

# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

**Escuela de Comunicación Posgrado**

**AMDA: Mejoramiento a sus estrategias de comunicación**

**Caso para obtener el grado de Maestro en Comunicación Institucional**

**Alumno: Miguel Ángel Camarena Ramos**

**Director del caso: Gerardo Herrera Villanueva**

**México, D.F. a 11 de abril de 2011**

## Índice

¿Qué era la AMDA?.....	3
Historia de la AMDA.....	3
Filosofía de la AMDA.....	4
El área de Comunicación.....	6
Problema específico.....	7
Solución.....	9
Conclusiones.....	12
Bibliografía y referencias.....	14
Anexo 1.....	15

En agosto de 2009, Miguel Ángel Camarena, que era el coordinador de comunicación de la AMDA en México, tenía que solucionar la falta de capacitación para el manejo de medios de sus voceros y profesionalizar las estrategias de Comunicación y Relaciones Públicas de la Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores.

### **¿Qué era la AMDA?**

La Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores (AMDA) agrupaba a más de mil 200 distribuidores de vehículos nuevos ubicados en las 210 ciudades más importantes del país. Generaba más de 100 mil empleos directos y más de 300 mil indirectos, reuniendo a 42 marcas de automóviles y camiones.

Proporcionaba a sus asociados productos y servicios en materia de:

- Estudios económicos
- Relaciones gubernamentales
- Asuntos jurídicos
- Educación a través del Instituto AMDA de Capacitación y Adiestramiento (IACA)

### **Historia de la AMDA**

Fundada el 11 de enero de 1945 en la ciudad de México por William Stanley Durkin, Winston Morris, Pablo Bush, Humberto Gloria y Lorenzo Sours; el organismo nació con el nombre inicial de Asociación Nacional de Distribuidores de Automóviles (ANDA), cambiándolo por el de Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores (AMDA) en 1970, debido a la coincidencia de sus siglas anteriores con las de la Asociación Nacional de Actores (ANDA), ya que nadie quería ser confundido con Sara García<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Un siglo en movimiento, Dirección de Promoción y Comunicación AMDA, Editorial ReDiseño Comunicación Visual Estratégica, Año 2000, página 25

## **Filosofía de la AMDA**

Misión de la asociación:

- Organismo que promueve de manera consistente la unión entre sus asociados.
- Enlace con las autoridades gubernamentales y organismos privados en la representación y defensa de los intereses de sus asociados.
- Institución que brinda servicios oportunos, eficaces y confiables a sus asociados.

Visión de la AMDA:

- Ser un organismo que represente un gremio profundamente reconocido por la sociedad por la calidad de los productos y servicios ofrecidos y por la responsabilidad legal, social y comercial con que desarrollan sus actividades de negocio.
- Ser una organización de la que sus asociados se sientan orgullosos de pertenecer y que perciban beneficios tangibles y de alta contribución para el desarrollo de sus negocios.
- Consolidar el reconocimiento y respeto de las autoridades gubernamentales y organizaciones privadas en la representación eficaz y defensa oportuna de los intereses de sus asociados.
- Contar con la capacidad institucional para brindar servicios oportunos, eficaces, confiables y de valor significativo para sus asociados en todo el país

Los Valores de la organización:

- Ética

Los principios de integridad, honorabilidad, lealtad, respeto y profesionalismo, son las raíces más profundas en las que se apoya, se preserva y se incrementa el posicionamiento de la imagen de AMDA, de sus asociados y de sus empleados dentro de la sociedad, gobierno y sectores empresariales de México y del extranjero.

- Actitud de Servicio

Disponibilidad plena, oportuna y permanente, acompañado de un trato respetuoso y amable, para representar los intereses comunes de los asociados y ofrecer con eficacia y eficiencia los mejores servicios, son valores fundamentales que fortalecen el reconocimiento de los distribuidores y corresponden a los esfuerzos de éstos para el mantenimiento y permanencia de la Asociación.

- Responsabilidad

La capacidad de respuesta oportuna, precisa y objetiva ante las exigencias del sector automotor y las necesidades de desarrollo empresarial de los asociados, en cualquier condición que presente el entorno nacional o internacional, es un valor fundamental para apoyar el compromiso institucional de AMDA ante su gremio y ante la sociedad en general.

- Integridad

La integración de los valores fundamentales de permanencia, solidez y consistencia para actuar efectivamente, como organismo cúpula del comercio organizado de vehículos automotores en México.

Objetivos de la AMDA:

- Promover la unión, vinculación y colaboración entre las empresas distribuidoras de automotores que integran el sector del comercio automotor.
- Promover las actividades del sector del comercio automotor, en función del interés general de las empresas distribuidoras de vehículos automotores en la República Mexicana.
- Representar y defender los intereses generales y gremiales de las empresas de distribuidoras de vehículos automotores en la República Mexicana, ante autoridades y organismos privados, así como interponer los recursos jurídicos necesarios ante las autoridades correspondientes para la defensa de sus intereses en los asuntos propios del comercio organizado de vehículos automotores en la República Mexicana.
- Analizar, prevenir, estudiar, resolver y asesorar a las empresas distribuidoras de vehículos automotores, respecto de todos los temas que directa o indirectamente afecten al sector del comercio automotor en la República Mexicana.
- Ser órgano de consulta y colaboración de autoridades y organismos privados a nivel nacional e internacional, y coadyuvar en el diseño e implantación de políticas y programas gubernamentales que faciliten la expansión y de la actividad económica de la República Mexicana, incluyendo la regulación, vigilancia, seguridad y control del mercado automotor, así como la prevención de delitos.

## **El área de Comunicación**

En los 64 años que llevaba de creada la asociación, las referencias sobre la adopción y ejecución de estrategias de Comunicación eran incipientes y sin continuidad, salvo las Circulares a los Asociados que tenían que generarse periódicamente y extraordinariamente como parte de los Estatutos de la propia asociación de distribuidores.

Los indicios más antiguos sobre alguna propuesta de comunicación se remiten a 1985, cuando se signó el lema ‘El hacer sin informar, es cómo no hacer’, estrategia que se limitó a la edición de una serie de seis dípticos entregados a los asociados durante las convenciones de sus respectivas marcas<sup>2</sup>.

Posteriormente, se desarrolló una revista interna impulsada por Mario Duque, actual vicepresidente del Comité de Camiones Pesados de la Asociación, que hasta julio de 2010 se realizaba en convenio con Grupo Editorial Mundo Ejecutivo. Ahora será electrónica.

En el 2000 se instituyó la Dirección de Promoción y Comunicación, llevándose a cabo un libro sobre el 50 Aniversario de la asociación, definiéndose también la filosofía de la AMDA. Unos cuantos años después, esta dirección desapareció a la salida de su encargado y la llegada de nuevos integrantes tras la implementación de otro equipo directivo.

Actualmente, el área de Comunicación depende de la Dirección de Relaciones Gubernamentales, donde las estrategias a medios se remiten a la asesoría en las líneas discursivas al presidente de la asociación, la generación mensual y extraordinaria de boletines de prensa, atención a entrevistas con reporteros y relaciones públicas. (Ver Anexo 1)

---

<sup>2</sup> Un siglo en movimiento, Dirección de Promoción y Comunicación AMDA, Editorial ReDiseño Comunicación Visual Estratégica, Año 2000, página 91

### **Problema específico**

La falta de capacitación para el manejo en medios de su principal vocero, la aplicación informal de estrategias de relaciones públicas y la inexistencia de un plan de comunicación, expusieron la credibilidad e imagen de la institución entre los medios de comunicación.

Esta situación fue evidente tras el anuncio del Programa de Renovación Vehicular (PRV), mejor conocido como PRODIAT, que hizo el presidente Felipe Calderón el 15 de julio de 2009, iniciativa puesta en marcha sin haberse desarrollado sus reglas de operación y logística para recolectar las unidades a renovarse, lo que sucedió hasta septiembre, más de dos meses después.

Durante este tiempo, los tres principales voceros de la AMDA ofrecieron varias entrevistas a los medios de comunicación agradeciendo el interés de la autoridad sobre la industria automotriz pero evidenciando la inexistencia de la mecánica operativa del programa, lo que funcionó para desinflar la presión sobre los integrantes de la AMDA para echar a andar el PRV.

No obstante, el 20 de agosto de 2009, vía telefónica, el presidente de la AMDA ofreció una entrevista a David Aguilar, reportero del periódico *El Universal*, donde afirmó que para esas fechas ya existían mil 500 solicitudes de mexicanos interesados en el programa y que para finales de septiembre ya se tendrían 10 mil unidades chatarrizadas, esto sin fundamento alguno.

Esta declaración se realizó contrariando lo pactado entre los voceros de no especular sobre la viabilidad del programa hasta no tener las primeras cifras que sustentaran la posición formal de la AMDA, generando con esto una serie de notas periodísticas negativas posteriores en los medios y evidenciando con ello la credibilidad de la asociación y sus voceros.

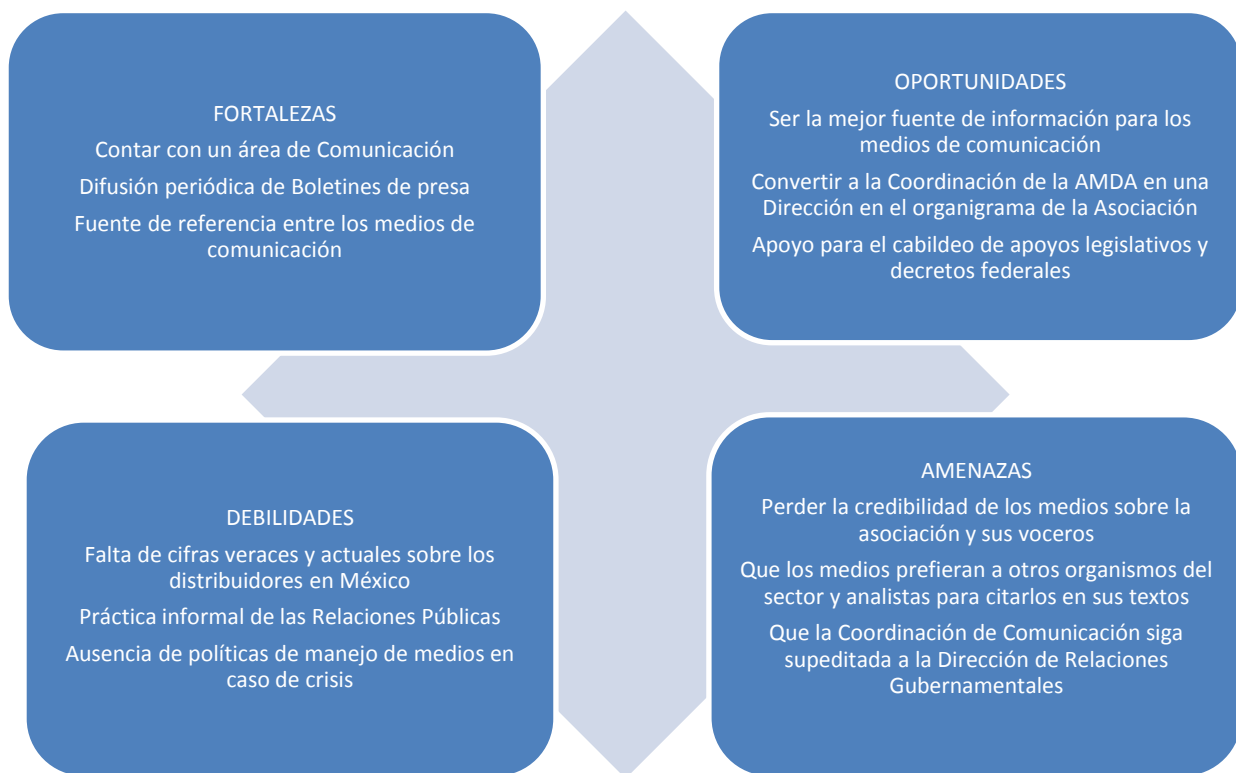
La publicación con mayor impacto negativo para la AMDA se dio el 24 de octubre de 2009, cuando David Páramo, autor de la columna 'Personajes de renombre' del periódico *Excélsior*, retomó las declaraciones del presidente de la AMDA a *El Universal* para demostrar la falta de planeación del programa, subrayando los equivocados augurios de este vocero:

“El primer paso para solucionar un problema es reconocerlo. Parece que la Secretaría de Economía, encabezada por Gerardo Ruiz Mateos, ya comprendió que el programa de renovación vehicular no está funcionando a pesar de ser una idea correcta y debe cambiarse radicalmente.

“Desde el primer momento señalamos que el exceso de burocracia y las fallas de planeación eran el principal problema para el programa. Apuntamos que AMDA y AMIA habían sido, en el mejor de los casos, tibios ante la autoridad ya que prefirieron quedarse con muy poco.

“Los números son malos: no se alcanzará ni 10% de la meta. Se hablaba de 10 mil vehículos chatarrizados a fines de septiembre y ni siquiera se ha llegado a esa cantidad en solicitudes”, publicó el columnista.

FODA de la AMDA:



## **Solución**

Para no exponer más la credibilidad de la asociación mientras se desarrolla un Plan de Comunicación y Relaciones Públicas, el primer paso será contratar a un especialista en manejo de medios para capacitar a sus voceros en este aspecto, instrucción que les permita manejar sus respuestas al reportero o columnista, convirtiéndose en notas positivas.

“La exactitud es muy importante a la hora de responder a las preguntas de los medios. Puede ser que ellos publiquen cifras incorrectas o nombres equivocados, pero no aumente esta posibilidad proporcionándoles información inexacta”<sup>3</sup>.

Y es que este entrenamiento debe concederle a los voceros de la AMDA la habilidad para responder preguntas cuando no se tenga la información en ese momento, esto sin dejar la impresión de que está ocultando algo.

“Saber decir ‘no’ sin molestar al periodista que hace las preguntas requiere bastante habilidad. Parece ser que algunas personas piensan que es inteligente contestar con un rotundo ‘sin comentarios’. Una respuesta tan abrupta es ruda, poco inteligente y ayudará muy poco a establecer buenas relaciones con los periodistas u otros miembros de los medios”<sup>4</sup>.

Se propone que la mejor respuesta a una pregunta difícil es ofreciéndole el porqué no es posible darle una contestación, exponiéndole que las cifras que se tienen son insuficientes para sustentar un hecho o que todavía se continúa en pláticas con la autoridad para definir tal o cual aspecto.

Cualquier respuesta de este tipo le dará algo al reportero sobre lo que va a escribir y usted no habrá divulgado ninguna información delicada.

---

<sup>3</sup> Black, Sam, “El ABC de las Relaciones Públicas”, (España, Ediciones Gestión 2000, 2004), página 76

<sup>4</sup> Black, Sam, “El ABC de las Relaciones Públicas”, (España, Ediciones Gestión 2000, 2004), página 76

El especialista contratado deberá, de preferencia, estar especializado en el sector automotriz y exponer a los voceros a una simulación de conferencia de prensa con todo y camarógrafos, sesión que será grabada y analizada para detectar los aspectos en que han fallado o sobresalido cada una de las personas en entrenamiento, con el objetivo de mejorar su interacción con los medios.

Mientras esto sucede, el área de Comunicación de la AMDA se avocará a la profesionalización del área de Comunicación y Relaciones Públicas de la asociación mediante el esquema que recomienda Carlos Bonilla<sup>5</sup>, el cual consiste en tres etapas:

1. Investigación
2. Planeación y Programación
3. Comunicación

1.- Así, mediante el primero de estos pasos, la AMDA indagará en las opiniones que tienen los medios sobre esta institución detectando los temas donde podría verse expuesta ante reporteros y columnistas.

Para lo cual realizará una encuesta entre los reporteros que regularmente publican notas sobre la asociación para verificar la imagen que tiene la Asociación entre ellos, los temas que les interesan y los aspectos que pueden mejorarse para convertirse en la fuente de mejor referencia en el sector.

2.- La Planeación le permitirá a la AMDA, precisamente, empatar las necesidades de información con los mensajes en específico que quiere colocar la asociación en los diferentes medios, así como su calendarización de estas actividades en el corto, mediano y largo plazo.

Esto le concederá al área de comunicación la posibilidad de desarrollar un Plan de Comunicación acorde con los temas que a la AMDA le interesa que los medios difundan.

---

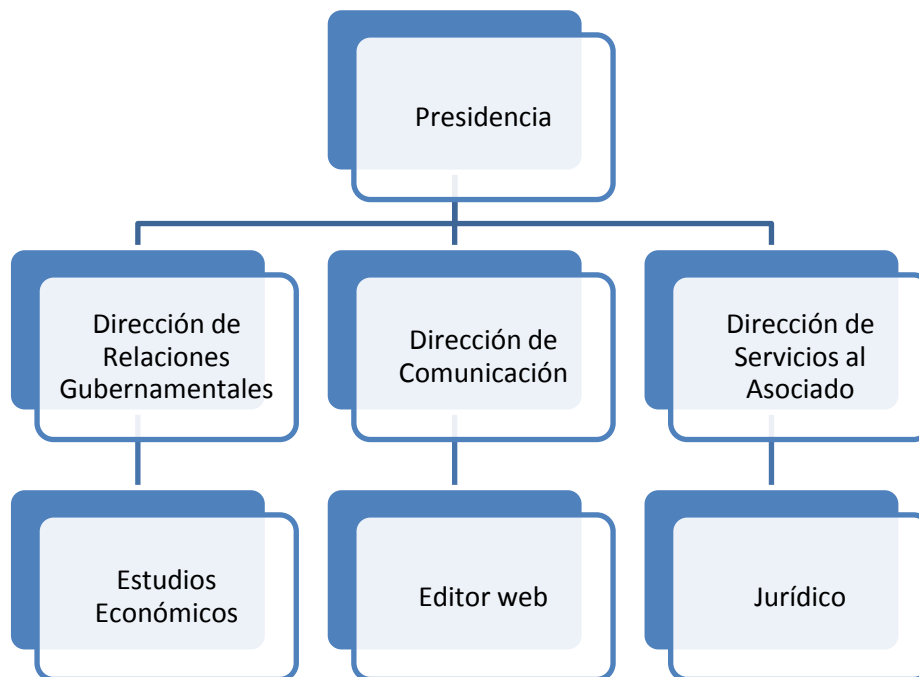
<sup>5</sup> Bonilla, Carlos, "La Comunicación: Función básica de las Relaciones Públicas" (México, Trillas, 2001), página 86

3.- Con base en políticas de Comunicación y con la ayuda de un Plan de Relaciones Públicas, la AMDA ejecutará las estrategias definidas en pasos anteriores para mejorar la imagen y credibilidad de la institución en medios, que incremente o delimite la presencia de la AMDA en ciertos medios que mejor convengan a sus objetivos.

De esta manera, la Asociación podrá colocar sus mensajes en los medios de manera gratuita y ayudando en el cabildeo de medidas legislativas o decretos federales en su beneficio.

Por último, y no menos importante, se propondrá a la AMDA que el área de Comunicación se convierta nuevamente en una Dirección, ahora de Comunicación y Relaciones Públicas, reportando directamente a la Presidencia de la asociación, teniendo un presupuesto propio e independiente a la Dirección de Relaciones Gubernamentales como actualmente opera.

Nuevo organigrama propuesto:



## Conclusiones

Convencer a las empresas sobre las ventajas de Comunicarse de manera institucional con sus diferentes públicos es el reto más importante a vencer por sus promotores, sobretudo en un ambiente de negocios como el doméstico, donde el desinterés por este tema parece generalizado.

A diferencia de otros países y empresas transnacionales con presencia en México que están acostumbrados a ver a la Comunicación como un aliado, localmente existen pocos ejemplos de compañías que estén aplicando estrategias de este tipo para administrar su relación con sus diferentes *stakeholders*<sup>6</sup>.

La mayor parte de la Comunicación actual se limita a los reportes que están obligados a presentar en el caso de ser empresas públicas, escuetos boletines electrónicos internos, inserciones pagadas en medios sobre aperturas de tiendas, desplegados y esquelas, lo que al final resulta en esfuerzos aislados, no integrales.

Afortunadamente existen fenómenos como la globalización que están ayudando al empresario nacional a entender los beneficios de Comunicar, abriéndose lentamente oportunidades para afinar estas estrategias y mejorar la relación de la compañía con su entorno.

Por ello, el convencimiento debe ser la primera estrategia del comunicador para persuadir al accionista/dueño/director de la compañía para integrar un área con este tópico a sus Comités Directivos o Juntas de Gobierno, lo que permitirá adoptar un Plan de Comunicación y Relaciones Públicas de manera más rápida y expedita.

Y es que la Comunicación es el medio ideal para apoyar de mejor manera en su actividad cotidiana al empresario, pero sobretudo en caso de emergencia, crisis o planes a largo plazo, ofreciendo información correcta, evitando los rumores y sin dar espacio para la especulación.

---

<sup>6</sup> Stakeholder es un término inglés utilizado por primera vez por R.E. Freeman en su obra *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Pitman, 1984), para referirse a 'quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa'.

En el caso específico de la AMDA, la profesionalización de sus actividades de Comunicación y Relaciones Públicas le concederá a la asociación de distribuidores mejorar la credibilidad de sus voceros y planear sus acciones, convirtiéndose en un punto de referencia para los medios de comunicación sobre los temas que atañen al sector de la distribución automotriz.

En un contexto donde los medios de comunicación están cada vez más ávidos de cifras y declaraciones, de respuesta expedita a sus requerimientos y apertura informativa, es imperante que las instituciones estén preparadas con los voceros y mecanismos idóneos que satisfagan estas necesidades, incrementando con ello su presencia gratuita en medios (*publicity*).

Y aunque informar es importante, también es imperante que instituciones de larga trayectoria como la AMDA desarrollen las estrategias necesarias para informar más y mejor, creando lazos fuertes entre la institución y los medios de comunicación, que le permitan satisfacer las necesidades de su público de manera clara y oportuna.

El acortar la distancia entre la Presidencia y la Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas, dejando de pasar por Relaciones Gubernamentales, le concederá al coordinador de Comunicación la oportunidad de hacer llegar las recomendaciones de manera más directa y asimilable, convenciendo a los directivos de darle mayor importancia a este tema.

El objetivo final será cumplir con el sentido fundamental de la AMDA: el servicio, actividad de la cual depende actualmente, sustentando con ello la consolidación del organismo y apuntalando su imagen institucional ante los diferentes públicos que atiende, basados en el hecho de que no basta con querer decir algo, sino que hay que saberlo decir.

## **Bibliografía y referencias**

### Libros:

- Black, Sam, “El ABC de las Relaciones Públicas”, (España, Ediciones Gestión 2000, 2004), 300 páginas.
- Dirección de Promoción y Comunicación AMDA, “Un siglo en movimiento” (México, Editorial ReDiseño Comunicación Visual Estratégica, 2000), 132 páginas.
- Bonilla Gutiérrez, Carlos, “La Comunicación: Función básica de las Relaciones Públicas” (México, Trillas, 2001)

### Fuentes:

#### a) Webgrafía

- Quienes somos AMDA, consultado en: <http://www.amda.org.mx/Quienes-somos.html>
- Nuestros objetivos AMDA, consultado en: <http://www.amda.org.mx/MISION-VISION-Y-VALORES.html>
- Nota periodística ‘Se cumplirá la meta para chatarrizar’ de *Eluniversal.mx*, consultado en: <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/73023.html>
- Columna periodística ‘Reconociendo problemas’ en *Exonline.com.mx*, consultada en: <http://www.exonline.com.mx/XStatic/excelsior/template/content.aspx?se=columna&intColumnistaId=1656>
- Definición de Stakeholder tomada de Wikipedia: <http://es.wikipedia.org/wiki/Stakeholder>

**Anexo 1**

Organigrama actual de la AMDA:

