

Universidad Panamericana  
Dirección de Sistema Bibliotecario

## Tesis Digitales - Restricciones de uso

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

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

Queda **prohibida la reproducción total o parcial** de este trabajo, por cualquier medio o procedimiento, sin la autorización expresa y por escrito del autor. Cualquier uso no autorizado será sancionado conforme a la Ley Federal del Derecho de Autor.

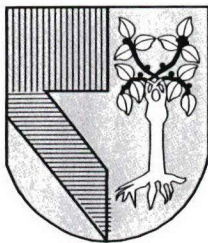
El uso de esta obra podrá ser utilizado únicamente con fines **académicos e informativos** y deberá citar la fuente dónde la obtuvo mencionando el autor o autores.

UNIVERSIDAD

Pana  
meri  
cana

Biblioteca

Campus CDMX



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

---

---

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN SOCIAL  
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA SEP  
REGISTRO DE VALIDEZ OFICIAL REVOE 974028

“EVENTCOM”  
ESTRATEGIA DE COMUNICACION EXTERNA Y  
RELACIONES PUBLICAS

**BIBLIOTECA**  
UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

C                    A                    S                    O  
PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRIA EN COMUNICACION SOCIAL  
P R E S E N T A :  
L I L I A N A      C E D I L L O      D I A Z

ASESOR: GERARDO ROBERTO HERRERA VILLANUEVA

MÉXICO, D.F.

2009



\* 1 1 9 8 7 3 \*

T  
COM  
2009  
C43e  
Es.2

CLASIF. \_\_\_\_\_  
ADQUIS. 119873  
FECHA. \_\_\_\_\_  
COSTO. \_\_\_\_\_

# INDICE

## INTRODUCCIÓN

CAPITULO I	Pág.
La Comunicación en las Organizaciones.....	1-19
CAPITULO II	
CASO: EventCom .....	20
Anexo 1. ....	24
Descripción detallada de las áreas o líneas de negocio con los servicios de EventCom	
Anexo 2. ....	25
Organigrama de EventCom	
Anexo 3. ....	26
Información sobre el Plan de Comunicación de EventCom	
Anexo 4. ....	28
Gráfico del Open House	
TEACHING NOTE .....	29
CAPITULO III	
SOLUCIÓN Y CONCLUSIONES.....	32
FUENTES BIBLIOGRAFICAS.....	40

## INTRODUCCIÓN

El aprendizaje sobre Dirección de Empresas a través del método del caso, permite desarrollar una diversidad de ideas y experiencias por el hecho de que se presentan situaciones usualmente únicas y en constante cambio. Aprender a manejar situaciones nuevas desarrolla una notable habilidad en el estudiante de los casos para análisis de problemas, desarrollo del pensamiento y evaluación de las distintas alternativas de acción.

Este caso que presento a continuación de la empresa EventCom, describe una situación administrativa real y actual por la que atravesó la firma, e involucra toma de decisiones así como un problema dado. El caso fue redactado con base en la metodología del curso para la titulación de Maestría en Comunicación con el fin de que en un futuro pueda ser aplicado y estudiado en temas relacionados con toma de decisiones, comunicación externa y relaciones públicas, comunicación integrada a la mercadotecnia.

EventCom, es una empresa dedicada a ofrecer servicios de Comunicación y Gestión de Eventos Corporativos que atravesó por una crisis derivada de las decisiones tomadas por sus directivos y de su cliente principal, lo cual como se verá en el caso trajo múltiples consecuencias y necesidades de tomar planes de acción inmediatos para lograr la supervivencia de la firma.

El presente trabajo en el que se incluye el caso EventCom con su respectiva "Teaching Note" incluye también en un primer capítulo el fundamento teórico que sustenta la información descrita en el caso y abarca temáticas de Comunicación Organizacional, enfocada en gran parte a la Comunicación Externa y a las Relaciones Públicas, pasando por temas de comunicación de negocios, situaciones de crisis, entre otros. El tercer capítulo corresponde a la solución del caso desde mi propuesta personal, misma que no es limitativa para que quien analice el caso como herramienta en el futuro, pueda proponer algo distinto con la gran cantidad de posibilidades que el estudio a través del método del caso ofrece.

## **CAPITULO I.**

### **La comunicación en las organizaciones**

#### **Importancia**

Lograr una buena comunicación es una forma efectiva para disminuir los malos entendidos en una organización pues supone una tarea compleja que demanda disposición para poner en común, compartir esfuerzos, conocimientos, habilidades y destrezas con todo un equipo de trabajo. Poner en común implica: iniciar conversaciones en momentos propicios, expresar nuestras dudas, prestar la atención debida al escuchar argumentos, recapacitar sobre diferentes puntos de vista, aceptar la diversidad de pensamientos y conductas, entre otros.

Toda organización representa un sistema de comunicación cuyo buen funcionamiento va a depender de la manera en es dirigida y de los criterios bajo los que se elijan las estrategias a seguir para el logro de los objetivos de la misma.

Las organizaciones sirven para coordinar el trabajo que la sociedad necesita, para explotar y transformar recursos con el objetivo de producir todo aquello que le permita satisfacer sus necesidades o una meta específica. Así pues, la palabra organización puede ser usada para identificar una unidad o entidad social, con ciertos propósitos y en la cual una serie de personas conviven y colaboran.

La comunicación en una organización se vuelve entonces un factor determinante en el buen funcionamiento de la misma. De acuerdo a Fernández Collado se entiende por Comunicación Organizacional el proceso de interacción entre los miembros de una organización, la cual mantiene una actividad con flujo de información constante y estructura clara y cambiante de acuerdo a las necesidades y desarrollo de la organización. “La Comunicación organizacional es un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento dentro de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Fernández Carlos, “La Comunicación humana. Ciencia Social”, (México: Mac Graw Hill. 1995), p. 114.

La comunicación es uno de los factores más importante en el funcionamiento de las organizaciones, es una herramienta, es un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la misma. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio.

En la organización, la comunicación debe cumplir con una serie de funciones tales como: brindar todo tipo de datos manejados en procesos internos, en otras palabras, informar oportuna y eficazmente, adecuar funciones de orden, contribuir para una toma de decisiones favorables, posibilitar la solución de problemas y para hacer una evaluación y diagnóstico de la realidad.

Para un mejor estudio de la comunicación, dentro de las organizaciones, es importante analizarla a partir de tres factores fundamentales: producción, innovación y mantenimiento.

En lo que se refiere a la función de producción, la comunicación incluye todas las actividades realizadas dentro de la empresa, así mismo, implica las formas de capacitación, la orientación oportuna para la realización de tareas, la información de metas y objetivos organizacionales y la posibilidad de brindar soluciones a los problemas grupales.

Para la función que representa cambios dentro de la empresa, la comunicación se presenta en dos tipos: la que transforma a la empresa pero no afecta al personal que labora en ella, y la que requiere cambios en el comportamiento del personal.

Finalmente, la función de mantenimiento está vinculada con los espacios de interrelación entre la gente y permite un contacto con el medio ambiente, físico y humano, esto se da a través de la información oportuna, amplia y puntual; esto a su vez, genera mejores relaciones interpersonales e identificación con la organización.

## **Procesos comunicativos en los sistemas organizacionales.**

Desde la óptica de la teoría de sistemas, "la vida organizada tiene su origen en los procesos de comunicación"<sup>2</sup> Organizar se refiere al "proceso continuo mediante el cual se efectúan las actividades y acciones coordinadas dentro de las empresas"<sup>3</sup>.

La comunicación es el elemento que permite que las personas se organicen. La construcción de significados y el desarrollo de expectativas a través de la comunicación son la base para la coordinación de las actividades en las organizaciones. El proceso de comunicación en una organización no se acota a la notificación de información sobre el funcionamiento de esta, más bien, el sistema de comunicación afecta a sus miembros en cuanto a la percepción de la realidad que los rodea y la de sí mismos como miembros de esta, determinando su adaptación, eficiencia y su grado de satisfacción.

Así mismo, la comunicación está directamente vinculada con la dirección de la organización en cuanto a su capacidad de dirigir a sus miembros e integrarlos dentro de un corporativo funcional y estable. Junto con ello, se presentan simultáneamente las distintas actividades de captar y procesar la información que requiere la organización para cumplir con sus objetivos. De esta forma, los procesos comunicativos son la base de las actividades de organización, orientación y relación que hacen que una organización funcione e interactúe dentro de sí misma y con su medio ambiente.

A partir de la descripción anterior, podemos hablar de contextos comunicativos en las organizaciones ya que cada proceso de comunicación que se gesta en la organización se configura a partir de las características y necesidades de ésta.

De lo anterior, pueden definirse como contextos comunicativos en las organizaciones a la<sup>4</sup> :

### *-Comunicación interna.*

Contempla todas las actividades de comunicación cuyo fin es el controlar y mantener funcionando a toda la organización. Es el contexto de comunicación que mantiene

---

<sup>2</sup> Myers, Michele, "Administración mediante la comunicación", (México: Mac Graw Hill. 1983, p. 62.

<sup>3</sup> *Ibidem.* p.7.

<sup>4</sup> Puede tomarse como referencia el artículo de *Perfiles de la comunicación en las organizaciones* de M. Antonieta Rebeil publicado en "El poder de la comunicación en las organizaciones". pp. 159-192.

interrelacionados a todos los subsistemas organizacionales. Tiene que ver fundamentalmente con: ordenes, instrucciones, evaluaciones, reportes, propuestas, sesiones, juntas, reconocimientos, etc.

*-Comunicación de negocios.*

Contempla todas las actividades de comunicación cuyo fin es el apoyo a la comercialización, promoción y ventas. Es el contexto de comunicación que mantiene la relación con el mercado.

Tiene que ver fundamentalmente con: publicidad comercial, asesoría a clientes, argumentos de venta, asistencia post-venta, promoción de ventas, venta personal, demostraciones de productos, ferias y exposiciones, entrenamiento de vendedores, desarrollo de marcas, etc.

*-Comunicación social.*

Se refiere a las actividades encaminadas al manejo de la imagen de la institución incluyendo desde la identidad gráfica hasta la relación con los medios de comunicación social, la atención a audiencias, la designación de voceros institucionales, el establecimiento de estrategias para el manejo de crisis y la proyección de logros y objetivos de la organización.

Es el contexto de comunicación que mantiene el enlace y vinculación con la comunidad y con aquellos que estén interesados en la organización.

Tiene que ver fundamentalmente con: relaciones públicas, lobbying de medios, publicidad institucional, identidad corporativa y mercadotecnia social y cultural.

## **La organización y sus públicos**

Todas las organizaciones se desenvuelven bajo la atención de un gran número de observadores que muestran o podrían mostrar algún interés por sus actividades o productos. Estos observadores reciben el nombre de públicos y pueden definirse como aquellos líderes, grupos o sectores de la sociedad que, al tener intereses comunes, resultan afectados por las acciones o políticas de una organización o por cuyas actitudes, opiniones y comportamiento influyen en el desarrollo de la misma organización.

Comúnmente los públicos de una organización se suelen clasificar en tres grupos: públicos internos, externos y mixtos.

Se entiende por público interno, aquellos líderes o grupos sociales afines que integran y dan forma a la estructura de la organización. En este se incluyen a todas aquellas personas que laboran o participan en sus funciones o tareas.

El público externo son aquellos grupos o sectores sociales que tienen o podrían tener un interés hacia las actividades o productos de la organización y que tienen independencia, en su actuar. Se incluyen personas, organismos, empresas e instituciones que participan o son afectadas por las actividades productivas o de intercambio de la organización.

El público mixto son aquellos grupos o sectores cuyos intereses están estrechamente ligados a la organización y que se ven directamente afectados por ella. Ejemplos de este tipo de públicos son los accionistas, proveedores o concesionarios.

Cabe también señalar que algunos teóricos en sus propuestas no incluyen la clasificación de público mixto y acotan la segmentación a público interno o externo.

En general, se toman en cuenta como públicos a: los medios de comunicación, vecinos, instituciones del gobierno, escuelas, asociaciones civiles, partidos políticos, empresarios e industriales, grupos ecologistas, científicos e intelectuales, cámaras y agrupaciones, iglesias, etc.

## **Diferencia entre público y mercado.**

Para definir un público en específico, las características que deben guardar corresponden al grado de influencia que puede llegar a ejercer sobre la organización, por ello su perfil se define con base en su credo religioso, doctrina política, costumbres y prácticas sociales, inclinaciones hacia el quehacer social, participación en acciones civiles, etc. En este sentido, los públicos están presentes en toda actividad o proceso que la organización realice para cumplir sus objetivos.

En el caso de los mercados, estos se presentan solo en las actividades comerciales de la organización, cuyo objetivo es el de presentarles un oferta que les retribuya en determinados beneficios.

Para definir un mercado, las características que deben guardar corresponden al margen de utilidades que pueden llegar a reportar para la organización, por ello su perfil se define con base en su poder adquisitivo, nivel y calidad de vida, necesidades de consumo, hábitos de compra, etc.

Sin duda, en el trabajo diario dentro de las organizaciones es difícil diferenciar quiénes son los públicos de la organización y quiénes constituyen su mercado, ya que un mismo grupo puede ser parte de su público interno y al mismo tiempo algunos de sus integrantes son parte de su mercado, de manera similar puede ocurrir con otros grupos relacionados con la organización.

La importancia de diferenciar ambos conceptos no radica en obtener una metodología única que permita realizar un inventario exhaustivo de éstos, ya que la clasificación y definición que haga una organización de sus públicos siempre dependerá de criterios arbitrarios que ésta juzga como pertinentes; incluso puede contar con diferentes clasificaciones de acuerdo a cada situación.

En todo caso, lo importante es tener siempre presente que el objetivo de comunicación y la forma y contenido de los mensajes son completamente distintos entre los públicos y mercados de una organización.

## **La comunicación externa**

Podemos definir como comunicación externa al conjunto de acciones de comunicación dirigidas a los públicos externos de una organización. En otras palabras, mensajes comunicativos dirigidos a los clientes, proveedores, público en general y todas aquellas personas que mantienen un vínculo con la organización.

Para establecer buenas relaciones entre la organización y sus públicos externos, existen muchas las herramientas que la comunicación pone a nuestra disposición y que bien utilizadas pueden aportarnos importantes ventajas competitivas para posicionar el producto o servicio que se ofrece. Podemos recurrir al marketing directo, el *product placement*, el marketing relacional, las Relaciones Públicas, el patrocinio, las ferias, internet entre otras.

### **Herramientas de comunicación en las organizaciones.**

La comunicación busca articular los mensajes de una organización, en sus distintos contextos, con el objetivo de adaptar a las necesidades y características específicas de cada público la forma, el momento y la manera de lo que se quiere decir. El fin último es construir una imagen global que brinde, a través de todos los procesos y contextos comunicativos, los argumentos necesarios para que los públicos y el mercado desarrollen un profundo sentido de pertenencia y un alto nivel de participación.

Entre mayor congruencia haya entre la imagen que desea la organización, la imagen que realmente perciben los públicos con respecto a ella y la imagen que los públicos estiman que una organización de su tipo debe tener, será mayor la posibilidad de lograr la comprensión y buena voluntad por parte de ellos.

Las organizaciones disponen de muchas herramientas para comunicar sus mensajes, algunos son: la mezcla de mercadotecnia, la variedad de productos, su calidad, el apoyo de los intermediarios, descuentos, créditos, empaques, muestras y exhibiciones, métodos de venta, la publicidad, la promoción de ventas, servicios, eventos especiales, la identidad corporativa, declaraciones de su personal, la propaganda y las relaciones públicas.

## **El papel de las Relaciones Públicas en una organización**

### **¿Qué son las Relaciones Públicas?**

En los últimos años las relaciones públicas se han convertido en un campo de actividad organizacional que sirve para guiar a las organizaciones con respecto a su responsabilidad social de servir al público, su conducta ética en los negocios y la conciliación de intereses entre una organización y su comunidad. Algunos autores definen a las relaciones públicas como una filosofía de la organización que se traduce en una serie de acciones de comunicación cuyo objetivo es influir sobre las actitudes, creencias o conductas de sus distintos públicos.

Así mismo, algunos teóricos definen a las relaciones públicas como una función institucional que “promueve, con apoyo de técnicas administrativas específicas, metas definidas de integración social, a fin de elevar el nivel de convivencia, solidaridad y colaboración con los públicos de una organización”<sup>5</sup>.

Existen distintas diferencias entre ambas concepciones, pero fundamentalmente se distinguen por el papel que guardan las organizaciones frente a las relaciones públicas; en la primera, el papel de la organización es pasivo ya que solo se enfoca en tratar de persuadir<sup>6</sup> a sus públicos con el objetivo de mantener su simpatía y apoyo.

En la segunda, el papel de la organización es activo ya que busca, a través del desarrollo recíproco, la comprensión y colaboración mutua, lo que puede implicar que, en cierto momento, la organización tenga que adaptarse a las necesidades o exigencias de sus públicos y viceversa.

La definición que retoma en mayor medida esta última concepción entiende que “el ejercicio de las relaciones públicas significa programar, dirigir, llevar de forma sistemática y profesional actividades de empresa que sirvan para comunicar eficazmente a la opinión pública<sup>7</sup> lo que la empresa hace, cómo lo hace y para qué lo hace; nos ayudan también a determinar el grado de

---

<sup>5</sup> Bonilla, Carlos, “La comunicación, función básica de las relaciones públicas” (México: Trillas.2001), p.42.

<sup>6</sup> Se usa el término de persuasión entendido una serie de esfuerzos que intentan convencer y lograr consenso frente a los beneficios que se tratan de alcanzar.

<sup>7</sup> Sentir o estimación en que coincide la generalidad de las personas acerca de asuntos de interés social.

satisfacción del público al que se sirve y poder adecuarnos consecuentemente a sus exigencias y satisfacer sus legítimas expectativas”<sup>8</sup>.

Como se mencionó en al principio de este capítulo la presencia de una organización y todas sus actividades son portadoras de mensajes para aquellas personas, organizaciones e instituciones que están relacionadas con ella. El receptor de los mensajes de una organización percibe una serie situaciones, influencias, experiencias y vivencias, las cuales pueden generar o evocar en él una o varias reacciones.

En la práctica, la manifestación de tales reacciones lleva a que una organización adquiera una reputación, sus públicos y mercado le atribuyan cierto prestigio y de los cuales se puede manifestar la solidaridad o el rechazo.

### **Las relaciones públicas y la comunicación.**

Mientras que a la comunicación se le concibe como una función de la cual se sirve una organización para planificar, investigar, estudiar y comprender los mensajes que tanto ella emite como recibe. A las relaciones públicas se les concibe como una serie de prácticas, técnicas y habilidades que permiten el entendimiento y comprensión entre quienes intercambian dichos mensajes.

Al plantearlo así resulta sencillo identificar su diferencia; sin embargo, en la vida diaria de las organizaciones resulta casi imposible identificar qué función se cumple primero y cuál sirve a cual.

A través de esta teoría, las relaciones públicas y la comunicación quedan integradas en un proceso orientado a resolver los conflictos que pueda generar el resultado de las acciones de una organización y su posible inserción en una comunidad determinada.

Desde esta óptica, ambas son funciones supeditadas a la resolución de conflictos organizacionales y su uso se determina en función de las aportaciones que represente como herramienta organizacional ante las circunstancias y tipo de conflicto.

---

<sup>8</sup> Majello, Carlo, “Las Relaciones Públicas”, (Bilbao: Deusto. 1981) p.69.

En el caso de las relaciones públicas para lograr el entendimiento y la comprensión entre quienes intercambian mensajes, ésta debe cumplir con distintas funciones, objetivos y tareas.

### **Funciones y objetivos de las relaciones públicas.**

En su función más general, las relaciones públicas tiene la difícil misión de corregir impresiones negativas sobre la organización, reforzar las positivas y explicar los propósitos y objetivos para los cuales fue creada y debe cumplir.

También debe orientar a la organización sobre las condiciones sociales, económicas, políticas y legales que pueden afectarla y aconsejar y asesorar sobre ciertas acciones que podrían contribuir a mejorar su imagen ante sus públicos.

Además debe trabajar intensamente en:

- a) Evaluar las actitudes y opiniones del público.
- b) Plantear las políticas y los procedimientos del actuar de una organización frente a circunstancias normales y de contingencia.
- c) Fijar las políticas y procedimientos para las labores de difusión de información.
- d) Dar consejo y asesoramiento para la formulación de planes y toma de decisiones organizacionales.
- e) Evaluar cualquier suceso o evento que impida a la organización cumplir con sus funciones y responsabilidades sociales.
- f) Participar en cualquier negociación o conciliación que pretenda conseguir algún cambio de actitud, intención o comportamiento de los públicos hacia la organización y de la organización hacia sus públicos.

Como puede observarse, todas las funciones anteriores son de importancia estratégica para la organización, por ello en muchas ocasiones se recomienda que éstas sean realizadas o administradas por funcionarios que estén directamente involucrados o que pertenezcan al nivel más alto dentro de la organización.

A nivel operativo las relaciones públicas tienen por objetivo relacionar las actitudes y opiniones del público con las políticas y programas de la organización. De esta forma se convierten en un instrumento de gestión con el que se pretende:

- a) Hacer conocer su valor como fuente de trabajo.
- b) Ser considerada como una entidad económica legítima.
- c) Que se reconozca su contribución a la comunidad.
- d) Evitar prejuicios, opiniones erróneas y antagonismos con sus públicos.
- e) Estimular, reconocer y recompensar la creatividad, el sentido de pertenencia y la confianza entre la organización y sus públicos.
- f) Contar con credibilidad y capacidad de liderazgo.

La aplicación de las relaciones públicas a los programas de la organización exige el uso de técnicas específicas y el diseño de una metodología que permita la administración de las tareas y actividades necesarias. Para que las relaciones públicas tengan éxito en una organización deben considerarse utilizarse, las siguientes técnicas:

### *1. Técnicas de investigación.*

Tienen como el objetivo de indagar sobre las actitudes, opiniones, comportamiento y actividades de los grupos relacionados con la organización.

Los hallazgos encontrados permiten identificar y evaluar tendencias e incidencias con respecto a las respuestas de los entrevistados.

Su desarrollo puede incluir la revisión de acervos documentales, el análisis de contenido, el levantamiento de encuestas y la realización de grupos focales

### *2. Técnicas de diagnóstico.*

Esta técnica consiste en fijar distintos parámetros o variables que determinan el grado y tipo de desviaciones en las actividades, los recursos y el entorno de la organización con respecto a sus planes.

Los resultados obtenidos deben reportar las áreas, eventos o sucesos que permitan a la organización rediseñar sus planes, mejorarlos en ciertos aspectos o dejarlos como inicialmente fueron pensados.

Los sistemas de diagnóstico más conocidos son el FODA, Matriz de causa y efecto y los mapas organizacionales.

### 3. *Técnicas administrativas.*

Esta técnica se traduce en tener la habilidad de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización con el fin que cumpla su misión, logre sus objetivos, obtenga utilidades y trascienda a lo largo del tiempo.

Lograrlo requiere de:

- a) Tener habilidades gerenciales. Son aptitudes tales como la creatividad, comunicación, liderazgo, motivación, delegación, negociación, etc., que dependen de la pericia o práctica personal de quien integre y controle un sistema gerencial.
- b) Diseñar y manejar procedimientos gerenciales. Son los diferentes métodos o políticas establecidas para el flujo normal de actividades o funciones dentro del sistema gerencial.
- c) Diseñar y desempeñar actividades o funciones gerenciales. Son las tareas que se llevan a cabo para obtener las condiciones necesarias en las que el sistema gerencial o programa pueda cumplir con sus objetivos.
- d) Capacitarse en técnicas gerenciales. Son herramientas de análisis que ayudan a la toma de decisiones en cuanto a las actividades o funciones que deben realizarse para que el sistema gerencial sea diseñado y controlado.

Estas operan bajo un ciclo continuo de recolección y análisis de datos, planteamiento de problemas, identificación de cursos de acción, elaboración de escenarios, fijación de medidas de rendimiento, etc.

#### **4. Técnicas de comunicación.**

El uso de esta técnica incluye el análisis, diseño y desarrollo de los siguientes aspectos:

- a) Diseño de medios de comunicación. Pueden ser periódicos, publicaciones, anuncios, documentos, discursos, juntas, reuniones, minutas, departamentos de quejas, entre otros.
- b) Administración de los canales de comunicación. Engloba todo lo referente a las formas en que, tanto la empresa en sí como el mercado con la empresa, dirigen la información. Puede incluirse la toma de decisiones sobre el uso de canales personalizados o masivos.
- c) Selección de las audiencias. Corresponde a la elección de los receptores escogidos como objeto de los mensajes.
- d) Diseño de métodos, técnicas y formatos de comunicación. Incluye todas las formas en que se diseñen y controlen los eventos de comunicación. Pueden ser métodos audiovisuales, sesiones de sondeo, sistema de sugerencias, programas de orientación, etc.
- e) Consistencia en los mensajes (evitar incongruencias o contradicciones) con respecto a las necesidades y deseos del receptor.
- f) Diseño y control de los sistemas de retroalimentación.
  - g) Análisis y control de los efectos de la estructura organizacional sobre el flujo de información y las formas de comunicación.
  - h) Diseño y control de la memoria organizacional y sistemas de recuperación de información. Se incluyen sistemas que permitan recolectar, compaginar, procesar, analizar, almacenar, recuperar, evaluar y diseminar información.
  - i) Analizar y controlar características actitudinales de los integrantes del sistema de comunicación.
  - j) Consideración de los costos de comunicación.

## ***5. Técnicas de negociación.***

El proceso de procurar encontrar términos mutuamente aceptables se llama negociación, actividad que se requiere para manejar los conflictos que generan las relaciones entre personas o grupos cuando no se reconocen o se antagoniza en los intereses. Cuando se habla de intereses, se habla de una predisposición surgida de un conjunto de ambiciones, valores, deseos y expectativas que conducen a una persona o grupo a actuar de determinada forma.

Los conflictos surgen cuando los intereses no coinciden e incluso llegan a ser contrarios. El conflicto puede ser personal o entre grupos o coaliciones rivales, pueden surgir dentro de las estructuras, funciones, actitudes y estereotipos de la organización, pueden manifestarse de manera explícita o permanecer encubiertos. De cualquier modo, un conflicto crea una especie de tensión que puede ser resuelto a través del ejercicio del poder o del uso de la negociación.

Cuando se hace uso de la negociación se intenta resolver el conflicto con base en un reconocimiento previo a la legitimidad de los intereses y la necesidad de conciliarlos; con ello se plantea la posibilidad de ceder, modificar, aminorar y hasta eliminar, recíprocamente, posturas, pronunciamientos o acciones que impiden la concertación y el convenio.

Cualquier proceso de negociación requiere de la identificación de los actores, la legitimidad y licitud de sus intereses, diálogo, empatía, debate de ideas, mesas de discusiones, mecanismos que aseguren su formalidad y el compromiso de respetar los acuerdos.

### **Importancia de la comunicación en situaciones de crisis en la organización**

Normalmente cuando hablamos de la palabra crisis, lo primero que nos viene a la mente es una idea de conflicto, de una situación negativa o que nos amenaza de alguna manera, en ocasiones se habla de crisis de salud física o emocional o hasta de crisis económica, pero pocas veces interpretamos el concepto como un cambio que podría representar una oportunidad si se le sabe aprovechar y canalizar adecuadamente.

La presencia de una crisis, demanda una toma de decisiones, sin embargo, muchas veces estas suelen tardarse o impactar demasiado debido a que por definición la crisis se concibe como algo

inusual que genera un alto nivel de incertidumbre y por consecuencia el nivel de subjetividad con que se interpreta es alto y de esa percepción dependerá en mucho la manera como se le enfrente.

La comunicación en caso de crisis requiere de planeación, capacidades y políticas perfectamente establecidas. Cuando enfrentamos una situación de emergencia o crisis dentro y hacia afuera de la organización en la que trabajamos; ya sea gobierno, industria privada u organismo público, nos enfrentamos a un problema de percepciones en el que, dependiendo de cómo seamos percibidos, llegaremos a un desenlace feliz o trágico.

El manejo de la comunicación en una situación de crisis tiene que ser prevista y planeada porque cuando se le utiliza en una situación de presión, es difícil tomar decisiones acertadas. Siempre debe procurarse tener el control de la comunicación, lo cual es una gran parte de la solución de la crisis misma y de esta manera poner al público de nuestro lado, por lo que es conveniente trabajar sobre los siguientes objetivos.<sup>9</sup>

- a) Mantener una percepción positiva y precisa de nuestra organización.
- b) Permanecer accesible a los medios y otros canales de comunicación.
- d) Monitorear la información y percepción que tienen los clientes de la organización y hacer las aclaraciones que sean necesarias en su momento para evitar la creación de rumores.
- e) Restablecer la confianza tan rápido como será posible.

Por lo anterior, antes expuesto, es recomendable estructurar un buen plan de comunicación, delineado con cuidado para evitar los posibles riesgos. De alguna manera un plan de comunicación bien articulado en una situación de crisis es como un seguro médico o de vida para una organización. Un buen plan de comunicación es una herramienta básica para enfrentar una situación de crisis, es una herramienta de supervivencia para una organización.

---

<sup>9</sup> Pascal, Jorge, "Comunicación en caso de crisis: un juego de percepciones no de realidades", (Revista Razón y Palabra. No. 4)

La presencia de una crisis en una organización demanda el desarrollo de una estrategia para la crisis pues mucho se ha enfatizado sobre la necesidad de tener planes ya preparados para enfrentar las posibles situaciones de crisis que pudieran presentarse. Pero, ¿Cómo se preparan estos planes? El experto Inglés en Relaciones Públicas Sam Black recomienda prestar atención a seis fases al momento de preparar una estrategia o plan para enfrentar una crisis<sup>10</sup>.

### **Analizar las posibilidades de problemas.**

Al considerar las propuestas para la elaboración de un plan de crisis y prepararse para entrenar al personal, es prudente llevar a cabo una cuidadosa valoración de los posibles problemas.

#### **1. Preparar el plan.**

Después de que se haya aprobado el análisis inicial y las propuestas, hay que pasar a la fase siguiente que es la de preparar un plan detallado que cubra todas las amenazas potenciales.

#### **2. Selección del personal.**

Dependiendo de la magnitud de la crisis que se prevea es necesario establecer una lista de capital humano que estará disponible si se llega a presentar la situación.

#### **3. Instalaciones de comunicación.**

Se debe considerar seriamente el modo de solucionar las fuertes demandas de enlaces de comunicación durante una crisis. Dependiendo del tipo de situación los medios de comunicación cotidianos de la empresa podrían llegar a ser insuficientes.

#### **4. Entrenamiento.**

El personal seleccionado necesitará un entrenamiento para asegurar que están completamente equipados para atender las necesidades que podrían presentarse.

---

<sup>10</sup> Black Sam

## 5. Práctica de ejercicios de simulación.

Se recomienda hacer prácticas para ejercitar el plan y observar los aspectos a pulir antes de la toma de decisiones final.

### **Comunicación integrada de marketing**

“Todo marketing es comunicación y casi toda comunicación puede ser marketing”<sup>11</sup> Los programas de publicidad, promoción de ventas, marketing directo y relaciones públicas son formas de comunicación con los públicos. El marketing es comunicación y la comunicación es marketing. Entre los dos existe un proceso simbiótico, de modo que la buena integración de los mensajes es crucial.

“El concepto de comunicaciones integradas de marketing integradas se basa en el modo como los consumidores almacenan la información en categorías, productos y marcas”<sup>12</sup> La gestión de contactos se basa en la idea de hallar un momento, lugar o situación en donde se entable comunicación con el cliente, pero lo más significativo de ese proceso radica en cómo y cuándo se puede establecer el contacto con el cliente. La oportunidad del contacto, determinará qué comunicar acerca del producto o servicio.

El ingrediente clave en la planificación de marketing integrado es que todas las formas de comunicación están diseñadas para alcanzar objetivos convenidos. Estos objetivos resultan de comprender cómo podemos establecer contacto con el cliente y qué queremos comunicar. Como las metas de comunicación surgen de la conducta que deseamos cambiar, adaptar o reforzar, ninguna forma de comunicación puede apartarse de esa tarea.

### **La estrategia de comunicación**

Implementar una estrategia es de suma importancia para resolver los problemas de comunicación en una organización; permite planificar el rumbo de esta. La estrategia de integración fija el rumbo de la marca o servicio en materia de comunicación. Es la clave para integrar todas las

---

<sup>11</sup> Don Schultz, “Comunicaciones de Marketing Integradas” (Buenos Aires Argentina: Granica, 1993), p. 82

<sup>12</sup> Ibidem. P.86.

comunicaciones acerca del producto o servicio, los elementos que afectan a todas las personas y los factores relacionados con la venta del producto y la repetición de esa venta.

Una estrategia práctica de comunicación, fija metas de marketing y el primer aspecto a considerar es que se debe evaluar el contenido del mensaje que el consumidor recibe de la comunicación, posteriormente, deberá establecer qué acción debe realizar el consumidor como resultado de la comunicación. ¿Esperamos que el consumidor llame pidiendo un folleto o el nombre del distribuidor? ¿Debe asistir a un evento? ¿Comprar el producto? Estas metas se deben enunciar claramente y todos los que elaboran la estrategia deben estar de acuerdo con ellas. Se deben monitorear continuamente pues tal vez tal vez no estamos estableciendo un buen contacto con el consumidor.

En un programa de comunicaciones integradas es esencial contar con un canal bidireccional de información. Quien ofrece el producto o servicio, debe solicitar respuesta al consumidor y debe hacerle saber que necesita esas respuestas y las utilizará para mejorar la relación. Debe captar, analizar y almacenar cada respuesta del cliente para saber lo que piensa y siente sobre la marca o servicio y sentar las bases para futuros programas de comunicación.

Podemos definir el plan de comunicación como el conjunto de instrumentos operativos que proporcionan la programación y la agenda de las acciones futuras de una organización. Está orientado a apoyar la dinámica de desarrollo de las organizaciones en los rubros de la comunicación interna y externa, comunicación financiera y comunicación organizacional.

Un plan de comunicación integrado de marketing debe comenzar afuera de la empresa, en los clientes para definir lo que quieren o necesitan. El desarrollo de programas de comunicación para consumidores que necesitan o desean el producto o servicio consiste en hacerles llegar el mensaje más que en atraerlos mediante anuncios creativos o planes de descuento.

Algunas de las mejoras que se pueden percibir al implementar un plan de comunicación son:

- Proporciona el marco general para las acciones
- Incrementa el valor de la comunicación dentro de la administración
- Aclara el papel de la comunicación en la actividad de la empresa
- Abre la oportunidad para el debate interno y puede someter a revisión las decisiones obsoletas
- Permite el monitoreo, el control y la evaluación
- Permite la anticipación y el enfoque proactivo
- Facilita la jerarquización de las prioridades en las acciones programadas

Para la realización de un plan de comunicación es importante estructurar lo siguiente:

- La definición de los objetivos de comunicación más adecuados para transformar la imagen actual de la empresa en la imagen ideal para cada uno de los públicos.
- La definición de la estrategia de medios y de mensajes que mejor se adapten a la consecución de los objetivos previamente definidos.
- La definición de un calendario de actuación y la evaluación de los costos de las acciones propuestas, así como un instrumento de control para realizar un seguimiento de plan.

Finalmente, cabe señalar que superara los obstáculos que pueden enfrentar las comunicaciones de marketing, no es una tarea sencilla, sin embargo, para la organización la comunicación debe convertirse en una ventaja competitiva sostenida y en la herramienta base que le permita caminar de cara al futuro hacia los nuevos retos que se le presenten.

## CAPITULO II

### EVENTCOM

Marcos Cedillo, Director de Proyectos de EventCom, se enfrentó a una crisis en noviembre de 2008 en Aguascalientes, cuando su cliente principal que representaba el 60% de su facturación, decidió unilateralmente cancelar un contrato equivalente a la mitad del negocio.

#### ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

Eventos Corporativos y Comunicación, S.A. de CV. (EventCom), empresa de servicios integrales de comunicación y Organización de Eventos Corporativos, fue fundada el 31 de marzo de 2005, en Aguascalientes, Ags. México.

El servicio que la empresa prestaba se dividía en 4 líneas de negocio: (ver Anexo 1)

- Comunicación y Relaciones Públicas
- Eventos Corporativos
- O.P.C. (Organización Profesional de Congresos y Convenciones)
- Programas de Capacitación y Desarrollo

La estructura de la empresa se conformaba por una Dirección General, Una Dirección de Proyectos, Gerente de Marketing y Diseño, Ejecutivos de cuenta, Diseñador, y Auxiliares de Operación logística. Eventualmente se hacía la contratación de personal auxiliar (staff) por proyecto según la naturaleza del mismo. (Ver anexo 2)

Desde su inicio, los objetivos de la empresa eran:

Ser una empresa reconocida en el mercado por su excelencia en el servicio en la organización de eventos y los productos de comunicación que ofrecía.

Contar con una amplia gama de proveedores calificados tanto de Aguascalientes como de toda la República Mexicana, reconocidos por su calidad en los productos y servicio al cliente.

Conformar un equipo comercial para la promoción y venta de los servicios de EventCom en Empresas, Gobierno, Asociaciones e Instituciones, así como para la creación y mantenimiento de la cartera de clientes.

Para cumplir con sus objetivos EventCom desarrollaba distintas actividades de Relaciones públicas y comunicación externa con clientes, proveedores y mantenía una relación constante con el Gobierno, Asociaciones, Cámaras, Universidades y otras Instituciones. (Ver anexo 3)

Algunos clientes de EventCom eran: ASF-K de México, Donaldson, Grupo Javer, Quality in Product Services, Grupo Vadi, Ayuntamiento de Aguascalientes, Mazda, Manufacturas Kaltex, Marba Motors, Instituto Superior Autónomo de Occidente, Transmisiones y Equipos Mecánicos, (TREMEC) Universidad Bonaterra, Blancos Triana, Royal Prestige, Acuática Nelson Vargas, Industrias Jobar

El cliente Donaldson, Filtration Solutions, era una compañía trasnacional de capital estadounidense, dedicada a la fabricación de filtros y sistemas de filtración, era el cliente más importante de EventCom desde diciembre de 2005. Durante los últimos 3 años los contratos con este cliente representaban el 60% de la facturación anual de la empresa.

El otro 40% de ingresos de EventCom, lo integraban eventos varios tales como inauguraciones, convenciones, presentación de productos o servicios, eventos sociales y programas de comunicación diseñados para empresas pequeñas y medianas, así como la organización de congresos y la producción de una exposición denominada “Expo...Mujer en Plenitud”.

## **AREA ESPECÍFICA**

La Dirección de Proyectos tenía la responsabilidad principal de realizar el diseño, programación, gestión y desarrollo de proveedores, la coordinación logística y ejecución de los programas y eventos que EventCom pactaba con sus clientes. Una de las funciones principales era buscar y desarrollar nuevos clientes para la venta de productos y servicios de la empresa, basado en la información del mercado proporcionada por el departamento de marketing y diseño.

A este puesto reportaban ejecutivos de cuenta cuya responsabilidad principal era crear, mantener y acrecentar la cartera de clientes, cumplir con un número establecido de visitas de prospectación a clientes potenciales y elevar el nivel de facturación de la empresa.

Sin embargo, pese a tener claridad sobre la necesidad de una labor constante de promoción de servicios, no existía para noviembre de 2008 un seguimiento del programa de comunicación externa con clientes potenciales, ni una estrategia promocional para aumentar la cartera.

## **ASUNTO / PROBLEMA ESPECÍFICO**

Año con año desde el 2005 EventCom venía realizando de 5 a 8 eventos con su cliente Donaldson, desde la gestión de cursos de capacitación técnica y de seguridad industrial, traducciones simultáneas, convenciones con la fuerza de ventas, juntas estratégicas con la Dirección y Gerencia fuera de las instalaciones y los eventos de fin de año que consistían en una cena para 1000 personas con entrega de reconocimientos y un Open House en las instalaciones de la empresa, evento preparado para unas 2800 personas.

El año 2008 no fue la excepción y desde agosto de ese año la empresa comenzó a trabajar como ya era una costumbre con los preparativos para los eventos de fin de año de su cliente Donaldson. La experiencia de años anteriores permitía a EventCom optimizar recursos como el tiempo e incrementar la utilidad esperada por el conocimiento que se tenía del cliente, por la buena relación con el personal de la empresa y por la gestión y desarrollo de proveedores participantes en estos eventos.

Sin embargo la recesión económica en Estados Unidos declarada en el último trimestre del año y la consecuente crisis económica a nivel global, trajo como resultado la cancelación de uno de los contratos de los eventos de fin de año y la reducción a una cuarta parte la magnitud del evento que como ya era una costumbre venía desarrollándose un Open House en donde empleados y familias disfrutaban de un día de convivencia en la empresa con una gran cantidad de atracciones para niños y adultos. (Ver Anexo 4)

Por la experiencia de años anteriores y la magnitud de los eventos de fin de año contratados por Donaldson, la dirección de proyectos de EventCom decidió no aceptar eventos en la misma fecha con el fin de no descuidar detalles y poner en riesgo la calidad del trabajo ofrecido. Esta decisión incluyó el no hacer labor de promoción para obtener nuevos contratos con otros clientes. El ingreso que representaba el contrato con Donaldson valía la pena dedicarle toda la atención a fin de año.

Marcos Cedillo recibió la noticia de voz del Director de Recursos Humanos para Latinoamérica de Donaldson sobre la cancelación del contrato en Noviembre de 2008, a solo un mes de la fecha en que debían celebrarse los eventos. Para esta fecha la Dirección de Proyectos había cerrado contratos con proveedores y en la mayoría de los casos había pagado anticipos. Después de la noticia Marcos Cedillo tuvo que negociar devoluciones, cancelaciones de contrato, disminución

de productos y/o servicios contratados, penalizaciones derivadas de la cancelación según lo estipulaban los contratos. Lo anterior, representó una pérdida importante de dinero, una drástica reducción en la generación de empleos directos e indirectos y el prestigio y credibilidad de EventCom ante los proveedores se vieron sensiblemente afectados.

El cliente canceló uno de los contratos y determinó que modificaría la inversión de los años anteriores por la situación económica como respuesta a la solicitud de su corporativo en Minneapolis. Solicitó entonces el rediseño del evento a una forma austera quitando gran parte de las atracciones y servicios que conformaban el Open House.

Los ingresos de EventCom se vieron muy disminuidos y tuvo como consecuencia una crisis financiera para cumplir con los compromisos de pago de aguinaldos, bonos, así como la incertidumbre de la continuidad de la firma.

La empresa se vio en la situación urgente de retomar la actividad de promoción de servicios y comunicación con clientes actuales y potenciales, adaptándose a la nueva situación que se presentaba derivado de la economía y el comportamiento de las empresas, mismas que pospusieron y cancelaron eventos y proyectos de comunicación

## **TAREA PARA LOS ESTUDIANTES**

### **TAREA SUGERIDA PARA EL ESTUDIANTE**

1. ¿Cuál el principal problema en este caso?
2. ¿Qué factores de comunicación con clientes y proveedores debe considerar una empresa de servicios como EventCom para lograr estabilidad, crecimiento y una plataforma para su desarrollo?
3. ¿Qué acciones de comunicación externa recomendaría para esta firma de comunicación y organización de eventos?

## ANEXOS

### ANEXO 1.

#### **DESCRIPCION DETALLADA DE LAS ÁREAS O LÍNEAS DE NEGOCIO CON LOS SERVICIOS DE EVENTCOM**

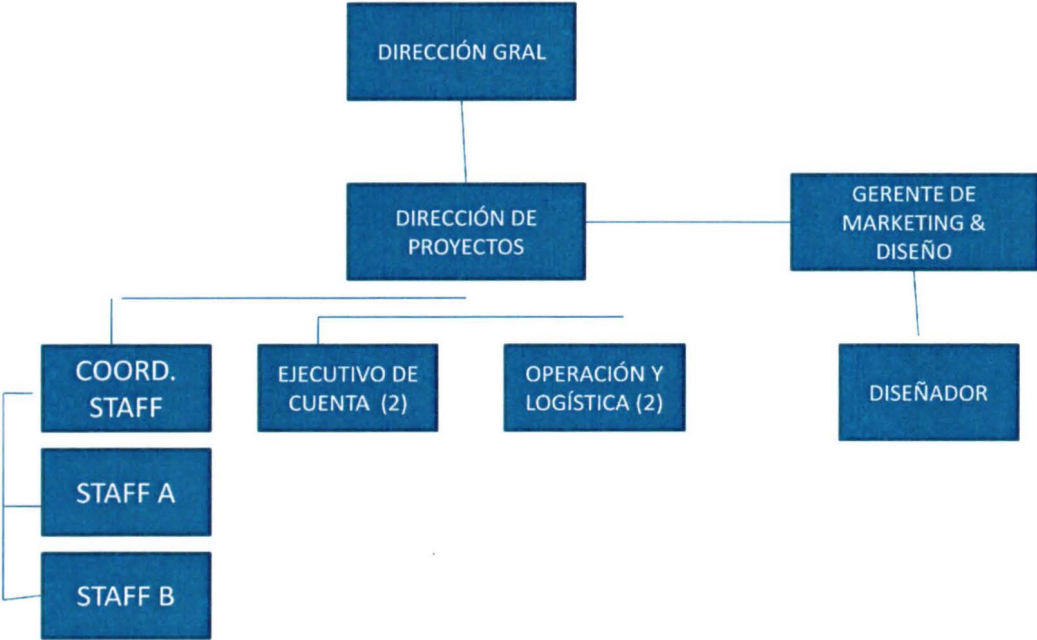
Comunicación y Relaciones Públicas., cuyo servicio era el diseño e implementación de la estrategia de comunicación, buscando decir un “algo” de la organización al interior y al exterior con el objetivo de que sus diferentes públicos comprendieran, recordaran y principalmente evaluaran. Esta área de servicios proveía también Asesoría en Responsabilidad Social Empresarial, Asesoría en Protocolo Oficial y Empresarial.

Eventos Corporativos: Diseño y Desarrollo de Eventos como una herramienta de comunicación que fortaleciera la imagen de la organización y contribuyera a lograr los objetivos. (Inauguraciones, Presentación de Productos y Servicios, Primeras Piedras, Recepciones, Juntas Generales, Reuniones de trabajo, Entrega de Premios, Firma de Convenios, Atención a visitantes, Celebraciones Empresariales, Programas especiales.

O.P.C. (Organización Profesional de Congresos y Convenciones) Organización Gestión de Congresos en todas sus fases, Exposiciones, Ferias Comerciales, Convenciones, Viajes de Incentivos y educativos.

Programas de Capacitación y Desarrollo, en el campo de la comunicación organizacional, imagen, protocolo, organización de eventos y calidad en el servicio.

ORGANIGRAMA EVENTCOM



## ANEXO 3

### INFORMACIÓN SOBRE EL PLAN DE COMUNICACIÓN DE EVENTCOM

**Objetivo:** Desarrollar acciones de comunicación y promoción con clientes, proveedores y todos los públicos relacionados con la organización con la intención de lograr el aumento de cartera de clientes, ventas y posicionamiento.

**Nuestros Públicos:** Clientes, Proveedores, Gobierno, Universidades, Cámaras Industriales, Asociaciones de Profesionales, etc.

**-Idea a Transmitir:** Trabajamos con clientes a nivel nacional por la extensa red de proveedores de productos y servicios en todo el país. Contamos con oficinas sede en Aguascalientes y Querétaro.

Nuestros servicios incluyen el diseño, gestión y evaluación de proyectos y estrategias de comunicación enfocados 100% a la mejora de las organizaciones. Así como la Planeación, Desarrollo y Producción de eventos corporativos e institucionales, programas y viajes de incentivos, congresos, convenciones, ferias y exposiciones.

Tenemos experiencia en eventos hasta de 10,000 personas, siendo nuestra especialidad los eventos corporativos alineando cada acontecimiento a la estrategia, misión y valores de la empresa. Se trata de eventos con contenido, personalidad y retorno de inversión.

Nuestra experiencia con empresas nacionales y transnacionales en México y el extranjero nos respalda.

¿Por qué contratar a EventCom?

- ✓ Somos especialistas en la organización integral de eventos
- ✓ Contamos con un sólido conocimiento en, Marketing, Comunicación, Relaciones Públicas, Recursos Humanos y Sistemas de Información
- ✓ Tenemos una capacidad de ejecución de alto nivel, creatividad, innovación y capacidad de comunicar los mensajes importantes del cliente
- ✓ Nos convertimos en socio estratégico de nuestros clientes
- ✓ Somos una fábrica de ideas, nos esforzamos en pensar fuera del contexto tradicional y eso adiciona valor para crear eventos exitosos que no se olvidan.

## **PRESUPUESTO**

Cada año se fija un presupuesto para la participación en eventos, actividades y medios de promoción y publicidad.

## **MEDIOS UTILIZADOS**

### Canales Personalizados:

- Envíos Publicitarios propios
- Encarte de material en envíos ajenos
- Marketing Telefónico
- Relaciones Públicas., visitas y presentaciones a clientes

### Canales Masivos

- Ferias y Exposiciones
- Actos Públicos
- Revistas y Boletines

## ANEXO 4 GRÁFICO DEL OPEN HOUSE



## **CASO EVENTCOM**

### **TEACHING NOTE**

#### **ASUNTO (S) INMEDIATO (S):**

¿Qué acciones tiene que definir Marcos Cedillo ahora que el cliente principal, cuya facturación representa el 60% de los ingresos anuales, está cancelando sus contratos para evitar tener una situación similar en el futuro?

#### **ASUNTO (S) BASICO (S):**

¿Qué factores deberán ser tomados en cuenta para planear una estrategia de comunicación externa que contribuya a incrementar la cartera de clientes y tener una adecuada negociación con proveedores?

#### **OBJETIVOS ACADÉMICOS:**

1. Este caso puede ser utilizado para:
  - Analizar el riesgo que representa el tener un cliente cuya facturación asciende a más del 50% lo que convierte a la empresa en vulnerable.
2. Puede servir como antecedente para:
  - Diseñar planes estratégicos de comunicación externa y de Relaciones públicas.
3. El desarrollo del caso se presta para
  - Aplicar lo aprendido sobre estrategias y técnicas de negociación con clientes y proveedores.

#### **TAREA SUGERIDA PARA EL ESTUDIANTE (En el caso)**

**Responder individualmente y compartir las respuestas en sesión plenaria.**

1. ¿Cuál el principal problema en este caso?

2. ¿Qué factores de comunicación con clientes y proveedores debe considerar una empresa de servicios como EventCom para lograr estabilidad, crecimiento y una plataforma para su desarrollo?
3. ¿Qué acciones de comunicación externa recomendaría para esta firma de comunicación y organización de eventos?

## **POSIBLES PREGUNTAS PARA DISCUTIR EN CLASE**

1. El Director de Proyectos de EventCom, tomó la decisión de dedicar todo el tiempo a la planeación y desarrollo de los eventos contratados por su cliente Donaldson sin prever que podría entrar en una crisis como la que se expone en el caso, ¿Qué alternativas de acción previamente podrían haberse considerado para no llegar a este punto?
2. Una vez ocurrida la crisis, ¿Qué es lo que la Dirección de Proyectos debía hacer de inmediato para salvar a la compañía de una ruina?

## **ANÁLISIS**

Partimos del hecho de que la firma EventCom tiene un cliente que le representa el 60% de la facturación.

A raíz de los contratos con este cliente la empresa deja de buscar otros clientes para atender al final del año, argumentando la atención que este cliente requería.

La empresa no cuenta con un plan formal de Comunicación Externa y Relaciones Públicas que logre mayor promoción y posicionamiento de la firma e incrementar su cartera de clientes.

Derivado de la crisis económica hoy es necesario incrementar la cartera de clientes, sin embargo la gran mayoría de los empresarios han detenido la inversión en eventos corporativos.

Otras preguntas a plantear a los participantes a partir del análisis:

¿Qué diferente postura con respecto a buscar otros negocios, podía tener la empresa sin descuidar la atención a su cliente principal?

¿Qué otras alternativas de comunicación externa en tiempo de crisis puede generar la organización para permanecer en el mercado?

**PUNTOS CLAVE**

1. La efectiva toma de decisiones siempre depende de factores externos e internos a la organización, por lo que es conveniente analizar la estructura, la situación financiera, la comunicación, el mercado, etc. Antes de decidir.
2. Las situaciones de crisis pueden ser determinantes para lograr cambios importantes en la dinámica de las empresas.
3. En toda empresa es importante contar con una estrategia de comunicación externa que contribuya a mantener e incrementar la cartera de clientes.
4. La estrategia de comunicación puede ser definida a nuestro entender, como un marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa y su imagen.
5. Todos los procesos de comunicación que ocurren en la empresa repercuten en su desarrollo y más aún la comunicación que se pueda establecer con los proveedores para lograr negociaciones efectivas.
6. En toda circunstancia de toma de decisiones debemos analizar objetivamente las alternativas y los riesgos a los que nos podemos enfrentar para evitar cualquier situación catastrófica.
7. Las organizaciones están en constante cambio y como sistemas abiertos deben tomar acciones para adaptarse a las nuevas condiciones que el entorno les presenta, por lo que es definitivamente un error confiar en exceso.

## CAPITULO III.

### SOLUCIÓN Y CONCLUSIONES

En este apartado, presento las respuestas a las preguntas planteadas en el caso tanto en la “tarea sugerida para el estudiante, como la solución a los planteamientos de la teaching note, como apoyo para el instructor o facilitador que aplique en la utilización del Método del Caso.

#### **Respuestas a la tarea sugerida para el estudiante:**

4. ¿Cuál el principal problema en este caso?

R= El principal problema en este caso radica en la cancelación inesperada del contrato por parte del cliente principal que trajo como consecuencia una situación de crisis aunado a la poca o nula actividad de promoción y la falta de un programa de Relaciones Públicas enfocado a mejorar la comunicación con los públicos externos.

5. ¿Qué factores de comunicación con clientes y proveedores debe considerar una empresa de servicios como EventCom para lograr estabilidad, crecimiento y una plataforma para su desarrollo?

R= Una comunicación abierta, franca y dirigida estratégicamente tomando en cuenta la importancia que tiene que los clientes tengan una percepción acertada de la empresa, de los servicios que ofrece y de las ventajas de contratar los servicios de EventCom; así como el considerar a los proveedores como auténticos socios del negocio, quienes forman parte de la vida cotidiana de la organización. Un programa permanente de difusión de información hacia los proveedores y el desarrollo de proveedores es fundamental para este negocio así como un buen entendimiento en cuanto a políticas de pagos y condiciones de contratación en casos como el que sucedió con el cliente Donaldson.

6. ¿Qué acciones de comunicación externa recomendaría para esta firma de comunicación y organización de eventos?

#### Acciones de comunicación externa operativa:

-Estar en constante comunicación con sus clientes, crear un programa de visitas a clientes potenciales y conocer el mercado al que se dirigirá esta comunicación y definir los canales más adecuados para cada categoría.

## Acciones de Comunicación externa estratégica:

-Estar enterados sobre quién es y qué está haciendo la competencia, identificar claramente la evolución de las variables económicas, los cambios en la legislación, las regulaciones y programas de fomento empresarial promovidos por el gobierno y las Instituciones (ej. Pymes) lo que puede traer grandes beneficios a la firma.

## Comunicación externa de notoriedad:

Mostar en todo momento a la empresa como una institución que informa, dando a conocer sus servicios, mejorar la imagen y posicionarla a través de publicidad, promoción, donaciones, patrocinios. Algunos de los eventos que realiza la empresa pueden ser los mejores espacios para hacerse notar.

Un aspecto importante es que la Comunicación externa que EventCom emita deberá incorporar en todas sus formas “el estilo de la firma”, esto es, lo que la distingue de cualquier otra.

## **Propuesta de solución a los planteamientos en la Teaching Note**

¿Qué acciones tiene que definir Marcos Cedillo ahora que el cliente principal, cuya facturación representa el 60% de los ingresos anuales, está cancelando sus contratos para evitar tener una situación similar en el futuro?

- Reconstruir el escenario a través de la clarificación de sus clientes potenciales
- Identificar segmentos de clientes por línea de negocio y establecer un proyecto de promoción y difusión para cada uno.
- Participar en actividades y eventos que representen puntos de contacto y comunicación con clientes potenciales ya sea de forma general o por línea de negocio.
- Generar una campaña de Medios; (Publicidad y promoción de ventas, tele marketing) y Relaciones Públicas, (Presentaciones, correo directo.)

Tolo lo anterior con el fin acrecentar la cartera de clientes, diversificar los mercados, ofrecer servicios y lograr distribuir el nivel de ingresos en una mayor cantidad de clientes.

Realizar una planeación y cambios internos necesarios (estructura organizacional) para estar en posibilidades de atender a un mayor número de clientes sea del tamaño que sean.

¿Qué factores deberán ser tomados en cuenta para planear una estrategia de comunicación externa que contribuya a incrementar la cartera de clientes y tener una adecuada negociación con proveedores?

R= Formular una estrategia que permita alcanzar un objetivo determinado de la organización.

Crear un plan de comunicación considerando los siguientes factores:

- Objetivos de la empresa ¿Cuál es el objetivo de la comunicación y cómo facilita el logro de los objetivos de la empresa?
- Audiencias /Públicos: ¿A quién debe ir dirigido el mensaje, y cómo puede ese público ayudar a que la organización
- Objetivos de los públicos: ¿Qué es lo que quiere saber el público?
- Canales de comunicación: ¿Cuál es el canal adecuado para llegar al público objetivo?
- Objetivos de los canales de comunicación., si un determinado medio o publicación estaría interesada en la información.
- Estrategias de comunicación ¿Qué factores del entorno pueden afectar a la difusión y aceptación del mensaje?
- Esencia del mensaje ¿Cuál es el efecto esperado de la comunicación sobre el público?
- Apoyo no verbal: Presentaciones, gráficos, etc.

### **Un plan de Comunicación y Relaciones Públicas**

Elaborar un plan anual de comunicación y Relaciones Públicas, mismo que se identifica con lo que hay que hacer y el cómo hacerlo. Incluye los siguientes componentes:

#### **Situación:**

La situación en este caso se ubica en que la organización tiene que aplicar de inmediato un programa para resolver la situación que afecta de forma negativa a la empresa derivado de la crisis en la que se encuentra por la cancelación de un contrato que representaba más de la mitad de sus ingresos anuales. Además de la escasa cartera de clientes por la falta de promoción y búsqueda de nuevos clientes.

Objetivos: Tanto de información como motivacionales

Lograr que los clientes potenciales y de las diferentes líneas de negocio de EventCom identifique a la firma como un proveedor en las áreas de Comunicación Corporativa y Gestión de Eventos cuya contratación pueda generarles beneficios notables. (Objetivo Informativo)

Desarrollar actividades de Lobbying con organismos e Instituciones gubernamentales que creen buenas relaciones con el fin de acceder con mayor facilidad a los programas de fomento al desarrollo de empresas como EventCom

Aumentar la cartera de clientes y la cuota de mercado en un 40% para el año 2009.(Objetivo de Motivación)

Público:

En esta fase los públicos a quienes se dirigirán todos los esfuerzos de comunicación serán los clientes actuales y clientes potenciales

La comunicación con proveedores es fundamental también para establecer buenas relaciones que generen confianza mutua y disposición a la adaptación al cambio en caso de que las condiciones del mercado y de los clientes lo requieran.

Estrategia: Declaración genérica de lo que se hará para cumplir con los objetivos planteados

Tácticas: La descripción secuencial de cada actividad o tarea para llevar a la práctica la estrategia y conseguir alcanzar los objetivos planteados. En esta fase la empresa deberá establecer las herramientas de comunicación para llegar a los clientes de las distintas líneas de negocio, proveedores, organismos e Instituciones. Según el objetivo y los mensajes clave a comunicar se determinará la definición de los medios entre los cuales puedo recomendar a EventCom los siguientes:

- Boletines Informativos o carta de lanzamiento
- Folletos promocionales, impresos y electrónicos
- Publicidad, inserciones en prensa.
- Actualización constante de la Página web
- Visitas periódicas a clientes y proveedores

- Eventos de presentación por línea de negocio para públicos específicos

### Calendario / Plazos temporales

Establecer un calendario con las fechas en que debe comenzar y terminar la campaña, determinando la secuencia adecuada de actividades y la recopilación de la lista de actividades que deben llevarse a cabo para obtener el producto final. Los aspectos a considerar:

- Establecer las Actividades y su cumplimiento esperado en fechas por día, por semana, por mes, anual.
- Especificaciones con actividades, responsables y observaciones.

Fecha	Material /Actividad	Responsable	Observaciones
-------	---------------------	-------------	---------------

Presupuesto: Establecer el costo del Plan por campaña estableciendo el tiempo, y cada rubro del presupuesto, lo correspondiente a actividades, medios, costos de producción, honorarios, y gastos diversos. Asignando de un 7 a un 10% de imprevistos.

Estimar el presupuesto con base en experiencias pasadas y contrastar al final del programa los gastos estimados con los gastos realizados.

### Evaluación

Establecer criterios de evaluación realistas, creíbles, específicos y ajustados a las expectativas de la empresa y comparar los objetivos establecidos en el plan con los conseguidos

-El Director de Proyectos de EventCom, tomó la decisión de dedicar todo el tiempo a la planeación y desarrollo de los eventos contratados por su cliente Donaldson sin prever que podría entrar en una crisis como la que se expone en el caso, ¿Qué alternativas de acción previamente podrían haberse considerado para no llegar a este punto?

R= Conseguir más contratos, dar mayor responsabilidad a los ejecutivos de cuenta con la supervisión del Director de Proyectos para poder coordinar un mayor número de proyectos simultáneos y establecer plazos y condiciones para contar con nuevos contratos.

Una vez ocurrida la crisis, ¿Qué es lo que la Dirección de Proyectos debía hacer de inmediato para salvar a la compañía de una ruina?

R= Tal como se realizó según la entrevista sostenida con el Director de Proyectos:

Negociar eficazmente con proveedores contratados para evitar que el no cumplimiento y las penalizaciones afecten a la firma tanto que pueda considerarse una ruina o quiebra.

Llegar a acuerdos con el cliente para tratar de ubicar lo más posible de lo contratado en el marco del evento que si se realizó con él.

Establecer acciones para generar mejores utilidades y relaciones en los eventos inmediatamente posteriores como son un congreso con una producción de exposición comercial y un evento para una prestigiada Institución de Educación Superior cuyo objetivo es la captación de alumnos.

## **ANÁLISIS**

Partimos del hecho de que la firma EventCom tiene un cliente que le representa el 60% de la facturación.

A raíz de los contratos con este cliente la empresa deja de buscar otros clientes para atender al final del año, argumentando la atención que este cliente requería.

La empresa no cuenta con un plan formal de Comunicación Externa y Relaciones Públicas que logre mayor promoción y posicionamiento de la firma e incrementar su cartera de clientes.

Derivado de la crisis económica hoy es necesario incrementar la cartera de clientes, sin embargo la gran mayoría de los empresarios han detenido la inversión en eventos corporativos.

Con base en el Análisis expuesto, EventCom deberá entonces contar con un Modelo de Planificación Estratégica para las Relaciones Públicas, mismo que incluye lo siguiente:

### HECHOS: (Categorías de hechos)

-Que EventCom cuente con un resumen de las últimas tendencias de la industria de en proyectos de comunicación y gestión de eventos corporativos.

-Aspectos de los servicios: Que el personal tenga claro cuáles son las características significativas de los servicios que ofrecen para cada línea de negocios y la función que corresponde a cada colaborador para realizar mejor su trabajo

¿Quiénes son y que hacen los competidores? ¿Quiénes son y que hacen los consumidores?  
¿Quién utiliza el servicio y por qué?

#### FINES:

Fines empresariales: ¿Cuales son los objetivos empresariales de EventCom y en qué plazos deben alcanzarse?

La comunicación externa y el Programa de Relaciones Públicas debe estar alineado a los esfuerzos de mercadotecnia de la empresa.

Identificar que sectores de la Industria en que se encuentra EventCom tendrán mayor crecimiento los próximos 2 años.

#### PÚBLICOS

Públicos objetivo: Definición de públicos y de sus puntos clave

Ideas actuales: Realizar una encuesta de verificación sobre lo que siente (ve, percibe) el público sobre el servicio

Ideas deseadas Confrontar los resultados del apartado de ideas actuales con lo que queremos que sientan

#### MENSAJE CLAVE

¿Qué mensaje clave debe transmitirse para lograr los objetivos de la empresa?

## CONCLUSIÓN

EventCom es una firma joven con experiencia que realiza su trabajo con entusiasmo y profesionalismo, sin embargo la experiencia vivida a finales del 2008, deja en la firma una necesidad de reorganizar y redefinir su estrategia, y generar alternativas de comunicación externa aún en el tiempo de crisis en que se encuentra la industria derivada de la situación económica, política y social del país y del mundo. Una situación de crisis es una buena oportunidad para lograr cambios trascendentes en la dinámica de la empresa.

En definitiva, la comunicación externa respaldada por un adecuado Plan de Relaciones Públicas es determinante para que una empresa pueda permanecer en el mercado, tanto para reorientar su actividad, promover sus productos y/o servicios, así como una imagen que favorezca su desarrollo, medir los riesgos a los que la organización se puede enfrentar , generar buenas relaciones con proveedores y otros públicos relacionados y tomar acciones para adaptarse a las nuevas condiciones que se presenten en su entorno.

## **Bibliografía y Fuentes**

### **Libros:**

- Bartoli Annie, “Comunicación y Organización”, (Barcelona: Paidós, 1992), 221 págs.
- Benavides Juan et al, “Dirección de Comunicación empresarial e institucional” (Barcelona: Gestión, 2001), 415 págs.
- Bonilla Gutiérrez, Carlos, “La comunicación, función básica de las relaciones públicas” (México: Trillas.2001), 109 págs.
- Bonilla Gutiérrez, Carlos, “Relaciones Públicas: Factor de competitividad para empresas e Instituciones” (México: CECOSA. 2002), 164 págs.
- De Manuel Dasi, Fernando, Martínez V.Rafael, “Comunicación y Negociación Comercial” (ESIC, 2000) 278 págs.
- Don Schultz, Stanley Tannenbaun y Robert Lauternborn “Comunicaciones de Marketing Integradas” (Buenos Aires Argentina: Granica, 1993), 295 págs. Fernández Carlos, “La Comunicación humana. Ciencia Social”, (México: Mac Graw Hill. 1995), 468 págs.
- Lucas Martín, Antonio. “La Comunicación en las empresas y en las organizaciones” (Bosch Barcelona 1997) 233 págs.
- Putnam Linda, Costa Joan, “Nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial” (Gestión, 2002) 125 págs. .
- Sotelo Enríquez C. “Introducción a la Comunicación Institucional (Barcelona España: Ariel 2001)
- Van Riel, “Comunicación Corporativa”, (España: Pearson. Prentice Hall, 2005), 244 págs.
- Wilcox Dennis L.; Hault Philip H. “Relaciones Públicas, estrategias y tácticas”(Addison Wesley 2005) 595 págs.

### **Fuentes**

- Pascal, Jorge, “Comunicación en caso de crisis: un juego de percepciones no de realidades”, (Revista Razón y Palabra. No. 4). Revista electrónica consultada en: <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n4/ferraez.html>
- Entrevista realizada a Marcos Cedillo, Director de Proyectos de EventCom en Febrero de 2008.

# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FECHA DE DEVOLUCION

El lector se obliga a devolver este libro antes del  
vencimiento de préstamo señalado por el último sello

---

--	--	--



DOCT4233751