

65  
2ej-



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES**

**CAMPUS ARAGÓN**

**“LAS RELACIONES PÚBLICAS COMO INSTRUMENTO  
PREVENTIVO DE SITUACIONES DE CONFLICTO EN  
ORGANISMOS PÚBLICOS Y PRIVADOS DESDE LA  
PERSPECTIVA DE LA AGENCIA DE COMUNICACIÓN Y  
RELACIONES PÚBLICAS MALFAVÓN Y ASOCIADOS”**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN PERIODISMO  
Y COMUNICACIÓN COLECTIVA**

**P R E S E N T A :**

**MIGUEL MARTINEZ CURIEL**

**ASESOR:**

**LIC. JESÚS G. GARCÍA BADILLO**

**MÉXICO**

**1998**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

266210



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# ***DEDICADA A:***

***mi esposa, por su gran amor y confianza***

***mis hijos, quienes me alientan a seguir adelante***

***mis padres, por su apoyo y cariño***

***mis hermanos, a quienes les deseo lo mejor***

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	-----	1
--------------	-------	---

## CAPÍTULO PRIMERO

MERCADOTECNIA DE LOS SERVICIOS		
1.1 HISTORIA DE LA MERCADOTECNIA	-----	10
1.2. DESARROLLO DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA	-----	19
1.3. DEFINICIÓN Y NATURALEZA DEL SERVICIO	-----	23
1.3.1. Clasificación de los Servicios	-----	25
1.3.2. Filosofía del Servicio	-----	28
1.3.3. ¿Cliente o Usuario?	-----	29
1.3.4. Calidad en los Servicios	-----	30

## CAPÍTULO SEGUNDO

PANORAMA HISTÓRICO DE LAS RELACIONES PÚBLICAS		
2.1. ANTECEDENTES	-----	33
2.2. CONCEPTOS	-----	37
2.3. IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS	-----	40
2.4. LAS RELACIONES PÚBLICAS COMO FUNCIÓN INTEGRAL DE LA ORGANIZACIÓN	-----	41
2.5. RELACIONES PÚBLICAS INTERNAS	-----	43
2.5.1. Preceptos Básicos	-----	43
2.5.2. Información que se debe dar al personal	-----	45
2.5.3. Medios de comunicación con el personal	-----	45
2.6. RELACIONES PÚBLICAS EXTERNAS (relaciones con la comunidad)	-----	47
2.6.1. Medios de comunicación con la comunidad	-----	49
2.6.2. Relaciones con los medios masivos de comunicación	-----	50
2.6.3. Relaciones con los clientes actuales y potenciales	-----	52

## CAPÍTULO TERCERO

AGENCIA DE RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA		
3.1. ANTECEDENTES	-----	55
3.2. PERFIL DE LA AGENCIA MALFAVÓN Y ASOCIADOS	-----	56
3.3. CLIENTES DE LA AGENCIA	-----	59
3.4. SERVICIOS	-----	61

## CAPÍTULO CUARTO

LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS	
4.1. SITUACIÓN DE CRISIS DENTRO DE LA EMPRESA	63
4.2. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	68
4.3. POLÍTICA PARA LA APROBACIÓN DE ACCIONES EN RESPUESTA A UN CASO DE EMERGENCIA	75
ANEXOS (A)	88
4.4. GUÍA DE RESPUESTAS A LOS MEDIOS Y LA COMUNIDAD	94
4.4.1. Entrevistas de radio y televisión	104
4.4.2. Entrevistas telefónicas	106
ANEXOS (B)	121
CONCLUSIONES	137
BIBLIOGRAFÍA	140

## INTRODUCCIÓN

En las últimas tres décadas del siglo, las relaciones públicas se han convertido en un campo de actividad con prácticas, técnicas, habilidades y fronteras reconocibles. No sólo el comercio y la industria, sino todas las organizaciones e instituciones de importancia han establecido los programas destinados a tal actividad.

Muchas empresas se dan cuenta del valor de esta herramienta hasta que experimentan la inconveniencia de no haberlas empleado antes; de la misma manera que un enfermo aprecia realmente su salud hasta que sufre por la falta de ella. Claro está que en ambos casos resulta mejor aplicar las medidas preventivas que esperar a que aparezca el mal.

En un evento de emergencia o crisis, es de suma importancia manejar la situación con franqueza, honestidad y profesionalismo. Estos factores, en conjunto con los esfuerzos para disminuir el problema, contribuyen en gran parte a establecer la credibilidad de la institución. Una actitud clara, responsable y con disposición para escuchar las preguntas de los medios, proporciona fortaleza a la compañía durante una eventualidad.

Por ende, este trabajo de investigación pretende ofrecer una guía sobre los elementos de la información que deben utilizarse en situaciones de conflicto dentro de cualquier empresa o institución pública o privada.

La estrategia que aquí se presenta, está diseñada para determinar y operar los pasos clave en el movimiento de información de un problema actual o emergencia potencial a nivel local o corporativo, alertando, en caso necesario, a los principales ejecutivos de la compañía.

La estrategia no es un sistema de reacción a emergencias específicas; por el contrario, es un método para coordinar, enfocar y acelerar el proceso de comunicación y relaciones públicas en circunstancias imprevistas. La meta es asegurar que todas las partes interesadas estén al tanto del acontecimiento para que puedan responder e involucrarse debidamente si la ocasión así lo requiere.

Cualquier empresa o institución está propensa a una serie de sucesos desfavorables que ponen en riesgo la imagen y crecimiento de la misma, desde un *boycot* a sus productos hasta accidentes industriales, afectando también la confianza de los inversionistas, clientes, consumidores y comunidad en general.

El objetivo de esta estrategia es asegurar que en cada caso de emergencia todas las áreas, departamentos, divisiones, plantas y oficinas generales, trabajen en favor de la imagen corporativa con un claro sentido de responsabilidad pública. Esto únicamente se puede lograr mediante una respuesta efectiva a las inquietudes legítimas del público y sus representantes.

Es indispensable que los participantes en el proceso de comunicación corporativa y relaciones públicas conozcan sus responsabilidades dentro del contexto del programa y se preparen individualmente para actuar en caso de una emergencia o crisis. La información que aquí se presenta constituye una guía de referencia para cada uno de los integrantes que participen dentro de este plan.

Por tal motivo, para la consecución de este trabajo, se plantearon algunas consideraciones fundamentales, entre ellas: conocer y delinear el proceso general de la mercadotecnia, de la mercadotecnia de los servicios, y en particular su vinculación con la labor de la comunicación; describir en forma detallada los elementos que integran una agencia de relaciones públicas, e investigar las técnicas de comunicación aplicables al manejo de los momentos críticos.

De esta manera, tenemos que el primer capítulo expone los fundamentos de la mercadotecnia; las partes que la componen, y los diferentes tipos que de

ella existan. Asimismo, se explica el concepto de mercadotecnia de los servicios, además de su metodología y aplicaciones prácticas.

El siguiente apartado se refiere a las relaciones públicas. Contiene una breve reseña histórica de las mismas, desde sus antecedentes hasta su concepción actual; esto a fin de proyectar un panorama general acerca de su desempeño e importancia.

El tercer capítulo presenta información estructural de la Agencia de Comunicación y Relaciones Públicas Malfavón y Asociados, así como los preceptos filosóficos que dan coherencia a su ejercicio profesional. Cabe mencionar que la agencia en cuestión proporcionó el material de apoyo para la adecuada ejemplificación del trabajo de estudio.

El último segmento de esta investigación define la estrategia de la comunicación aplicable en momentos o situaciones de crisis, a través de información pormenorizada con respecto a los procedimientos y políticas a seguir en respuesta a un caso de emergencia.

Finalmente, el presente trabajo pretende servir de base para aquellos interesados en las relaciones públicas, quienes encontrarán en las páginas elementos suficientes para desarrollar estrategias de comunicación que contemplen políticas a seguir en relación con medios masivos de comunicación, comunicaciones corporativas con los empleados y, en especial, el manejo de situaciones de crisis y emergencias eventuales.

# **CAPÍTULO PRIMERO**

# **MERCADOTECNIA DE LOS SERVICIOS**

## **1.1 HISTORIA DE LA MERCADOTECNIA**

Por años la mercadotecnia fue entendida por el hombre de negocios en diversas formas que aludían básicamente a la venta; el concepto de mercadotecnia igual a venta fue superado más tarde al convertirse en todas las actividades comerciales que dirigen el flujo de mercancías del productor al consumidor. Sin embargo, el paso del tiempo y la experiencia han demostrado que ambos conceptos son demasiado limitados, pues hoy día la mercadotecnia se ocupa de áreas que van más allá de la simple relación productor-consumidor.

La gran importancia que en las últimas décadas se ha le dado a la mercadotecnia amplió las dimensiones de ésta a todos los ámbitos de la vida social. Lo que en un principio se pensó como simple regulador en la actividad de compra-venta, ha llegado a tomar formas anteriormente insospechadas al ingresar a campos como la política, religión, educación y cultura; dentro de organismos gubernamentales, instituciones financieras, institutos de salud, escuelas, museos, en fin, en toda clase de entidades públicas y privadas.

Aun cuando la mercadotecnia constituye una de las disciplinas de acción más modernas del hombre, es también una de las profesiones más antiguas del mundo: "Desde los tiempos en que el comercio se reducía a simple trueque de mercancías, hasta la etapa de la economía del dinero y el sistema de mercadotecnia moderno, con sus organismos auxiliares de distribución y

comunicación, el intercambio comercial ha venido operando. Pero sólo en la primera parte del siglo XX nació la mercadotecnia propiamente dicha, es decir, el estudio formal de los procesos y relaciones de intercambio"<sup>1</sup>

No obstante que la mercadotecnia en el sentido que hoy la conocemos nació, como señala Philip Kotler, a principios de este siglo, podemos ver a la luz de la historia que en distintas etapas del desarrollo económico se fueron sentando las bases para la práctica de esta actividad. Para dar una visión general del surgimiento de la mercadotecnia, Kotler divide la historia económica de la humanidad en ocho etapas que, como él mismo señala, no marcan periodos cronológicos, sino descripciones de tipo ideal:

- |                              |                          |
|------------------------------|--------------------------|
| 1. Autosuficiencia económica | 5. La economía monetaria |
| 2. Consumismo primitivo      | 6. Capitalismo primitivo |
| 3. Trueque de mercancías     | 7. Producción en masa    |
| 4. Los mercados locales      | 8. La sociedad próspera. |

Las dos primeras etapas se caracterizan por la autosuficiencia económica; en la primera, pequeñas unidades familiares desarrollaban las tareas indispensables para satisfacer sus necesidades de alimento, vestido y vivienda; en la segunda, se aliaban estas unidades para proveerse entre sí de los bienes indispensables para su supervivencia. La tierra era propiedad común y se repartían los frutos de su cultivo. La ausencia de intercambio en ambas etapas elimina por completo todo indicio de la existencia de la mercadotecnia.

Es en la tercera etapa cuando por primera vez aparece el intercambio de bienes a través del trueque sencillo. Este sistema surge apoyado por el

---

<sup>1</sup>Kotler, Philip. DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA, Análisis, planeación y control. Edit. Diana, México, 1980. Pág. 20

descubrimiento del principio de la especialización económica: "La especialización significa que el hombre debe estar preparado para dedicarse al comercio o al trabajo; que la familia no satisface todas sus necesidades, por lo cual tiene que valerse del exceso de lo que produce para cubrir las, entrando en relaciones de trueque con los demás."<sup>2</sup>

Con la relación de intercambio que aparece en esta etapa, se sienta la base para formular un concepto primitivo de la mercadotecnia como un conjunto de actividades que tienen como fin llevar a cabo un intercambio de mercancías. La gran importancia que adquirió el trueque después de la aparición de la especialización económica propició el surgimiento de los mercados locales, lo que a su vez dio pie a que por primera vez hubiera personas que se dedicaran al comercio y no a la producción. Con el nacimiento de la actividad de vender se expandió la idea del comercio como un proceso de intercambio de bienes económicos.

Aunque el trueque representó un avance sobre la insuficiencia económica, provocaba un serio problema cuando los bienes que se ofrecían eran de valor completamente distinto y en cierta forma indivisible. Esta situación llevó a los pueblos a buscar nuevas alternativas que facilitarían el intercambio. La solución a esta problemática marca una nueva etapa que se caracteriza por el intercambio, que en un principio adoptó formas tales como: legumbres, colchas, perlas, anzuelos, semillas de cacao, té o pimienta y, posteriormente, ovejas, cerdos, vacas y esclavos. Más adelante, al iniciarse la minería los metales fueron poco a poco desplazando a otros artículos. Fue entonces que el hierro, el cobre, el bronce y consecutivamente la plata y el oro, constituyeron el dinero de la humanidad.

---

<sup>2</sup> *Ibidem*. Pág. 24.

Con la aparición del dinero surge también la posibilidad de obtener mayores beneficios de la producción de excedentes. Es en la sexta etapa cuando aparece la acumulación, lo que provocó la aparición de una clase de propietarios y otra de trabajadores, donde "los primeros capitalistas organizaron a sus trabajadores en unidades productivas, en el campo, en la agricultura, en la artesanía o manufactura primitiva, y buscaron mercados, próximos o lejanos, para intercambiar su producción (...) contrataron agentes para buscar mercados y establecimientos donde se vendieran sus productos para negociar las condiciones de la venta y recibir y servir pedidos. Al aumentar la clase acaudalada surgieron algunos bienes y tiendas que abastecían a los ricos, y así aparecieron algunas de las características primeras del menudeo orientado hacia el consumidor".<sup>3</sup>

En esta etapa, las actividades de negocios consistían básicamente en la búsqueda de clientes o mercados y el transporte de los artículos hasta los centros de consumo con objeto de obtener ganancia. Bajo estos términos se puede conceptualizar la mercadotecnia dentro de la etapa del capitalismo primitivo.

El rápido aumento de la producción mundial, las mejoras en los medios de transporte y comunicación, la formación de grandes ciudades y el avance de las naciones, estimularon el desarrollo de grandes empresas y la búsqueda de medios para mejorar la productividad. Con esto se descubrieron los principios de la estandarización de piezas, la producción en serie, el estudio de tiempos y de movimientos, que posibilitaban aumentos en la producción. La administración, en esta etapa, surge como profesión y empieza a desarrollar conocimientos sobre cómo obtener máximos rendimientos de los recursos obtenidos. La creciente posibilidad de inversión de recursos adicionales abrió paso a la competencia, lo que provocaba grandes rebajas en los precios, que a su vez se traducían en despido de trabajadores y disminución del poder de compra. Todo esto llevó a los

---

<sup>3</sup> Ibidem. Pág. 26

productores a buscar la manera de aumentar la estabilidad de la demanda de sus productos.

Es a partir de estos esfuerzos que nacen las primeras prácticas de la mercadotecnia moderna: surgen las marcas comerciales y los empaques por la necesidad de informar al comprador sobre la calidad de las mercancías. Con el fin de estimular las ventas y crear preferencias sobre esas marcas, aparece también en esta etapa la publicidad.

Aumentan los agentes de ventas porque había que desarrollar nuevos mercados y proteger o incrementar los ya existentes. La promoción de ventas aparece como apoyo para estimular las ventas inmediatas.

Los productores se abocaron a la estilización de los productos a crear y dar a conocer nuevas características en la calidad para lograr la diferenciación y conquistar puestos preferentes en los mercados. En esta etapa de producción en masa, "la mercadotecnia se ha convertido en el nombre de todo un conjunto de actividades desarrolladas por los vendedores para mejorar y estimular el movimiento de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor".<sup>4</sup>

Una sociedad próspera es aquella en la cual existe un gran número de personas que tienen excedentes, particularmente de dinero, después de cubrir sus necesidades biológicas fundamentales; por tanto, constituyen un mercado importante para bienes y servicios que satisfagan sus necesidades psicológicas. Aun cuando las riquezas no estén equitativamente repartidas, lo cual no le permite clasificarse como una sociedad opulenta, buena parte de sus miembros pueden dedicarse a actividades que satisfagan aspectos como la autorrealización y el servicio a la comunidad. Una sociedad como ésta, en que las necesidades de sus miembros han ido creciendo, los productores y vendedores de bienes y servicios tienen que desarrollar sondeos profundos para saber qué es lo que

---

<sup>4</sup>Íbidem. Pág. 27.

necesita, con el objetivo de ajustar su capacidad productiva y sus líneas de productos, orientándola hacia la satisfacción de los deseos del consumidor.

En este sentido, se pone mayor interés en la renovación de productos y servicios para atraerse clientes que parecen hartos y aburridos con los bienes que consumen actualmente.

La publicidad se utiliza aún en esta etapa para tratar de amoldar los deseos de los compradores, pero cada día se orienta más hacia la información sobre la existencia de nuevos artículos destinados a satisfacer las nuevas necesidades del mercado. "En la sociedad próspera el concepto de mercadotecnia se acerca más y más a interpretar los deseos del consumidor y crear los bienes que lo satisfagan".<sup>5</sup>

En realidad, la mercadotecnia moderna nace con la Revolución Industrial: su avance ha ido de la mano con los adelantos de la civilización. La mecanización y especialización del trabajo, la expansión de la producción, el incremento de la oferta y la demanda, entre otros, son factores que apresuraron el surgimiento de la mercadotecnia como un sistema formal en los procesos y relaciones de intercambio.

Si bien el nacimiento de la mercadotecnia obedece en gran medida a la Revolución Industrial, no es sino hasta finales del siglo XIX que alcanza mayor proyección. No obstante, podemos decir que ésta fue la edad inicial de su desarrollo -cuando su actividad era enfocada primordialmente al crecimiento de las empresas y aumento de la producción, que entonces no alcanzaba a satisfacer las demandas de los mercados. La Primera Guerra Mundial marcó el comienzo de la mercadotecnia moderna; fue en Estados Unidos donde ésta se ha desarrollado hasta su nivel máximo, desde el momento en que se popularizaron en el vocabulario económico las palabras *excedente* y *sobreproducción*. A partir

---

<sup>5</sup>Ibidem. Pág. 28

de 1920, exceptuando el periodo de la Segunda Guerra Mundial y la etapa inmediata de posguerra, se fortaleció la producción sobrepasando en gran cantidad la demanda.

El problema fue entonces cómo comercializar sus productos; crece con esto la actividad comercial que a su vez propició un gran incremento en el número de trabajadores en el área de mercadotecnia y, por ende, aumento en la demanda de sus servicios.

Como se ha podido observar, el factor constante dentro del desarrollo económico de la humanidad, a partir de la tercera etapa, es el intercambio. Pues bien, es precisamente éste el que da razón de ser a la mercadotecnia, la cual tiene por fin facilitar y consumir los intercambios.

Cualquier relación interpersonal o interorganizacional que implique un intercambio, necesita de: a) dos o más partes potencialmente interesadas en el intercambio, b) cada una de las cuales posee algo de valor para la otra u otras, y c) cada una de ellas es capaz de transferir ese algo. Lo anterior da forma a una situación comercial que puede referirse al desarrollo de transacciones y relaciones de intercambio: Las transacciones requieren de intercambios esporádicos de una sola vez, sin que se busquen relaciones más duraderas. Las relaciones de intercambio se refieren al establecimiento de un trato comercial continuo.

Para que la mercadotecnia se encuentre acorde con las circunstancias contemporáneas, debe ser susceptible de aplicarse a las distintas cosas de valor que puedan intercambiarse: bienes, servicios, dinero, atención, energía o tiempo. Quizá se podría preguntar, ¿por qué señalar la atención o el tiempo como objetos de intercambio? Se había comentado al principio de este estudio que la mercadotecnia ha rebasado la idea de su aplicación como simple regulador de actividades de compra-venta, y si su injerencia ha llegado a alcanzar ámbitos

como el arte y la cultura, no es difícil entender que la mercadotecnia aplicada a un museo, por ejemplo, se encaminaría a desarrollar actividades que promuevan el interés del público para que visite sus instalaciones; el pago a este servicio sería entonces el tiempo y la atención que presten los visitantes a sus diferentes exposiciones. Lo mismo ocurre con la lectura de un libro, la asistencia a una misa o a una conferencia, las cuales proveen a su público de satisfacciones, sin que para ello tengan que utilizar el dinero como pago a estos servicios.

La falta de comprensión de la palabra mercadotecnia, lleva frecuentemente a la confusión con otros términos como venta, estructuración del producto, distribución y promoción; por eso es importante aclarar que la mercadotecnia constituye un todo del cual los elementos citados son parte. Que cada uno de ellos se desarrolla independientemente, pero su fin es concretar la mezcla mercadológica.

En este sentido, se puede entender la estructuración del producto como la planeación interna de la compañía para tener el producto o servicio correcto en el mercado, en el momento preciso y con las características adecuadas. La distribución, por su parte, se refiere a la penetración en el mercado, la estructura de mayoristas y detallistas y la selección de canales apropiados para que el producto llegue hasta su mercado; además, de actividades de flujo de materiales como transporte, almacenaje e inventario. La venta comprende la promoción y el programa total de mercadotecnia.

El desarrollo de la mercadotecnia moderna ha llevado a los hombres de negocios a reconocer su gran importancia para el éxito de la empresa; esto ha creado una ideología de negocios completamente diferente hasta desembocar en una nueva filosofía denominada concepto de mercadotecnia, y se basa en tres ideas fundamentales:

1. Toda planeación y operaciones deben estar orientadas al consumidor.
2. Un volumen de ventas con utilidad debe ser el objetivo de la empresa, y no el volumen de ventas en sí.
3. Todas las actividades de mercadotecnia en una empresa deben coordinarse con la organización.

En sentido más amplio, el concepto de mercadotecnia es una filosofía de negocios que declara que la satisfacción de las necesidades del consumidor justifica social y económicamente la existencia de la empresa. En consecuencia, todas las actividades de la compañía deben dedicarse a investigar qué es lo que quieren los consumidores y entonces satisfacer sus deseos, y así conservar una utilidad a largo plazo.<sup>6</sup>

Este concepto supera en mucho la idea de mercadotecnia igual a venta; lo que sugiere que la empresa debería abocarse a vender el artículo fabricado, utilizando para ello la persuasión con el fin de crear la preferencia de un mercado que no ha requerido el producto; es decir, la compañía modifica la demanda del consumidor para dar cabida a su oferta. Contrario a esto, el concepto de mercadotecnia estudia primordialmente el mercado para saber qué es lo que desea el cliente; por lo tanto, la fabricación de su producto se encamina directamente a la satisfacción de ese deseo, o sea, la compañía modifica su oferta según la demanda del consumidor, lo que a la larga redundará en mayor utilidad para la empresa.

En este marco, se puede conceptualizar a la mercadotecnia como el conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios. Haciendo una distinción del concepto de mercadotecnia que consiste en la orientación hacia el cliente, busca su satisfacción como clave para alcanzar los objetivos organizacionales a corto y largo plazo.

---

<sup>6</sup>Stanton, J. William. FUNDAMENTOS DE MARKETING. McGraw Hill, México, 1981. Pág. 11

## 1.2. DESARROLLO DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA

Una vez que la empresa ha planteado los objetivos y establecido las estrategias para desarrollarlos, se encuentra ya en el momento adecuado para llevar a la práctica los detalles de la mezcla de mercadotecnia que le permitirán llegar a los mercados meta y provocar el interés hacia su oferta.

La mezcla de mercadotecnia constituye la base para la implementación de estrategias de comunicación de la empresa con sus mercados objetivos. Es la planeación fundamental para lograr la penetración y el posicionamiento de sus productos; se compone de todo aquello que una compañía puede hacer para influir en la demanda de su oferta. Philip Kotler define la mezcla de mercadotecnia como "El conjunto de variables controlables de la mercadotecnia que la firma combina para provocar la respuesta que quiere en el mercado meta."<sup>7</sup> Todas estas variables pueden reunirse en cuatro grupos que se conocen como las cuatro "P": Producto, Precio, Plaza y Promoción.

*Producto.* Se puede definir como la combinación de "bienes y servicios" que la firma ofrece a su mercado meta. Comprende la planeación de la calidad, características, opciones, estilos, nombre de marca, empaque, tamaños, servicios y garantías.

*Precio.* Es la cantidad en dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto. El precio deberá estar acorde con las ventajas que ofrece el producto y su nivel de satisfactores que proporcione al comprador. Además debe ser competitivo para lograr que los consumidores no prefieran los de la competencia. Incluye: Fijación de precios, precios de lista, descuentos, rebajas, plazo para el pago y condiciones de crédito.

---

<sup>7</sup>Kotler, Philip. MERCADOTECNIA Prentice Hall, México, 1989. Pág. 42.

*Plaza.* Contempla las diversas actividades de distribución del producto a fin de que éste llegue a los consumidores meta; por consiguiente, comprende canales de distribución, cobertura, ubicaciones, inventario y transporte.

*Promoción.* Son las actividades mediante las que se ponen de manifiesto los atributos del producto y se persuade a los consumidores para que lo consuman. Es el esfuerzo de comunicación que realizan las empresas para llegar a sus consumidores. Dentro de la mercadotecnia es conocido como mezcla promocional o mezcla de comunicaciones; en ésta se desarrollan tareas como publicidad, ventas personales, promoción de ventas y publicidad no pagada.

*Publicidad.* Se debe entender como cualquier forma de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios, pagada por un patrocinador identificado.

*Promoción de ventas.* Es considerada una actividad importante pero que debe ser desarrollada mediante un trato más directo con el posible comprador. Al diseñar un plan de promoción de ventas se debe responder a las siguientes preguntas: ¿qué tipo de actividad debe programarse, y qué objetivo debe cumplir?

La promoción de ventas incluye diferentes tipos de tareas encaminadas a brindar al mercado, tanto actual como potencial, una serie de incentivos que tienen como fin estimular las ventas, algunas de ellas son: exposiciones industriales, muestras gratis, cupones, rifas y concursos, rebajas, promociones autoliquidables, reembolsos, descuentos al comercio y exhibiciones en el punto de venta. Es de suma importancia, antes de emprender cualquier tarea promocional, plantear los objetivos que se persiguen con la promoción de ventas. Es necesario también determinar cómo ha de encajar esta actividad en el plan global de mercadeo y qué es lo que se quiere lograr exactamente.

*Publicidad no pagada (relaciones públicas).* Consiste en dar el estímulo impersonal a la demanda de un producto, servicio o unidad de negocios, haciendo

aparecer gacetillas de noticias de significado comercial en un medio impreso u obteniendo una presentación favorable de ellos, ya sea en el radio, en la televisión o en el escenario, y que no es pagado por el patrocinador. Los objetivos de las actividades en el campo de las relaciones públicas deben establecerse antes de preparar cualquier tipo de plan. Éstos varían en relación con el tipo de industria, las políticas de la dirección, la etapa en el ciclo de vida del producto, la situación financiera de la empresa, los reglamentos gubernamentales y el estado de las comunicaciones internas. No obstante, los objetivos de las relaciones públicas deben, como en todas las demás fases de las comunicaciones, reflejar y promover los objetivos corporativos globales de la empresa.

Venta personal. Presentación oral en una conversación con uno o más posibles compradores con el propósito de realizar ventas.<sup>8</sup>

Todos estos conceptos se exponen aquí sólo de manera enunciativa, ya que en el capítulo siguiente se explicarán con mayor amplitud.

Finalmente, Laura Fisher de la Vega expone en el siguiente cuadro, las funciones básicas de la mercadotecnia.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Marketing Definitions. A Glossary of Marketing Terms. Chicago: American Marketing Association 1960.

<sup>9</sup> Fuente: Fisher de la Vega, Laura. MERCADOTECNIA. Interamericana, México, 1987. Pág. 9

<b>FUNCIONES DE LA MERCADOTECNIA</b>		
<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADO</b>	<b>DECISIONES SOBRE EL PRODUCTO Y PRECIO</b>	<b>DISTRIBUCIÓN</b>
Implica conocer quiénes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales. Cuanto más se conozca del mercado, mayores serán las probabilidades de éxito.	Este aspecto se refiere al diseño del producto que satisfará las necesidades del grupo para el que fue creado. Es necesario asignarle un precio que sea justo para las necesidades tanto de la empresa como del mercado.	Es importante el manejo de materiales, transporte, almacenaje; todo esto con el fin de tener el producto óptimo al mejor precio, en el lugar más adecuado y al menor tiempo.
<b>PROMOCIÓN</b>	<b>VENTA</b>	<b>POSVENTA</b>
Es dar a conocer el producto al consumidor no sólo a través de los medios masivos de comunicación, sino también mediante folletos, regalos, muestras, etc. Es necesario combinar estrategias de promoción para lograr los objetivos.	Es toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio.	Lo importante no es vender una vez, sino permanecer en el mercado. En este punto se analiza nuevamente el mercado con fines de retroalimentación.

Las seis funciones de la mercadotecnia proporcionan en conjunto el método de la mercadotecnia, ya que para desarrollar un producto, el fabricante necesita saber primero quiénes son los consumidores y sus necesidades. La distribución sigue al desarrollo del producto; porque no es posible trasladar el artículo antes que éste exista. La promoción debe seguir a la distribución, porque si no es así, se creará una demanda cuando aún no se dispone del producto. La venta impulsa a los consumidores a efectuar el intercambio y la posventa asegura su satisfacción.

### 1.3. DEFINICIÓN Y NATURALEZA DEL SERVICIO

Las palabras que giran en torno a la idea de servicio provienen del latín *servus*: que significa siervo, de la cual se derivan servir, servidumbre, servidor, servicial, servil. Sin embargo, el término de servicios en la actualidad implica diversas acepciones que no necesariamente son fáciles de definir.

El creciente interés en el sector de los servicios se ha acompañado por un desacuerdo considerable y una polémica de lo que constituye un servicio, y de las estrategias para evaluar cómo se están llevando a cabo; es decir, cómo se mide la calidad, la entrega, los procesos o, simplemente, de qué manera reducir los costos de operación. Según Payne (1996), "Un servicio es una actividad con cierta intangibilidad asociada, lo cual implica alguna interacción con clientes o usuarios o con propiedad de su posesión, y que no resulta en una transferencia de propiedad. Puede ocurrir un cambio en las condiciones, la producción de un servicio puede estar o no íntimamente asociada con un producto físico".<sup>9</sup> En términos operativos, un servicio es aquel que solicita un cliente o usuario para la satisfacción de una o una serie de demandas intangibles, en el cual puede o no haber transacción comercial.

Las características más relevantes de los servicios son:

- *Intangibilidad*.- Los servicios en gran medida son abstractos. Es posible evaluar o sentir el resultado del servicio hasta el momento de la prestación del mismo o después de haberlo adquirido.
- *Inseparabilidad*.- Los servicios no pueden separarse del prestador del servicio y además se crean, preparan y consumen simultáneamente. La prestación o

venta directa suele ser el único canal de distribución y no se puede otorgar en varios lugares o mercados.

- *Heterogeneidad*.- Es difícil estandarizar la misma calidad del servicio y, en general, los servicios tienen alta variabilidad. A diferencia de los productos, los servicios implican numerosos elementos que modifican la prestación, la calidad y los resultados.
- *Caducidad*.- Los servicios no se almacenan ni se contabilizan en un inventario; cuando la demanda es constante no hay problema, pero cuando fluctúa se presentan problemas de improductividad de los recursos.<sup>10</sup>

Hablar del servicio es hablar de las necesidades humanas y de su satisfacción. El proveedor de servicios es un proveedor de valores, o mejor dicho, un promotor de valores. Por otro lado, el servicio no sólo sirve a quien lo recibe sino también a quien lo proporciona: satisface una profunda necesidad humana.<sup>11</sup> Esto es importante señalarlo, ya que es indispensable redefinir los servicios de comunicación en términos de una relación profesional entre el prestador, el cliente, los programas y la organización (donde se lleve a cabo la atención), cuyos resultados afectan a todos estos elementos de manera multidireccional.

---

<sup>10</sup>Payne a. Op. Cit.

<sup>11</sup>Rodríguez M. Escobar R. Creatividad en el servicio, una estrategia competitiva para Latinoamérica. Pp. 9-25

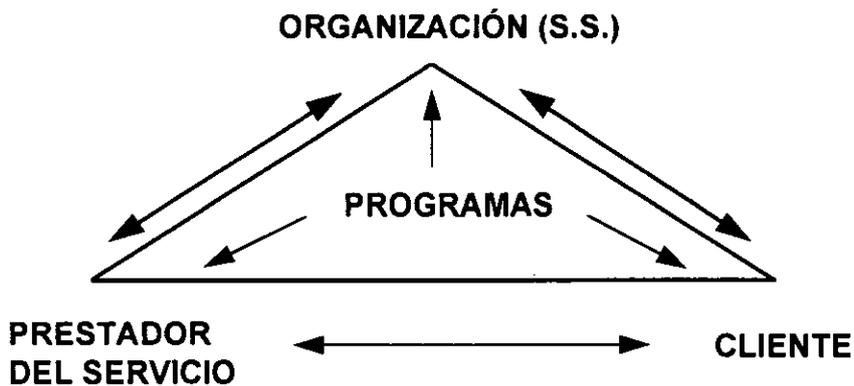


Fig. 1. Relación entre el prestador del servicio, el cliente, los programas y la organización o servicio de salud.

### 1.3.1. Clasificación de los Servicios

La clasificación de los servicios permite a los administradores y prestadores de servicios a que crucen los límites de la industria y obtengan experiencia a partir de otras empresas de servicios que comparten problemas comunes y tienen características similares. Entonces pueden aplicarse soluciones a problemas e innovaciones en empresas y organizaciones de servicios similares. Una de las clasificaciones más útiles se basa en los siguientes elementos, a saber:

#### 1. La naturaleza del acto de servicio y el receptor del mismo

- Naturaleza del acto de servicio
  - Acciones tangibles
  - Acciones intangibles

- Quién recibe el servicio
  - Personas
  - Cosas
  
- 2. Relación con el cliente
  - Naturaleza de la entrega del servicio
    - Entrega continua
    - Transacciones discretas (temporales)
  - Tipo de relación entre la empresa u organización de servicio y sus clientes o usuarios
    - Relación de membresía
    - Ninguna relación formal
  
- 3. Personalización y criterio en la entrega de servicio
  - Medida del criterio ejercitado por el equipo de contacto con clientes o usuarios
    - Alto (por ejemplo, atención médica)
    - Bajo
  - Medida en la cual se personalizan las características
    - Alto
    - Bajo (por ejemplo, programas de salud preventiva)
  
- 4. Naturaleza de la oferta y la demanda de los servicios
  - Medida en que la demanda está limitada
    - Cumplido sin retraso
    - Con frecuencia excede la capacidad

- Medida de las fluctuaciones de la demanda con el transcurso del tiempo
  - Amplia
  - Escasa

#### 5. Método de entrega de servicio

- Naturaleza de la interacción del cliente/empresa u organización de servicio
  - El cliente va a la empresa u organización
  - La empresa o la organización va al cliente
  - Ambos efectúan la transacción en un punto intermedio
- Disponibilidad de las instalaciones de servicio
  - Un solo lugar
  - Múltiples lugares <sup>12</sup>

Como puede observarse, los servicios de comunicación entran perfectamente en esta clasificación. Utilizando los términos expuestos, es posible decir que por lo general corresponden a servicios con acciones tangibles, quienes reciben el servicio son personas; pueden ser con transacciones discretas o temporales (en caso de consulta médica de una sola vez), o continua (atención prenatal), con una relación de membresía (por ejemplo, derechohabientes o empleados bancarios), o sin alguna relación formal, con alto contacto con el cliente o usuario, pero algunos programas son de baja personalización. La demanda puede cumplirse sin retraso, o bien, excediendo su capacidad, con una fluctuación escasa de la demanda (es decir, por lo general se mantiene la demanda dentro de cierto rango en los servicios de comunicación, visto por la cantidad de periódicos o revistas publicadas, o por la cantidad de pasajes vendidos en un periodo determinado), y por lo general la entrega del servicio

---

<sup>12</sup> *Ibidem*. Pág. 15

ocurre mediante la asistencia del usuario a los servicios, aunque en algunos casos, los servicios acuden al cliente (por ejemplo, campañas de promoción), y puede ser en un solo lugar o en múltiples sitios (es decir, una sola oficina central, o una red de distribuidores).

### **1.3.2. Filosofía del Servicio**

Los principios básicos del servicio, como una filosofía, son:

1. *Actitud de servicio.* Convicción íntima de que es un honor servir.
2. *Satisfacción del usuario.* Es la intención de prestar o "vender" satisfactores más que productos o el mismo servicio. El sentido del prestador de servicios lo lleva a poner la satisfacción de las necesidades de sus clientes por encima de la atención que él personalmente está dispuesto a brindar.
3. *Creatividad.* Dado el carácter transitorio, inmediato y variable de los servicios, se requiere una actitud positiva dinámica y abierta. "Todo problema tiene una solución", si se sabe buscar. El terreno de los servicios es campo privilegiado de la creatividad.
4. *Ética.* Toda la actividad se sustenta sobre bases éticas. En el mundo de las profesiones y de los oficios, una ganancia (sueldo, honorarios, comisiones) supone la producción de un beneficio para el cliente y sólo así se justifica.
5. *Satisfacción personal.* "El buen servidor es quien dentro de los servicios se encuentra satisfecho, situación que lo estimula a servir con gusto a los clientes". A diferencia de la producción en serie de un producto, el servicio permite un intercambio más personal con quienes reciben dicho servicio. En una buena medida se ven los resultados de la acción del prestador del servicio de modo inmediato, lo que permite hacer una autoevaluación.

6. *Centrado en el cliente.* Tratándose de instituciones de autoridad, se plantea un continuo que va desde el polo autoritario (el poder) hasta el polo democrático (el servicio). En el polo autoritario hay siempre el riesgo de la prepotencia y del mal servicio. La propuesta es que las empresas e instituciones que prestan servicios se muevan, dentro de dicho continuo, hacia el polo democrático, permitiendo centrar sus procesos alrededor del cliente o usuario de sus servicios. Así, un buen servicio satisfará las cuatro necesidades típicas del cliente: sentirse bienvenido, importante, comprendido y cómodo.<sup>13</sup> Y si además se le proporciona un servicio adecuado, oportuno y justo con el costo que el cliente o usuario está dispuesto a pagar (en términos económicos, de tiempo, traslado, etc.), podemos decir que el servicio será completo, satisfactorio y de calidad.

### 1.3.3. ¿Cliente o Usuario?

El concepto de cliente aplicado a los servicios ya es antiguo, en particular en otros países; sin embargo, todavía no ha tenido arraigo en México. El concepto de cliente va más allá de una transacción comercial: cliente es aquel que demanda la satisfacción de una necesidad, no sólo el usuario intermedio sino el usuario o comprador final de los productos o los servicios.<sup>14</sup> En el caso de ciertos servicios, el cliente es el usuario, aun cuando estos términos denotan una condición diferente a sus necesidades. Hablar de cliente implica un compromiso por parte de los servicios para que la entrega sea con calidad. Por el contrario, decir usuario sólo implica a aquél que utiliza los servicios, mas no establece la relación que guarda con ellos; es decir, en apariencia no se genera un compromiso claro

---

<sup>13</sup>Ibidem. Pág. 22

<sup>14</sup>Rosander A. La Búsqueda de la calidad en los servicios. Pág. 17

en cuanto a los límites, las características de la relación establecida o los derechos y obligaciones tanto de los servicios como de los prestadores y de los receptores de la atención para la salud.

#### **1.3.4. Calidad en los Servicios**

La calidad es un concepto ineludiblemente básico del servicio de cualquier empresa. Utilizando la definición de Juran y Gryna (1995)<sup>15</sup>, la calidad es la satisfacción del cliente. En este sentido, la satisfacción del cliente se logra a través de dos componentes: características del servicio (o producto) y la ausencia de deficiencias (errores, defectos, fracasos, fuera de especificaciones, etc.). Los sistemas de calidad implican ciertos elementos:

- Justo a tiempo (oportunidad de la prestación y entrega de los servicios)
- Corrección de las causas no de los síntomas
- Evitar desperdicios
- Cero defectos
- Trabajo en equipo
- Hacerlo bien desde la primera vez
- La satisfacción del cliente mediante el servicio con compromiso y apoyo a la actividad.

Por tanto, es indispensable identificar las funciones primarias de los servicios que tengan como objetivo la calidad y el servicio al cliente. Dentro de este rubro están:

---

<sup>15</sup>Juran JM Gryna FM. Análisis y planeación de la calidad. Pág. 3

- Establecer un ambiente agradable para cada cliente
- Agilizar el flujo de clientes
- Personalizar los servicios para cada cliente
- Organizar y proporcionar información clara a cada cliente.<sup>16</sup>

Asimismo, es necesario estudiar a todos los clientes en cuanto a sus actitudes, referencias, estimaciones y no sólo a aquéllos que presentan quejas.

En la prestación de servicios, el suministro de una atención de calidad requiere atender los derechos de los clientes, así como las necesidades de los prestadores. Los clientes tienen derecho a información, acceso, opciones, seguridad, privacidad, confidencialidad, trato digno, *confort*, continuidad y derecho a expresar su opinión personal. Los prestadores, por su parte, también tienen ciertos requerimientos que deben satisfacer a fin de habilitarlos y capacitarlos para ofrecer un servicio de calidad a sus clientes. Los mismos comprenden necesidades de capacitación, información actualizada, una infraestructura física y suministros de herramientas adecuadas; además de guía práctica, el respeto de clientes y administradores, aliento de los superiores, retroinformación con respecto a su desempeño y posibilidad de expresión personal de manera que puedan hacer oír sus propios puntos de vista.

Dentro de las sugerencias para mejorar la calidad en el manejo de información de cualquier organización, tenemos que:

- Establecer un diálogo regular con gobiernos, organizaciones civiles y la comunidad, en lo concerniente a programas de cuidado ambiental y estándares para la calidad dentro del contexto local.

---

<sup>16</sup>Bahamon C. El rol crítico de un buen servicio al cliente. Pp.1-18

- Organizar un sistema para la atención de calidad que involucre a todos y cada uno de los individuos del sistema de entrega de servicios, así como a los clientes y la comunidad.
- Desarrollar una estructura de gestión orientada hacia la satisfacción de las necesidades de información de los clientes y que al mismo tiempo responda a las políticas del prestador del servicio.
- Monitorear regularmente los servicios de la empresa a fin de garantizar que se tomen en cuenta las sugerencias y quejas de los clientes.
- Diseminar un plan de comunicación entre directores y gerentes que marque las políticas a seguir en el caso de conflictos, crisis o emergencias.
- Mejorar la eficiencia de los canales de comunicación interna y externa, así como de los programas actuales.
- Reconocer áreas que podrían mejorarse dentro de los recursos disponibles (carpeta de prensa, biografías de ejecutivos, etc.).
- Identificar departamentos que requieren recursos adicionales para mejorar la calidad de sus servicios (agencias de relaciones públicas, publicidad, promoción de ventas...).
- Desarrollar estrategias de comunicación que contemplen las políticas a seguir en la relación con medios de comunicación masivos, comunicaciones corporativas con los empleados y en especial el manejo de situaciones de crisis y emergencias eventuales.

# **CAPÍTULO SEGUNDO**

# **PANORAMA HISTÓRICO DE LAS RELACIONES PÚBLICAS**

## **2.1. ANTECEDENTES**

El origen de las relaciones públicas se puede advertir desde tiempos muy remotos. La antropología cita su existencia en la época del hombre primitivo, entre dirigentes y dirigidos. La gente observó tempranamente la necesidad de planear sus relaciones mutuas, de poder, autoridad, y control social. El trato se centró primitivamente alrededor de la autoridad religiosa y gubernamental de la que gozaba el dirigente.

Los griegos y los romanos valoraron en alto grado al público; particularmente se inclinaron a analizar el proceso de la opinión. La primitiva técnica de las relaciones públicas se desarrolló en el campo de la ciencia política. Los griegos, y tal vez algún otro pueblo antes que ellos, conocían perfectamente las técnicas de la propaganda y la información, así como la necesidad del muestreo de la opinión pública en los acontecimientos políticos habituales de su época.

Tres elementos principales de las relaciones públicas son tan antiguos como la sociedad: informar al pueblo, persuadir al pueblo o integrar a unas personas con otras. Las relaciones públicas, engendradas por las necesidades de los seres humanos de ser conducidos inteligentemente o formar comunidades han evolucionado desde tiempos remotos.

La expresión relaciones públicas tiene tres significados: *a) información dada al público. B) persuasión dirigida al público para modificar sus actitudes y acciones y c) esfuerzos para integrar las acciones y actitudes de una institución y las del público.*

Existen muchas razones para el nacimiento de las relaciones públicas destinadas a favorecer la adaptación humana: la creciente complejidad de la sociedad; el mejoramiento técnico de los medios de información; el aumento de la educación y el alfabetismo; la proliferación de las vías de transporte y comunicación, que ha ampliado la difusión de las ideas y las cosas; el desarrollo y la aceptación de las ciencias sociales; la extensión del derecho de voto, etcétera. Para las relaciones públicas todo ello significa que las técnicas y modalidades de acción empleadas para tratar con el público deben sustentarse en una conjunción de las conveniencias privadas y públicas. Por lo que hoy se requiere la dirección consciente y profesional de las relaciones públicas.

El Renacimiento y la Reforma, con su énfasis sobre la importancia del individuo y de la opinión pública, sirvieron de base para el mundo moderno. El Renacimiento fue un movimiento laico que acentuó los derechos de la razón para investigar la naturaleza y la sociedad. La Reforma fue una conmoción religiosa que afirmó los títulos de la conciencia individual. Sin estos dos movimientos, las relaciones públicas hubieran sido imposibles. Esto influyó sobre la evolución de la opinión pública al revivir el conocimiento de los griegos y los romanos. Favoreció el advenimiento de la idea democrática a través de la liberación del individuo y del espíritu.

La revolución en las comunicaciones producida por la invención de la imprenta y por importantes adelantos en el transporte y el comercio, aceleró los cambios. Pero sobre todas las cosas, el Renacimiento liberó a la gente, dejándola en condiciones de pensar por sí misma para investigar y persuadir; esta evolución

requirió y promovió la libre discusión, que a su vez favoreció la confianza de la gente en el entendimiento mutuo y en las relaciones públicas. Por su parte, la Reforma con su ataque a la autoridad y a énfasis sobre lo individual, marcó la nueva tendencia de las vinculaciones entre dirigentes y dirigidos, y entre diversos grupos de la sociedad.

Varios acontecimientos políticos contribuyeron a reanimar la opinión pública. La batalla por la supremacía entre los papas y los emperadores condujo a la formación de partidos como los güelfos y los gibelinos. Estas agrupaciones contaron con peritos en relaciones públicas que apelaron al público lector en busca de apoyo. En Inglaterra, el combate entre la nobleza y la Corona dio por resultado, en 1215, la publicación de un documento de máxima trascendencia para la evolución de las relaciones públicas: "La Carta Magna". Ésta tendió los cimientos de la libertad de expresión, la persuasión y la discrepancia de opiniones en todos los campos.

Mientras el Renacimiento modificó la sociedad occidental en los siglos XV y XVI, la Reforma acentuó ese cambio en el siglo XVII. El Renacimiento se caracterizó por un gran resurgimiento de la literatura, la pintura y la escultura; mejoraron las condiciones sociales y nació el movimiento humanista, formado por estudiosos que se especializaron en despertar y avivar la opinión privada opuesta al poder eclesiástico.

Una de las armas más eficaces de la Revolución Francesa fue su manejo de las relaciones públicas modernas. A comienzos del siglo XX el comercio comenzó a emplear las técnicas de relaciones públicas como respuesta a los ataques que denunciaban algunas de las actividades deshonestas de las grandes empresas.

En las últimas tres décadas del siglo, las relaciones públicas se han convertido en un campo de suma importancia. No solamente el comercio y la

industria, sino todas las organizaciones han establecido las relaciones públicas como un aspecto prioritario en su desarrollo.

También en México se pueden encontrar indicios de la utilización de las relaciones públicas en tiempos remotos; un claro ejemplo es cuando los gobernantes aztecas se percatan de la importancia de escuchar la opinión pública y de proyectar una imagen favorable ante el pueblo. En la organización de su gobierno existían diversos personajes con el nombramiento de *Tecuhtli* (dignatario o señor) cuyas funciones eran, entre otras, oír quejas y opiniones del pueblo.

A su llegada al Anáhuac, Hernán Cortés utilizó su habilidad para aprovechar la enemistad existente entre los aztecas y los pueblos tributarios de ellos; estableció buenas relaciones con los sojuzgados, proyectando ante ellos la imagen de que "él era el enviado de los dioses y su misión era salvarlos de las injusticias de los aztecas". No sólo se valió de palabras sino de hechos para lograr una alianza con los tlaxcaltecas y, de ese modo, derrotar al imperio de Moctezuma.

Durante la Revolución de 1910, los jefes del movimiento zapatista se percataron de la importancia de la opinión pública para ganarse la aceptación popular y el apoyo a su causa. Después, con la consolidación de los caudillos al frente del gobierno de la nación, se hizo imperioso contar con elementos que ayudaran a conseguir buenas relaciones y tratos en los diferentes sectores. Más adelante, con la institucionalización del poder, fue necesario crear oficinas de propaganda. Posteriormente con el inicio de la industrialización en México, las empresas decidieron contratar servicios de asesoría para el manejo adecuado de su imagen. Este requisito acrecentó su fuerza a partir de la economía de libre mercado y la inversión extranjera implementada desde hace tiempo.

## 2.2. CONCEPTOS

Desde un enfoque funcional, la expresión relaciones públicas significa liderazgo, filosofía, modernidad y responsabilidad social. Puede referirse a técnicas o métodos de las relaciones públicas tales como la publicidad, el correo directo e incluso el hablar en público.

"Las relaciones públicas en la administración vienen a ser una función continuada de la dirección por medio de la cual una organización evalúa sus vínculos con los diversos públicos; a través de la investigación desarrolla normas y prácticas honestas, así como comunicaciones y actos efectivos, buscando conseguir y mantener la debida comprensión y buena voluntad".<sup>17</sup>

Como sucede con muchas disciplinas, la práctica va más allá del concepto teórico, por lo que aun los expertos en la materia no han unificado la definición de relaciones públicas, que van desde las sarcásticas como la de Alan Harrington quien señala:

"... es el arte de manipular la verdad con el fin de resultar simpático a los demás"<sup>18</sup>

O la de Manchus:

"Las relaciones públicas constituyen un método que permite identificar con la firma lo que en una persona equivaldrá a buena educación y honrada conducta"<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup>Nielander W.A. Práctica de las relaciones públicas. Pág. 13

<sup>18</sup>Ibidem. Pág. 18

<sup>19</sup>Manchus Juan Leias. Modelos sobre relaciones humanas. Pág. 16

Hasta la artísticas como la de Stephenson:

"El arte de convencer a las personas que deben adoptar una determinada actitud o seguir una conducta dada, generalmente vinculada con la dirección"<sup>20</sup>

La definición del *Webster's New International Dictionary* se refiere a "Las actividades de una industria, de un sindicato, de una empresa, de un organismo profesional, de una entidad pública o de cualquier otra organización, concebidas para crear y mantener en vida relaciones claras, positivas y eficaces con determinados públicos en general, de manera que se adapten lo mejor posible al ambiente en el que tiene que operar y pueda dar de sí a la sociedad, la mejor imagen posible."<sup>21</sup>

Por su parte, la revista *American Public Relation News* hace mención de las relaciones públicas como "la función directiva que valora las actividades de la opinión pública identificada con el interés público, las políticas y los métodos utilizados por el individuo o por el organismo en su conjunto, sigue un programa de acción orientado a obtener la comprensión y la confianza del público".<sup>22</sup>

Por su parte la revista *American Public Relation News* define a las relaciones públicas como "la función directiva que valora las actividades de la opinión pública identificada con el interés público, las políticas y los métodos utilizados por el individuo o por el organismo en su conjunto, sigue un programa de acción orientado a obtener la comprensión y la confianza del público".

Jorge Ríos Salay, define las relaciones públicas como "el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre los miembros de la organización y los

<sup>20</sup>Stephenson, William. Handbook of public relations. Pág. 9

<sup>21</sup>Ibidem. Pág. 9

<sup>22</sup>Cutlip. M. Scott. Relaciones públicas. Pág. 30

demás públicos, tales como proveedores, clientes, inversionistas, gobierno y público en general, a fin de proyectar entre ellos una imagen favorable de la organización que le permita sostener su actividad y promover su desarrollo".<sup>23</sup>

Todas estas definiciones coinciden en la necesidad de crear una imagen adecuada para la empresa. Por tanto, para los fines del presente trabajo, entenderemos a las relaciones públicas como: *El conjunto de actividades y medios relacionados con un grupo o institución con vistas a establecer y mantener buenas relaciones entre los miembros del conglomerado y los diferentes sectores de la opinión pública, vinculada con ellos.*

Es preciso aclarar que para lograr su objetivo, las relaciones públicas deben basarse en el establecimiento de una comunicación recíproca sincera entre la organización y sus públicos. En esta comunicación es importante que la organización se dirija siempre a los públicos con la verdad, y no tratando de crearles ideas y opiniones favorables pero falsas.

---

<sup>23</sup>Ríos Szalay Jorge. Relaciones públicas, su administración en las organizaciones. Pág. 14

### **2.3. IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS**

Las relaciones públicas tienen como objetivo promover actitudes favorables de los diversos públicos hacia la organización, lo cual es indispensable para que la empresa subsista y se desarrolle, de ahí la importancia de éstas.

Es frecuente encontrar en las organizaciones que las huelgas surgen a raíz de relaciones públicas deficientes con el personal, lo que provoca la falta de una comunicación fluida. En otras ocasiones, problemas como altos índices de ausentismo y de rotación de personal, falta de iniciativa y de colaboración por parte de los empleados, apatía por los nuevos sistemas o procedimientos y alto grado de retardos (que redundan en bajos índices de producción y elevación de costos) podrían evitarse si se contara con un efectivo programa de relaciones públicas con el personal.

La buena imagen que la organización tenga puede ayudarle a atraerse mejores recursos humanos, en virtud de que las personas con mayores capacidades, de cualquier nivel, desde obreros hasta directivos, cuando se les presenta la oportunidad de escoger patrón, basan su decisión en la imagen u opinión que tengan de las organizaciones a escoger. Es también común encontrar que las empresas que gozan de una buena imagen entre el público en general, por lo regular no tienen problemas serios para el reclutamiento de personal calificado, ya que constantemente reciben solicitudes hechas por iniciativa propia de personas deseosas de trabajar en esos organismos.

## **2.4. LAS RELACIONES PÚBLICAS COMO FUNCIÓN INTEGRAL DE LA ORGANIZACIÓN**

Existen tres formas básicas para establecer la función de relaciones públicas:

1. Por medio de un departamento, división o persona especial dentro de la organización, que sirva exclusivamente a ella.
2. A través de la contratación del servicio de una organización asesora independiente, especialista en relaciones públicas, que sirve a diferentes clientes;
3. Mediante la combinación de las dos formas anteriores.

No importa cuál de estas tres formas se emplee; en todos los casos, los encargados de la función de relaciones públicas actúan como especialistas asesores de toda la organización a través de sus altos directivos. Es decir, los especialistas encargados de relaciones públicas no van a ser los únicos y absolutos responsables de esta función, pues existen diferentes departamentos o divisiones de la organización cuyas actividades pueden afectar favorable o negativamente la imagen de la misma. Por tanto, ellos también necesitarán realizar labores de relaciones públicas, en las cuales deberán ser asesorados por los especialistas.

Se puede decir que la función de relaciones públicas debe ser llevada a cabo por toda la organización, aunque asesorada por un órgano especialista, ya sea propio o externo, que además de dar asesoramiento, realizará directamente por su cuenta actividades tendentes a proyectar una imagen positiva de la organización.

Se puede hablar de relaciones públicas en dos aspectos; por una parte, las *relaciones internas*, cuyo objetivo es establecer entre los directivos y los empleados de la organización una comunicación recíproca dirigida a lograr que el personal colabore satisfecho con ella y, por tanto, sus actividades hacia la empresa sean positivas mediante la aportación de todo su apoyo; las actitudes favorables del personal hacia la organización son indispensables para que ésta pueda lograr sus objetivos. Por otra parte, se encuentran las *relaciones públicas externas*, que buscan la creación de una imagen favorable para la empresa hacia el exterior; es decir, propician la comunicación entre la empresa y su entorno: social, comercial, gubernamental y a nivel de medios de comunicación.

## 2.5. RELACIONES PÚBLICAS INTERNAS

Las relaciones públicas, para su estudio se dividen generalmente de acuerdo con el tipo de *públicos* a quienes se dirigen; de tal manera, se llaman relaciones públicas internas a aquéllas que se generan al interior de la organización. Buscan una comunicación recíproca entre los directivos y los empleados de la firma, ya que el diálogo entre ambos aumenta la motivación hacia el trabajo. Esto a su vez, tiende a lograr que los empleados permanezcan dentro de la empresa totalmente identificados con ella, lo cual se traduce en mayor productividad. La importancia de éstas se fundamenta en que el personal es el principal transmisor de imagen de la empresa hacia los otros públicos.

### 2.5.1. Preceptos Básicos

En las relaciones públicas con el propio personal de la empresa u organismo deben tomarse en cuenta los siguientes puntos:

- a) *Los recursos humanos*. El personal no es un recurso más; por encima de todo la organización está compuesto por seres humanos que buscan satisfacer necesidades de diversa índole mediante el trabajo, por consiguiente, una de las responsabilidades sociales de la empresa es coadyuvar a su cumplimiento.

Las necesidades que busca satisfacer el ser humano no se reducen a las económicas o materiales, sino que abarcan también otra clase de requerimientos psicológicos como: 1) necesidad de pertenecer a un grupo; 2) necesidad de respeto a su dignidad y orgullo; 3) necesidad de seguridad - empleo permanente y sueldo justo; 4) perfeccionamiento personal - cursos de

capacitación y promociones; 5) poder creador -estimulación mediante incentivos, concursos y buzón de sugerencias.

- b) *Mostrar interés por los asuntos y problemas del personal.* Es indispensable que exista una preocupación manifiesta por los empleados. Para mostrarlo se deberá alentar al personal a emitir sus opiniones por medio de fuentes de comunicación fluida, como entrevistas con el personal siempre que lo solicite, encuestas de opinión y periódicos internos.
- c) *Empezar una acción inmediata para la solución de los asuntos y problemas del personal.* Esta será la forma de demostrar que el interés por los problemas del personal es auténtico. Por ejemplo: el interés mostrado por la salud del empleado deberá refrendarse estableciendo medidas sanitarias y de seguridad a la mayor brevedad posible.
- d) *Establecer una comunicación recíproca, sincera y libre entre los recursos humanos de la empresa.* Es indispensable el intercambio de puntos de vista opuestos para poder encaminar un esfuerzo común a la conciliación de las diferencias en beneficio de todos. La empresa deberá implementar medios fluidos de comunicación ascendente y descendente con su personal. La ascendente tendrá como fin conocer los problemas del personal, sus buenas y malas opiniones acerca de la organización y los motivos en que éstas se basan, así como tener conocimiento de lo que los empleados desean saber acerca de la compañía. La comunicación descendente buscará informar al personal sobre los planes, objetivos y políticas generales de la organización; las razones para tomar cierta medida, los reglamentos generales y el funcionamiento de áreas o departamentos.

### **2.5.2. Información que se debe dar al personal**

Es frecuente encontrar que gran parte de los problemas de relaciones con el personal se deben a una comunicación deficiente con el mismo, por lo cual es recomendable prestar especial atención a este aspecto.

Existe cierta información básica que se deberá comunicar invariablemente al personal para fomentar su interés, comprensión y apoyo hacia la corporación, dicha información es de tres clases:

- Información general sobre la empresa. Explicar objetivos y políticas generales; los productos o servicios que ofrece la organización; su posición en el mercado, desarrollo, contribución y bienestar para la comunidad; las labores de investigación promovidas y su expansión.
- Los reglamentos y normas de la organización. El reglamento interno de trabajo, las políticas específicas de cada departamento y los manuales, tanto de organización como de procedimientos.
- Las prestaciones y servicios sociales otorgados al personal. Informar a los empleados de los beneficios que gozan dentro de la empresa y por medio de otros organismos públicos.

### **2.5.3. Medios de comunicación con el personal**

- a) Anexo al sobre de sueldo: Consiste en colocar mensajes adjuntos al sobre de pago; es aceptado, pues no se rehúsa el salario y además por ser un acontecimiento agradable, el empleado está de buen humor como para recibir los mensajes y prestarles mayor atención. Frecuentemente son

aspectos relativos a su paga: notificación de utilidades, aumentos de sueldo, modificación de cuotas o alguna compensación adicional.

- b) **Cartas personales:** Las cartas firmadas a nombre de la organización por un alto directivo pueden ser utilizadas para felicitar a un empleado por acontecimientos o fechas como cumpleaños, aniversarios de bodas, nacimientos de hijos, ascensos logrados u otros méritos especiales. Cuando tengan que escribirse un número elevado de cartas, deberán ser personales al menos en el contenido de los párrafos primero y último.
- c) **Audiovisuales:** Son un medio que puede captar la atención de los empleados; son útiles para explicar la historia de la empresa, dar la bienvenida y anunciar acontecimientos especiales, además de campañas de seguridad, cursos de capacitación y entrenamiento. Reúnen a un número más amplio de personas y logran una captación más eficaz de los mensajes.
- d) **Entrevistas personales:** A fin de fomentar la comunicación con el personal, se debe implantar la política de que los directivos concedan las entrevistas solicitadas por los empleados, brindando para ello todas las facilidades. A través de esas entrevistas los dirigentes de la organización se podrán enterar de problemas del personal, evitando que se conviertan en conflictos más difíciles de solucionar. En general, ayudarán a que exista mayor confianza y comprensión entre el personal y la organización.
- e) **Actividades sociales diversas:** Los convivios de fin de año, brindis de aniversarios, encuentros deportivos y culturales, excursiones, son medios para crear un clima de confianza y promover la comunicación fluida a través de estas formas.
- f) **Folletos para comunicaciones especiales:** Es necesario hacer circular dentro de la compañía dípticos o trípticos con información acerca de ciertos temas especiales; por ejemplo, nuevas prestaciones y la manera de obtenerlas.

- g) Conferencias para comunicaciones especiales: Tienen el mismo empleo que los folletos especiales. Ambos pueden usarse de manera complementaria, por ejemplo: puede darse una breve plática sobre los Fondos de Ahorro para el Retiro y sus mecanismos. Después de concluida la conferencia, distribuir los folletos.

## **2.6. RELACIONES PÚBLICAS EXTERNAS (relaciones con la comunidad)**

Se debe aclarar que con el término comunidad nos referimos al grupo de personas que viven en la misma zona o localidad donde está establecida la organización y que tienen intereses similares.

Desde luego, dependerá de las características de cada empresa el delimitar qué tan amplia será su comunidad.

Es indudable que las organizaciones dependen cada vez más de la cooperación y el aprecio de la comunidad de la que son vecinas y viceversa. Una empresa comercial o industrial o cualquier otro tipo de organización, no podrá subsistir ni mucho menos prosperar si cuando requiere mano de obra ésta no es surtida. A su vez, una comunidad no podrá desarrollarse a buen ritmo si no cuenta con organizaciones que contribuyan a ese desarrollo, siendo fuente de empleo, generando impuestos, promoviendo el comercio, etc.

Todas las organizaciones deben alcanzar tres tipos de objetivos: económico, de servicio y social.

Las relaciones con la comunidad que promuevan un beneficio mutuo forman parte de los objetivos sociales que deberán tener todas las organizaciones.

1. *La Planeación de las relaciones con la comunidad debe iniciarse por conocer a ésta.* Las comunidades, al igual que los individuos, presentan diferentes características que obedecen a sus necesidades y gustos.

Para poder aspirar al éxito, las relaciones públicas con la comunidad deberán planearse teniendo siempre en cuenta las características peculiares de la misma. Así pues, el paso inicial consiste en investigar las formas típicas del pensamiento de la comunidad, sus intereses y necesidades primordiales, y sus problemas y anhelos más arraigados; quiénes son los líderes que influyen más en la opinión pública, y demás características locales de relevancia.

2. *Evitar la contaminación del ambiente y otras molestias a la comunidad.* Como parte de sus políticas de buena vecindad, la organización no deberá esperar a que el gobierno la obligue a tomar medidas encaminadas a evitar la contaminación ambiental, sino que deberá iniciarlas por conveniencia propia. También deberá tratarse de eliminar, o al menos disminuir los olores y ruidos desagradables.

En ocasiones es muy posible que estas medidas resulten costosas, en otras quizá los costos sean mínimos; pero en cualquier caso, al protegerse con ellas, las buenas relaciones con la comunidad amortizarán los gastos.

3. *Mantener correctamente informados a los líderes de la opinión pública.* Existen diversas personas que llegan a influir en la opinión pública de la comunidad. Se debe tratar de localizar a estos líderes, pero no con el fin de pretender inducirlos a que sirvan a los intereses de la organización, hablando bien de ella ante los demás, sino simplemente para proporcionarles información clara y veraz acerca de la empresa.

Se podrá hacer llegar información a los líderes de la opinión pública valiéndose de diversos medios como el envío por correo de publicaciones de la compañía, así como una invitación a visitar la misma.

4. *Contribuir al desarrollo socioeconómico de la comunidad.* Para contribuir al desarrollo de la comunidad, la organización puede tomar diversas medidas como:
  - a) Procurar hacer sus compras a los proveedores locales siempre que sea factible, ya sea para suplirse de artículos de oficina, materias primas, equipo de transporte y servicios diversos.
  - b) Contratar preferentemente los recursos humanos de la comunidad, atrayendo personal de otros lados sólo cuando ésta sea la última o mejor solución.
  - c) Cooperar con las instituciones educativas comunitarias, ofreciendo oportunidades y facilidades de empleo a estudiantes o patrocinando la obtención de materiales o equipos educativos.
  - d) Contribuir con el gobierno local o con la iniciativa privada en obras de infraestructura, como la construcción o reparación de caminos.

### **2.6.1. Medios de comunicación con la comunidad**

En las relaciones con la comunidad se deberá en primer lugar procurar cumplir con las consideraciones anteriormente citadas, pero la organización no deberá conformarse con eso solamente, sino que además deberá esforzarse por lograr que la comunidad se entere y esté consciente de los esfuerzos que realiza por integrarse a ella y contribuir a su desarrollo y bienestar. Para conseguir este objetivo, la organización deberá mantener informada a la comunidad al respecto, pudiendo valerse para ello de los siguientes medios:

1. Publicidad institucional. A través de los medios masivos de comunicación.
2. Publicaciones de la organización. Extender el alcance de las publicaciones dedicadas al personal o a otros públicos, haciéndolas llegar al resto de la comunidad o creando otros folletos o publicaciones especiales.
3. Visitas a las organizaciones por parte de diversos grupos. Al final de estas visitas se puede entregar un folleto sintético y sencillo sobre la organización. Además, si es posible, es conveniente obsequiar a cada visitante una muestra de un producto de la organización o cualquier otro *souvenir*. Cuando los recursos de la organización lo permitan, es recomendable realizar una presentación audiovisual a los visitantes.
4. Organización de actividades sociales en general. Éstos pueden ser encuentros deportivos, actividades culturales, comidas de fin de año o aniversarios. Estas actividades van dirigidas al personal de la organización y a sus familiares, pero puede extenderse al resto de la comunidad.

### **2.6.2. Relaciones con los medios masivos de comunicación**

La gran influencia que indudablemente ejercen los medios de comunicación en la vida del público se basa en las características que le son propias, entre las que destaca su amplísimo radio de cobertura y el crédito que les confieren las masas.

Otorgar atención especial a la prensa no significa que se considere a ésta el medio más importante, ya que existen otros como la radio y la televisión que la superan en cobertura y fuerza.

La prensa constituye un medio importante de relaciones públicas y al mismo tiempo un público más de la organización.

Para ayudar a los periodistas siempre que sea posible, la organización debe proveer a la prensa de noticias veraces, oportunas y de interés para los lectores o brindar cuando sea requerida todo su apoyo para obtenerlas.

### **No invadir labores propias de la prensa**

Puede suceder que un reportero someta al juicio de la empresa, por iniciativa propia, un artículo sobre la organización de la misma. En tal caso, la labor de ésta se debe limitar a corregir la fidelidad de los hechos. De ninguna manera se debe aprovechar la ocasión para intercalar en el texto conceptos elogiosos para la corporación, tampoco se debe tratar de corregir la redacción.

Por otra parte, cualquier organización puede ser víctima de un acontecimiento fortuito que origine noticias desfavorables a la misma; sea el hecho imputable o no a la organización afectada; ésta deberá mostrarse abierta y facilitar a la prensa la información que requiera, a fin de que la noticia se difunda con toda veracidad.

En estos casos, la organización no tiene derecho a pedir a la prensa que suprima o corte un relato. Hacer una petición en tal sentido fracasa por lo general y puede ocasionar actitudes negativas hacia la organización por parte de la prensa.

En ocasiones, la prensa se equivoca y los datos publicados no son totalmente correctos. Tal es el caso, por ejemplo, de errores en la escritura. A menos que el error publicado sea lo bastante grave como para dar origen a un efecto negativo en la imagen de la organización o bien una pérdida financiera, no se ha de pedir a la prensa que lo enmiende.

Es conveniente que se haga participar a los periodistas en visitas a la organización y se les invite a todos los acontecimientos importantes de la misma

que puedan interesarles como base para reportajes o, en su defecto, darles a conocer la información mediante comunicados; de esta manera, la prensa conocerá la organización y tendrá ocasión de hablar de ella sin que haya que pedirle que lo haga.

La organización podrá, por ejemplo, dar a conocer a los reporteros resultados interesantes de sus labores de investigación para desarrollo de productos o servicios, o invitarlos a estar presentes en la inauguración de nuevas sucursales, instalaciones o equipo para mostrar los nuevos productos.

Otro de los medios para mantener informada a la prensa son las conferencias de prensa y el comunicado o boletín de prensa.

### **2.6.3. Relaciones con los clientes actuales y potenciales**

El concepto nuevo de mercadotecnia parte de los clientes actuales y potenciales de la empresa y busca la obtención de utilidades a través de satisfacer mediante productos y servicios las necesidades de los clientes, lo cual intenta lograr por medio de un programa integral de mercadotecnia que abarca a toda la empresa. La compañía debe poner atención, de manera prioritaria, a las necesidades de los clientes actuales y potenciales, y desarrollar sus productos, servicios, etcétera, en función de éstas.

Las relaciones con los clientes son una de las partes más significativas del programa completo de relaciones públicas de la organización. Es indudable que cualquier firma que venda un producto o servicio no podrá alcanzar el éxito si no dirige sus actividades teniendo en consideración, de manera primordial, las necesidades de los consumidores y usuarios, y si no cuenta con su aprobación y apoyo.

Se debe tener muy presente que los clientes reales son un importante vehículo transmisor de la imagen de la empresa, ya que sus opiniones son por lo general muy apreciadas por los clientes, influyendo en forma definitiva sobre las decisiones de compra de los clientes potenciales. Un cliente satisfecho tendrá buena opinión acerca de la empresa en la que ha comprado, por lo que no tendrá impedimento en recomendarla ampliamente.

**-Tener en cuenta los puntos de vista de los clientes.**

Es importante que la organización norme sus actividades relacionadas con los clientes actuales y potenciales teniendo en cuenta los puntos de vista y opiniones de éstos, tanto los relativos a los productos y servicios (calidad, tamaño, precio, presentación...), como los que se refieren a la empresa en general (acciones y actitudes).

**-Ser veraz en la comunicación con los clientes.**

En las relaciones con los clientes, al igual que con cualquier otro público, la organización deberá ser siempre sincera y veraz. Los mensajes publicitarios exagerados y apócrifos, pueden originar que el público receptor pierda la confianza y credibilidad en la organización; además, los efectos negativos del empleo de tal tipo de mensajes no concluyen ahí, sino que puede afectar a la publicidad en general, al grado de provocar una creciente incredulidad pública en la misma.

**-Atender, invariablemente, con esmero a los clientes.**

Una de las cosas que más influye en la imagen que se forman los clientes actuales y potenciales de una organización y que pueden influir en su decisión de compra, es lo que comúnmente se conoce como "buen servicio" o "buena atención". Para un cliente, su apreciación de buen servicio o atención puede basarse en cuestiones tales como que sea atendido amablemente y con esmero, aunque su consumo sea bajo en importe o a pesar de que la compra no sea segura; que los productos y servicios tengan garantía; que la empresa sea puntual en sus entregas, y que sea bien atendido al solicitar crédito o comprar por medio del mismo.

La empresa se debe interesar por dar a conocer a los clientes no sólo la publicidad respecto a los productos o servicios, sino también la información que les permita formarse una imagen más completa y verdadera de ella. Dicha información se puede resumir de la siguiente manera:

1. Información respecto a lo que es la organización.
2. Información referente a la contribución de la empresa para el desarrollo y bienestar de la comunidad.
3. Información sobre mejoras a la compañía.

# **CAPÍTULO TERCERO**

# AGENCIA DE RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA

## 3.1. ANTECEDENTES

Por relaciones publicas se entiende el establecimiento de procesos y canales estratégicos de comunicación tanto dentro como fuera de la empresa. La gestión de una buena imagen no sólo es, como muchas veces se cree, de cara a los medios de comunicación y los consumidores, sino también a los ojos de los mismos empleados, proveedores, gobierno y la comunidad donde se encuentra la compañía; esto da razón de ser a las relaciones internas y externas.

Hoy día aún son muchas las empresas en México que piensan en el mundo de las relaciones públicas como la organización de cócteles con bellas edecanes; no obstante, esta imagen ya se encuentra en franca y progresiva decadencia.

Si bien las primeras agencias aparecieron en México hace más de 40 años, no fue sino hasta la apertura económica del país y la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio, cuando las empresas fabricantes y de servicio mexicanas empezaron a tomar en serio los temas ligados a relaciones públicas.

En un directorio publicado en 1996 por la revista *Adcebra*, se pueden contar más de 60 agencias diferentes, actualmente instaladas en el país, divididas en tres tipologías básicas: las especializadas en un único sector de actividad; las que sólo brindan unos pocos y muy concretos servicios, y las llamadas *full service*

(servicio completo), con un abanico prácticamente ilimitado de posibilidades en el manejo de imagen.

La introducción de las relaciones públicas comenzó en algunas empresas privadas a mediados de la década de los 50; tiempo después se extendió al sector público. La evolución de las relaciones públicas en este país ha sido constante y vertiginosa, y a mediados de los 90 las estrategias para el manejo de la imagen corporativa de una empresa es planificada por un grupo *staff* (asesores para aplicar las nuevas tecnologías). Hoy día las relaciones públicas juegan un papel muy importante dentro de las organizaciones, pues es a partir de ellas que la sociedad llega a conocer su estructura y organización, sus objetivos, sus políticas, sus aportaciones al desarrollo de la comunidad; como fuente de divisas a través de exportaciones; como coadyuvante en la conservación del ambiente, por medio de dispositivos contra la contaminación, etcétera; es decir, la imagen de la empresa depende, en la actualidad, del buen manejo de las relaciones públicas.

### **3.2. PERFIL DE LA AGENCIA MALFAVÓN Y ASOCIADOS**

Malfavón y Asociados es una agencia de relaciones públicas y comunicaciones mercadotécnicas bilingüe, que brinda a sus clientes servicios de la más alta calidad a través de una estrecha asesoría, anticipación y rápida respuesta a sus necesidades.

La adecuada combinación de técnicas internacionales y responsabilidad, junto con un profundo conocimiento del mercado nacional, le ha permitido ser altamente competitiva, al ofrecer una gama completa de servicios de comunicación.

Desde su fundación, la agencia ha llevado a buen término efectivos programas que cubren todas las áreas de la comunicación empresarial, así como la creación y fortalecimiento de imagen, que incluyen:

- Campañas de prensa, con un elevado nivel de éxito en radio, televisión, periódicos y otros tipos de publicaciones, como revistas y suplementos.
- Eventos especiales, como: inauguraciones, exposiciones, convenciones, aniversarios y lanzamiento de productos, diseñados para obtener la mayor visibilidad posible ante públicos especializados.
- Comunicaciones de la clientela dirigidas a sectores internos y externos, con especialización en reportes a accionistas y usuarios, boletines corporativos y comunicados de prensa.
- Apoyos audiovisuales para enriquecer las presentaciones públicas de los ejecutivos de los clientes.
- Servicios de diseño gráfico, desde anuncios publicitarios para prensa hasta producción de imagen corporativa, pasando por elaboración de carteles, edición de folletería, diseño de papelería y demás.
- Organización y coordinación de conferencias de prensa, seminarios, encuentros, giras para representantes de los medios de comunicación, en las que proporciona servicios integrales que abarcan contratación de locales,

edecanes, traductores, *buffets*, invitaciones, seguimiento, coordinación de logística, entre otros.

La agencia cuenta con un conjunto de características administrativas que la califican para llevar a cabo actividades creativas de comunicación para empresas que realicen o planeen iniciar negocios en México.

Se especializa en el desarrollo de programas proactivos de relaciones públicas, que consisten en el establecimiento de nexos permanentes con los medios de comunicación, creación de contactos gubernamentales y empresariales, vinculación con universidades, información de prensa, entrevistas, convocatorias a periodistas, generación de apoyos informativos, paquetes de prensa con los antecedentes básicos de las empresas, elaboración de discursos y presentaciones para los representantes de los medios, además de organizar giras de familiarización para los reporteros.

Asimismo, genera vínculos y establece coordinación con oficinas foráneas de sus clientes; realiza programas de publicidad, proyectos comerciales y actividades promocionales colaterales en apoyo a los objetivos mercadotécnicos y de ventas de las corporaciones.

**La agencia ofrece a su clientela:**

Experiencia y talento altamente calificado.

Una combinación de técnicas internacionales y responsabilidad, junto con creatividad y conocimiento del ámbito latinoamericano.

Relaciones gubernamentales y civiles.

Asesoría en asuntos públicos y mercadotecnia.

Una gama completa de servicios que incluyen: relaciones con los medios, servicios editoriales, eventos especiales, servicios fotográficos y producciones en video, cine y radio; elaboración de publicaciones, publicidad y diseño gráfico.

### **3.3. CLIENTES DE LA AGENCIA**

Malfavón y Asociados cuenta con la representación de importantes firmas nacionales y extranjeras, mismas que avalan su desempeño y son un ejemplo del rango de actividades que abarca la agencia. Actualmente, brinda sus servicios a compañías líderes en su campo:

\* NORTEL. Suministra equipo para redes de información y comunicación operadas por compañías telefónicas, corporaciones, gobiernos, universidades y otras instituciones en el mundo. Cuenta con más de 50 mil empleados y obtiene ingresos mundiales por más de 8 mil millones de dólares.

\*DUN & BRADSTREET SOFTWARE. Es el principal proveedor de soluciones empresariales globales para muchas de las compañías más prósperas e innovadoras de México y el mundo como son: Banamex, AC Nielsen, Siemens, Cifra/Wal-Mart, Coca Cola, Bancomer, Kodak, Grupo Financiero Probursa y Grupo Financiero Serfin. Cuenta con 10,000 clientes y 600 oficinas alrededor del mundo, así como 2,000 empleados.

\*MONROE. Es el fabricante de amortiguadores más conocido mundialmente, así como líder en el diseño y manufactura de productos para control de manejo y suspensión. Tiene más de 7,000 empleados y obtiene ingresos por cerca de mil millones de dólares en el mundo.

\*CANADIAN AIRLINES. Con un historial de más de 40 años de operar vuelos entre México y Canadá, esta empresa es una de las aerolíneas con mayor

presencia en México. Asimismo, con más de 120 destinos en Canadá y 24 a nivel mundial, Canadian Airlines es considerada como uno de los pilares del mercado comercial de América del Norte.

\*VEXTRO DE MÉXICO. Una de las pioneras en traer a México los servicios de valor agregado en telecomunicaciones más avanzados del orbe. Inició sus operaciones en octubre de 1986 como distribuidor de equipos de telefonía, multilíneas, faxes y material eléctrico. En la actualidad, es de los distribuidores exclusivos de Northern Telecom de México (uno de los cinco proveedores de equipo más grandes del mundo).

\*CÁMARA DE COMERCIO DEL CANADÁ. Es una organización activa para empresarios, la cual proporciona información sobre cuestiones económicas, así como noticias relacionadas con actividades, eventos futuros y servicios de interés para los miembros.

\*TELEREUNIÓN. Es una empresa que reúne públicos distantes usando herramientas de trabajo como equipo y tecnología de telecomunicación. El concepto de Telereunión está revolucionando la manera de hacer las cosas en ámbitos como los negocios, educación y capacitación, trabajo en grupo, relaciones públicas, medicina, industria y muchos más.

\*UNION PACIFIC DE MÉXICO. Subsidiaria de Union Pacific Corporation, empresa que opera una red de transporte ferroviario de 55 mil kilómetros en 25 estados de la Unión Americana y conecta con México y Canadá. En los años 90 ha promediado un incremento anual de casi 4 por ciento, tanto en ingresos como en carga mediante la base de un tráfico muy diversificado.

Además de dar servicio a estos clientes, la agencia ha realizado durante los últimos meses diversos trabajos para corporaciones multinacionales y empresas de productos al consumidor, incluidas Amway, FedEx, Total System

Services Inc., American Management Systems, Reebok, QC Data, Centro Canadiense de Negocios, entre otros.

### **3.4. SERVICIOS**

Como muestra del tipo de campañas de relaciones públicas y mercadotecnia desarrolladas, destacan las siguientes:

**NORTEL.-** En los últimos cinco años de realizar una campaña de construcción de imagen corporativa de amplio rango, incluyendo asuntos públicos, relaciones gubernamentales, vínculos con los medios y publicidad institucional, la empresa ha pasado de ser "el recién llegado" a una posición de liderazgo altamente respetada y bien conocida en el campo de las telecomunicaciones en México.

**HUGHES AIRCRAFT.-** La campaña de publicidad institucional, comunicaciones mercadotécnicas e imagen pública, resultó fundamental para el éxito de Hughes en México. La compañía obtuvo un contrato por más de 250 millones de dólares con el gobierno mexicano para poner en órbita el satélite nacional *Solidaridad* que fue exitosamente lanzado a finales de 1993.

**PHILLIPS MEXICANA.-** Un programa cuidadosamente planeado y ejecutado de mercadotecnia y relaciones públicas estableció la correcta plataforma de lanzamiento en el mercado mexicano para el Compact Disc-Interactive, incluyendo promociones conjuntas con prestigiadas instituciones académicas y culturales del país.

**KODAK MEXICANA.-** El programa de comunicaciones corporativas para Kodak incluyó una campaña intensiva de relaciones con los medios, previa al lanzamiento de operaciones de su División de Imagen Electrónica, que ha logrado una destacada penetración en el mercado mexicano.

DUN & BRADSTREET SOFTWARE.- Una serie de boletines de prensa y entrevistas personales con periodistas especializados en finanzas, computación y comercio, creó gran expectación para un encuentro con usuarios potenciales organizado por la agencia Malfavón y Asociados, para presentar los nuevos productos de DBS en México.

NUTRASWEET.- La realización de un sustancial esfuerzo promocional y de relaciones con los medios, como parte de una campaña global de mercadotecnia, ayudó a esta compañía a penetrar el mercado mediante la creación de una imagen para este endulzante entre clientes y público en general. Promociones deportivas y de otro tipo elevaron el perfil de NutraSweet entre una base de consumidores inicialmente escéptica.

Como se puede apreciar, la Agencia de Relaciones Públicas Malfavón y Asociados ha desarrollado con éxito su labor de comunicación, facilitando con ello el posicionamiento adecuado de la imagen de sus clientes dentro del contexto empresarial.

Los estudios del caso, presentados con anterioridad, demuestran que un programa de comunicación genera no sólo la aceptación de la sociedad, sino también sólidos negocios.

# **CAPÍTULO CUARTO**

# **LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS**

## **4.1. SITUACIÓN DE CRISIS DENTRO DE LA EMPRESA**

Por su carácter imprevisible, una crisis puede presentarse en cualquier momento y tomar diferentes formas: la explosión por presencia de gasolina en el subsuelo o de una fábrica de jabones en medio de la ciudad; un volcán en erupción; un artista acusado de abuso sexual; la contaminación de agua mineral o una represión a una marcha de maestros, donde una reportera resulta herida.

Sin embargo, una cosa es tratar de manejar el asunto en forma improvisada y burda, negando todo o dándose a la fuga; y otra, contar con un plan estructurado y un equipo de gente entrenada en la conducción en situaciones graves, respuestas inmediatas y manejo tanto de la opinión pública como de los medios de comunicación.

El concepto de crisis considera cualquier evento sorpresivo e imprevisible que perturbe en forma grave la operación de una empresa, en lo interno o en relación con sus proveedores y consumidores. La crisis puede afectar cualquier tipo de negocio, y aunque es súbito, uno puede anticiparse a su aparición y planear una estrategia para manejar el hecho y sus consecuencias.

Una empresa está expuesta a sufrir dos modelos de crisis: las que afectan cualquier tipo de negocio y las que corresponden a la naturaleza de su giro o actividad. En el primer caso se pueden mencionar un incendio, un ataque terrorista, una huelga o un accidente aéreo. El otro tipo de crisis ocurre por la

naturaleza de las operaciones. En una empresa de alimentos puede haber una contaminación o intoxicación; en una de químicos, una explosión o una descarga tóxica; en una línea aérea, la caída de un avión. La evolución de los hechos es muy importante, y las primeras 12 a 24 horas son cruciales: una crisis puede diluirse en un problema serio del negocio, y a la inversa, un conflicto local convertirse en una crisis generalizada.

Un estado de crisis se define como cualquier situación o incidente repentino e imprevisto, que puede causar un perjuicio a la imagen de la compañía, reputación, empleados, consumidores, clientes o comunidades. Estas emergencias incluyen cualquier incidente o situación que pueda generar reportes desfavorables en los medios de comunicación respecto a las operaciones, productos o empleados de la compañía.

Aun cuando el tipo de emergencia determinará la respuesta apropiada, las cuatro categorías de emergencia o crisis que se presentan a continuación, no son únicas ni excluyentes una de la otra. Las emergencias en la mayoría de los casos serán interdependientes de varias categorías, lo cual determinará una estrategia específica para actuar en favor de la institución.

La estrategia contempla cuatro categorías:

Calidad

Seguridad

Operaciones

Relaciones públicas y comunicación

## **Calidad**

Este tipo de emergencia incluye reportes de cualquier fuente, que haga acusación verdadera o supuesta por incumplimiento en la calidad de los productos, alteración en los mismos o defectos de manufactura no corregidos para evitar accidentes. Éste puede subdividirse en dos grandes segmentos: consumidor y producto:

*-Consumidor:* se refiere a emergencias que involucren a los consumidores directamente, quienes se han puesto en contacto con la compañía o algunos de sus representantes para reportar algún problema con los productos adquiridos. Se incluyen en este grupo aquellas quejas sobre productos que puedan ocasionar perjuicios a la salud o al bienestar del individuo.

*-Producto:* Se trata de sucesos que inmiscuyan más de un producto o empaque y que puedan causar daño físico, y que requieran el retiro de los artículos del mercado.

## **Seguridad**

Esta categoría de emergencias incluye cualquier situación que presente un peligro potencial o existente en contra de la empresa, empleados, clientes o consumidores.

En este grupo se contemplan emergencias tales como: alteración del producto o crímenes:

*-Alteración de Producto:* En el caso de que alguna fuente externa reporte una contaminación existente o supuesta de cualquier producto, la cual se llevó a cabo

intencionalmente, ya sea durante su manufactura, distribución o después de la entrega al cliente.

*-Crímenes:* que sufra la empresa en su propiedad, ya sea por empleados o personas externas a la compañía y donde su nombre sea victimario.

## **Operaciones**

Esta área de emergencias incluye cualquier situación no anticipada que dañe o tenga el potencial para afectar las operaciones normales de la empresa.

En esta área se encuentran los siguientes grupos:

*-Desastres:* como incendios, explosiones, trombas, terremotos y eventos que puedan causar lesiones a los empleados o perjuicio a las instalaciones.

*-Emergencias ambientales:* en las que la compañía inadvertidamente es responsable de la contaminación del suelo, aire o agua, como resultado de sus operaciones de manufactura, transportación o cualquier otra actividad.

*-Emergencias de transportación:* incluye accidentes en el transporte de materiales y productos en las carreteras y que propicien daño a terceros, al ambiente o a la comunidad.

*-Emergencias laborales:* situaciones repentinas que involucren a los empleados, como huelgas, protestas, abandono de trabajo.

*-Emergencias del personal:* fallecimiento accidental o lesión seria de un empleado durante sus actividades laborales; una publicación que acuse a un trabajador; el arresto de un dependiente, o cualquier otra actividad por parte del empleado dentro o fuera de su trabajo que pueda ocasionar una cobertura de prensa negativa para la compañía.

*Emergencias legales:* una demanda o intento de demanda en contra de la empresa, ya sea por un empleado o tercero.

*Emergencia de computación:* se refiere a una interferencia o perturbación del sistema de cómputo por una fuente externa, o cuando el sistema de operaciones es forzado a concluir operaciones por cualquier motivo.

## **Relaciones públicas y comunicación**

Este tipo de emergencias se refiere a cualquier imprevisto, incluyendo las emergencias antes mencionadas, en las que la empresa obtiene conocimiento de la situación a través de alguno de los medios de comunicación. Esta área también contempla cualquier sucesos que no se haya citado en los grupos anteriores y que tenga potencial para atraer el interés de los medios de comunicación y afectar la buena imagen de la compañía en su comunidad, con sus clientes, consumidores o proveedores.

En este grupo se encuentran:

*-Emergencias de relaciones públicas:* como críticas vertidas por un miembro del gobierno o figura pública por cualquier razón. En este rubro se encuentran las críticas que se hagan a la organización durante una conferencia de prensa, a la introducción de un producto o a través de la publicidad de otras organizaciones.

*-Emergencias ejecutivas:* renuncias imprevistas, inhabilidad para continuar un trabajo, o fallecimiento de algún alto ejecutivo que pueda atraer la atención de los medios de comunicación.

*-Rumores:* relacionados con los productos o procesos de la corporación.

*-Boycot:* amenazas en cualquiera de las instalaciones, la publicidad de la empresa, u otra actividad de la compañía.

## 4.2. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

En caso de que una emergencia ocurra en cualquiera de las operaciones, la rapidez con que se responda al inicio de la crisis determinará la reacción de los medios de comunicación y el público en general.

*La estrategia de comunicación y relaciones públicas* tiene por objeto presentar aquellos elementos que hagan posible mantener la imagen corporativa mediante una actitud responsable hacia legítimas inquietudes y necesidades durante una crisis.

Para ello, se propone enfatizar las siguientes funciones:

- Reconocer crisis potenciales
- Asignar y hacer públicas responsabilidades específicas
- Definir procedimientos y entrenamientos
- Centralizar la información
- Proporcionar información para todos los públicos

En el momento en que se presente una crisis dentro de la compañía, la estrategia de comunicación debe ponerla en operación un responsable de programa. Al mismo tiempo, es responsabilidad de los altos directivos mantener comunicación constante con él y notificarle en caso de que algún problema se extienda dentro de su área de competencia.

Por otra parte, es responsabilidad de la gerencia informar a los directivos de la empresa en caso de que el problema local pueda convertirse en un asunto de interés para la organización.

*Situación de crisis ante los medios de comunicación.* La política de cualquier institución ante situaciones de emergencia debe ser asumir una actitud

responsable para satisfacer las necesidades de la audiencia mediante la emisión de información veraz e inmediata.

En una situación de crisis, los medios de comunicación representan al público. Sus peticiones son legítimas y deben atenderse de inmediato. Es importante contar con los hechos básicos en una emergencia a fin de :

- Reducir las inquietudes por personas o áreas no afectadas.
- Minimizar la especulación de los hechos por parte de los medios.
- Mostrar responsabilidad.

No hay que olvidar que los diversos públicos de la empresa o institución requieren diferentes niveles de información para satisfacer sus necesidades. Éstos incluyen: consumidores, empleados, medios de comunicación, comunidad, autoridades, representantes, distribuidores, accionistas y agrupaciones financieras. Cada público debe ser considerado individualmente y dirigido en forma adecuada de acuerdo con sus intereses a través de medios específicos.

Es fundamental el manejo apropiado de la información; no obstante, debido a la rapidez que requiere la comunicación en una situación de crisis, es necesario que se preparen declaraciones corporativas que reflejen la posición de la compañía en el caso de una emergencia. Estas declaraciones corporativas deberán complementarse con la información pertinente a la situación y se deberán usar como declaración inicial de la compañía.

### **Procedimiento**

El desarrollo de las actividades debe modificarse de acuerdo con las necesidades de la situación de crisis. La siguiente es una descripción de los lineamientos para lograr una respuesta rápida y efectiva en caso de una emergencia:

1. El responsable de área debe informar al coordinador sobre la situación de emergencia actual o potencial que se presenta dentro de su área de acción.
2. El coordinador deberá hacer una evaluación preliminar de la situación, incluyendo lugar y hora de los hechos, qué ocurrió, si hubo muertos, si hubo heridos y daños estimados, así como la situación actual del problema y las acciones tomadas por cada departamento, gerencia u oficina.
3. El coordinador activará en ese momento dos centros de comunicación: uno de comunicación externa para los medios y la comunidad, y otro, de comunicación interna para los supervisores de las diversas áreas. Es necesario que el coordinador prepare una declaración de reconocimiento de la situación usando como base el documento de la declaración corporativa para evitar posibles contradicciones de posición o filosofía corporativa.
4. De común acuerdo con la máxima autoridad de la compañía, el coordinador deberá conformar un *equipo de trabajo de solución de emergencias*.
5. El coordinador proporcionará información e instrucciones a los supervisores de los diversos departamentos con el fin de prepararlos para responder preguntas de empleados en sus áreas respectivas. La presentación de información a los supervisores de otras áreas evitará el flujo incorrecto de ésta. Los responsables de área sólo tienen la autoridad para proporcionar información a los empleados de su departamento y no deberán darla a personal fuera de su ámbito de responsabilidad o a los medios de comunicación.
6. El equipo de trabajo de solución de emergencias determinará la necesidad de integrar a otros departamentos de la empresa o consultores externos.
7. Este grupo estudiará y evaluará el procedimiento apropiado para la situación y decidirá el enfoque de comunicación, incluyendo la persona más capacitada para fungir como vocero oficial. El coordinador del grupo será

- siempre el vocero oficial y otra persona especializada, en caso necesario, dará información a los medios de comunicación.
8. La ejecución deberá llevarse a cabo a través de programas de comunicación interna y externa. Es de suma importancia informar a los empleados sobre los hechos ocurridos antes de hacer pública la noticia. Los trabajadores deberán conocer la situación a través de la empresa y no de los medios de comunicación u otros públicos que podrían modificar los hechos. Es importante que el centro de comunicación interna mantenga a los gerentes y ejecutivos de las diversas oficinas informados para que éstos, a su vez, puedan notificar a sus empleados.
  9. Después de que se han llevado a cabo las acciones, la situación y los planes de ejecución, se revisan y adaptan a los cambios de la situación.

### **Equipo de trabajo de solución de emergencias**

En cualquier empresa o institución este grupo puede estar constituido por los siguientes elementos:

- Presidente
- Coordinador
- Vocero oficial de prensa
- Representantes de:
  - Finanzas
  - Legal
  - Control de calidad
  - Mercadotecnia
  - Producción
  - Transportación
  - Medio ambiente
  - Servicio a clientes.

El coordinador del equipo tiene la responsabilidad de reunir a los miembros necesarios dependiendo de las circunstancias de la emergencia y de la complejidad de la empresa, ya sea de producción, de servicios, de asesoría, etcétera.

### **Responsabilidades por área**

El equipo de trabajo de solución de emergencias debe cumplir las siguientes funciones:

1. *Identificar y reunir a los especialistas con el fin de obtener información relevante.* Uno de los aspectos más críticos en el manejo de una situación de emergencia es obtener suficiente información en el menor tiempo posible. En caso pertinente, debe considerarse la asesoría por áreas a fin de formarse una idea de la magnitud del problema y sus posibles efectos. Una vez establecida la dimensión de suceso, será más fácil tomar decisiones para su control y solución. Especialistas tanto internos como externos, deberán ser consultados conforme sea necesario.
2. *Formular estrategias de comunicación para el manejo de emergencias.* Para lograr que la formulación de estrategias funcione, es necesario la cooperación y esfuerzo de todos los miembros del equipo. Se espera que cada miembro contribuya con su experiencia en el proceso de decisión del grupo. Este cuerpo de profesionales deberá integrar las estrategias de comunicación a los planes de emergencia existentes (protección contra incendios, control de calidad, evacuaciones y otros).

3. *Dirigir las acciones de respuesta a la emergencia.* Los miembros del equipo son los responsables de supervisar que las decisiones tomadas para dar respuesta a la emergencia en el área, división o planta específica, se cumplan. Además, el equipo se apoyará en los responsables técnicos, para la realización y el análisis de los efectos de estas acciones.
4. *Preparar "declaraciones" y desarrollar líneas de comunicación para todos los públicos.* Con la asistencia de especialistas en comunicación interna y externa, el equipo corporativo deberá desarrollar una estrategia para informar a empleados de la empresa, así como a los medios de comunicación, consumidores, autoridades locales y federales.
5. *Coordinar la información con otras plantas, divisiones o compañías afiliadas.* El equipo corporativo es el centro principal de información para cualquier estado de la República. Este equipo tendrá entre sus responsabilidades:
  - Mantener un lazo de comunicación constante con las oficinas corporativas de la empresa, tanto en el país como fuera de él.
  - Considerar las preocupaciones regionales al tomar las decisiones y llevar a cabo las acciones en instalaciones fuera del área metropolitana o del Distrito Federal.
  - Tener informados a los centros locales y satisfacer sus necesidades durante una situación de emergencia.
6. *Evaluar el progreso de las acciones tomadas durante la emergencia.* Conforme la situación de crisis se desarrolle y se tomen acciones para solucionarla, se deberán valorar éstas constantemente para confirmar su efectividad. Dependiendo de los resultados de las evaluaciones se deberán hacer los cambios necesarios que aseguren un resultado óptimo.

## **Responsabilidades del coordinador**

Las responsabilidades primordiales del coordinador consisten en asegurar el entendimiento del sistema y la cooperación de las personas de cada área involucrada, así como informar a los medios de comunicación y la comunidad.

Dentro de la organización, el coordinador deberá ser la primer persona a quien se debe notificar cualquier circunstancia fuera de lo común que atraiga la atención de los medios de comunicación.

Después de ser informado de una situación de emergencia que involucre cualquier área de la compañía, el coordinador deberá:

- Determinar los hechos y verificarlos
- Reunir al *equipo corporativo de atención a emergencias*
- Preparar un boletín y declaración inicial
- Obtener aprobación de los gerentes, departamentos legales, técnicos ambientales, etc. (según sea necesario), acerca de la información que debe comunicarse. Activar el centro de comunicación o el envío de la información a través de los diversos canales de distribución
- Movilizar los recursos humanos necesarios.

También es su responsabilidad asegurarse que los equipos locales de respuesta a emergencia estén aplicando las medidas necesarias apegándose a los reglamentos establecidos para estos casos y conforme a decisiones tomadas por el equipo corporativo de atención a emergencias.

## **Especialistas:**

Los especialistas, internos y externos, deberán ser llamados para atender la situación de emergencia con su experiencia y apoyo. Deberán considerarse las siguientes áreas:

- Manejo de las áreas, compañías afiliadas o divisiones
- Área de producción y transportación
- Departamento de relaciones exteriores y comercio exterior
- Departamento financiero
- Departamento de recursos humanos
- Consultores de comunicación
- Autoridades externas
- Líderes de la comunidad
- Oficiales de gobierno

### **4.3. POLÍTICA PARA LA APROBACIÓN DE ACCIONES EN RESPUESTA A UN CASO DE EMERGENCIA**

Durante una crisis o situación de emergencia, es de suma importancia que todos los comunicados y declaraciones de la compañía en relación con el evento de emergencia sean consistentes y se lleven a cabo en un mínimo de tiempo. Con este fin, será necesario que los departamentos, áreas de crisis y plantas manufactureras, coordinen todos los comunicados escritos y boletines de prensa con el área corporativa de relaciones públicas a través del Coordinador del Equipo Corporativo.

Durante el desarrollo de una situación de emergencia, el departamento o división tendrá que mantener informada al área corporativa de relaciones públicas

de los cambios de posición que se presenten, ya sea escrita o verbalmente, a fin de que las declaraciones de posicionamiento sean constantes en todos los niveles. Un miembro de la alta gerencia de la región afectada deberá de aprobar la totalidad de los cambios antes de hacer una declaración.

El vocero más creíble es aquél que está más cerca de la situación de crisis o emergencia y no el que se encuentra lejos de ella; sin embargo, el equipo corporativo debe conocer todos los hechos y acciones, ya que el coordinador deberá desplazarse de inmediato al lugar del suceso y tendrá la responsabilidad de coordinar el manejo de información externa e interna.

### **Centro de comunicación e información**

En cada región donde se encuentre alguna instalación de la compañía, el Centro de Comunicación e Información, en caso de emergencia o situación irregular de duración prolongada, será las oficinas de alta gerencia. Una ubicación alterna deberá identificarse, si el área establecida como Centro de Comunicación no está disponible, no exista dicha oficina o se encuentre muy cerca de la zona de emergencia (por razones de seguridad).

Todas las solicitudes de información por parte de los medios, así como de otras partes interesadas, deberán ser dirigidas a este centro donde se encontrará el vocero oficial, que en este caso será el coordinador del equipo para atención de emergencias. Se deberá llevar un registro de todas las preguntas de los medios para que el coordinador las estudie, tome acciones y proporcione respuestas. El centro deberá estar equipado con líneas telefónicas, máquinas de escribir o computadoras para la prensa, impresoras, fax, copiadoras, televisión y videocaseteras, y una sala para conferencias de prensa.

El vocero oficial y el especialista de medios son los responsables de hacer llegar la información a los medios de comunicación, será proporcionada por el mismo coordinador u otra persona designada para comunicar.

### **Libro de registros**

Es indispensable que en el Centro de Comunicación se lleve un control exacto de las juntas, mensajes formulados y enviados a los medios, así como las preguntas y requerimientos de los medios. Este libro servirá para evaluar el manejo de la emergencia o crisis y asegurar que todas las necesidades han sido cumplidas. El coordinador es el responsable de verificar que sean registradas todas las actividades del Centro de Comunicación.

### **Materiales de comunicación y listados para su distribución**

Una gama de materiales serán indispensables para comunicar la posición de la empresa durante una crisis o emergencia.

El siguiente listado permitirá alcanzar una comunicación efectiva con sus diferentes públicos.

#### **Medios**

- Boletines de prensa
- *Position Statements*
- *Fact Sheet*
- Historial de la compañía
- Preguntas y respuestas (el equipo corporativo decidirá si este listado se hace público o se utiliza para la preparación de los ejecutivos)

- Últimas noticias o avances
- Tomas de video para las estaciones de televisión
- Fotografías
- Documentos legales (cuando sean apropiados)

### **Voceros Externos**

- Resumen de eventos y actividades
- Declaración para la prensa
- Mensajes clave
- Preguntas y respuestas
- Definición de posición corporativa ante la situación
- Paquete de prensa

Las siguientes áreas pueden ser coordinadas por el departamento de relaciones públicas o el que se designe por el equipo corporativo de atención a emergencias:

### **Empleados**

- Memorándum de información sobre la emergencia
- Instrucciones para responder a los medios y clientes
- Instrucciones de pasos a seguir
- Información sobre avances de la situación

### **Clientes**

- Carta de información
- Informes con avances -Updates
- Número de servicio a clientes (para responder a preguntas específicas es importante mantener abierto un canal de comunicación con el cliente)

### **Autoridades Locales**

- Llamadas telefónicas y carta informativa
- Paquete de prensa
- Informes con avances y actividades

### **COMPONENTES DE UNA CARPETA DE PRENSA**

A manera de ejemplificar, enseguida se presentan algunos documentos generados por la Agencia de Relaciones Públicas Malfavón y Asociados, en relación con sus clientes:

#### **Nortel de México**

Nortel (Northern Telecom) ha tenido una presencia en México por más de 15 años, desde que empezó la distribución de sistemas multilínea o PBXs en el país a principios de los años 80. Durante los últimos cinco años, las operaciones de Nortel han crecido sustancialmente a partir de su compromiso por proveer servicios de valor agregado y soluciones integrales a sus clientes, desde pequeños sistemas de comunicación hasta la planeación, diseño y manejo de redes nacionales de telecomunicación.

La empresa es líder en el mercado de redes empresariales con cerca del 30% de participación de mercado. Cuenta con una red nacional de distribuidores para suministrar avanzados sistemas digitales a la industria, banca, hoteles, agencias gubernamentales, líneas aéreas, universidades y otros clientes en el país.

Nortel es también proveedor líder de soluciones de redes inalámbricas con una amplia gama de avanzados productos y tecnologías. La firma canadiense suministró la infraestructura para el primer sistema celular operado en México por Lusacell y proveyó la infraestructura para la primera red nacional inalámbrica de acceso fijo a Lusatel.

Asimismo, en 1996 proveyó a Avantel la primera red alterna de larga distancia en el país, en un proyecto llave en mano que dio lugar a una red de fibra óptica equiparable con las más avanzadas redes del mundo. También suministró a Telmex el primer sistema de operadoras totalmente computarizado que ha generado una mayor eficiencia y forma parte de la modernización de la infraestructura telefónica del país.

En Monterrey, Nortel tiene una planta manufacturera con más de 1,000 empleados, que produce aparatos digitales, arneses de cable, equipos de planta externa y productos y equipo de fibra óptica. Cabe destacar que ésta es la única instalación manufacturera en toda la región de América Latina y solamente durante el año pasado produjo un millón de aparatos telefónicos que fueron exportados a Estados Unidos, Canadá, Europa y Japón. La compañía evalúa constantemente planes para incrementar su producción y agregar nuevas líneas de productos.

La compañía está comprometida con el desarrollo de la infraestructura nacional de telecomunicaciones. Esto es evidente no sólo por el hecho de que ofrece los productos y la tecnología más avanzados a sus clientes, sino también por sus aportaciones al desarrollo ambiental y académico. En este campo es justo recordar el aporte decidido que Nortel ha hecho para apuntalar el desarrollo de las instituciones de educación superior al dedicar esfuerzos y recursos para investigación y desarrollo en el rubro de las telecomunicaciones.

Nortel es uno de los más importantes productores de equipos de comunicación a nivel mundial, los cuales incluyen la planeación, diseño, construcción y administración de redes empresariales, redes inalámbricas, redes de banda ancha y redes de operadores. Nortel provee equipos, servicios y redes de información, entrenamiento y sistemas de información operados por compañías telefónicas, empresas de telecomunicaciones de tecnología móvil y fija, además

de brindar apoyo a importantes firmas de televisión por cable, corporaciones, entidades gubernamentales, universidades y a una amplia gama de instituciones multinacionales.

Actualmente, Nortel tiene operaciones en más de 100 países y aproximadamente 40 por ciento de sus ventas provienen de Estados Unidos y Canadá. En 1996 obtuvo ingresos por un monto de 12,800 millones de dólares y tiene aproximadamente 68,000 empleados alrededor del mundo. En México la empresa ostenta más del 30% del mercado de redes empresariales y un porcentaje en continuo ascenso en las otras áreas.

Finalmente, Nortel de México tiene un compromiso de largo plazo con la nación y seguirá contribuyendo a desarrollar la infraestructura de telecomunicaciones del país y apoyando en su meta de pasar de una densidad telefónica de poco más de 9 líneas por 100 habitantes a 20 líneas por 100 habitantes para el año 2000.

### **La Planta de Monterrey**

#### **Avanzadas Instalaciones de Manufactura**

La planta de Nortel en Apodaca, Nuevo León, fue inaugurada el 16 de junio de 1994 y es la única instalación de manufactura de la corporación en América Latina, con más de 1,000 empleados. Produce teléfonos Aries, Vista y Maestro para redes empresariales; teléfonos Millenium, productos de "power" o fuentes de poder, así como arneses de cable, productos de conexión de fibra óptica y, bajo contrato con Siecor Corp., ciertos tipos de conectores de fibra óptica y productos de planta externa, como son conectores y módulos de protección.

El volumen semanal de producción de algunas de estas avanzadas terminales telefónicas es de: 25,000 aparatos Aries; 35,000 aparatos Vista;

El volumen semanal de producción de algunas de estas avanzadas terminales telefónicas es de: 25,000 aparatos Aries; 35,000 aparatos Vista; 45,000 Maestro, y 800 teléfonos de paga (monedas o tarjeta) Millenium.

De igual forma, produce de 35 a 40 familias de unidades de poder para todos los productos Nortel en el mundo. La planta iniciará en breve la producción de terminales inalámbricas Proximity I. En este año, se incorporarán también otros productos de acceso fijo por radio (FRA, por sus siglas en inglés), lo que posicionará a la planta de Monterrey como un centro de excelencia mundial para manufactura inalámbrica.

Las instalaciones de producción cubren una extensión de 25,000 metros cuadrados; aparte de dos áreas de manufactura, el plan cuenta con un centro de distribución que ocupa más de 4,000 metros cuadrados y el área de oficinas, que tiene varias salas de juntas para visitantes y reuniones de trabajo del personal de Nortel.

En lo que respecta al nivel de calidad de los procesos que allí se realizan, la planta cuenta con la certificación de calidad ISO 9000, y obtuvo también los más altos grados de la auditoría de calidad de Telmex.

Como otras divisiones del Nortel Monterrey, está comprometida con los elevados estándares y políticas de la empresa para la capacitación y el desarrollo de los empleados, a todos los niveles.

Asimismo, la planta sigue estrictas normas ambientales para el manejo de desechos de papel, cartón, plásticos, madera y otros materiales. Su política de eliminación de desechos supera los estándares nacionales.

**Gary R. Donahee**  
**Presidente de Nortel CALA Inc.**

Gary R. Donahee fue nombrado presidente de Nortel CALA Inc., el 8 de enero de 1996 y es responsable de la subsidiaria para el Caribe y América Latina de Northern Telecom Ltd., con oficinas en Sunrise, Florida. El Sr. Donahee dirige las actividades de la corporación en 47 países de la región. Antes de su nombramiento, el ejecutivo fungía como presidente de cuentas principales para Norteamérica, a cargo de 16 cuentas localizadas en Canadá y Estados Unidos.

El Sr. Donahee ingresó a Northern Telecom en 1974 y ha ocupado diversas posiciones ejecutivas en Bell-Northern Research y Northern Telecom en América del Norte. Sus puestos incluyeron el de presidente de Northern Telecom Canadá y vicepresidente senior de recursos humanos de Northern Telecom Limited.

El Sr. Donahee es miembro del Consejo de Bell Canada International Inc. Sus intereses personales incluyen ser miembro del Consejo de Directores del Consejo Canadiense para Asuntos Aborígenes, el Consejo de Directores de la ANS, que es el Grupo de Asesores del Sector Industrial y de Alta Tecnología sobre Comercio Internacional del gobierno federal, y de Bell Atlantic Meridian Systems Group. Fue presidente de la Campaña de United Way en Dallas.

Donahee es originario de New Brunswick y se graduó en la New Brunswick University. También ha realizado estudios de posgrado en la Universidad de Western Ontario y la Universidad de Stanford. El Sr. Donahee es casado y tiene tres hijas.

**Gian Carlo Pecchioni,**  
**Presidente y Director General de Nortel de México**

Gian Carlo Pecchioni es presidente y director general de Nortel de México desde el 1o. de enero de 1997. Anteriormente se desempeñó como vicepresidente de Desarrollo de Negocios de la empresa. En la actualidad, Pecchioni es responsable de todas las operaciones de la compañía en México.

Ingeniero en electrónica y comunicaciones con una maestría en administración de empresas, el nuevo ejecutivo de Nortel se desempeñó durante dieciséis años en Hewlett Packard de México, donde su último cargo fue el de gerente general del sector de electrónica y telecomunicaciones (TMO) para la región latinoamericana.

En Hewlett Packard, Pecchioni estuvo a cargo de las operaciones de electrónica y telecomunicaciones en Brasil, Venezuela, Argentina, México, Perú, Bolivia, el Caribe y Centroamérica. Con un exitoso récord de crecimiento en la región, el ejecutivo mexicano fue el encargado de crear e implementar oportunamente estrategias de negocios en el momento de mayor crecimiento del sector de las telecomunicaciones en América Latina para la organización TMO.

Gian Carlo Pecchioni es mexicano de origen italiano y tiene 39 años de edad. Domina perfectamente el español, inglés e italiano.

Contacto:  
Marco A. Malfavón  
Tel.: 511-8914

**Gian Carlo Pecchioni,  
Nuevo Presidente y Director General de Nortel de México**

*El consorcio canadiense hizo oficial el nombramiento del ejecutivo mexicano*

México, D.F., 30 de enero.- Nortel (Northern Telecom) hizo público hoy el nombramiento del Ing. Gian Carlo Pecchioni Onofrietti como nuevo presidente y director general de Nortel de México, responsable de todas las operaciones de la empresa en el país.

Gary Donahue, presidente de Nortel para el Caribe y América Latina (CALA) Inc., señaló que "la designación de un ejecutivo mexicano para llevar las riendas de la empresa en estos momentos de oportunidades, patentiza la confianza de Nortel en el desarrollo y crecimiento de sus operaciones en México".

Y agregó que "Gian Carlo trae a Nortel más de 16 años de experiencia en la industria electrónica y de comunicaciones. Estoy seguro que posee la experiencia, visión y liderazgo para dirigir a nuestra compañía en México hacia el nuevo siglo".

Ingeniero en electrónica y comunicación, con maestría en administración de empresas, Gian Carlo Pecchioni se desempeñaba como vicepresidente de Desarrollo de Negocios de Nortel de México antes de asumir su nueva responsabilidad.

"Confiamos en que 1997 sea el año de consolidación del mercado mexicano de las telecomunicaciones, el cual ha experimentado el crecimiento más

importante de su historia en los últimos cinco años", precisó por su parte Pecchioni.

El nuevo presidente y director general de Nortel de México señaló también que "en Nortel esperamos al próximo siglo con la certidumbre de que México entrará de lleno a la era de las telecomunicaciones multimedia. Nuestro compromiso es contribuir a pavimentar el camino para el que el país entre sin obstáculos a este nuevo paradigma de cambio y desarrollo".

El Ing. Pecchioni se incorporó a Nortel en 1996 después de 16 años de carrera en Hewlett Packard de México, donde su último puesto fue como gerente general para América Latina en el sector de Electrónica y Telecomunicaciones. En ese tiempo, tuvo la responsabilidad de supervisar las operaciones de la empresa en la región, incluyendo Brasil, Venezuela, Argentina, Chile, Perú, Bolivia, Caribe, Centroamérica y, por supuesto, México.

Gian Carlo Pecchioni es mexicano, de ascendencia italiana, tiene 39 años y domina el español, inglés e italiano. Se graduó de ingeniero en electrónica y comunicaciones en la UNAM, tiene una maestría en administración del ITAM y un diplomado gerencial del IPADE.

Nortel de México está estructurada en cuatro grandes líneas de negocios que son: redes empresariales, área en la que la empresa ostenta un liderazgo indiscutible en México; redes inalámbricas, con productos para telefonía celular, PCS y telefonía de acceso fijo inalámbrico; redes de operadores y redes de banda ancha, con productos para la transmisión de datos, voz, video, imágenes, acceso a Internet y otros.

Asimismo, tiene una planta de producción en Monterrey y oficinas de ventas y mercadotecnia en la ciudad de México. En conjunto la empresa genera más de 1400 empleos y un índice muy importante de productos para exportación.

Asimismo, tiene una planta de producción en Monterrey y oficinas de ventas y mercadotecnia en la ciudad de México. En conjunto la empresa genera más de 1400 empleos y un índice muy importante de productos para exportación.

Nortel obtuvo ingresos en 1996 por un monto de 12,800 millones de dólares y tiene aproximadamente 68,000 empleados alrededor del mundo.

Como quedó demostrado con los ejemplos anteriores, es imprescindible contar con una apropiada estrategia de comunicación que permita a las empresas hacerle frente a momentos de contingencia, emergencias o situaciones no previstas.

Sin el adecuado desarrollo y participación de los diferentes actores que interactúan en el proceso de comunicación corporativa, cualquier intento por lograr una buena comunicación con el exterior corre el riesgo de carecer de orden y, en consecuencia, de efectividad.

Los consejos vertidos en este capítulo tienen por tanto el objetivo de capacitar al futuro comunicador en el uso de técnicas y herramientas que faciliten su labor, en especial en condiciones de alta presión.

Como se indica más adelante en los anexos, las instituciones públicas y privadas realizan continuamente emisiones de comunicados, los cuales sirven de contrapeso para informaciones mal intencionadas o poco claras con respecto al desempeño de la empresa en cuestión.

# ANEXOS (A)

The News  
**FINANCE**

## Nortel Reports Rosy Fourth Quarter

By **MICHAEL GULLOTTA**  
The News Staff Reporter

Canadian telecommunications company Nortel was optimistic about its operations this year Thursday as it presented its fourth quarter results and introduced Gian Carlo Pecchioni as its new president and director general for Mexico.

"Telecommunications is the fastest growing industry in Latin America," said Pecchioni "and this will be another good year for Nortel."

In the last quarter of 1996 the company — formerly known as Northern Telecom — reported revenues of 4.19 billion dollars, an increase of 20 percent from the same period in 1995.

Nortel's total revenues for 1996 equalled 12.8 billion dollars, also an increase of 20 percent from the previous year. And though the company operates in over 100 countries, 40 percent of its sales currently come from the United States and Canada.

The Canadian company began operations in Mexico in 1981 and is one of the world leaders in wireless telephones. In conjunction with newcomer Avantel, the company

introduced the first cellular phone network in Mexico. "The privatization of Telefonos de Mexico (Telmex) three years ago began a way of competition that has bolstered the Mexican economy," said the company's president for the Caribbean and Latin America Gary Donahoe.

Nortel has a plant in Monterrey; its only manufacturing facility in Latin America, which employs over 1,000 workers. Last year the

plant produced over one million telephone systems, including the Aries, Vista, Maestro and Millennium lines, which were exported to the United States, Canada, Europe and Japan.

According to Pecchioni, the company is bullish on four major areas in Latin America, which include Mexico, Brazil, Colombia and Argentina. He estimates that Nortel will possess 8 percent to 10 percent of the Mexican market this year and expects this figure will double by the year 2000 to 500 million dollars. The telecommunications market in Mexico is worth approximately 2 billion dollars.

The company's future plans are to continue to develop the telecommunications infrastructure in Mexico and help the governments' goal of having 9 telephone lines per 100 inhabitants this year and 20 lines per 100 inhabitants by the turn of the century.



RAFAEL ROBLEDÓ  
Gian Carlo Pecchioni

## Habrán 9 líneas telefónicas por cada 100 mexicanos en el 2000: Nortel

**Gian Carlo Pecchioni** asegura que la empresa creció 20% en 1996

Por **LOURDES AGUILAR**

El presidente de la empresa canadiense Nortel, Gian Carlo Pecchioni, aseguró que el servicio telefónico en México registrará importantes crecimientos, y permitirá que para el año 2000 existan nueve líneas por cada 100 habitantes, con crecimiento continuos.

Destacó que la telefonía en México ha comenzado a registrar una fuerte expansión gracias a que nuevas empresas obtuvieron una autorización para prestar servicios de telefonía.

El nuevo presidente de esta importante empresa, especializada en la construcción de aparatos de telefonía alámbrica e inalámbrica, reportó que durante 1996, la compañía registró ganancias por 4.19 millones de dólares, que representan 20% más a las obtenidas durante 1995.

Destacó que para este año sus ganancias se duplicarán en el país debido a la gran demanda que el servicio tiene en México y la expansión que tendrán las nuevas concesionarias.

Adelantó que la empresa tiene proyectado realizar inversiones por dos mil millones de dólares en la construcción de productos inalámbricos, ya que aseguró que este sector registrará un fuerte crecimiento a partir de este año.

Detalló que una vez que la Secretaría de Comunicaciones y Transportes dé a conocer las bases sobre las cuales habrán de licitarse nuevas bandas para el servicio de telefonía celular, este

mercado registrará importantes niveles de crecimientos, similares a los de la telefonía local.

Agregó que por el momento se cuenta con contratos con nuevas empresas de telefonía para que Nortel preste sus servicios no sólo sobre sus productos, sino la manera para dar un mejor uso de ellos.

Recordó que desde 1981, en que la empresa inició operaciones en México, la demanda por los productos de telefonía fue grande, y a partir de esa fecha "comprendimos la gran dimensión que tiene el mercado nacional".

Destacó que hasta el momento el procedimiento que ha aplicado la Comisión Federal de Telecomunicaciones (Cofotel), para vigilar que el servicio de larga distancia sea benéfico para el país, ha sido el más adecuado.



**Gian Carlo Pecchioni**

Negocio por 2 mil mdd: Nortel

## Duplicará la apertura el mercado para equipos de telecomunicación

La apertura a la subasta de las frecuencias del radioespectro para acceso inalámbrico fijo y móvil representa la oportunidad de que el mercado mexicano de equipos de telecomunicaciones, valuado actualmente en dos mil millones de dólares, pueda duplicarse en los próximos años, aseguró Gian Carlo Pecchioni, quien fue presentado ayer oficialmente como nuevo presidente y director general de Nortel México.

Tal apertura, dijo, permitirá al gobierno mexicano alcanzar sus metas de crecimiento en líneas hacia el año 2000, al pasar en la actualidad de nueve por cada cien habitantes a 20 en la misma proporción; al tiempo que para Nortel, proveedor de tecnologías, equipos e infraestructura de telecomunicaciones, se abre la señal que pudiera representar el cerrar un importante contrato con el Grupo Iusacell y, en términos generales, permitirle entrar a una fase comercial de tecnologías para acceso inalámbrico fijo y móvil.

En este sentido, el ejecutivo de Nortel precisó que en la actualidad la tecnología y equipos con la que el Grupo Iusacell ya opera, en fase de pruebas, fue provista (prestada) por Nortel y confirmó que es adecuada para funcionar en la banda de los 450 megahertz, pero que ello no ha representado el cierre de contrato alguno.

José de Jesús Guadarrama H.

Gian Carlo Pecchioni coincidió con Gary R. Donahoe, presidente de Nortel Caribe y América Latina (Cala) Inc., que la privatización de Teléfonos de México en 1990 desató una renovada competencia que ha impulsado la economía mexicana, aunque reconocieron que el avance del mercado de equipos y servicios dependerá en buena medida de la reactivación económica.

No obstante lo anterior, Nortel creció el año pasado en alrededor de 60 por ciento dentro del mercado de equipos de telecomunicaciones, en relación con 1995; estimando ingresos para 1997 en el país se espera registrar aproximadamente 210 millones de dólares y con la expectativa de convertirse hacia el año 2000 en una empresa superior a los 500 millones de dólares.

Sin embargo, Pecchioni reconoció que una parte importante de sus ingresos en México proviene de las exportaciones, pero no precisó porcentajes por motivos de confidencialidad.

De las ventas estimadas por 210 millones de dólares para el presente año, calculó que 50 por ciento será colocado entre los operadores de telefonía pública y la otra mitad entre particulares que demandan

equipos, tecnología e infraestructura de telecomunicaciones.

Sin dar fechas ni montos, el directivo aseguró que Nortel tiene nuevos planes de inversión en el país, una vez que sus objetivos son permanecer en el largo plazo y que prueba de ello es que en los últimos cinco años sus inversiones sumaron cerca de 40 millones de dólares.

Del global de ventas de Nortel, entre 8 y 10 por ciento han sido colocadas en América Latina. Al cuarto trimestre de 1996 su ingresos globales sumaron un total de 12 mil 800 millones de dólares, lo que significó un aumento de 20 por ciento en relación con 1995, mientras que en el país su incremento fue de 60 por ciento.

En el último trimestre del año, la empresa obtuvo ingresos mundiales por cuatro mil 190 millones de dólares, es decir, 20 por ciento más que los tres mil 500 millones de dólares reportados en el mismo trimestre de 1995.

Entre las actividades destacadas de Nortel en México está el establecimiento del primer sistema celular, el cual se trabajó con el Grupo Iusacell; además de ser solicitada por Avantel para construir la primera red alternativa de larga distancia, lo cual se logró en un tiempo récord de 11 meses.

# Espera Nortel elevar ingresos

**Prevé compañía  
mejorar su posición  
en el sector de  
telecomunicaciones  
en México**

Por María Fernanda Matos

LA COMPAÑÍA CANADIENSE NORTHERN TELECOM espera que este año sus ingresos en México alcancen los 210 millones de dólares e incluso superen los 500 millones de dólares hacia el año 2000, señaló su nuevo director general, Gian Carlo Pecchioni.

Añadió que la compañía espera tener cada vez una mejor posición en el mercado de equipo de telecomunicaciones en México, cuyo valor se estima en alrededor de dos billones de dólares.

Expresó que la apertura del uso de tecnologías inalámbricas en México como el PCS (Personal Communications Services), ofrecerá mayores oportunidades a los proveedores de equipo, y contribuirán a lograr los objetivos del gobierno en materia de teledensidad, que es pasar de un promedio actual de nueve líneas por cada 100 habitantes, a casi 20 por cien habitantes en el año 2000.

Nortel inició sus actividades en México desde hace 15 años y en los últimos cinco años realizó inversiones por unos 40 millones de dólares.

La compañía, que registró en 1996 ingresos a nivel mundial por 12 mil 850 millones

de dólares, cuenta con una planta manufacturera en Monterrey con más de mil empleados, produciendo el año pasado un millón de aparatos telefónicos que fueron exportados a Estados Unidos, Canadá, Europa y Japón.

Pecchioni señaló que la trayectoria de Nortel en México puede además ubicarse en trabajos como la instalación de la primera red alterna de larga distancia construida para la compañía Avantel, el suministro para Telmex del primer sistema de operadoras totalmente computarizado, y el suministro de la infraestructura para el primer sistema celular operado en México por la compañía Iusacell.

Por su parte, Gary R. Donahoe, presidente de la firma para América Latina y el Caribe, indicó que México, junto con otros países de la región, se ha convertido en un mercado muy importante para la compañía.

Detalló que de los ingresos totales que Nortel registró el año pasado, un 10 por ciento provinieron de esa zona que registró un crecimiento significativo, principalmente en países como México, Brasil, Colombia, Chile y Argentina.

De hecho, Nortel espera que estos países registren un crecimiento mayor en ingresos que el propio mercado canadiense.

"Recientemente hicimos un análisis global y entre los doce objetivos estratégicos que establecimos, incluimos a América Latina", señaló Donahoe.

Nortel es también la proveedora de equipo para las transmisiones inalámbricas que en prueba realiza la compañía Iusacell.

## Prevé Nortel facturar más de US 500 millones al año 2000

La empresa canadiense Nortel (Northern Telecom) buscará consolidar su participación en el mercado de equipo de telecomunicaciones de México, estimado en 2,000 millones de dólares, afirmó Gian Carlo Pechioni, director general de la compañía.

En su presentación como nuevo responsable de la dirección y presidencia de la empresa, señaló que el reto para Nortel es superar los 500 millones de dólares de facturación para el año 2000, lo cual será posible dada las perspectivas que el mercado de las telecomunicaciones tendrá en México, en especial la larga distancia y la telefonía inalámbrica.

A partir de la subasta del espectro radioeléctrico que el gobierno realizará este año, dijo, las expectativas serán sumamente favorables, pues de aquí al año 2000 se buscaría duplicar la densidad telefónica de México que actualmente es de 9 aparatos por cada 100 habitantes.

El objetivo de las autoridades y el reto de las empresas de telecomunicaciones, entre

ellas Nortel, será participar para alcanzar las metas de 20 líneas telefónicas por cada 100 habitantes.

Pechioni, dijo que en los últimos años Nortel ha duplicado anualmente sus ventas en México. Con este antecedente, "el reto que tenemos es lograr que la empresa esté para el año 2000, por arriba de los 500 millones de dólares en ventas".

Antes, Gary Donahoe, presidente de Nortel Caribe y América Latina, dijo que además de la región latinoamericana, en donde destacan los países de México, Colombia, Brasil y Chile, el mercado de China se encuentran entre los prioritarios de Nortel por su gran desarrollo.

La zona de Latinoamérica, Nortel ha experimentado un gran crecimiento, de tal forma que hoy la división se encuentra debidamente posesionada para alcanzar a fines de 1997, operaciones por 1000 millones de dólares.

Durante 1996, las ventas de Nortel en México sumaron 210 millones de dólares, informó Pechioni.

#### **4.4. GUÍA DE RESPUESTAS A LOS MEDIOS Y LA COMUNIDAD**

En una situación de emergencia es esencial manejar la situación con sinceridad, honestidad y profesionalismo. Estos elementos, en comunión con los esfuerzos para disminuir el problema, contribuyen sobremedida a establecer la credibilidad de la compañía. Una actitud abierta, responsable y con disposición para escuchar las preguntas de los medios, proporciona fortaleza a la compañía durante una situación de crisis.

La base de una relación positiva de la planta, división y compañía con los medios, comunidad y gobierno, deben establecerse antes de que se presente una situación de emergencia.

Cuando llegue el momento de responder directamente, recuerde que el coordinador es el experto en el área y que su responsabilidad en ese momento es informar. No debe hacer comentarios de situaciones que no conoce o no tiene la información. Debe prevenir posibles conflictos y estar preparado.

Es muy importante evitar el uso de palabras técnicas o específicas del ramo fotográfico y lenguaje complejo que pueda interpretarse como falta de información o mentira. Es necesario decir las cosas en términos fáciles de entender por cualquier persona. Sea honesto en sus comentarios, incluso admitiendo, cuando juzgue apropiado, el no conocer la situación o no tener la información en ese momento.

Prepare algunos puntos que desee aclarar y méncionelos cuando lo crea oportuno. No espere que los medios o el grupo de colonos le presenten una oportunidad para dar a conocer su información. No evada preguntas; si aparenta que trata de ocultar información, el público sospechará de usted. Sea honesto, abierto y esté preparado para enfrentar a una audiencia hostil y ávida de información.

Conozca el formato de la confrontación con anticipación. ¿Habrá una sesión de preguntas y respuestas? ¿Será una discusión abierta? ¿Dará únicamente la información sin responder preguntas? El tipo de audiencias (públicos) determinará la naturaleza de su confrontación. Una entrevista de prensa, una de televisión, una conversación por teléfono con el público en general, o una junta privada con autoridades de diferentes áreas.

### **Cómo hacer una declaración**

Durante una situación de emergencia, habrá peticiones continuas de los representantes de los medios para obtener una declaración sobre la situación y probablemente esté acompañada de preguntas. Es importante presentar información periódica y continua, tomando en consideración que los representantes de los medios deben entregar la noticia en tiempos establecidos.

Las declaraciones deben ser presentadas por escrito para que sean leídas a los reporteros, o se repartan como boletines de prensa; esto asegura que se recibe la misma información.

Las declaraciones deberán hacer énfasis en los esfuerzos que se están llevando a cabo para controlar y minimizar la emergencia. Cada declaración debe ser fechada incluyendo la hora en que se dio, y deberá llevar el nombre de la persona que la emite.

### **Entrevista con los medios impresos**

Es importante recordar que el objetivo de los medios impresos en caso de una situación de emergencia es obtener la noticia y hacerla llegar a sus lectores lo

más pronto y precisa posible. Una vez que el objetivo está satisfecho, buscan comentarios que capten la atención de la gente.

Los reporteros de los periódicos tienden a considerarse los guardianes de los derechos del público. Trate de ver la situación desde el punto de vista de los reporteros. Al mismo tiempo, las compañías tienen derechos y éstos deben mantenerse firmes. Que no lo intimide la situación y se sienta obligado a dar información que considera deba ser consultada previamente.

### ***Tips para entrevistas con la prensa***

- Piense sus respuestas antes de contestar. No se sienta incómodo si debe rectificar su afirmación inicial o si tiene que corregir declaraciones incorrectas o mal interpretadas.
- Nada está fuera de minuta (*off the record*), aun cuando usted lo haya especificado y el reportero lo acepte. Diga únicamente lo que usted quiere que aparezca y resérvese la información confidencial.
- Rectifique los hechos y cifras con el reportero.
- Puede darse el caso que el reportero no comprenda por completo el tema. Ofrezca información que beneficie la calidad de la entrevista, haga un poco de historia si es necesario, para que el tema sea comprendido por el reportero y sus lectores.
- El reportero no enviará su nota para aprobación; por tanto, ofrezca ayuda en caso de que el periodista tenga dudas, o más información para la elaboración de la nota periodística.
- Es importante que apoye sus declaraciones con hechos y evidencias.

- Durante la entrevista, haga énfasis en sus puntos clave, pero en diferente forma para que no sea simple repetición.
- Asegúrese que su relato se dé como una conversación. Sea honesto y esté abierto al diálogo. Use anécdotas para hacer énfasis en su declaración.

## **INFORMACIÓN TÉCNICA SOBRE EL MANEJO DE RELACIONES PÚBLICAS**

A continuación se da un ejemplo de la información técnica que debe contar la agencia de relaciones públicas antes de iniciar las operaciones en favor de la imagen de sus abonados

### **Teleconferencia**

Vextro de México ha sumado en el Centro de Servicios de Telereunión su experiencia de casi una década en complejos proyectos de telecomunicaciones en nuestro país, con la de empresas estadounidenses líderes mundiales en el mercado de la teleconferencia desde hace 15 años, para hacer simple la utilización de ésta, al mismo tiempo, probada y avanzada tecnología.

La teleconferencia es una de las tecnologías que están revolucionando la manera de hacer las cosas en muchos ámbitos como: negocios, educación y capacitación, trabajo en grupo, relaciones públicas, medicina, industria y muchos más. Los beneficios que aporta son realmente impactantes, como reducciones de gastos de viaje hasta en un 70%, tiempos de respuesta extremadamente rápidos, una mayor organización y eficacia en las reuniones, aprovechamiento de recursos humanos valiosos con mayor cantidad de personas, trabajo desde su casa,

mejora de la comunicación dentro de empresas y organizaciones, así como hacia afuera con clientes e inversionistas .

Telereunión cuenta con el primer centro de servicios en México, que permite al usuario aprovechar la teleconferencia sin preocuparse de las cuestiones técnicas involucradas, concentrando su tiempo, dinero y esfuerzo en su actividad, ya sea vender, fabricar, dar el mejor servicio en su especialidad, capacitarse o trabajar en grupo, y no en viajar, controlar gastos, ni coordinar reuniones.

La teleconferencia permite sostener juntas de trabajo, hacer reuniones informativas, dar avisos, realizar entrevistas para contratación de personal, proporcionar capacitación o educación a distancia, comunicar de manera clara, oportuna e interactiva; contar con el consejo oportuno de especialistas, realizar estudios de mercado y encuestas, o bien reunir a personas clave en situaciones de emergencia, pero desde su escritorio, su casa o automóvil, o cuando está fuera de la ciudad: sin incurrir en gastos por viajes, alimentación y eliminar las horas y costos improductivos dedicados a estos eventos.

Puede hacer uso de su equipo actual: teléfonos convencionales, celulares, fax, PC's, Notebook's, equipos de videoconferencia para salón, etcétera. Se puede hacer una combinación de cada medio sin importar el equipo con que cuenta cada participante, pudiendo ir desde la simple voz hasta videoconferencia con imágenes en movimiento. Resulta igualmente sencillo mantener una conferencia entre dos personas o miles en el mismo edificio, en diferentes ciudades o en otros países.

Telereunión cuenta con cuatro tipos distintos de teleconferencia, los cuales varían entre sí en función de las necesidades propias del cliente en cuanto a la complejidad del mensaje a enviar:

1. **Audioconferencia.-** Es utilizado principalmente para decisiones rápidas como: juntas administrativas rutinarias, avisos urgentes, actualización de información, reuniones informativas, estudios de mercado y encuestas, educación a distancia y reuniones de urgencia.
2. **Audiografix.-** Es empleado para volúmenes más amplios que el sistema anterior como: trabajo en grupo, proyectos en conjunto en ubicaciones distantes, resolución a problemas, educación a distancia, actualización de información, soporte técnico a clientes, solicitud de aprobación urgente, telemedicina y teletrabajo.
3. **Videoconferencia.-** Más complejo que los anteriores en cuanto a la cantidad de información y de lenguaje corporal; este sistema de teleconferencia es utilizado principalmente en: juntas directivas, entrevistas para contrataciones, anuncios importantes y comunicaciones de la dirección.
4. **VideoPC.-** Es el más completo de los sistemas de telecomunicación y es utilizado para revisión de proyectos complejos como: juntas directivas, planes estratégicos, consulta a especialistas, etcétera.

En el caso de la teleconferencia, los costos se limitan principalmente al tiempo útil real de los participantes, a las llamadas de larga distancia generadas y al costo del servicio de teleconferencia en sí. Ésta no pretende eliminar el contacto humano ni todos los traslados de personal para reuniones de trabajo en una empresa, por ejemplo. Sin embargo, en un gran porcentaje es posible sustituir estos viajes por alguna forma de teleconferencia adecuada al caso, lo cual conlleva reducciones en gastos de viaje y tiempo de empleados.

## **PREGUNTAS Y RESPUESTAS**

Enseguida se enuncia un ejemplo relacionado con la información que presenta la agencia a sus clientes, con objeto de prepararlos para los temas posibles durante la entrevista con la prensa

*1.- ¿En qué consiste el concepto teleconferencia?*

**R.** Es una de las tecnologías que están revolucionando la manera de hacer las cosas en muchos ámbitos como los negocios, educación y capacitación, trabajo en grupo, relaciones públicas, medicina, industria y muchos más. En resumen, es uno de los sistemas más apropiados para poner en contacto a grandes públicos de distancias muy lejanas.

*2.- En términos más concretos, ¿qué beneficios ofrece este sistema de telecomunicación?*

**R.** Los beneficios que aporta son realmente impactantes, como reducciones de gastos de viaje hasta en un 70%, tiempos de respuesta extremadamente rápidos, una mayor organización y eficacia en las reuniones, aprovechamiento de recursos humanos valiosos con mayor cantidad de personas, trabajo desde su casa, mejora de la comunicación dentro de empresas y organizaciones, así como hacia afuera, con clientes o inversionistas

*3.- ¿Qué tan reciente es el uso de estos sistemas de comunicación interactiva?*

**R.** Aunque en nuestro país ya se conoce de manera incipiente y limitada la videoconferencia de salón, que es una forma costosa de teleconferencia, existen algunas otras tecnologías desarrolladas desde hace más de 20 años y algunas de

muy reciente creación, que permiten poner al alcance de cualquier empresa o institución los grandes beneficios que proporciona la teleconferencia.

*4.- ¿En qué situación se encuentra México con respecto al uso de esta tecnología?*

R. En nuestro país las empresas de servicios de valor agregado en telecomunicaciones son aún pocas, contándose menos de 127 permisos para este tipo de servicios otorgados por las autoridades a la fecha. En el caso de la teleconferencia, la primera y única empresa que ha solicitado y obtenido dicho permiso de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes es Vextro de México, S.A. de C.V. la cual, ha creado una división independiente llamada Telereunión para ofrecer por primera vez en nuestro país dicho servicio. Es decir, Telereunión es una empresa de servicios que reúne gente usando simplemente herramientas de trabajo como son los equipos y las diversas tecnologías de telecomunicaciones.

*5.- ¿Cuál es la mecánica a seguir en la contratación del servicio y qué beneficios adicionales se pueden obtener?*

R. Para llevar a cabo una reunión, lo único que tiene que hacer es llamar e informarnos los nombres y números telefónicos de los participantes, la hora del evento y las facilidades y características requeridas para el mismo. En cuanto a los beneficios, el cliente elige las características para la conferencia: los participantes llaman al centro de servicio, o nosotros nos encargamos de localizarlos, confirmamos la asistencia al organizador, enviamos información relativa al evento antes y después del mismo; se puede tener control por moderador o reunión libre, grabación del evento, transcripción en papel, traducción simultánea a cualquier idioma, facilidades de pregunta y respuesta

para grandes audiencias, encuestas dinámicas computarizadas y una gran cantidad de facilidades más.

*6.- En el aspecto económico, ¿qué tan atractivo es realizar una reunión de trabajo mediante el sistema de teleconferencia?*

**R.** Tradicionalmente, la organización convencional de una reunión requiere de transporte aéreo, gastos de hoteles y comidas, desperdicio de horas por movilización y espera; asimismo, se generarían gastos administrativos y llamadas de larga distancia a las oficinas de origen, para poder coordinar la reunión y seguir en contacto con dichas oficinas. En el caso de la teleconferencia, los costos se limitan principalmente al tiempo útil real de los participantes, a las llamadas de larga distancia generadas y al costo del servicio de teleconferencia en sí. En los diferentes tipos de teleconferencia que ofrece Telereunión (Audioconferencia, Audiografix, videoconferencia y VideoPC), la reducción en costos, comparativamente hablando, siempre es superior al 50% -llegando en algunos casos hasta el 77%.

*7.- En términos de costo unitario, ¿de cuánto estaríamos hablando?*

**R.** La inversión inicial por usuario puede ser desde nula hasta varias decenas de miles de dólares, dependiendo de los requerimientos específicos; sin embargo, para la gran mayoría de las aplicaciones, ésta no supera los 250 dólares por usuario.

*8.- ¿En qué año inició sus operaciones Vextro y cuál ha sido su desempeño desde entonces?*

**R.** Vextro de México inició sus operaciones en octubre de 1986 como distribuidor de conmutadores telefónicos pequeños y material eléctrico. Posteriormente en

1992 la empresa fue seleccionada como uno de los seis distribuidores autorizados de Northern Telecom en México (uno de los cinco proveedores de equipo más grandes del mundo). Desde 1990, las ventas han crecido cada año un promedio de 51%. De igual forma, Vextro es el líder en productos de Northern Telecom en América Latina, y como prueba de ello fue nombrado en 1993 *El Mejor Distribuidor Northern Telecom en México y América Latina*.

### **Entrevistas en televisión y radio**

En el mundo de la televisión y la radio, toda la información cuenta solamente con unos segundos o minutos para ser transmitida; por eso, lo que usted diga siempre será grabado en vivo y en la mayoría de los casos transmitido. Decida qué es lo más importante que quiere decir y dígalo primero. Después complete su declaración con el resto de la información disponible. Haga sus anotaciones, estudie y recuerde todos los puntos que quiere cubrir. Sea breve y preciso, tenga cuidado que sus comentarios no sean mal interpretados o no se entiendan como usted desea.

La televisión es hoy el principal centro de atención para la opinión pública. Este medio puede ser el método más efectivo para la presentación de imágenes y mensajes, no obstante también puede ser destructivo. En este caso, su presencia es más importante que el tema mismo. Lo principal es que usted tenga conocimiento absoluto de la situación y el asunto a tratar, así como el demostrar en forma clara sus convicciones. Recuerde que en ese momento, usted representa a la compañía y, además, su compromiso por minimizar y eliminar los posibles desastres.

#### **4.4.1. Entrevistas de radio y televisión**

##### **La preentrevista**

Por lo general, el anfitrión o productor lo "preentrevistarán" unos minutos antes de que salga al aire. La preentrevista es importante porque durante ella se establecerá qué se espera de usted en el aire y la dirección que la entrevista va a tomar. Aun más importante, es su oportunidad de establecer el tema que a usted le gustaría discutir con el entrevistador.

##### **Duración de la entrevista**

En el caso del radio y la televisión sabrá por adelantado el tiempo aproximado de la entrevista. Sin embargo, en algunos casos hay cambios de última hora, y su tiempo al aire puede disminuirse o incrementarse.

##### **Comienzo de la entrevista**

Cuando sea posible, pídale al conductor del programa que le indique el momento en que iniciará la transmisión. En varias ocasiones ha sucedido que el programa da comienzo y el invitado no se da cuenta y actúa o dice algo inapropiado.

##### **Llamadas al radio o la televisión**

Algunos programas de radio y televisión permiten la participación del público durante la entrevista a través de llamadas telefónicas al estudio. El conductor del programa por lo general selecciona las llamadas conforme al tema que se está

tratando. Sin embargo, si recibe una llamada que no está dentro del tema a tratar, el conductor lo hará saber al participante. En caso de que el conductor no haga mención a la pregunta fuera del tema, usted puede hacerle notar directamente a la persona.

### **El tiempo es crucial**

Todo en la radio y en la televisión está calculado con exactitud. Asegúrese de que sus respuestas sean cortas y precisas, de lo contrario el entrevistador lo interrumpirá antes de que usted pueda enviar su mensaje. La mayoría de sus respuestas no deberán ser mayores a tres o cuatro enunciados.

### **Apariencia física y manerismos en televisión**

Use ropa conservadora en estilo y color. Una camisa azul, traje azul marino y corbata roja, son los favoritos de los hombres en el medio. Una mujer deberá usar colores sólidos y maquillaje discreto.

Actúe como si estuviera en cámara a cada momento. No se mueva continuamente en su silla y siéntese en forma natural y cómoda. No haga movimientos repentinos, como acomodarse el cabello, tocarse la cara, corregir la corbata, la camisa, el saco, los lentes, etcétera.

Dirija su atención hacia la persona que conduce la entrevista. No siga a la cámara con su mirada o su cuerpo; permanezca sentado hasta el final de la entrevista y hasta que el conductor o productor le indique que está fuera del aire y es apropiado que se retire.

## **Entrevistas pregrabadas**

Cuando tenga que grabar una entrevista para radio o televisión, es necesario tomar en cuenta los siguientes consejos:

- a) Asegúrese que el reportero tenga su nombre y cargo escritos correctamente.
- b) Siempre haga un resumen de sus respuestas. El reportero busca una frase corta, posiblemente de sólo ocho segundos.
- c) Si usted no está satisfecho con su respuesta, pregunte si es posible detener la grabación para modificar su declaración.
- d) Pregunte la fecha en que la entrevista saldrá al aire.

### **4.4.2. Entrevistas telefónicas**

#### **Antes de la entrevista**

1. Anote el nombre del reportero y la publicación o estación que representa.
2. Identifique el tema de interés y el enfoque de la nota.
3. Pregunte al reportero si su respuesta será grabada directamente de la conversación telefónica. De ser así, el reportero deberá darle unos minutos para preparar sus respuestas. Tenga toda la información que va a necesitar, por ejemplo, cifras, hechos relevantes, información general. Si no tiene información, indique al reportero que le llamará en unos minutos o haga una cita para que le llame cuando usted tenga toda la información necesaria para responder a las preguntas.

## **Durante la entrevista**

Sus únicas herramientas en una entrevista telefónica son su voz y la información que presente.

- a) Hable con sinceridad, claridad y convicción cuando dé sus respuestas.
- b) Asegúrese que la información que proporciona ha sido aprobada y verificada para evitar contradicciones posteriores que puedan dañar la imagen de la compañía.
- c) Finalmente, averigüe cuándo será transmitida la entrevista; y si desea, puede pedir que le sea enviada una copia o transcripción antes de que ésta pase al aire.

## **Preguntas típicas**

A continuación se presentan algunas listas de las preguntas más usadas por los medios en situaciones de emergencia:

*Incidentes relacionados con los productos.*

¿Cuál es la naturaleza del problema? ¿Ha sido confirmado definitivamente?

¿La contaminación parece ser accidental o intencional?

¿Qué productos de la empresa están afectados (información sobre grupo y lote) ¿Cuándo y dónde fueron fabricados estos productos?

¿En qué rango de distribución y ventas están?

¿Qué cantidad del producto defectuoso se encuentra disponible a la venta?

- ¿Cuándo se descubrió la situación?
- ¿Cómo se descubrió la situación?
- ¿El defecto es evidente inmediatamente a los consumidores?
- ¿Ante qué características identificables debe alertarse a los consumidores?
- ¿Qué deben hacer los consumidores con el producto que creen defectuoso?
- ¿A quién deben contactar los consumidores solicitando información?

### *Fuegos y explosiones*

- ¿Cuándo comenzó el fuego (o la explosión)?
- ¿Cómo se descubrió el fuego?
- ¿Dónde se originó el fuego?
- ¿Qué áreas de las instalaciones de la compañía están afectadas?
- ¿Cuál es el alcance de los daños?
- ¿Qué impacto tiene este daño sobre las capacidades de producción y distribución?
- ¿Cuánto tiempo se necesitará para reanudar la producción y distribución?
- ¿Notarán los consumidores la baja en el abastecimiento?
- ¿Subirán los precios?
- ¿Habrá despidos hasta que el daño sea reparado?
- ¿Algún empleado fue herido por la explosión o el fuego? Si es así:
  - ¿Cuántas personas fueron heridas?
  - ¿Cuál es el alcance de sus heridas?
- ¿En qué condiciones se encuentran ahora?
- ¿Otras personas fueron heridas (bomberos, vecinos)? Si es así:
  - ¿Cuántas personas fueron heridas?
  - ¿Cuál es el alcance de sus lesiones?

¿En qué condiciones se encuentran ahora?

¿Hay algunos efectos prolongados del fuego o la explosión sobre los cuales el público deberá ser alertado (humo tóxico, cenizas, interrupciones al servicio eléctrico o de agua)?

¿Qué pueden hacer las personas para protegerse de estos efectos?

¿Está bajo investigación la situación?

¿Hay algo "sospechoso"?

Si es así, ¿qué entidad está dirigiendo la investigación?

¿La compañía estaba consciente del riesgo de un fuego/explosión de este tipo? ¿Qué medidas habían tomado para disminuir ese riesgo?

¿Los empleados que trabajaban en el área de fuego estaban al tanto del riesgo? ¿Habían recibido entrenamiento o instrucción especial para prevenir desastres?

¿Qué otros fuegos/explosiones ha tenido la empresa en años pasados?

¿Cómo se asemeja o compara este accidente con aquéllos?

### *Emergencias Ambientales*

¿Cuál es la naturaleza de la emergencia?

¿Qué materiales se derramaron o escaparon?

¿Cuándo se descubrió el derrame?

¿Cómo se descubrió?

¿Durante cuánto tiempo se escaparon los materiales antes de ser descubiertos?

¿Qué efectos inmediatos y duraderos tienen los materiales escapados sobre la salud pública?

¿Cuánto tiempo durarán estos efectos?

- ¿Qué pueden hacer las personas para protegerse de estos efectos?
- ¿Hubo algunos empleados heridos por los materiales escapados? Si es así:
- ¿Cuántas personas fueron afectadas?
- ¿Cuál es su condición ahora?
- ¿Otras personas se vieron afectadas (vecinos)? Si es así:
- ¿Cuántas personas resultaron heridas?
- ¿Quiénes son?
- ¿Cuál es el alcance de sus heridas?
- ¿En qué condiciones se encuentran ahora?
- ¿Qué efectos inmediatos y duraderos sobre el ambiente tienen los materiales derramados?
- ¿La compañía sabía que existía la posibilidad de una fuga como ésta? Si es así:
- ¿Qué medidas se tomaron para disminuir ese riesgo?
- ¿Los empleados estaban entrenados en la prevención de escapes?
- ¿Qué impacto tiene el incidente sobre las capacidades de producción y distribución de la compañía?
- ¿La situación está bajo investigación?

#### *Disturbios civiles*

- ¿Entraron los manifestantes a las instalaciones de la empresa?
- ¿Se arrestó a algunos manifestantes mientras estaban en las instalaciones de la compañía?
- ¿Qué medidas se adoptaron para bloquear el acceso a las instalaciones?
- ¿Qué postura se tomó para desalojar a los manifestantes?
- ¿Están involucrados algunos empleados de la empresa en el mitin? Si es así:

- ¿La compañía ha tomado acciones contra ellos?
- ¿Tienen planes para hacerlo?
- ¿Algunos empleados fueron heridos durante el incidente? Si es así:
- ¿Cuántos?
- ¿Qué heridas recibieron?
- ¿Cuál es su condición ahora?
- ¿Fueron dañadas algunas instalaciones por los manifestantes? Si es así:
- ¿Cuál es el alcance de los daños?
- ¿Cuánto tiempo tomará hacer las reparaciones necesarias?
- ¿Qué impacto tiene este incidente sobre la capacidad de producción y distribución?
- ¿Notarán los consumidores una baja en el abasto?

*Amenazas al personal y a la propiedad*

Secuestro

- ¿Puede confirmar que un empleado de la empresa ha sido secuestrado?
- ¿Puede identificar al empleado?
- ¿Cuándo y dónde fue secuestrado?
- ¿Sabe si el empleado había recibido alguna amenaza de secuestro?
- ¿Qué comunicaciones ha tenido con el secuestrador?
- ¿Qué demandas han hecho los secuestradores (condiciones de liberación)?
- ¿Le han permitido comunicarse con el empleado secuestrado?
- ¿La situación está bajo investigación de la policía?
- ¿Quiénes son los principales sospechosos?

## *Amenaza de Bomba*

- ¿Puede confirmar que la compañía ha recibido una amenaza de bomba?
- ¿Cómo se recibió la amenaza (por teléfono, correo, fax, etc.)?
- ¿Qué instalación fue amenazada?
- ¿Cuándo se recibió la amenaza?
- ¿Quién en la compañía recibió la amenaza?
- ¿Se hicieron algunas demandas a la compañía?
- ¿Hay algunos sospechosos bajo investigación?
- ¿La compañía ha recibido amenazas de bomba anteriormente?
- ¿Hay alguna conexión entre ésta y anteriores amenazas?

### *El manejo de una extorsión, secuestro u otra amenaza*

Una amenaza de extorsión, secuestro o de una naturaleza similar se puede presentar, generalmente, por escrito o telefónicamente. Si la amenaza es en forma escrita, la persona que la recibe deberá llamar inmediatamente al coordinador del Comité de Emergencia. Si es por vía telefónica, la persona que recibe la llamada deberá anotar toda la información con el mayor cuidado posible y se lo deberá comunicar enseguida al encargado.

Al recibir una llamada telefónica de este tipo:

Debe conservar la calma y evitar alterar a la persona que llama.

Si el teléfono por el cuál se ha recibido la llamada está conectado a una grabadora (contestadora), ésta deberá activarse y de cualquier manera se deberán tomar notas detalladas durante toda la conversación.

Preste especial atención a las instrucciones que especifica la persona que llama. Repita las instrucciones para asegurarse que las ha escuchado correctamente.

No consienta en cumplir con las demandas de la persona que llama. Deberá poner en claro que no está en posición de hacer compromisos por la compañía.

Si la persona que llama se está refiriendo a un lugar específico (oficina, planta, distribuidor, etc.), pregunte a la persona que habla que describa el lugar, ubicación exacta y/o algunas otras características especiales.

La persona que recibe la llamada deberá preguntar:

1. "¿Cómo podemos ponernos en contacto con usted?"
2. En caso de que la persona que llama dice que se pondrá en contacto con la compañía, trate de preguntar: ¿Cuándo y por qué medio?

*Responsabilidades del negociador:*

Determinar la validez de la demanda del secuestrador e investigar el estado físico de la víctima.

Actuar como moderador entre los secuestradores y la empresa. El negociador no puede hacer compromisos sin consultar previamente con la compañía.

Ganar tiempo al decir que no tiene autoridad inmediata para tomar decisiones.

Establecer palabras clave para poder detectar las bromas.

*Guía para el manejo de una carta describiendo una posible extorsión, secuestro u otra amenaza:*

1. Evite el contacto físico innecesario con la carta.
2. Mantenga el sobre y la carta juntos.
3. Ponga el sobre y la carta en un envoltorio apropiado.
4. Envíelo directamente al Coordinador del Comité de Emergencia.
5. Mantenga una lista del personal de la compañía que tuvo contacto con la carta cuando fue recibida. Es posible que se pida a estas personas presentar sus huellas digitales para poder aislar las huellas de aquéllos fuera de la compañía.

## LISTA DE CONTROL PARA LLAMADAS RELACIONADAS CON AMENAZAS

Fecha \_\_\_\_\_ Hora \_\_\_\_\_ Recibido por \_\_\_\_\_

1. Nombre u otra identificación dada por la persona que llama, si la hay.
2. Ubicación desde donde se hizo la llamada telefónica, si se sabe.

Nota: Indicar signos descriptivos importantes de la voz, incluyendo:

1. Hombre o mujer
2. Edad --joven, media, mayor
3. Problemas al hablar o características poco comunes
4. Acento
5. Posible intoxicación
6. Manera de hablar --lento, rápido, nervioso
7. Timbre de voz
8. Ruidos de fondo

Nota: Las siguientes preguntas no se deben hacer a la persona que llama. Sin embargo, si la información es dada voluntariamente, registre la información.

1. ¿La demanda es por dinero? Si es así:
  - a) Cantidad
  - b) ¿Cuáles condiciones se deben cumplir (hora, lugar, tipo de moneda)?
2. Está involucrada una amenaza al producto?

## LISTA DE CONTROL PARA LLAMADAS RELACIONADAS CON SECUESTRO

Fecha \_\_\_\_\_ Hora \_\_\_\_\_ Recibido por \_\_\_\_\_

1. Nombre u otra identificación dada a la persona que llama, si la hay.
2. Ubicación desde donde se hizo la llamada telefónica, si se sabe.
3. Identidad de la víctima.
4. Cuándo ocurrió el secuestro.
5. Demandas del secuestrador, si las hay.

Nota: Indicar signos descriptivos importantes de la voz, incluyendo:

1. Hombre o mujer
2. Edad -joven, media, mayor
3. Problemas al hablar o características poco comunes
4. Acento
5. Posible intoxicación
6. Manera de hablar -lento, rápido, nervioso
7. Timbre de voz
8. Ruidos de fondo

¿La demanda exige dinero? Entonces:

a) ¿Cuánto dinero exige la demanda?

b) ¿Cómo se debe cumplir con las demandas (hora, lugar, tipo de moneda)?

¿Está involucrada una amenaza al producto?

## **Diario de información**

Cuando haya señales de una crisis potencial debe ser asignado un secretario para tomar nota de la siguiente información:

### **1. Reportes que llegan a la empresa**

- ¿Quién recibió el reporte en la empresa?
- ¿Fecha y hora del reporte?
- ¿Cómo fue recibido el reporte?
- ¿Qué información fue reportada?
- ¿Debe ser verificada o aclarada la información?
- ¿Qué respuesta le dio la institución a la persona que llamó?

### **2. Acción**

- ¿Qué pasos fueron tomados y en qué orden?
- ¿Quién fue asignado y las responsabilidades para cada paso tomado?
- ¿Cuándo fue completada cada tarea?

### **3. Posterior al reporte**

- ¿Qué medidas fueron adoptadas para ponerse en contacto con la persona que hizo el reporte final?
- ¿Qué pasos fueron dados para ponerse en contacto con las otras personas involucradas en la investigación/resolución inicial?
- ¿Quién fue el responsable de ponerse en contacto con estas personas?

¿Cuándo y qué medio fue usado (teléfono, carta) para contactar a las personas?

¿Cuál fue el resultado de la comunicación con las personas anteriormente citadas?

## **Reporte posemergencia**

En el caso de que la empresa enfrente una situación de emergencia, la información que emane del incidente será de interés para gran variedad de personas. Por ello, es esencial que se elabore una evaluación y reporte posemergencia que deben iniciarse en cuanto la situación se encuentre bajo control.

El coordinador del Equipo Corporativo de Atención a Emergencias será el responsable de completar un reporte posemergencia, el cual debe ser conciso con los hechos y tan completo como lo permitan las circunstancias, y deberá incluir la siguiente información con respecto a la emergencia:

- Naturaleza de la emergencia
- Cuándo y dónde sucedió
- Fallecimientos y lesiones
- Situación actual de la emergencia
- Acciones tomadas para implementar las decisiones del equipo corporativo
- Problemas principales
- Efectividad del sistema
- Sugerencias para mejorar el sistema
- Copias de todas las declaraciones y boletines de prensa
- Recortes de los periódicos que hablen de la emergencia
- Contenido del libro de registro del centro de comunicación

El reporte será entregado al presidente del Equipo Corporativo de Atención a Emergencias, con copias al gerente general de la planta o ubicación de la emergencia y a aquellas personas de la corporación que se considere que deban

recibir una copia. En la información del reporte final, deberán hacerse, según se requiera, las recomendaciones y cambios en las políticas y procedimientos.

En páginas posteriores presentamos comunicados de prensa con respecto a los conflictos que enfrentan las instituciones y la forma como éstas manejan la información suscitada en el momento.

# ANEXOS (B)

# CARTA A CLIENTES CITIBANK®

México, D.F., septiembre de 1997

A nuestros clientes:

CITIBANK reitera nuevamente su confianza en México mediante la firma de un acuerdo que le permitirá la adquisición de CONFIA.

Al unirse los recursos financieros y los servicios mundiales de CITIBANK con la amplia red de sucursales, el personal altamente profesional y la tecnología de punta de CONFIA, contaremos con una estructura sólida que brindará a nuestros clientes mayores recursos y servicios financieros. Esto nos permitirá garantizarle un continuo crecimiento y la satisfacción de todas sus necesidades bancarias.

En una primera fase, CITIBANK y CONFIA continuarán operando como hasta ahora. Usted seguirá recibiendo de ambas instituciones el servicio eficiente que siempre nos ha caracterizado.

Respaldo por 68 años de presencia en México, CITIBANK, el banco internacional de mayor antigüedad y arraigo en el país, reafirma y consolida su compromiso con sus clientes y con México.

Sean bienvenidos a esta nueva etapa de crecimiento.

Atentamente,

**CITIBANK®**

\* La adquisición de CONFIA está sujeta a las autorizaciones de las autoridades financieras de México, de la Comisión Federal de Competencia y de las autoridades de Estados Unidos de América, de acuerdo con la legislación vigente en ambos países.

Periódico: El Financiero

Fecha: 9-Septiembre-97

Sección: Economía

Página: 19



**Al H. Cuerpo Médico:**

**A la Opinión Pública:**

La Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica, a través de su Director General, se ha dirigido a los médicos del país desvirtuando el sentido de los cambios a la Ley General de Salud recientemente aprobados. Frente a esta acción que desinforma a la comunidad médica, la Secretaría de Salud precisa lo siguiente:

1. La protección de la salud de todos los mexicanos es garantía constitucional y compromiso del Gobierno de la República. Esto motivó las reformas referidas, que fueron aprobadas de manera unánime por el Congreso de la Unión.
2. Uno de los objetivos de las modificaciones a la ley es el establecimiento gradual y ordenado, de un mercado de medicamentos genéricos que cumpliendo con los requisitos de calidad, seguridad y eficacia, beneficien la salud y la economía de los sectores sociales de menores recursos. La participación y el compromiso social del que han dado muestra reiterada los médicos del país, impulsará la conformación de este mercado.
3. Intereses fundamentalmente comerciales pretenden distorsionar los beneficios de estas reformas, al aducir que se coarta la libertad de prescripción de los médicos y al insinuar que el médico perderá el control sobre la prescripción. Esto es falso.

La Secretaría de Salud reitera que por encima de cualquier otro interés está el de la salud de los mexicanos.

Atentamente

Dirección General de Comunicación Social

Periódico: La Jornada

Fecha: 8-Agosto-97

Sección: El País

Página: 19

# BOLETÍN INFORMATIVO

Malta Texo de México, S.A. de C.V. informó a través de su vocero oficial en Monterrey N.L. que el día de ayer debido a causas aún no determinadas se suscitó una explosión en el área de almacenamiento de granos de su planta elaborada de alimentos pecuarios, localizada en el *Municipio de Guadalupe Nuevo León*.

Personal especializado de la empresa se encuentra trabajando conjuntamente con el personal de Protección Civil del Estado en las labores para reiniciar lo más pronto posible las operaciones normales de la empresa.

Malta Texo, lamenta profundamente este penoso accidente y manifiesta su total disposición en brindar todo su apoyo tanto moral como económico a todos los miembros de su personal que hayan sido afectados por este suceso.

Asimismo notifica a sus clientes y proveedores que seguirá prestando los servicios de costumbre poniéndose a sus órdenes en el teléfono 91 (3) 364-62-11 de la Cd. de Monterrey donde con gusto los atenderán los Sres. Federico Rodela y Manuel Escalante.

Monterrey, N.L. a 12 de Febrero de 1998.

Periódico: El Financiero

Fecha: 12-Febrero-98

Sección: Economía

Página: 19

Aceros especiales, crecimiento constante.

# CARPENTER ADQUIERE ACEROMEX ATLAS



El Ing. Ernesto Ortega Gomez, Gerardo Gomez de Acepromex Atlas, con el Ing. Antonio Castro Salazar, Presidente del Grupo Carpenter Technology. S.A. de C.V.

El pasado 9 de junio, desde su casa matriz en Reading, Pensilvania, Carpenter Technology Corporation hizo el anuncio de la adquisición de Acepromex Atlas, S.A. de C.V., una de las empresas más importantes en la ciudad de México en el campo de la distribución de aceros especiales.

Acepromex era propiedad de la empresa canadiense Rio Algom Ltd. y del nombre de negocios mexicano Ernesto Ortega Gomez.

Esta es la segunda firma distribuidora que Carpenter adquiere en nuestro país.

En 1993 asumió la propiedad de la destacada empresa Acepromex Fortuna, S.A. de C.V., para formar, desde México, el núcleo operativo de sus actividades de expansión hacia América Latina.

Acepromex Fortuna se ha significado por su sólido crecimiento, contando actualmente con tres centros de servicio en el área metropolitana, sucursales en Monterrey, Guadalajara, Tuxtla, Querétaro y Puebla, un centro de distribución en Chihuahua, y representaciones en Hermosillo, Aguascalientes, León, San Luis Potosí y Villahermosa.

Entre las líneas principales que maneja Acepromex Fortuna están los aceros grados maquinaria y herramienta, numerosas especialidades en aceros inoxidables, de baja alea-

ción y al carbono y metales no ferrosos. Además, herramientas de corte, serras cuas, planchas de laminación y abrasivos.

Por su parte, Acepromex ofrece aceros especiales, con una gran especialización en aceros inoxidables en placa y en laminas.

También forman parte del grupo, Tempole y Finsa Fortuna se especializan en tratamientos térmicos.

Desde los Estados Unidos, el señor Robert W. Carov, presidente de Carpenter Technology Corporation, expresó su satisfacción al haber otorgado al mercado mexicano servicios con mayor valor agregado y una gama más amplia de productos.

Vale la pena mencionar que Carpenter Technology es un proveedor líder de aceros inoxidables, titanio y otros metales especiales, fabricación de productos de alta tecnología y alta tecnología y proveedor de las industrias más importantes del mundo en los campos automotrices, petroquímicos, aeronáuticos, alimentación y químicos.

Carpenter, con más de un siglo de vida, ha reportado ventas de más de mil millones de dólares en su último año fiscal el 30 de junio de 1997.

Todo lo anterior ha sido dado a conocer por

el Ing. Antonio Castro Salazar, Presidente del Grupo Carpenter Technology, S.A. de C.V., quien señaló su satisfacción por el rápido desarrollo de la compañía, como resultado favorable de los programas de expansión, la buena labor de su cuerpo de ventas y el clima pacífico y económico de México, que día a día se fortalece y propicia el crecimiento de las empresas.

También hizo patente la confianza de los accionistas de Carpenter que, sin importar las limitaciones, depositaron su fe en nuestro país, aun en los más difíciles momentos de crisis e incertidumbre. Indicó que los buenos resultados están a la vista en el negocio que surge y en todos los órdenes económicos y sociales del país.

Recalca que Carpenter, con crecimiento constante durante más de 150 años, se merece su reconocimiento por su amplia visión industrial y comercial, su gran inversión y su constante inversión y creación de tecnología que hoy son estándares en la industria metalúrgica.

Al referirse a la adquisición de Acepromex Atlas, dijo que es la reunión de dos intereses en beneficio de su clientela.

Por último, informó que el señor Ernesto Ortega Gomez sigue al frente de Acepromex, con el carácter de Gerente General.



Oficina Centralizada de Grupo Carpenter Technology

**CARTECH**  
GRUPO CARPENTER TECHNOLOGY

**ACEROS  
FORTUNA**

a aceromex atlas

Periódico: El Financiero

Fecha: 01 - Agosto-97

Sección: Economía

Página: 27

## AVISO AL PUBLICO

El pasado 30 de agosto de 1996, los Distribuidores de Gas L.P. acordaron con la Secretaría de Energía, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Pemex-Gas y Petroquímica Básica (PGPB), la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO) y la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio (CONCANACO), un precio administrado para el Gas L.P. El cumplimiento de dicho acuerdo, implica reconocer el costo de transporte del combustible de los centros productores a los centros de consumo.

En consecuencia, la Secretaría de Energía y Pemex-Gas y Petroquímica Básica informan al público en general, en especial a los usuarios de Gas L.P., que a partir del día de hoy, primero de agosto de 1997, entrará en vigor una nueva política para la determinación mensual del precio del Gas L.P., el cual reflejará su valor de mercado, que será único a nivel nacional y reconocerá las mencionadas diferencias entre los costos de transporte.

Para ello se conformaron dos regiones geográficas que tendrán precios distintos. La región Norte estará integrada por los estados más alejados de la zona de producción del Gas L.P. La región Sur agrupa los estados cercanos a dicha zona.

Región Norte: Baja California, Baja California Sur, Sonora, Sinaloa, Chihuahua, Durango, Coahuila, Nuevo León y Tamaulipas.

Región Sur: resto del país.

La puesta en práctica de esta nueva política está encaminada a lograr una mayor equidad en los precios regionales del Gas L.P., así como una mayor competitividad en la distribución y suministro del combustible.



SECRETARIA DE ENERGIA



Periódico: El Financiero

Fecha: 10-Agosto-97

Sección: Economía

Página: 14



### **A LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA Y A LA AFICION MEXICANA:**

En recientes emisiones televisivas, el señor José Ramón Fernández y su equipo de trabajo, abusando del medio que representa, ha proferido diversos insultos y agresiones a la Directiva del Club Pumas, difundiendo, dolosamente, información y versiones incorrectas en el sentido de que el equipo fue vendido a una cadena televisiva, cuando en realidad se trata simplemente del cambio de concesionario para la transmisión de los partidos de nuestro equipo.

Al respecto, el Comité Ejecutivo del Club considera necesario reiterar que los Pumas son, y seguirán siendo, propiedad de la Universidad Nacional Autónoma de México, ya que nuestro Club, integrado por un numeroso grupo de ex-alumnos, actúa exclusivamente como mandatario de la UNAM.

Vale la pena aclarar que, mientras la cadena de TV Azteca fue patrimonio del Pueblo de México a través de Imevisión, invariablemente contratamos con ellos, sin dar mayor importancia a las condiciones económicas; incluso, en algunas ocasiones, lo hicimos basados en simples arreglos verbales o a título gratuito.

Al venderse Imevisión a un grupo de empresarios, para convertirse a través de TV Azteca en otra empresa privada, desapareció el motivo que nos llevaba a contratar invariablemente con ellos, por lo que hoy tenemos ante la Comunidad Universitaria y la Afición, la responsabilidad y obligación de contratar con quien ofrezca las mejores condiciones para el Club y la Universidad; desde luego, en lo económico, pero también y de manera muy importante, en lo que se refiere a los beneficios adicionales que este tipo de contratos representan en tiempo, para la difusión de emisiones y programas de carácter cultural, científico y educativo de la Universidad.

Por lo anterior, el Comité Ejecutivo del Club, contra su costumbre de más de 20 años, ha considerado justo e indispensable revelar a la Comunidad Universitaria, a la Afición y al público en general, que la decisión fue motivo de una amplia deliberación por parte de los quince integrantes de dicho Comité y que el acuerdo fue tomado considerando que, en condiciones de igualdad y transparencia, la oferta ganadora superó ampliamente, en todos los aspectos, al mejor ofrecimiento de TV Azteca, que incluso en dos ocasiones tuvo oportunidad de modificarlo.

**GUILLERMO AGUILAR ALVAREZ  
PRESIDENTE DEL EQUIPO PUMAS.**

Periódico: La Jornada

Fecha: 17-Julio-97

Sección: Sociedad

Página: 37

## **SEP** A LA OPINION PUBLICA:

Hace algunas semanas, la Secretaría de Educación Pública tuvo conocimiento, a través de los medios públicos de información, de que el Partido de la Revolución Democrática tenía el propósito de distribuir, gratuitamente, libros de texto a los alumnos de educación secundaria de los Municipios gobernados por autoridades que fueron postuladas por ese partido. Se informó que dichos libros serían seleccionados entre los que han sido autorizados por la Secretaría de Educación Pública por cumplir los requisitos legales y educativos que establecen las leyes y sus reglamentos en la materia.

El pasado 21 de julio, la SEP tuvo conocimiento de que en esos libros se imprimió propaganda del Partido de la Revolución Democrática dirigida a los alumnos y a los padres de familia, signada por el Comité Ejecutivo Nacional del PRD.

La Secretaría de Educación Pública reitera lo expresado en otras ocasiones, en el sentido de que la educación debe estar por encima de la política partidista y, en consecuencia, desapruueba la inclusión de dicha propaganda en los libros de texto.

La SEP exhorta al PRD a superar esta falta que contradice, en los hechos, la cultura democrática que los mexicanos estamos empeñados en construir.

La Secretaría de Educación Pública considera valiosas todas las aportaciones que grupos, organizaciones sociales y autoridades locales realicen en beneficio de las oportunidades educativas de los niños y de los jóvenes mexicanos. Estas aportaciones deben realizarse siempre de acuerdo con los principios y valores establecidos en nuestras leyes, singularmente en el Artículo Tercero Constitucional y en la Ley General de Educación.

Ante este tipo de iniciativas de participación, la SEP no sólo tiene objeción alguna, sino que las reconoce y desearía que fueran más frecuentes y significativas. En el impulso a la educación, dentro del marco normativo, todos los esfuerzos son bienvenidos.

México, DF. 23 de julio de 1997.

Periódico: La Jornada

Fecha: 23-Julio-97

Sección: Sociedad

Página: 41.

# GEC ALSTHOM

El día de ayer, algunos diarios del país publicaron diversas notas en las cuales, entre otras falsedades, se asevera que el señor José Córdoba Montoya es *"Consejero y Gestor para que la empresa francesa GEC ALSTHOM obtenga un contrato por 400 millones de dólares para la fabricación de los 252 vagones que cubrirían la nueva línea B del Metro de la Ciudad de México"*.

Al respecto consideramos indispensable aclarar que es absolutamente falso que GEC ALSTHOM o alguna de sus filiales en México o en el extranjero, haya recibido asesoría, consejos o ayuda de cualquier índole de parte del señor Córdoba Montoya que directa o indirectamente pudieran relacionarse con la participación de nuestro Grupo en la Licitación Internacional para la Adquisición de los trenes de la línea B del Metro de la Ciudad de México.

**GEC ALSTHOM** se reserva sus derechos para proceder legalmente contra quien resulte responsable de las imputaciones que se le hacen.

Responsables de la publicación: Enrique Fernández Castelló y Bernard Prieur

Periódico: La Jornada

Fecha: 7-Julio-97

Sección: Economía

Página: 17



# PEMEX

## informa

Las Estaciones de Servicio amparadas bajo la **FRANQUICIA PEMEX**, deben considerar cuatro aspectos fundamentales para su funcionamiento:

- Protección al medio ambiente defendiendo al entorno ecológico para preservarlo.
- La seguridad de la población en general, y en particular de los vecinos de las Estaciones de Servicio y de quienes laboran en ellas.
- La actitud de servicio y cortesía de los empleados de las Estaciones de Servicio Franquiciadas para con los usuarios y proveedores de éstas.
- Fortalecimiento de la imagen corporativa de las Estaciones de Servicio, respaldando el abastecimiento de los combustibles que requieren las actividades productivas del país.

**Petróleos Mexicanos en estricta observancia de los aspectos que rigen al sistema de franquicias, ha tomado la iniciativa de rescindir el contrato de abastecimiento y distribución de la Estación de Servicio E00163 denominada Super Servicio Polanco, S.A. de C.V. ubicada en Moliere No. 72 esq. Av. Presidente Mazaryk, Col. Polanco, por la constante falla en la observación de los mencionados aspectos.**

Para comodidad del público usuario se sugiere utilizar las Estaciones de Servicio vecinas:

- ES0008 Hidrosina 22, Av. Virreyes esq. Iturrigaray Nú. 110, Col. Lomas de Chapultepec.
- ES0017 Servicio Raquelito, Río San Joaquín No. 5978, Col. San Joaquín.
- ES0022 Servicio Navarro, S.A., Blvd. Manuel Avilá Camacho No. 103, Col. Lomas de Chapultepec.
- ES0188 Superservicio Lomas, Calle Pedregal No. 24, Col. Lomas de Chapultepec.
- ES2839 Aprovechamientos y Servicios, S.A. de C.V., Presa Don Martín No. 71, esq. Cervantes Saavedra, Col. Irrigación.

México D.F., 21 de agosto 1997

Periódico: La Jornada

Fecha: 21-Agosto-98

Sección: Economía

Página: 18

Cañedo será presidente del Consejo Ejecutivo; Burillo no ocupará puesto alguno

## Sustituye Azcárraga Jean a Cañedo White en el Consejo de Administración de Televisa

**P**or acuerdo de la Asamblea Extraordinaria de Televisa, Emilio Azcárraga Jean, presidente del Grupo Televisa, también tomó el puesto del presidente del Consejo de Administración del consorcio, con lo que prácticamente ocupará las mismas funciones administrativas que tenía su padre, Emilio El Tigre Azcárraga Milmo.

En la Asamblea Extraordinaria llevada a cabo ayer, también se votó a favor de que Guillermo Cañedo White, quien tenía a su cargo la presidencia del Consejo de Administración, ahora sea el presidente del Comité Ejecutivo, órgano encargado de apoyar la toma de decisiones estratégicas del presidente del Consejo de Administración que será Emilio Azcárraga Jean.

Por parte de la familia Alemán, Miguel Alemán Velasco permanecerá como presidente de Sky-México y como miembro del Consejo de Administración, en tanto su hijo, Miguel Alemán Magnani, sí tendrá un nuevo puesto: vicepresidente del Co-

Emilio Azcárraga Jean, presidente del Grupo y Consejo de Administración de Televisa.

mité Ejecutivo. Con ello, Miguel Alemán Magnani también ocupará puestos de toma de decisión.

En la Asamblea Extraordinaria hubo un quórum de más del 90 por ciento, y así estuvo presente Emilio El Güero Burillo Azcárraga, de quien mucho se había especulado.

Se rumoreó que Emilio Burillo regresaría a un puesto ejecutivo en Televisa, pero no será así. Se

mantendrá con su 14 por ciento de participación accionaria del grupo.

Incluso, en la Asamblea Extraordinaria, Burillo se comportó amable y sonriente con todos, y no se presentó ningún voto en contra de los nuevos puestos. Todos los acuerdos se decidieron virtualmente por consenso.

La Asamblea duró escasos 20 minutos. Sin embargo, ese tem-

po de duración fue suficiente para anunciar nuevas incisiones en el Consejo de Administración. Se trata de un empresario y un periodista.

Claudio X. González, el presidente de Kimberly Clark y actual presidente del influyente Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, será uno de los nuevos integrantes del Consejo de Administración.

La otra inclusión al Consejo de Administración fue la de Luis María Assón, el periodista español, actual director del diario conservador ABC. Assón desde hace tiempo venía desempeñándose como representante de Televisa en España, país en donde el consorcio está incursionando en televisión satelital a través de Sky.

También en el Consejo de Administración entró David Evans, presidente y director general de Sky Entertainment.

En la Asamblea no se tocó nada sobre el proyecto de reestructuración del consorcio, conocido como Televisa 2000, el cual tentativamente se presentaría para el 21 de mayo.

Periódico: La Crónica de Hoy

Fecha: 24-Abril-97

Sección: Negocios

Página: 43



## A LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA A LA OPINION PUBLICA

**Los Consejeros Universitarios Alumnos denunciamos la agresión violenta de que fueron objeto varios miembros de la comunidad universitaria y la propia Universidad, el pasado 23 de abril, por parte de personas ajenas a nuestra Institución, miembros de la Preparatoria Popular Mártires de Tlatelolco.**

**Llamamos a la comunidad universitaria y a toda la sociedad a defender a la UNAM y exigimos que se actúe en contra de los agresores conforme al marco de derecho vigente.**

Sr. Martín Estrada Contreras, Consejero Propietario de la Facultad de Filosofía y Letras; Sr. Luis Alberto Medina Velázquez, Consejero Propietario de la Facultad de Ciencias; Sr. Hugo Hernández Martínez, Consejero Propietario de la Facultad de Derecho; Sr. Guillermo Del Pozo García, Consejero Propietario de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales; Sr. Tomás Rosales Mendieta, Consejero Propietario de la Facultad de Contaduría y Administración; Sr. César López Faugier, Consejero Propietario de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia; Sr. Scott Michel Martín Da Gama Darby, Consejero Propietario de la Facultad de Ingeniería; Sr. Alejandro Pérez Cruz, Consejero Propietario de la Facultad de Arquitectura; Sr. José Alberto González Aguilar, Consejero Propietario de la ENEP Acatlán; Sr. Carlos Raúl Rangel Morales, Consejero Propietario de la ENEP Iztacala; Sr. Víctor Manuel Torres González, Consejero Suplente de la Facultad de Filosofía y Letras; Srita. Fanny Slemán Valdés, Consejera Suplente de la Facultad de Derecho; Sr. Javier Alejandro Lozano Tovar, Consejero Suplente de la Facultad de Economía; Sr. Moisés Leonel Sebastián Chavarria, Consejero Suplente de la Facultad de Contaduría y Administración; Sr. Juan Francisco Jiménez Trejo, Consejero Suplente de la Facultad de Ingeniería; Sr. Luis Ernesto López León, Consejero Suplente de la Facultad de Psicología; Sr. Jorge Alejandro Carvallo Delfín, Consejero Suplente de la ENEP Acatlán; Srita. Azucena Galindo Morquecho, Consejera Suplente de la ENEP Aragón; Srita. Marla Gil Yañez, Consejera Suplente de la Escuela Nacional Preparatoria (Diurna).

Responsable de la publicación: Srita. Fanny Slemán Valdés

Periódico: La Jornada

Fecha: 26-Abril-97

Sección: Sociedad

Página: 44

## A LA OPINION PUBLICA

EL DERECHO DE AUTOR CONSTITUYE UNO DE LOS PRINCIPALES APOYOS A LA CULTURA PORQUE OFRECE PROTECCION EN FAVOR DE LOS AUTORES, ARTISTAS, INTERPRETES, EJECUTANTES Y PRODUCTORES. PARA DISPONER EN EXCLUSIVA DE SUS OBRAS.

EN LA MEDIDA EN QUE LAS AUTORIDADES PROTEJAN EL DERECHO DE AUTOR, SE ESTARA APOYANDO Y ESTIMULANDO LA ACTIVIDAD CREATIVA Y CULTURAL QUE REQUIERE MEXICO.

ES POR ESTO, QUE APOYAMOS LAS ACCIONES CONCRETAS QUE HAN REALIZADO LAS AUTORIDADES PARA EVITAR LA IMPUNIDAD DE DIVERSAS PERSONAS QUE HAN LUCRADO ILICITAMENTE CON NUESTRAS OBRAS SIN RESPETO ALGUNO PARA SUS CREADORES.

### A T E N T A M E N T E

ASOCIACION NACIONAL DE  
ACTORES

SINDICATO UNICO DE  
TRABAJADORES DE LA MUSICA  
Y DEL ESPECTACULO

ASOCIACION NACIONAL  
DE INTERPRETES

SRA. FERNANDA VILLELI  
MIEMBRO FUNDADOR DE LA SOCIEDAD  
GENERAL DE ESCRITORES DE MEXICO

Periódico: La Jornada

Sección: El País

Fecha: 20 - Julio-97

Página: 15

# Radio y TV UNAM continuarán dentro de la Coordinación de Difusión Cultural

RECTOR GUERRA

**E**n su calidad de vocero de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Gerardo Dorantes sostuvo ayer que en la actualidad no se ha elaborado ningún proyecto que tenga como fin una "integración estructural" de la televisión y la radio universitarias a la Dirección General de Información que él encabeza.

Habrà sí, un fortalecimiento de la "coordinación funcional" entre los medios de información de la Universidad Nacional, que es una política puesta en marcha desde hace ocho años por el entonces rector José Sarukhán Kermes, dijo Gerardo Dorantes a CRÓNICA.

El director general de Información de la máxima casa de estudios del país puntualizó que existe esta intención de reforzar la coordinación y la eficacia en el manejo informativo de Radio y TV UNAM y la dependencia que encabeza, ya que son éstos los tres medios más importantes con que cuenta la comunidad universitaria.

Este proceso de reforzamiento de la coordinación y cooperación se extenderá a las demás oficinas u órganos de difusión que funcionan en escuelas, facultades, centros de investigación e institutos, y que son responsables de generar información sobre la Universidad desde sus propias estructuras institucionales.

Sin embargo, insistió que no hay instrucciones del rector Francisco Barrón de Castro o un proyecto que establezca cómo se dará esta coordinación. "Por lo menos no lo hay todavía, si lo hubiera se daría a conocer", subrayó.

En breve conversación, respondió a las versiones que atribuyen que su oficina sería próximamente responsable de asumir el control de la radio y la televisión universitarias:

"No habrá cambio de adscripción alguno; no existe intención de integrarlos estructuralmente a la Dirección General de Información. Radio y TV UNAM seguirán adscritas a la Coordinación de Difusión Cultural —cuyo responsable es Gonzalo Celorio— y continuarán vinculadas directamente al rector por la vía como hasta ahora", expresó.

De igual manera, Dorantes dio respuesta a una nueva versión so-

bre lo que sería el control de los noticieros de Radio Universidad Nacional Autónoma de México.

—¿Qué puede decir sobre esa versión en la que se afirma que serán los noticieros de Radio UNAM los que estarán en manos de la Dirección General de Información? —se le preguntó.

—Como dije antes, esa información es equivocada, no existe tal iniciativa —añadió.

Recalcó que tampoco se pretende que los noticieros de Radio UNAM estén bajo el control de la Dirección a su cargo.

Los medios informativos de la Universidad Nacional continúan dentro de sus mismas estructuras; sólo se buscará que cumplan con mayor eficacia sus tareas, reafirmó.

De esta manera, Gerardo Dorantes contestó a las versiones que hace casi una semana, a 24 horas de la toma de posesión de Barrón de Castro como rector, comenzaron a circular en la Universidad, así como en diversas dependencias del sector educativo, en el sentido de que la radiodifusora y la productora de televisión universitarias ocuparían un nuevo lugar en el organigrama de la máxima casa de estudios.

Esa información en su momento tuvo una confirmación extrainstitucional, pero no llegó a convertirse en una instrucción o comunicación formal para los directivos de Radio y TV UNAM o para los de la Coordinación de Difusión Cultural, lo que mantuvo a los trabajadores de ambos medios entre la sorpresa y la incertidumbre durante la semana pasada.

Fue hasta ayer, cuando la situación de dichos medios de comunicación universitarios bajo el rectorado de Francisco Barrón fue definida por Dorantes, que se despejó la incógnita sobre el destino de esas dos instituciones. ■

Periódico: La Crónica de Hoy

Fecha: 13-Enero-97

Sección: Academia

Página: 3-B

Periódico: El Financiero

Fecha: 2-Septiembre-97

Sección: Economía

Página: 34

## **EMERSON, LAKE & PALMER**

### **AVISO IMPORTANTE**

En virtud de la cancelación del concierto del grupo Emerson, Lake & Palmer programado el próximo 3 de septiembre en el Auditorio Nacional se informa al público que para obtener el reembolso de su boleto, podrá acudir al punto de venta donde fue adquirido a partir de hoy, martes 2 de septiembre, a las 11:00 horas. Si la compra fue a través del sistema telefónico Ticketmaster, el reembolso será automático a su tarjeta de crédito.

Para mayores informes, favor de llamar al 325 9000.

# FEMESS Federación Mexicana de Educación Sexual y Sexología, A.C

México D.F. a 26 de agosto de 1997.

## A LA OPINION PUBLICA:

En relación a las declaraciones del Señor Arzobispo Rivera en las que afirma que el condón "es nocivo para la salud", la Federación Mexicana de Educación Sexual y Sexología, A.C. (FEMESS) desea hacer pública su preocupación por los contenidos expresados en la misma.

La FEMESS agrupa a 48 organizaciones profesionales que trabajan en los campos de la educación sexual y la sexología. La mayoría de estas organizaciones son de carácter privado y todas tenemos un compromiso con la sociedad mexicana en el sentido de divulgar información científica en relación con la sexualidad humana.

Nos alarma que una personalidad de la calidad del Arzobispo Norberto Rivera emita declaraciones que son fundamentadas seguramente en errores de información producto de deficiencias en la calidad de su equipo asesor. Resulta irresponsable y hasta criminal afirmar que el uso de preservativos resulta nocivo para la salud.

Reconocemos el derecho que la Iglesia Católica tiene de promover sus puntos de vista, así como el derecho de las personas que de manera libre e informada deciden limitar su propia actividad sexual. Sin embargo, la difusión de ideas erróneas para la defensa de una determinada ideología amenaza el derecho que toda la población tiene a recibir información amplia, objetiva y verídica sobre la sexualidad humana.

Adjuntamos una copia de la Carta Dirigida al Señor Arzobispo Rivera en la que extendemos una invitación a recibir asesoría fundamentada en la realidad y no en manipulaciones de la misma.

### Atentamente

Abrazo, A.C. Asociación Mexicana de Educación Sexual, A.C. Asociación Mexicana de Información Avanzada sobre VIH/SIDA, A.C. Asociación Mexicana de Profesionistas de Educación y Salud Sexual A.C. Asociación Mexicana de Psicoterapia Integrativa Ecléctica, A.C. Asociación Mexicana de Sexología, A.C. Asociación Mexicana para la Salud Sexual, A.C. Asociación Nuevos Horizontes, A.C. Asociación para el Estudio Integral de Personas Violadas, A.C. Asociación Psiquiátrica Mexicana, A.C. Asociación Sinaloense de Salud Sexual, A.C. Católicas por el Derecho a Decidir, A.C. Centro de Capacitación para el Desarrollo Comunitario, A.C. Centro de Capacitación y Apoyo Sexológico Humanista, A.C. Centro de Desarrollo de Jocotepec, A.C. Centro de Educación y Atención en la Salud y la Sexualidad, A.C. Centro de Educación y Capacitación para el Desarrollo Integral, A.C. Centro de Estudios en Sexualidad y Familia, A.C. Centro de Investigación y Estudios sobre Sexualidad, A.C. Centro de Investigaciones y Estudios Interdisciplinarios, A.C. Colectivo de Hombres por Relaciones Igualitarias, A.C. Colectivo Sol, A.C. Colegio Médico Mexicano de Planificación Familiar, A.C. Compañeros de Ayuda Voluntaria Educativa (AVE) de México, A.C. Compañeros, A.C., Consejo Nacional para la Prevención y Control del SIDA (CONASIDA), Departamento de Epidemiología de la Reproducción del Instituto Nacional de Pematología, Fundación Aguascalientes de Lucha contra el SIDA, A.C. Fundación Mexicana para la Planificación Familiar, A.C., Fundación Mexicana de Estudios Interdisciplinarios en Salud Integral, S. C., Fundación Mexicana para la Lucha contra el SIDA, A.C. Grupo de Información en Reproducción Elegida, A.C. Grupo Gandhi de Educación Sexual A.C. Grupo Interdisciplinario de Sexología, A.C. Instituto de Estudios en Sexualidad y Pareja, A.C. Instituto de Investigación en Psicología Clínica y Social, A.C. Instituto de la Familia, A.C. Instituto de Terapia Sexual Integral, A.C. Instituto Mexicano de Investigación de Familia y Población, A.C. Mujeres contra el SIDA, A.C. Programa Salud Reproductiva y Sociedad de El Colegio de México, Programa de Atención Integral a Víctimas y Sobrevivientes de Agresión Sexual, Facultad de Psicología UNAM, Programa de Sexualidad Humana, Facultad de Psicología UNAM, Programa Interdisciplinario de Estudios de la Mujer, El Colegio de México, Proyecto Educación Ciudadana, Departamento de Sociología UAM Ixtapalapa, Sociedad Mexicana de Neurología y Psiquiatría, A.C. Sociedad Mexicana de Sexología Humanista Integral, A.C., Yacahual, A.C., Xochiquetzal, Centro de Estudios Sociales A.C.

RESPONSABLE DE LA PUBLICACION: ROSALVA LOPEZ PERALTA.

Periódico: El Financiero

Fecha: 27-Agosto-97

Sección: Sociedad

Página: 43

## CONCLUSIONES

La gran importancia que en las últimas décadas se ha dado a la mercadotecnia amplió las dimensiones de ésta a todos los ámbitos de la vida social. Lo que en un principio fue sólo un regulador de actividades comerciales, ha llegado a trastocar campos insospechados como la política, religión, educación y cultura; su injerencia abarca actualmente a organismos gubernamentales, instituciones financieras, museos, en fin, en toda clase de entidades públicas y privadas, y particularmente con aquéllas que de una u otra forma se ven inmersas en el ámbito de la comunicación.

El desarrollo de la mercadotecnia moderna ha llevado a los hombres de negocios a reconocer su gran importancia para el éxito de la empresa; esto ha creado una ideología de negocios completamente diferente hasta desembocar en una nueva filosofía orientada a la satisfacción total del consumidor o solicitante de servicios.

Con la presente tesis se ha logrado comprobar que cualquier empresa o institución, tanto pública como privada, está expuesta a una serie de imprevistos que pueden dañar seriamente su imagen y perjudicar su credibilidad. Está demostrado que un componente importante al momento de la decisión de compra por parte del consumidor, es la confiabilidad que tiene con respecto a la marca, al producto y a la empresa que lo produce.

Nadie está exento de enfrentar una crisis, sea el encargado de una corporación, de una empresa mediana o de una oficina de gobierno. Por su carácter imprevisible, una crisis puede presentarse en cualquier instante y producirse de diversas formas, por ejemplo: la explosión por presencia de

todos los involucrados estén al tanto de la emergencia y puedan responder debidamente si así se requiere.

Retomando algunas de las ideas vertidas en este trabajo, diremos que dentro de las sugerencias para mejorar la calidad en el manejo de información están: establecer un diálogo regular con gobiernos, organizaciones civiles y la comunidad; organizar un sistema para la atención de calidad que involucre a todos y cada uno de los individuos participantes, y desarrollar una estructura de gestión orientada hacia la satisfacción de las necesidades de información de los clientes que, al mismo tiempo, responda a las políticas del prestador del servicio.

Esta investigación nos lleva establecer que cualquier empresa debe esforzarse por cumplir con sus responsabilidades sociales en todas las áreas que conforman su actividad empresarial. La *estrategia de comunicación y relaciones públicas en situaciones difíciles* es un paso importante hacia esta dirección.

## BIBLIOGRAFÍA

Cohen, Dorothy: *Publicidad Comercial*. Ed. Diana, México VI Edición, 1988.

Cutlip, M. Scott. *Relaciones Públicas*. Pág. 30

Dirksen, Charlie J.: *Principios y Problemas de la Publicidad*, Compañía Editorial Continental, México, 1978.

Dunn S. Watson: *Publicidad, su Papel en la Mercadotecnia Moderna*, Ed. Uthea, México, 1985.

Fisher de la Vega, Laura: *Mercadotecnia*, Ed. Interamericana, México, 1987.

Kotler, Philip: *Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación y Control*, Ed. Diana, México, 1980.

Kotler, Philip: *Mercadotecnia*, Ed. Prentice Hall, México, V. Edición, 1989.

*Marketing Definitions*. A Glosary of Marketing Association, 1980

Nielander W. A., *Modelos sobre Relaciones Humanas*. Pág. 13

Manchus Leías Juan, *Modelos sobre Relaciones Humanas*. Pág. 16

Ríos Szalay, Jorge: *Relaciones Públicas, su Administración en las Organizaciones*, Ed. Trillas, México, 1990.

Stephenson, William. *Handbook of Public Relations*. Pág. 9

Stanton Williams, S.: *Fundamentos de Marketing*, Ed. McGraw Hill, México, V.  
Edición, 1981.