



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN INTEGRAL DE
MERCADOTECNIA
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA SEP
REGISTRO DE VALIDEZ OFICIAL RVOE 20100186

“Maquila-T. Una adecuada estrategia de Relaciones Públicas”

C A S O
PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN COMUNICACIÓN INTEGRAL
DE MERCADOTECNIA
P R E S E N T A:
LIC. YIRETZY MARICELA GALICIA MUÑOZ

ASESORA: MARÍA TERESA NICOLÁS GAVILÁN

Índice

<u>Maquila-T. Una adecuada estrategia de Relaciones Públicas</u>	3
<u>Antecedentes</u>	3
<u>Pasos agigantados</u>	5
<u>Una mala comunicación</u>	6
<u>Manejo de crisis</u>	8
<u>Conclusiones</u>	14
<u>Bibliografía</u>	15

Maquila-T.

Una adecuada estrategia de Relaciones Públicas

Una maquiladora de gran prestigio en la zona de Chiconcuac, Estado de México se enfrentó al mal manejo de información por parte de los habitantes y vecinos del pueblo. Corrió el riesgo de cerrar la fábrica debido al desprestigio que sufrió durante varios meses. El dueño y director general tuvo que tomar cartas en el asunto y manejarlo hasta recobrar la confianza de la gente y sus trabajadores.

Antecedentes

En el año de 1981 inició como una forma de sustento familiar del señor Fausto Rodríguez. Don Fausto contaba con una amplia propiedad en Chiconcuac, Estado de México y trabajaba en una fábrica de ropa. Sin embargo, a mediados de ese año, la fábrica quebró y se vió en la necesidad de cerrar y vender toda la maquinaria con la que contaba. Gracias a esto, don Fausto quedó desempleado; sin contar con una carrera universitaria terminada y con conocimientos básicos de costura, decidió ocupar una de las bodegas de la propiedad que había heredado de su padre. Vendió el carro de la familia y con el dinero que obtuvo de la venta, compró una máquina de coser semi-industrial de doble uso al dueño de la fábrica para la que trabajaba, en una subasta que hizo en el cierre de la misma.

Su esposa había tenido algunos talleres de corte y confección cuando estudió en la secundaria, sumados a las habilidades que había desarrollado Don Fausto durante 9 años que trabajó en la fábrica de ropa, decidieron empezar un negocio que les permitiera mantener a su familia. Compraron tela por paca a las fábricas de la zona y comenzaron a cortar y coser blusas y playeras que vendían entre amigos, conocidos, vecinos y familiares.

Para el año de 1983, ya habían adquirido tres máquinas más, una de ellas de tipo industrial. Ahora las dos hijas mayores de Don Fausto y Rosita su esposa, ayudaban a sus padres a cortar y coser la ropa que maquilaban. La máquina industrial la manejaba Don Fausto, un vecino le enseñó a utilizarla y fue así como fue creciendo la micro empresa familiar.

En 1990, Don Fausto, su esposa y sus hijas ya habían ocupado dos bodegas del terreno y 6 máquinas maquiladoras de tipo industrial, tres en cada bodega. Tenía a 10 personas trabajando en cada bodega, ya eran 20 personas a su cargo y entre las dos hijas y Rosita se dedicaban a administrar el negocio habían dejado de cortar tela y coser en las máquinas para dedicarse a la contabilidad de la fábrica. Una de las dos hijas ya estaba por terminar la carrera en Administración en la universidad estatal para adquirir mayores conocimientos del negocio, pues estaba creciendo a pasos agigantados y había que apoyar a su padre. Don Fausto era quien ahora negociaba la venta con sus clientes que ya no sólo eran los vecinos, conocido, amigos y familiares. Ahora producían grandes cantidades de ropa que distribuía a las tiendas departamentales de la Ciudad de México y también vendía la ropa sin etiquetar a otras fábricas de la zona que se dedicaban a estampar y etiquetar para revender en sus propias tiendas.

Para 1995 las hijas de Don Fausto se casaron y dejaron el negocio, pero para este tiempo ya era una fábrica de cobijas y maquiladora de blusas y playeras que etiquetaba y distribuía a tiendas departamentales como Liverpool y Sears. Para ese entonces adquirió el nombre de “Maquila-T”, siendo antes “Ropa Rodríguez”.

Pasos agigantados

Don Fausto Rodríguez y su familia eran locatarios de Chiconcac, Estado de México. Siempre fueron una familia de bien, tenían buenos amigos en la zona y eran bien querido por los vecinos del pueblo.

Chiconcuac se caracteriza por ser un pueblo maquilador y producto de ropa, suéteres, cobijas, colchas, tejidos y estambres de lana y fibras naturales. La mayoría de los habitantes del pueblo siempre se han dedicado a estas actividades e negocios y fábricas propios y heredades por generaciones. La actividad principal del pueblo es el comercio y suelen ser habitantes tranquilos que se caracterizan por apoyarse mutuamente entre ellos.

Siendo la costumbre del pueblo, Don Fausto y su familia siempre fueron apoyados por sus vecinos con el préstamo de telas y perfeccionamiento de mano de obra en el momento que decidieron iniciar su propio negocio. A diferencia de muchos de los habitantes del pueblo, ellos no venían de familia de maquiladores ni tenían fábrica de herencia. Sin embargo, con los conocimientos básicos con los que contaban Don Fausto y Rosita su esposa, decidieron emprender un negocio de blusas y playeras. Algunos vecinos y amigos de Chiconcuac los apoyaron mucho al inicio, les daban telas a concesión para que ellos las maquilaran sin etiqueta y las revendieran a otras fábricas pequeñas del lugar sacando una ganancia mínima.

Con el tiempo y en la ayuda de sus dos hijas, amigos y vecinos, fueron perfeccionando la técnica y Don Fausto ya no tenía telas en concesión en cuestión de pocos años su negocio había crecido y cada vez producía más cortes y modelos hasta adquirir una marca e identidad propia que le permitiría después maquilar cobijas y ropa en grandes cantidades. Ya no sólo vendía en concesión y a amigos, familiares y vecinos, sino poco a poco le fueron surgiendo pedidos de tiendas grandes del pueblo. Se fue haciendo de buenas amistades entre los grandes fabricantes de ropa del pueblo, logrando así filtrarse en tiendas departamentales de la Ciudad de México. Empezó

a fortalecer su demanda y con el tiempo se fueron abriendo canales de distribución que muy pocos productores de Chiconcuac tenían.

Para 1995, el pequeño negocio familiar que había iniciado Don Fausto, ya era una fábrica grande con el nombre de Maquila-T. Era un negocio grande y representaba una importante competencia para los maquiladores que en su momento habían apoyado a Don Fausto en sus inicios. Esto provocó que los dueños de otras fábricas perdieran algunos clientes que Maquila-T empezó a cubrir por tener precios más accesibles y formas de pago flexibles.

Pronto Maquila-T comenzaría una importante rivalidad con fábricas aledañas de la zona, causando envidias entre amigos y conocidos del pueblo que comenzaron a anunciar chismes y rumores entorno a la fábrica que afectarían de forma importante el prestigio de Maquila-T y su dueño.

Una mala comunicación

Maquila-T pronto se dio a conocer entre importantes tiendas departamentales como Liverpool y Sears que, en esos años, solo se encontraban en la Ciudad de México y muy pocas fábricas y maquiladoras de Chiconcuac tenían el privilegio de distribuirles algunas prendas. La fábrica ya era entonces una competencia importante para otras maquiladoras de la zona con mayor antigüedad.

Fue entonces cuando comenzaron ciertos rumores en el pueblo de Chiconcuac que anunciaban que el éxito y el acelerado crecimiento de la fábrica se debía a que Don Fausto obligaba a sus empleados a traer a sus hijos en horarios libres de escuela, vacaciones y fines de semana para que

los ayudaran en la maquila sin paga alguna. También se rumoró por muchos meses que sólo contrataba a mujeres para que no pudieran negarse a ir a la fábrica con sus hijos y trabajaran por más de 12 horas al día por una paga de 8 horas, no recibían descansos, días de vacaciones ni fines de semana libres.

Estos rumores fueron creciendo cada vez más entre los vecinos hasta crear una “campana informal” en contra de Don Fausto y su maquiladora. Los vecinos y la competencia colocaron pancartas por todo el pueblo, pero las autoridades no podían clausurar el negocio por falta de pruebas. Muchos proveedores empezaron a cancelar pedidos y las ventas se vieron afectadas de manera importante.

Eran pocos los empleados que defendían a “su patrón”, los demás tuvieron miedo a ser juzgados por el resto del pueblo y guardaron silencio o renunciaron para contratarse con otras maquiladoras. Maquila-T tuvo que parar tres de las máquinas más grandes de la fábrica y detener gran parte de la producción por falta de clientes menores, principalmente dejaron de comprarle las tiendas grades de Chiconcuac y algunas fábricas chicas que sólo re-etiquetaban y estampaban blusas para re-vender.

La producción, la demanda y la venta de Maquila-T se vieron afectadas, las pérdidas eran cada vez mayores y Don Fausto tenía que buscar la manera de demostrar que los rumores acerca de su fábrica y los trabajadores que en ella colaboraban no eran ciertos.

Manejo de crisis

Don Fausto se enfrentaba a un inminente manejo de mala comunicación que sin duda perjudicaba sus finanzas, el prestigio y la estabilidad de la misma empresa que, con tanto esfuerzo y sin haberlo visualizado, había conformado.

Debía actuar de manera inmediata, él lo sabía. Sin embargo no tenía las herramientas necesarias para hacerlo. Muchas cosas pasaron por su mente, e incluso lanzar un comercial televisivo donde explicara de manera clara que toda la información que por el momento se estaba manejando con respecto a su empresa no era cierta. Analizando a fondo la situación, la empresa que dejaba de generar ganancias no produciría dinero suficiente para pagar los minutos en tele, y Don Fausto no estaba en condiciones para solicitar un préstamo sólo para pagar la supuesta campaña publicitaria que se le había venido a la mente.

Por otro lado, Chiconcuac era un pueblo de comerciante, gente del pueblo que se dedicaba a trabajar y no pasaba mucho tiempo frente a la televisión, por lo que los esfuerzos de pagar un costoso comercial serían en vano según analizaron Don Fausto y su familia.

Aprovechando una de las buenas relaciones que Don Fausto aún conservaba en el centro de Texcoco, un pueblo aledaño a Chiconcuac, recurrió a un compadre que estaba del lado de Don Fausto. El Señor José García, dueño de una pequeña imprenta de tarjetas de presentación e invitaciones sencillas para eventos y bodas, era buen amigo de Don Fausto y fue él quien le dio la idea de usar algunas pancartas y posters sencillos para colocarlos en puntos estratégicos, paredes y postes de Chiconcuac donde se explicara de manera clara y sencilla que todos los rumores sobre Maquila-T era mentira. El Sr. José haciendo favor a la amistad que se tenían, ofreció imprimir los carteles sin costo alguno para Don Fausto, símbolo de su amistad y el cariño que le

tenía, lo apoyó para iniciar lo que, a ojos de algún experto, parecía ser una campaña de Relaciones Públicas.

José le regaló 500 carteles tamaño póster a Don Fausto, estaban impresos en cartulinas fluorescentes que en aquellos años apenas se daban a conocer, lo que los hacía muy llamativos. En cuanto los tuvo en su poder, su esposa, hijas y yernos se pusieron a trabajar y pegaron todos y cada uno de los carteles en las calles de Chiconcuac, afuera del kiosco del pueblo, en el mercado, postes de luz, afuera de la iglesia y cuanto rincón encontraron en el pueblo hasta que terminaron de pegar los 500 carteles.

En un principio los carteles comenzaron a surtir efectos; la gente en el pueblo y los tianguis de ropa hablaban al respecto. Algunos comerciantes pensaron en darle una segunda oportunidad a la fábrica e hicieron pedidos pequeños a la misma. Parecía que Maquila-T volvería a hacer grandes producciones y pedidos y que la situación empezaría a mejorar.

Sin embargo, al cabo de un mes los carteles empezaron a desaparecer, amanecían tirados, rotos, rallados, en charcos de agua, o simplemente desaparecían. Un cuñado de Don Fausto le comentó que había visto a un grupo de vándalos que salían a media noche y arrancaban los carteles que tuvieran a la vista. Otros vecinos le llevaron el rumor de que algunos fabricantes de la competencia les pagaban una cuota a los “chavos banda” del pueblo para que encargaran de la misión. Pero no había nada comprobable y Don Fausto no podía acudir a las autoridades, pues no contaba con pruebas de nada, ni tenía a quien acusar de algo, y lo que era peor no había algún delito explícito que perseguir. Las puertas parecían cerrarse y don Fausto se encontraba sin saberlo frente a una crisis, y era de gravedad.

El dueño de Maquila-T no se daría por vencido, pues se encontraba ante un mal manejo de información, todo comenzó con simples rumores de envidia y ahora esto era de tal magnitud que ponía en riesgo la vida de la empresa. Él sabía que todo era mentira y estaba dispuesto a salvar su reputación y la de su empresa. De esta manera y con la experiencia que tenía Don Fausto en la industria, decidió ser más agresivo para aclarar el problema y empezar por convencer a sus trabajadores, quienes al final serían los encargados de desmentir los rumores que se habían desatado durante casi un año.

Después de analizar a detalle la situación, se convenció de usar una estrategia de comunicación.

“Una buena comunicación interna se basa en los siguientes principios:

1. La gerencia deber estar convencida de la importancia de esta actividad y también debe estar dispuesta a compartir información con los empleados.
2. Se deben emplear mensajes clave escritos para evitar la distorsión del significado.
3. Se deben utilizar herramientas de comunicación adecuadas al nivel de escolaridad de los empleados y los mensajes deben ser preparados.
4. No hay que mentirle deliberadamente a los empleados.
5. La información debe ser oportuna, antes que les llegue por otra vía y distorsionada.
6. La información debe ser repetida y en pequeñas dosis para que sea comprendida de forma clara.

Para las campañas de comunicación interna sugiero como herramientas de comunicación:

1. Boletines internos electrónicos.
2. Cartas de la gerencia a los empleados.
3. Revista de empleados.
4. Publicaciones en murales conmemorativos.
5. Manuales para empleados nuevos.

6. Inserciones de volantes informativas en los recibos de pago de salario.
7. Memoria anual de la empresa.
8. Asambleas informativas.”¹

En este momento la fábrica ya no contaba con tantos empleados, pero Don Fausto quería hacer lo posible por mantener de su lado a los 35 maquiladores que permanecían dentro de Maquila-T. El dueño empezó a motivar a sus empleados invitándolos a traer a sus hijos para jugar en el amplio terreno que tenía, y así buscaría terminar con los rumores de que los niños eran explotados. Los hijos de sus empleados tenían permitido llevar sus pelotas y juguetes e invitar a sus amigos a jugar para que las personas se dieran cuenta que los niños que iban a la fábrica no era para trabajar sino convivir y jugar en la propiedad de Don Fausto. La estrategia que utilizó en este caso, fue repartir unos volantes caseros entre sus empleados invitándolos a traer a sus hijos para jugar en compañía de sus primos y amigos.

A pesar de parecer una estrategia de consecuencias contraproducentes, logró disipar un poco el rumor acerca de que los niños eran explotados y obligados a trabajar en la fábrica, pues fueron los mismos niños quienes se encargaron de comunicar a la gente del pueblo lo mucho que se divertían en el “rancho de Don Fausto” como ya lo habían bautizado los hijos de los empleados e Maquila-T.

Con esto se cubrían de cierto modo los tres primeros puntos de una campaña de comunicación interna, aunque no propiamente a través de una revista o boletín, pero los volantes caseros cumplieron este requisito de manera adecuada.

A la hija de Don Fausto se le ocurrió poner un corcho a la entrada de la fábrica con fotos de los empleados para mostrar a los visitantes la empatía que tenían los empleados con la fábrica, así se mostraría que no estaban inconformes con la situación laboral de Maquila-T.

También aprovechando la falta de clientes y producción, Don Fausto lo tomó de manera positiva para permitir a sus empleados trabajar medio día los viernes con paga de día completo turnando 5 empleados por viernes para motivarlos.

Don Fausto estaba dispuesto a salvar la reputación de su empresa y estaba dispuesto a diseñar una estrategia de comunicación de contingencia. Pensaba que si “por habladuras de la gente ya no creen en mí pues por habladuras de la gente tendrán que volver a hacerlo”. Y así fue, actuó de manera firme y concreta.

Los dueños no debían dejarse llevar por el pánico, más bien tenían que crear un departamento o capacitar a determinado personal dedicado a la administración de incidentes, estar alertas, tomar conciencia y colaborar en la medida de lo posible para que la crisis sea solventada satisfactoriamente. No contaban con personal para capacitar como tal pero era claro que Don Fausto tenía que actuar de inmediato.

Sin una estrategia clara, las acciones y tácticas de comunicación pierden efectividad y sentido. La estrategia define el qué, cómo, a quién y cuándo. Es importante entender el proceso de comunicación como una secuencia de círculos: Esencia de la organización, concepto de negocio, plan de trabajo, comunicación interna, comunicación externa. Cuando estos círculos están alineados, el posicionamiento que se logra a través de una comunicación con rumbo debe ser relevante, creíble y único.

Primero decidió dirigirse a sus clientes, quienes después de todo, eran las personas que sostenían la empresa. Se puso en contacto con cada uno de ellos, incluso los que no contestaban el teléfono los buscó personalmente para invitarlos a visitar su fábrica, ver cómo funcionaba y platicar con los empleados, serían ellos quienes les platicarían de viva voz a los clientes cuál era la manera de trabajar de Don Fausto, de cuántas horas eran sus jornadas y porqué sus hijos los visitaban en la maquiladora.

A cambio de una visita de una hora por cliente, Don Fausto les ofreció el 50% de descuento en su primera compra si decidían formar nuevamente parte de la cartera de clientes. Esto representaba no tener ganancia alguna en la primera compra de cada cliente, pero era la manera de poder recuperarlos y hacer que la maquiladora siguiera produciendo.

Las dos hijas de Don Fausto regresaron a apoyar a su padre y trabajaban sin sueldo alguno en la fábrica, en parte porque no lo podría costear la maquiladora, y por otro lado para crear un ambiente de confianza entre los empleados. De esta manera podrían mostrar un ambiente familiar y de cooperación. Además las hijas del dueño querían ayudar a su papá a sacar nuevamente adelante la empresa.

Algunos de los clientes aceptaron la visita y la oferta que Don Fausto les había hecho. Efectivamente platicaron con los obreros y las costureras, y fueron ellos quienes demostraron que los rumores del pueblo eran falsos. Manifestaron el buen ambiente laboral que vivían dentro de la maquiladora y lo conformes que estaban con el buen trato del dueño. Sus hijos también vivían este buen ambiente y demostraron que era mentira que los llevaran a la fábrica para ayudar a sus padres a coser, por el contrario, a los empleados los dejaban salir en espacios de tiempo a jugar con sus hijos al terreno y supervisarlos de vez en cuando.

Conclusiones

Ante una crisis comunicación, lo ideal es actuar de inmediato; detectar si es posible de dónde surgió el problema y atacarlo directamente. En este caso, el dueño de Maquila-T se dedicó a investigar lo que estaba pasando en torno a la falta de clientes y algunas renunciadas espontáneas de los empleados. Detectó que se esparcieron diversos rumores en el pueblo que estaban poniendo en riesgo la reputación de la empresa. Investigó y confirmó que los rumores venían de la competencia.

Se enfrentó a este problema de comunicación y lo ideal era atacarlo de frente a los involucrados. En este caso, Don Fausto empezó por su público interno, sus empleados y familiares involucrados en la empresa, de manera que estos a su vez pudieran externar al resto de la gente que los rumores que corrían por el pueblo no eran ciertos.

En conclusión frente a una crisis por mal manejo de comunicación, lo ideal es no entrar en pánico y actuar de manera inmediata detectando de dónde proviene el mal manejo de información y quiénes son los afectados directos para poder tomar la estrategia adecuada y atacarlo en tiempo.

Bibliografía

1.- “La comunicación interna”.

[http://www.articulosinformativos.com/La Comunicacion Interna-a1156175.html](http://www.articulosinformativos.com/La_Comunicacion_Interna-a1156175.html)

2. “Estrategias de comunicación interna”

[http://www.articulosinformativos.com/Manejo de Crisis Estrategia de Comunicacion-a1152563.html](http://www.articulosinformativos.com/Manejo_de_Crisis_Estrategia_de_Comunicacion-a1152563.html)

3. *Harvard Business Review*, Comunicación eficaz. Ediciones Deusto, España 2009.