

# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

---

---

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

**M & P**

C A S O  
PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL  
P R E S E N T A:  
LIC. ISSEL BERENICE VÁZQUEZ BAILÓN

ASESOR: MTRO. IÑIGO FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ

MÉXICO, D.F.

2010

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	2
ANTECEDENTES.....	2
DESARROLLO DEL CASO.....	4
SOLUCIÓN.....	7
CONCLUSIONES.....	10
ANEXO 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL M & P.....	12
ANEXO 2. EQUIPO DE TRABAJO M & P.....	13
BIBLIOGRAFÍA.....	14

## **INTRODUCCIÓN**

### **M & P**

M&P, empresa mexicana de mercadotecnia promocional, perdió los servicios profesionales para la marca Baileys el pasado mes de noviembre de 2007 porque su cliente alegó incumplimiento de contrato. Lo sucedido no fue comunicado oportunamente por los directivos a los empleados y estos siguieron trabajando y duplicando tareas. Como consecuencia, el Sr. González fue nombrado director de la cuenta para hacerse cargo de la situación en sustitución del Sr. Scipionni.

## **ANTECEDENTES**

Marketing and Promotion (M&P), era una empresa mexicana fundada en 1980, desde sus inicios se consolidó como una agencia dedicada a brindar servicios de mercadotecnia promocional en el punto de venta, manejo de personal y desde su fusión con la empresa Promociones América Latina se consideró como una de las agencias BTL más importantes del país, a lo largo de esos 28 años había tenido clientes muy importantes como por ejemplo Colgate, Gillette, SCA, Master Foods, Sony, Pepsico, SCJohnson y Unilever por nombrar algunos, era miembro de la AMAPRO (Asociación Mexicana de Agencias de Promociones) y obtuvo en el año 2008 una Certificación de Calidad además era la única agencia en el país con auditoría de campo realizada por Price Waterhouse Coopers.

Su Misión era *“Contribuir a la comercialización de productos y servicios en México, impulsando el conocimiento de sus beneficios, compra y consumo, a través de la implementación de un servicio de gran calidad, con ideas innovadoras, con personal capacitado, motivado y procesos operativos de alto valor agregado”*.

Su Visión era: *“Somos líderes en la actividad profesional de las promociones en México, invirtiendo los recursos necesarios para difundir la imagen de nuestra empresa, capacitar al personal y actualizar técnicas y equipos”*.

Sus valores eran: *Integridad, Lealtad, Calidad, Resultados*.

M&P contaba con una infraestructura que le permitía estar presente en toda la República Mexicana a través de sus 15 oficinas situadas en las ciudades más importantes del país, 8 bodegas y 14 salas de capacitación para más de 400 personas en simultáneo, tenía 210 colaboradores en el corporativo y aproximadamente 7,000 personas en campo como promedio mensual.

La estructura organizacional que M&P había venido manejando desde que se hicieron ajustes de la empresa en el año 2000 era la siguiente: Director de Cuenta, Ejecutivo de Cuenta, Coordinadores de Cuenta, Personal Administrativo, Personal de Campo. **(Ver Anexo 1, Estructura Organizacional M&P).**

El 12 de octubre de 2007 la empresa distribuidora Diageo representando a la marca Baileys firmó con la agencia M&P un contrato de prestación de servicios profesionales con vigencia de un año en el que se estipulaba que el reclutamiento, selección y administración del personal en campo, en este caso: demostradoras<sup>1</sup> así como las degustaciones<sup>2</sup> en punto de venta (autoservicios) serían actividades que M&P realizaría.

La primera actividad para atacar el punto de venta consistía en una degustación de los tres sabores que Baileys estaba promoviendo en ese momento, el sabor original, sabor menta chocolate y sabor caramelo, estos dos últimos eran los más importantes puesto que representaban el lanzamiento más notorio de la marca en ese año, las demostradoras tenían que realizar labor de venta, acercar el producto al consumidor y darles la prueba de uno de los tres sabores que el consumidor escogiera, éstas demostradoras estaban contratadas para trabajar únicamente los fines de semana (viernes, sábado y domingo) cubriendo un horario de 8 horas al día en los autoservicios elegidos. Se formaron equipos de trabajo en los que por cada 10 demostradoras había 1 supervisor y éste último era el encargado de repartir tienda por tienda a cada demostradora el material necesario para poder llevar a cabo dicha actividad promocional. En total había 100 demostradoras contratadas para llevar a cabo las degustaciones en Valle de México.

---

<sup>1</sup>**Demostradora:** persona situada en el punto de venta que tiene como principal objetivo dar a conocer las características y beneficios de los productos que están a su cargo.

<sup>2</sup>**Degustaciones:** plural de degustación; invitar al consumidor a que pruebe determinado producto comestible y obtener su opinión con el fin de lograr su consentimiento para adquirirlo.

Cada supervisor tenía que entregarle a cada una de las demostradoras a su cargo 1 caja con 9 botellas, 3 botellas de cada sabor de Bayleys, vasos, hielos, pinzas, servilletas, cubrebocas, cofia y demostand; además el supervisor tenía que llevar un control del material entregado contra el material utilizado y sobrante, conocer a todas sus demostradoras, visitar todas las tiendas, tener conocimiento de sus asistencias y horarios de entrada de tal manera que lo que él le reportaba a los coordinadores de cuenta fuera la situación de campo, sus ojos en el punto de venta. Entre otras cosas tenían que supervisar:

- Que el producto estuviera limpio, acomodado y en todas sus presentaciones.
- Que el producto estuviera frenteado en el anaquel y que el precio fuera el correcto.
- Verificar inventarios y reportar faltantes.
- Tomar nota de productos agotados y preagotados.

Para esta acción promocional el equipo de trabajo que M&P formó se componía de: Director de cuenta (Franco Scipionni), Ejecutivo de cuenta (Karina Yaber), dos Coordinadores de cuenta (Antonio Ramírez y María Balderas) y personal de campo. (**Ver Anexo 2, Equipo de trabajo M&P**). El flujo de información entre la agencia y el cliente era muy abierto, el cliente podía tener contacto con cualquiera de las personas de la agencia y viceversa.

### **DESARROLLO DEL CASO**

Dada la naturaleza del esquema de comunicación que se manejaba entre la agencia M&P y Baileys la información se iba deformando y finalmente terminaba por tomar un sentido diferente al real o no llegaba a los destinatarios correctos en tiempo y forma. Los coordinadores de cuenta recibían órdenes tanto de su jefe directo, del jefe de su jefe y también del cliente, muchas veces sin tener relación unas órdenes con otras, en su mayoría eran instrucciones aisladas que terminaban confundiéndolos y por lo tanto éstos no bajaban la señal adecuada a la gente de campo trayendo como consecuencia un alto número de errores en la implementación de la promoción.

Esta falta de orden en el flujo de comunicación tuvo como consecuencias la duplicación de funciones, que los colaboradores estuvieran mal informados, el retraso de tareas e incumplimiento de órdenes ocasionando que al no seguir el plan de trabajo establecido, la carga de trabajo se duplicaba a tal grado que resultaba imposible poder cumplir con todo a la

vez, esto es, se perdió el control sobre la gente en campo contratada, se perdió el control sobre el material recibido y entregado, no se entregaban los reportes a tiempo y peor aún se estaba poniendo en tela de juicio la buena reputación que M&P había consolidado desde sus inicios y la cual fue pieza clave para atraer este nuevo cliente a la compañía.

M&P propuso a Baileys un listado inicial de tiendas para poder llevar a cabo las degustaciones, este listado presentaba el ranking de las 100 mejores tiendas en cuanto a ventas se referían para la marca Baileys, en un inicio el cliente lo aceptó sin embargo cada fin de semana le hacía modificaciones argumentando la importancia de poder tener mayor cobertura, generalmente Baileys enviaba por correo electrónico el nuevo listado de tiendas para tener degustación los días viernes por la mañana, siendo que a esa hora muchas de las demostradoras ya se habían dirigido a su lugar de trabajo sin saber que ese día esa tienda ya no les correspondía, si las demostradoras estaban en tiendas equivocadas se perdía tiempo de degustación en lo que se trasladaban de una tienda a otra y en lo que el supervisor cubría la nueva ruta para poder entregar los materiales de trabajo. Esto también ocasionaba que no se tuviera información que fuera representativa para la toma de decisiones.

Esta premura en los tiempos de implementación hacía que el trabajo desarrollado por los coordinadores fuera ineficiente, ellos comunicaban el nuevo listado de tiendas a los supervisores y estos a su vez lo comunicaban a las demostradoras a su cargo, sin embargo la complicación que esto representaba era que las demostradoras al momento de ser contratadas se les asignaba una tienda de acuerdo a la ubicación de su domicilio, una política de M&P siempre fue que la asignación de tiendas fuera por el mismo rumbo en el que vivía el personal de campo, esto no era tomado en cuenta por el cliente al momento en que pasaba el nuevo listado ocasionando mucha rotación de personal porque no todas las demostradoras estaban dispuestas a trasladarse a tiendas más lejanas.

El cliente Baileys empezó a hacer visitas en campo para comprobar que las demostradoras estuvieran realizando su labor en las tiendas que le había establecido como ruta a M&P, llevándose una gran sorpresa y siendo el disgusto de Baileys pues las demostradoras no se encontraban en las tiendas que deberían estar o bien las que sí estaban en punto de venta no

estaban realizando las labores para las que habían sido contratadas, no contaban con el material necesario para trabajar o no portaban el uniforme.

En ese momento Baileys dudaba de la imagen que M&P sostenía en el mercado, apenas con 100 demostradoras en campo no estaba mostrando los resultados prometidos cuando firmó el contrato, todo indicaba que M&P no era un experto en el manejo del personal ni en el manejo de la información en tiempo real.

A las 4 semanas de haber iniciado las degustaciones de los 3 sabores de Baileys, los directivos de Baileys convocaron a una junta de carácter urgente con el Sr. Scipionni, director de cuenta de M&P, expresaron su disgusto con la agencia y la forma en la que estaban desarrollando la promoción, a pesar de que M&P había estado trabajando arduamente para poder llevar a cabo exitosamente dicha promoción su credibilidad estaba decayendo y lo que se temía era que los demás clientes internos, externos y demás públicos de M&P se fueran a enterar de la crisis que se estaba viviendo con el proyecto de Baileys.

La conclusión del tema tratado durante esa junta fue la rescisión del contrato de prestación de servicios entre la agencia M&P y Baileys, a los dos coordinadores de cuenta no se les comunicó de la existencia de esa junta y mucho menos de lo tratado en ella, por lo que ellos siguieron trabajando de manera habitual sin saber que Baileys ya estaba en tratos con otra agencia a la cual se le haría el traslape de personal y a partir del mes de noviembre se haría cargo de la promoción.

En noviembre de 2007 Baileys decidió terminar el contrato con M&P por el incumplimiento del contrato firmado, la insatisfacción en el servicio brindado y la falta de precisión en la información, ésta decisión sólo la supo el Sr. Scipionni, los coordinadores de cuenta se enteraron cuando el Sr. González tomó el lugar del Sr. Scipionni y les empezó a solicitar cosas para poder hacer el cierre de la promoción y poder entregarle un status a la agencia que de ahí en adelante se haría cargo de la promoción de Baileys.

## **SOLUCIÓN**

Podemos tomar la definición de crisis como: *Acontecimiento extraordinario que afecta la integridad del producto, la reputación o la estabilidad de la organización.*

En este caso no estamos hablando de un producto sino que la agencia M&P se dedica a brindar servicios de mercadotecnia promocional y este servicio al no cubrir las expectativas generadas, ni cumplir las promesas ofrecidas se vuelve deficiente a tal grado de poner en riesgo la reputación y credibilidad de la agencia.

Es importante señalar que un incidente de trabajo no obstaculiza la operación, son situaciones del día a día, en cambio una crisis sí obstaculiza la operación y amenaza con afectar la razón de ser de la empresa, tomando en cuenta lo anterior podemos afirmar que lo que M&P vivió fue una situación de crisis y no supo comunicar a sus colaboradores lo que estaba pasando en ese momento.

Como primer punto es necesario establecer un flujo adecuado de comunicación en la empresa y dada la naturaleza de M&P una comunicación vertical descendente es adecuada para su funcionamiento puesto que facilitará: las instrucciones sobre las tareas, la comprensión de las tareas y su relación con otras: justificación del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas, otorgará a los colaboradores información sobre su puesto, rendimiento, ejecución y finalmente dará información ideológica para inculcar un sentido de misión.

Es necesario fijar normas de trabajo que determinen la entrega de reportes y realizar evaluaciones periódicas a los colaboradores que faciliten el conocimiento de sus actividades y lo que se espera de ellos dentro de un periodo de tiempo señalado o bien de cada proyecto conforme vayan surgiendo.

También es importante señalar el papel que juega la retroalimentación en el modelo de comunicación institucional pues es la respuesta que recibe la persona sobre su actuación, comunicación o personalidad, una buena retroalimentación es una contribución significativa para quien la recibe, ya que le ayuda a desarrollar capacidades para toda la vida y poder tener resultados más favorables, la retroalimentación debe ser inmediata, orientada a acciones, positiva, motivante y constructiva. En términos laborales, la retroalimentación se caracteriza por mencionar lo que la persona hizo bien, lo que pudiera ser mejor, evita los juicios o

generalizaciones sobre la persona y mantiene la autoestima del colaborador. Los coordinadores de cuenta de M&P no recibieron una retroalimentación del trabajo realizado lo que pudo provocar en ellos cierta incertidumbre e inseguridad para futuras tareas.

La comunicación debe ir sustentada por un plan de acción para no perder la credibilidad, la credibilidad se sustenta en hechos y eventos, toda empresa debe estar preparada para una situación de crisis teniendo como único objetivo defender su reputación frente a sus públicos, los pasos para tener un manual de políticas de prevención de crisis son:

1. Registro de riesgos; identificación de riesgos.
2. Ponderación de riesgos; se ponderan los riesgos de acuerdo a su impacto y factibilidad.
3. Elegir los 5 riesgos con mayor impacto y factibilidad.
4. Enlistar los temas potencialmente conflictivos.
5. Analizar las audiencias; todos los involucrados en caso de crisis.
6. Inventariar los medios; determinar la forma de comunicación con las audiencias, prever los medios que sólo se utilizarán en época de crisis.
7. Identificar al equipo de comunicación de crisis.
8. Tener el borrador de declaraciones
9. Determinar cómo se comunicará el manual a los empleados.
10. Enlistar a los aliados y detractores (personas o empresas a favor y en contra).
11. Determinar quién estará a cargo de la comunicación.
12. Tener una lista o agenda de contactos.

La reputación es la historia de una empresa contada desde el público, la opinión pública es la dueña de la reputación, existen tres pilares de la reputación: los resultados económicos, la sensibilidad social y la capacidad de ofrecer resultados valiosos para el público. La reputación es el activo intangible más valioso de cualquier empresa. Algunas de las estrategias para reestablecer la reputación de una empresa son:

- Ante una negociación se continúa o se pasa a la culpa.
- Evadir la responsabilidad: se reaccionó así debido a un tercero.
- Derrotismo: “es lo mejor que pudimos hacer” o “esto salió mal, pero la intención era buena”

En el caso de M&P se dejaron llevar por el Derrotismo, sin embargo considero que la mejor opción hubiera sido seguir con la negociación para evitar la pérdida inesperada de ese cliente, se pudo haber planteado un escenario de negociación en el que a Baileys se le otorgara el servicio prometido y ofrecerle un valor agregado por el mismo costo y que le permitiera a M&P reivindicar el camino y otorgar un mejor servicio sin que su reputación se viera afectada, de igual manera considero que debió hacer un comunicado basándose en el modelo CAP (Concern, Action, Perspective) en el que estableciera la preocupación por lo acontecido, que describiera las acciones que estaban llevando a cabo para remediarlo y finalmente plantear la perspectiva que delimitara el servicio con el que se estaba teniendo el problema. Tener una persona encargada de emitir este tipo de comunicados es muy importante ya que será quien de la cara a los medios y demás públicos, generalmente no se recomienda que sea el director general de la empresa quien se encargue de hacer esta comunicación porque se considera como un riesgo potencial mayor para la empresa que una persona con un cargo tan alto lo haga sin embargo se busca que sea una persona capaz de transmitir seguridad y confianza a los interesados y sobre todo que otorgue tranquilidad a los involucrados evitando que los medios se vuelvan un factor sumado en contra.

La negociación es el proceso que ofrece a las partes interesadas la oportunidad de intercambiar promesas y contraer compromisos en un esfuerzo para solucionar sus diferencias y llegar a un acuerdo, existen cuatro condiciones inseparables para poder hacer esto posible: las partes, los intereses, las opciones y los criterios; en el caso de M&P una negociación del tipo Autocomposición sería la más adecuada porque es aquella en la que los involucrados arreglan su problema sin la existencia de un moderador o de un externo. En el caso de M&P había intereses individuales sobre un bien común, a Baileys le interesaba poder dar a conocer sus 3 sabores optimizando sus recursos y a M&P le interesaba poder remediar la situación y brindar el servicio ofrecido sin que esta situación se volviera un escándalo traducido en fracaso para la empresa.

Tomando en cuenta el modelo de planeación estratégica de Roger D'Aprix, lo que M&P debe plantearse para poder resolver este tipo de situaciones que se salen de lo cotidiano es hacer un análisis de cómo se encuentra el entorno, cómo reacciona la empresa, qué impacto tiene la empresa, qué es lo que le preocupa a la empresa y finalmente transmitir el mensaje. Si se

aplica este modelo para M&P el impacto negativo ocasionado será menor puesto que se tendrá un conocimiento previo del entorno que evitará que la competencia note la debilidad que en ese momento está teniendo la empresa y sobre todo facilitará la perspectiva de los colaboradores respecto al cambio, se trata de utilizar la comunicación como una herramienta de cambio.

## **CONCLUSIONES**

En pleno desarrollo de una crisis no hay tiempo para pensar, las primeras 24 horas son cruciales para actuar, es por eso la importancia de tener un plan de acción para situaciones de crisis, un manual con pasos específicos a seguir que hagan más llevadera esa situación de tensión.

Plantear como primer punto ¿cuál es la crisis? y ¿cómo fue que se formó?, evitar a toda costa el silencio pues se puede volver el principal enemigo, siempre es importante dar la cara a los medios o a los públicos interesados, hacer un comunicado en el que se asegure tener conocimiento de la crisis y dejar claro que se está trabajando en eso para transmitir un sentimiento de tranquilidad a los afectados que le haga ganar a la empresa tiempo valioso para seguir actuando.

Para prevenir una crisis es importante tener una política de medios o de comunicación, las cuales son normas que establecen cómo actuar frente una crisis, lo más recomendable es que exista un vocero único porque con esto se asegura que la información sea dada por una sola persona sin embargo al existir áreas tan diversas dentro de una organización y por lo tanto un sin fin de posibles problemas, con esto no se garantiza que ese vocero único sea experto en el tema.

Las empresas además de ser sujetos de la comunicación son sujetos de información, la difusión de la empresa se da a través de la publicidad porque genera imagen comercial y de las relaciones públicas porque construyen una imagen social con sus diferentes públicos. Frente a grandes situaciones de empresa surgen públicos que mueven a la empresa a moverse o detenerse, hacer algo o dejar de hacerlo.

La comunicación de una empresa, tanto interna como externa debe seguir una coherencia y transmitir los mismos mensajes para proyectar la misma imagen, para lograrlo, la empresa tiene que armar un plan de comunicación que integre distintas actividades entre ellas relaciones públicas y publicidad.

La comunicación interpersonal es la base de las relaciones humanas, la esencia del trabajo diario es la comunicación entre jefes y colaboradores, con compañeros, clientes, proveedores, asesores, consultores, etc. Una modificación en la conducta permite el incremento de la productividad, mejora las relaciones, mejora el clima organizacional, facilita el cumplimiento de objetivos, trabajo en equipo efectivo y satisfacción personal.

La importancia que juega la comunicación en las organizaciones la han movido a un lugar dentro del modelo organizacional ya que la estructura, extensión y alcance de la organización están determinados por las técnicas de comunicación que se utilicen. Existe la comunicación formal e informal, la comunicación formal sigue la trayectoria marcada por el organigrama de la empresa y responde a las jerarquías que en éste se encuentran representadas, en cambio la comunicación informal es aquella que se da entre colaboradores del mismo nivel. El flujo de comunicación es esencial para asegurar el buen funcionamiento de la organización.

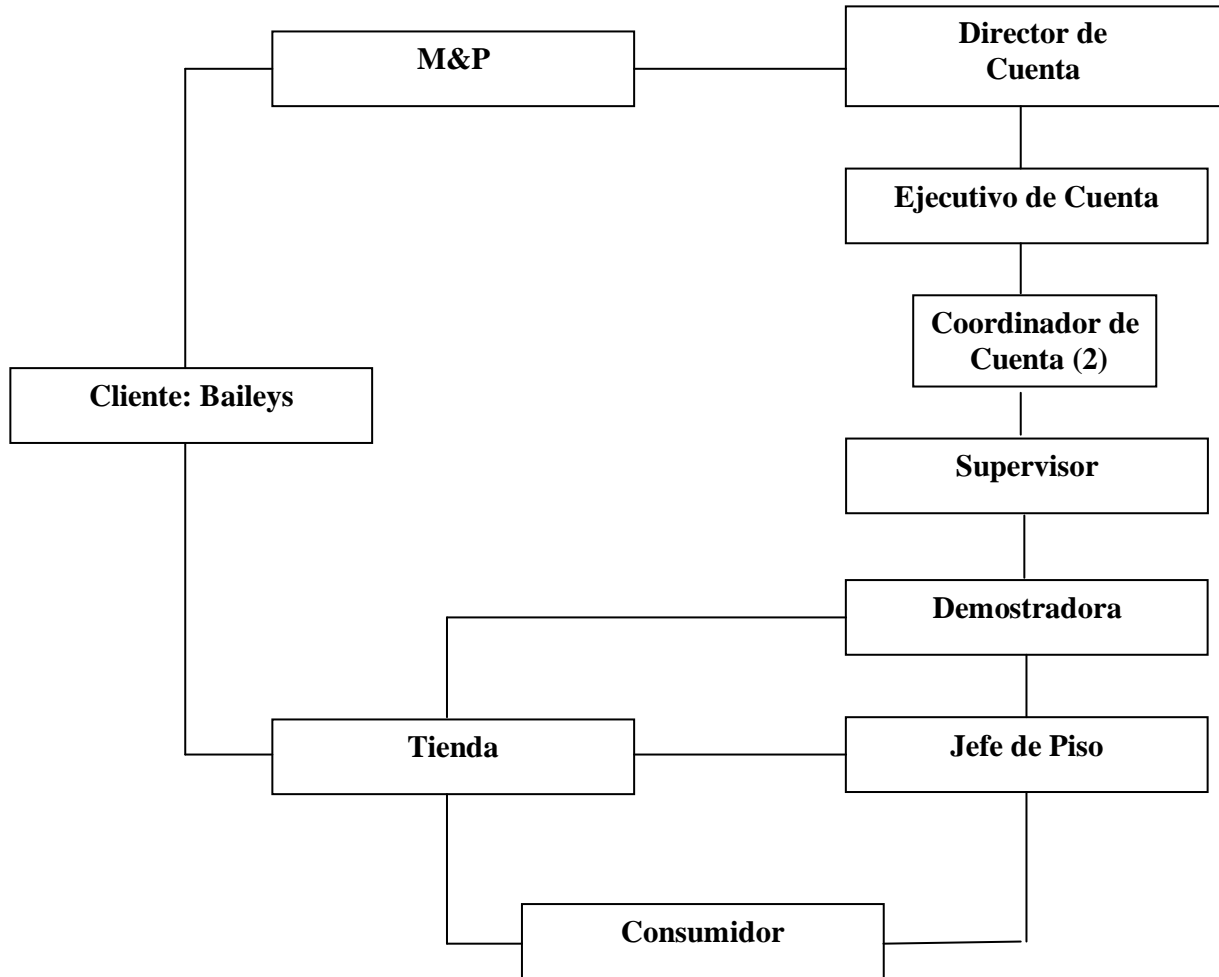
Lo ideal en una organización es que exista una retroalimentación que esté abierta al diálogo, en la que se pueda aceptar el punto de vista del otro, que se pueda compartir el conocimiento y experiencia que permitan el enriquecimiento del jefe y colaborador.

Ante una situación que ponga el riesgo a la organización frente a otra se puede llegar a una solución negociadora de problemas, que permita diferenciar intereses de posiciones, que genere opciones que satisfagan los intereses de todos, que encuentre directrices mutuamente aceptables, que facilite el reconocimiento de limitaciones y que finalmente comprenda las alternativas de acuerdo.

**ANEXO 1**  
**Estructura Organizacional M&P**



**ANEXO 2**  
**Equipo de Trabajo M&P**



## **BIBLIOGRAFÍA**

Fernández C., Carlos “La comunicación en las Organizaciones”, (México: Trillas, 2ª edición, 2002).

Huseman, Richard C., Lahiff, James M., Hatfield, John D., Holbrook Press, “Interpersonal Communication in Organizations”, (Boston, 1976).

Lukaszewski, James “Crisis Communications Strategy”, (PRSA, USA 2006).

Wilcox, Cameron y Xifra, “Relaciones Públicas Estrategia y Táctica”, (Pearson Educación, Madrid 2006).