relaciones públicas en los últimos 25 años. 07/04/2018, de Razón y palabra Sitio web:

http://www.razonypalabra.org.mx/N/N83/M83/06_Bonilla_M83.pdf

Botero, Nora Elena. (2012). La teoría de la comunicación, las relaciones públicas y la investigación: una relación simbiótica. 08/04/2018, de Universidad de Medellín Sitio web:

<http://revistas.udem.edu.co/index.php/anagramas/article/view/628/569>

Capriotti, Paul. (1999). Comunicación corporativa, una estrategia de éxito a corto plazo. 10/04/2018, de Reporte C&D Sitio web:

http://files.patriciaibarra-es.webnode.com/200000025-e376ae46e0/Comunicacion_Corporativa-%20Capriotti.pdf

Doran, George. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. 28/04/2018, de Temple University Sitio web:

<https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>

Eyears, Jasper. (2018). 7 consejos de relaciones públicas para emprendedores y startups. 07/04/2018 , de Another Company Sitio web:

<https://blog.another.co/blog/consejos-de-relaciones-publicas-para-emprendedores-y-startups>

García, Juan Ramón. 5 pasos para lograr objetivos SMART. Disponible en García, J. (2013). 5 pasos para lograr objetivos SMART. 08/04/2018, de Abasto media Sitio web:

<https://abasto.com/consejos/5-pasos-para-fijar-objetivos-smart-este-2013>

Herrera, Fabián. (2014). ¿Qué es y para qué Sirve el Ecosistema Digital para mi Pyme? 08/06/2018, de Marketing RS Sitio web:

<http://marketingenredesociales.com/que-es-y-para-que-sirve-el-ecosistema-digital-para-mi-pyme.html/>

Kemp, S. (2019). Digital 2019, Essential insights into how people around the world use the internet, mobile devices, social media and e-commerce. 17/04/2019, de Hootsuite Sitio web:

<https://p.widencdn.net/kqy7ii/Digital2019-Report-en>

Maraboto, Mario. (2015). Relaciones públicas: un esfuerzo estratégico. 07/04/2018, de Forbes. Sitio web:

<https://www.forbes.com.mx/relaciones-publicas-un-esfuerzo-estrategico/>

Martínez, Jonny. (2015). Relaciones públicas. 28/04/2018, de liderazgo y mercadeo Sitio web:

<https://www.liderazgoymercadeo.co/relaciones-publicas/>

Maya, Carlos. (2018). *Fake news*, ¿amenaza para las marcas? 14/04/2018, de Another Company Sitio web:

<https://blog.another.co/blog/que-tanto-afectan-las-fake-news-a-las-marcas>

Moreno, Iván. (2017). ¿Cómo han evolucionado las relaciones públicas en los últimos años? 12/04/2018, de Another Company Sitio web:

<https://blog.another.co/blog/como-han-evolucionado-las-relaciones-publicas>

Mulberg, Suki. (2018). Five things great PR can help your brand achieve. 28/04/2018, de Forbes Sitio web:

<https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2018/01/30/five-things-great-pr-can-help-your-brand-achieve/#3ad2c9d65c0f>

Picaso, Andrea. (2017). Usabilidad web: la experiencia del usuario como prioridad. 09/06/2018, de MD Marketing Digital Sitio web: <https://www.mdmarketingdigital.com/blog/usabilidad-web-experiencia-del-usuario/>

Public Relations Society of America. (2013). ¿Qué son las relaciones públicas? 4 definiciones. 07/04/2018, de Merca 2.0 Sitio web: <https://www.merca20.com/que-son-las-relaciones-publicas-4-definiciones/>

Sidney, Isaac. (2018). 4 Corporate communications lessons from hurricane Harvey. 11/04/2018, de PR Say Sitio web: <http://prsay.prsa.org/2018/03/23/4-corporate-communications-lessons-from-hurricane-harvey/>

WARC. (2017). Fake news can damage brands. 14/04/2018, de WARC Sitio web: https://www.warc.com/newsandopinion/news/fake_news_can_damage_brands/39184

Yeman, Edgar. (2012). Un precursor de las relaciones públicas: Federico Sánchez Fogarty en México. 07/04/2017, de Mexicana de Comunicación Sitio web: <http://mexicanadecomunicacion.com.mx/rmc/2012/11/22/un-precursor-de-las-relaciones-publicas-federico-sanchez-fogarty-en-mexico/>

Zúñiga, Iván. (2017). ¿Qué son los ecosistemas digitales? 08/06/2018, de Publímetro Sitio web: <https://www.publím metro.com.mx/mx/tecnologia/2017/05/14/que-son-ecosistemas-digitales.html>

Fuentes adicionales de consulta

INEGI. (2010). Censo de población y vivienda 2010. 14/04/2018, de INEGI Sitio web:

<http://www.beta.inegi.org.mx/app/indicadores/#divFV1002000004>

Proceso. (1998). Por voluntad de la autora y la editorial, no se imprimirán más volúmenes de “El Gran Solitario”. 13/05/2018, de Proceso Sitio web:

<https://www.proceso.com.mx/178826/por-voluntad-de-la-autora-y-la-editorial-no-se-imprimiran-mas-volumenes-de-el-gran-solitario>

Torreblanca, E. (2008). Entrevista con Maria Teresa Cruz Ábrego. 13/05/2018, de Universo PyME Sitio web:

<https://www.youtube.com/watch?v=LK4AXrwNfZc>