



Vicerrectoría de posgrado
Maestría en Gerencia de la Comunicación Corporativa

Trabajo final para optar por el título de:
Máster en Gerencia de la Comunicación Corporativa

Tema:

Manejo de crisis de empresas internacionales, que han salido fortalecidas por el excelente manejo de la comunicación corporativa, caso Starbucks, Domino's Pizza, Jhonson and Jhonson y PepsiCo

Sustentante
Julia Gómez

Matrícula
2017-0818

Maestra
Alicia Álvarez

04 de Diciembre, 2018
Santo Domingo, Rep. Dom.

AGRADECIMIENTOS

Dios siempre ha sido mi guía y quien me ha dotado del entendimiento suficiente para poder asimilar los conocimientos que día a día recibo, tanto los de la vida misma, como los profesionales; por ello, le doy gracias infinitas siempre.

A la Universidad APEC, por permitirme ser parte de esa gran familia y por este importante proceso de desarrollo profesional que además se traduce en crecimiento humano; así como a los maestros que se encargaron de formar y transmitir sus conocimientos con esmero y paciencia; conocimientos que verán perpetuados en el tiempo. Vale la pena cada esfuerzo y momento vivido junto al maestro Nelson Rodríguez, María Luisa Montás, Alicia Puello, Lissette Almonte, Manuel Romero, Yilem Herrera, Jesús Martín, Alexander Almonte, Marisela Almánzar, María Luisa Moquete y a Alicia Álvarez, nuestra asesora en este trabajo final. Gracias a todos por ser un mentor en este proceso.

A mis hijos Anthony Vladimir, Christopher Vladimir y Sophía Esmeralda, que son el soporte de mi vida y el elixir que da sentido a mi existencia. Les agradezco infinitamente por toda la paciencia en este proceso de crecimiento, que además ha disminuido el tiempo dedicado para ustedes.

A mi esposo Lenin Vladimir, que es mi compañero de vida y quien me da soporte en cada paso y proceso iniciado. Gracias por acompañarme en todas mis locuras, alegrías y momentos más difíciles. Agradezco y valoro tu amor genuino y cuidado.

A mis padres Julio Gómez y Luz de María Féliz, que son mi ejemplo a seguir y una fuente inagotable de conocimientos, de principios, valores y virtudes que espero poder cumplir a cabalidad como me lo han enseñado.

A Vielka Guzmán, por creer en mí y por ver el talento que no imaginé tener. Ha sido mi mentora en mi carrera profesional y siempre ha estado ahí para todo lo que he necesitado, transmitiéndome conocimientos en cada una de nuestras interacciones.

A mis compañeros de estudios, Kauli Santana, Karolin Ureña, Jennifer Calderón, Roseydy Soto, María Meléndez, Margartet León, Laura López, Yajaira Mateo, Laura Espinal, Roxibel Peralta, así como a otros con quienes iniciamos juntos este proceso que no pudieron concluir; de manera especial, a Teresa Díaz, quien ha sido un gran ejemplo de valentía, empuje, demostrando que lo deseas, lo puedes lograr. Todas han sido un gran soporte y generación de una importante sinergia que ha permitido salir fortalecidas en este interesante proceso de aprendizaje.

DEDICATORIA

A mi familia, que a pesar de las dificultades ha podido levantarse y formar seres humanos y profesionales de un inmenso valor, así como a todos los que luchan cada día, de manera genuina, para que República Dominicana sea un país mejor.

La dedico además a todas las mujeres que luchan por alcanzar su sueño de manera honrada, enfrentando cada día innumerables desafíos para lograr resultados que permiten sean reconocidas como un activo vital para el fortalecimiento de nuestra sociedad, quienes además demuestran que pueden lograr todo lo que se propongan.

RESUMEN

Este estudio diagnóstico busca evaluar el manejo de crisis de empresas internacionales, que han salido fortalecidas por el excelente manejo de la Comunicación Corporativa. Los casos analizados corresponden a las empresas de estadounidenses de comida rápida Domino's y Starbucks, así como de otras ramas, como son Jhonson and Jhonson y PepsiCo. Este estudio de casos fue realizado bajo el método cualitativo, y en el mismo se utilizó información documental y bibliográfica, lo cual, permitió obtener un resultado bibliográfico que servirá como referencia para que firmas consultoras, que brindan asesoría de comunicación y empresas de diferentes categorías, en República Dominicana, puedan manejar de manera positiva su comunicación ante situaciones de crisis. El mismo, permite conocer las similitudes en las decisiones tomadas y acciones puestas en marcha, al momento de ser identificadas las crisis por las que atravesaron dichas empresas, así como la importancia dada a determinados medios o canales utilizados para dar a conocer los mensajes claves e informar a los consumidores, a su público interno, así como a la opinión pública en sentido general. Asimismo, se destaca la forma en la que fueron identificados los detonantes, así como la manera en la que se manifestaron dichos detonantes.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	i
DEDICATORIA	iii
RESUMEN	iv
LISTA DE TABLAS	vii
LISTA DE FIGURAS	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
MARCO TEORICO	5
1.1.- Estudio y análisis de la gestión de la Comunicación Corporativa.....	6
1.2.- Gestión de comunicación de crisis	8
1.2.1.- Ciclos de las crisis	12
1.2.2. - Origen y clasificación –tipos- de las crisis	13
1.2.3. - La clasificación de las crisis	17
1.2.4. - Características de las crisis	18
1.2.5. - La Comunicación de Crisis y su repercusión en la imagen y reputación	19
1.2.6. - El Manual de Comunicación de Crisis y su contenido	21
1.2.7. - El manual de prevención ante el manejo de una crisis	22
1.2.8. - El comité de crisis: ¿Qué es y quiénes lo componen?	23
1.3.- La comunicación interna en el manejo de la comunicación de crisis	26
1.4.- ¿Por qué medir el impacto de una crisis?	28
1.5.- Los medios de comunicación y su importancia ante una situación de crisis	29
1.6.- Planes de relacionamiento y su función ante una situación de crisis	33
1.7.- La figura DirCom y su importancia en la Comunicación Corporativa	34

CAPÍTULO II

ESTUDIO COMPARATIVO DE CÓMO 4 EMPRESAS INTERNACIONALES HAN SALIDO FORTALECIDAS DE UNA CRISIS COMUNICACIONAL, CASO STARBUCKS Y DOMINO´S PIZZA, JHONSON AND JHONSON

Y PEPSICO	40
2.1.- Reseña de las organizaciones	41
2.2.- Análisis de la investigación.....	56
Entrevista a Expertos	56
2.3.- Investigación documental:	60
Caso Starbucks y Domino´s.....	60
Caso Domino´s y los videos inmundos	64
Caso Johnson & Johnson y Tylenol	66
Caso Pepsi y la jeringa en su lata de PepsiCo	69
2.4.- Informe Diagnóstico Organizacional.....	72
CONCLUSIONES.....	77
RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFIA.....	80
ANEXOS	82
Preguntas de investigación	85
Variables e indicadores.....	86

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla No.1: Taxonomía de las crisis	17
Tabla No.2: Variables e Indicadores.....	86

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura No. 1: Etapas de las crisis	13
Figura No. 2: Tipos de crisis	14
Figura No. 3: Características de las crisis	19
Figura No. 4: Contenido del Manual de Crisis	21

INTRODUCCIÓN

Por medio de este trabajo de investigación se busca evaluar cómo ha sido el manejo de crisis de empresas internacionales, que han salido fortalecidas por el excelente manejo de la comunicación de crisis, como es el caso de las empresas Starbucks y Domino's Pizza, así como de las empresas PepsiCo y Johnson and Johnson. Por medio de dicho estudio se hace una comparación de la forma en que estas dos empresas abordan las diferentes crisis por las que han atravesado en determinado período y, partiendo de esto, así como de otras investigaciones realizadas, crear una guía de acciones para el manejo adecuado ante un escenario de crisis de comunicación, tanto para una marca personal, como empresarial.

Dicho análisis parte de la realidad que vivimos actualmente con las redes sociales, que son un excelente medio para promocionar productos y servicios, propagar una información, así como para ayudar en el posicionamiento de una marca personal y empresarial; de ahí que muchas personas han decidido emprender, por la facilidad de promoción que otorga esta plataforma digital. Aunque muchas empresas prefieren no tener presencia en redes sociales, para evitar recibir ataques en determinado momento, sin darse cuenta de que, los consumidores o clientes dejaron de ser observadores pasivos para convertirse en virtuales y poderosos protagonistas en la red y por consiguiente, no conocer lo que se dice sobre ellos –las empresas-, genera situaciones que por no tener presencia en dichas redes no pueden manejar, y por lo tanto, se convierten en una crisis, afectando con esto la imagen, la identidad, los públicos y con ello la reputación.

En República Dominicana la mayoría de las empresas no están conscientes de que, producto de la apertura que trae consigo la Internet y las redes sociales, así como por circunstancias propias de la naturaleza de una empresa, se generan situaciones de crisis de manera fácil y constante, que mal manejadas o simplemente ignoradas, no desaparecen solas, con lo cual, se deteriora su

posicionamiento y reputación, elementos claves para la permanencia de una empresa.

Asimismo, el objetivo general de esta investigación, como bien se indica al iniciar esta introducción, es valorar el manejo de crisis de empresas de alimentos (comida rápida) internacionales, que han salido fortalecidas por el excelente manejo de la comunicación de crisis.

Por medio de los objetivos específicos, se busca valorar el caso de crisis de Starbucks sucedida el año 2018, investigar la forma en que Domino's Pizza manejó los procesos de crisis ocurridas el año 2018, analizar otros casos de comunicación de crisis, que permiten conocer la forma en que Domino's Pizza manejó el proceso de crisis ocurrida en el año 2018, valorar las recomendaciones de expertos en el tema de manejo de crisis de comunicación y reputación, crear una fuente de información que sirva de referencia para el análisis de casos de éxito de gestión de comunicación de crisis y comparar cómo manejaron la estrategia de comunicación las empresas Domino's, Starbucks y otras empresas.

La idea a defender

Luego de realizar este estudio diagnóstico sobre casos de manejo adecuado de crisis, podemos afirmar que un adecuado manejo de la Comunicación de Crisis contribuye a la configuración de una imagen pública positiva de la organización ante sus públicos de interés.

Este estudio diagnóstico busca contribuir a que en República Dominicana exista mayor conocimiento sobre el manejo de comunicación de crisis y, partiendo del estudio de casos de las empresas internacionales de la rama de comida rápida Starbucks y Dominos Pizza, además de otras empresas como PepsiCo y Jhonson and Jhonson y el manejo dado a la comunicación para lograr el éxito ante situaciones de esta naturaleza, crear una referencia que ayude a que diversas firmas que brindan asesoría a diferentes empresas de República

Dominicana, así como a compañías que carecen de departamentos de comunicación y de las que sí cuentan con dicho departamento, aunque de manera limitada y solo para la generación de contenido que le ayude en la promoción y posicionamiento de su marca, puedan manejar de manera exitosa las situaciones de crisis a la que están expuestas constantemente por su naturaleza y por la facilidad de divulgación de contenido negativo que provoca la Internet.

Este estudio se realiza tomando como referencia los paradigmas de la comunicación social y de manera específica, en lo concerniente al ámbito de la comunicación corporativa.

Metodología

La realización de este estudio de casos fue realizado bajo el método cualitativo, y en el mismo fue utilizada información documental y bibliográfica, complementada con la lectura de artículos, blogs y entrevistas a expertos en el manejo de la comunicación de crisis de la República Dominicana, así como de la observación minuciosa de cada uno de los casos, lo cual, permitió hacer análisis y recomendaciones que buscan contribuir al manejo adecuado de la comunicación ante situaciones de crisis en República Dominicana.

Este estudio, dividido en dos capítulos, presenta en el primero de estos apartados, las variables definidas previo al problema, en un diagnóstico, y se abordan temas referentes a la Comunicación Corporativa, así como, en mayor medida, a la Comunicación de Crisis, además de la comunicación interna, los medios de comunicación y su importancia ante el manejo de las crisis, los planes de relacionamiento y la figura DirCom, como ejes centrales para manejar una crisis. Para ello, se ha hecho un apoyo en diferentes autores que abordan estos temas con una importante majestuosidad y que ayudan a entender cada uno de estos elementos que tienen un gran valor para el manejo de la comunicación ante una situación de crisis. En el segundo apartado se presenta un diagnóstico de los diferentes casos de crisis que fueron analizados.

Adicional a las teorías presentadas, a las que se da respuesta a partir de los aportes de diversos autores, en este estudio diagnóstico se abordan aspectos que tienen que ver con los elementos que generaron las crisis para cada una de las empresas, así como el tiempo tomado para dar respuesta a dichas situaciones de crisis. De la misma forma, se destacan aspectos sobre la forma en la que fueron solucionadas las crisis, así como los medios o canales utilizados para dar a conocer los mensajes claves, definidos para contrarrestar las situaciones.

De igual forma, se valora en este estudio cuáles fueron los medios o canales utilizados para dar respuesta a las crisis y su efectividad, además se destaca la preparación de ambas empresas de manera previa para manejar las situaciones presentadas. Adicional a esto, se pondera el comportamiento de sus públicos objetivos, luego del manejo de las crisis, así como el tiempo en que tardaron en manifestarse los resultados, luego de puesto en marcha el plan para el manejo de crisis, además de los mensajes transmitidos.

Conjuntamente, en esta investigación se evalúa la forma en la que, en sentido general, las empresas manejaron los procesos de crisis; no solo desde el punto de vista de la observación de dichos casos, sino también desde el punto de vista de expertos en el tema de manejo de crisis de comunicación y reputación, lo cual, permite hacer una comparación de las estrategias y acciones puestas en marcha al momento de identificar los primeros detonantes de dichas situaciones de crisis.

CAPÍTULO I
MARCO TEORICO

1.1.- Estudio y análisis de la gestión de la Comunicación Corporativa

1.1.1- La Comunicación Corporativa

La comunicación es el acto a través del cual los individuos expresan sus ideas y la comparten con sus semejantes, dando con eso el inicio a un proceso de relacionamiento, que de acuerdo al interés de las partes o emisores, dicho relacionamiento puede ser de largo plazo o no. La comunicación, sin embargo, ha tenido una transformación que permite mejorar la gestión de las relaciones con todos los públicos, los cuales, son identificados y reciben un valor de parte de la empresa, en la medida en que se va desarrollando y/o evolucionando la forma en que nos comunicamos. Así, fruto del proceso evolutivo, la comunicación para las empresas va tomando un valor que trasciende la esencia misma de transmitir mensajes, de manera pura y simple, viéndose en la necesidad de comunicar de manera estratégica, gestionando y emitiendo mensajes claves y específicos que permitan una sintonía con los diversos públicos o receptores, quienes también adquieren una importante dimensión dentro del proceso de la comunicación.

En este sentido, la Comunicación Corporativa puede describirse como un proceso sistemático que permite la integración de las personas y los procesos, con el objetivo de gestionar y estructurar una imagen organizacional. Esta, parte de diferentes componentes, como la identidad conceptual, visual y del comportamiento de los integrantes de la organización (Rincón Quintero, Y. 2014). Esto, permite desarrollar un sinnúmero de elementos que sirven como códigos organizacionales que ayudan a construir una identidad corporativa que va de acuerdo a la naturaleza para la cual fue creada la organización.

Sin lugar a dudas, la comunicación tiene un gran valor para el desarrollo de las empresas. En la actualidad, la Comunicación Corporativa se ha convertido en uno de los elementos estratégicos más importantes de las organizaciones para lograr los objetivos finales que se han propuesto.

La expresión “Comunicación Corporativa” ha sido utilizada de muchas maneras, y principalmente para denominar la comunicación de carácter institucional de una empresa u organización. En nuestro caso, este concepto tiene una significación mucho más amplia y profunda. Así, llamaremos Comunicación Corporativa a la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus Públicos. Es decir, la Comunicación Corporativa de una entidad es todo lo que la empresa dice sobre sí misma (Capriotti, 1999).

La comunicación, por su importancia, por su complejidad y por todo lo que esta implica, necesita una atención especial, que va, no solo desde el cuidado de la imagen de una organización, por la manera en que esta es manejada, sino además por las informaciones que se dan a conocer, que deben ser muy bien administrados.

La Comunicación es el flujo vital de la interacción. Sin ella no es posible vincular personas y empresas, motivar compromisos, establecer redes de responsabilidades compartidas, facilitar conocimientos prácticos para la operación, acometer los cambios que los contextos variables imponen, gestionar los vínculos y los valores intangibles que definen la genuina identidad de cada organización (Costa 2018).

Partiendo de lo expresado por el autor Costa sobre la comunicación, podemos entender la comunicación corporativa como un flujo vital, que es un intangible que da un importante valor a la organización, y que por tanto, debe ser valorada en su juta dimensión, además de tomar en cuenta que por su valor e importancia dentro de una organización, debe ser entendida, dimensionada y adecuadamente utilizada, tomando en cuenta, además, el contexto complejo en el que los medios digitales nos obligan a maneearnos y a comunicar.

1.2.- Gestión de comunicación de crisis

Antes de iniciar estas apreciaciones sobre crisis, es importante conocer su definición o cuanto menos, una de las definiciones dadas por expertos en la materia. Como por ejemplo, la definición dada por (Del Pulgar 1999) quien expresa que:

Una crisis es una situación compleja y decisiva para la supervivencia de una compañía u organización, producida por sorpresa, que afecta al público (interno y externo) y/o al producto y/o al proceso y/o a la distribución y/o a la seguridad y/o a los mercados financieros, en la que se acusa una notoria escasez de información y en donde la organización se convierte en el centro de la atención mediática, pudiendo llegar a comprometer su imagen, su reputación, su credibilidad y producción y pudiendo llegar incluso a interferir en el desarrollo rutinario de su actividad (p. 112).

Las crisis son como un enemigo silente que nos asecha y que en cualquier momento puede hacer acto de presencia. Estas inician ante la menor situación y si se les resta importancia, pueden alcanzar dimensiones catastróficas. Ante una crisis todos estamos expuestos; no solo las empresas, sino también los integrantes de las mismas, quienes pueden verse envueltos de manera particular, pudiendo, incluso, traspasar dicha crisis a la institución para la cual trabaja.

Las crisis tienen diferentes detonantes y es importante no confundirlas, por ejemplos, con una inconformidad. Sobre la crisis, Islas-Carmona, O. (2013) expresa:

Se puede entender a una situación de crisis como la ruptura de equilibrio tras un acontecimiento, precisamente por ello, se percibe como algo que no debía pasar. En su esencia plantea salir de lo cotidiano y la comodidad e implica gestionar una serie de

reacciones para llegar a la estabilidad que la posición habitual provee a aquellos que son víctimas de las crisis (p. 43).

Es innegable que toda empresa debe estar preparada para cualquier situación de crisis. Sobre esto (Marín F. 2009) afirma:

Riesgos y amenazas, para las empresas, han existido siempre y se han manifestado de múltiples formas, generando crisis diversas. Pero en la actualidad, se hacen más visibles a la opinión pública, debido a la actuación de los medios de comunicación. Ante esta afirmación, podemos decir que actuar de manera proactiva y estar atentos a los acontecimientos que nos rodean, prestar atención a las situaciones, es vital para salir airosos de una situación de crisis. (Párr. 3).

Aunque pensemos estar preparados para enfrentar una crisis, siempre hay situaciones que permiten la propagación de dichas crisis, pues no todas tienen orígenes similares y, por tanto, la manera de abordarlas difiere (Orduña 2003). Debemos conocer y plasmar con anticipación las diferentes formas en que cada una de estas graves situaciones deben ser enfrentadas y manejadas. Es importante poder identificar, no solo las crisis externas, que generan temor por la repercusión provocada y por la difusión dada por la opinión pública y/o los medios de comunicación, sino también las internas y, aunque pareciera que por la naturaleza de su origen –interna- se puede manejar de forma somera, lo cierto es que este tipo de situaciones pueden traer graves consecuencias, y es por ello que deben ser atacadas desde que son identificadas y con las herramientas adecuadas, las cuales, deben ser claramente reflejadas en un manual previamente elaborado, que contenga los lineamientos para enfrentar una crisis.

Muchas veces podemos pensar que estamos exentos de una crisis; lo cierto es que no, y es por ello que debemos estar alertas y preparados, para que al momento de ver los destellos iniciales de una situación que pueda generar una crisis, actuar de manera inmediata.

La crisis se identifica por efecto de las rupturas que produce: surgimiento de conflictos nuevos o resurgimiento de conflictos anteriores, tomas de posición por las partes, comienzo o vuelta a ponerse en cuestión los valores de la empresa, alteración de su imagen, campañas de prensa, etc. En resumen, enfrentamientos y requerimientos generalizados de responsabilidades hacia la empresa (J. L., & Luis, J., 1997, p.8).

En este sentido, se debe tomar en cuenta, además, que la inmediatez en la toma de decisiones y acciones para mitigar una crisis juega un papel fundamental, siempre que estemos ante la presencia de una situación que amenaza con desestabilizar la imagen y reputación una empresa.

Cada día, a nivel mundial, conocemos empresas que, a pesar de ver cómo otras, tanto de su mismo sector, como de sectores diferentes, pasan por situaciones de crisis que son desencadenadas por situaciones nimias, llegando incluso a desaparecer, por no haber hecho frente a estas a su debido tiempo, por la falta de preparación; sin embargo, no se preparan, lo cual, nos dice que de estas –las crisis- ninguna empresa está exenta; a pesar de ello, no se toman las medidas de lugar. Estos episodios de crisis que constantemente conocemos, nos deben hacer reflexionar a todos sobre las circunstancias concretas que llevan a una empresa a sufrir y gestionar una crisis (Marín, 2009). Adicional a esto, para evitar ser parte de las estadísticas de empresas que han pasado por situaciones de crisis sin solucionar o solucionadas de manera inadecuada, debemos estar evaluando constantemente si lo que estamos haciendo nos ayuda, no solo a evitar caer en una dificultad, sino que, una vez inmersos en ella, por no haber actuado de manera adecuada para mitigarla en sus inicios, podamos proseguir correctamente, evitando así poner en riesgo la estabilidad y conservación de la empresa y, por consiguiente, de la permanencia de sus empleados.

La estrategia es de vital importancia, al momento de manejar una situación de crisis, pues nos ayudan a mitigar el impacto que podamos sufrir, una vez sea iniciada una situación que dé indicios de convertirse en crisis.

Se deben crear programas de comunicación para atender, en cada caso, las demandas de información de los periodistas y de otros públicos que desean conocer lo que se ha hecho para prevenir la situación y las medidas adoptadas para solucionarla. Las crisis desestabilizan una organización y la comunicación ha de ser un instrumento estratégico para reducir el impacto en la imagen de la empresa (Marín, 2009, sección Introducción, párr.6).

Se deben implementar mejoras continuas al plan estratégico para la solución adecuada de comunicación ante situaciones de crisis, pues estas tienen muchas aristas e inmensa cantidad de detonantes que, aunque pensemos estamos cubiertos con dicho plan, pueden aparecer siempre diferentes motivos y por consiguiente, manejos dados a las mismas –crisis-.

Asimismo, para que un plan de comunicación de crisis sea efectivo, debe contar con el involucramiento de diversos actores, que son los encargados de diversas áreas sensibles dentro de la empresa, quienes deben ser parte integral de la estructura que trabaja en la gestión y/o manejo de situaciones de crisis.

La gestión de riesgo y crisis debe ejercerse con profesionalidad. La empresa debe tener procedimientos y equipos preparados para afrontar las diferentes situaciones. Estos basarán sus acciones y decisiones en la aplicación de unos principios fundamentales, teniendo en cuenta que, cuando se respetan, las crisis pueden alcanzar tal intensidad que su impacto sea muy grave (Marín, 2009, sección Introducción, párr.13).

Es vital destacar el impacto de una crisis, pues de ser alto, una empresa compromete, no solo su reputación, sino su permanencia en el mercado.

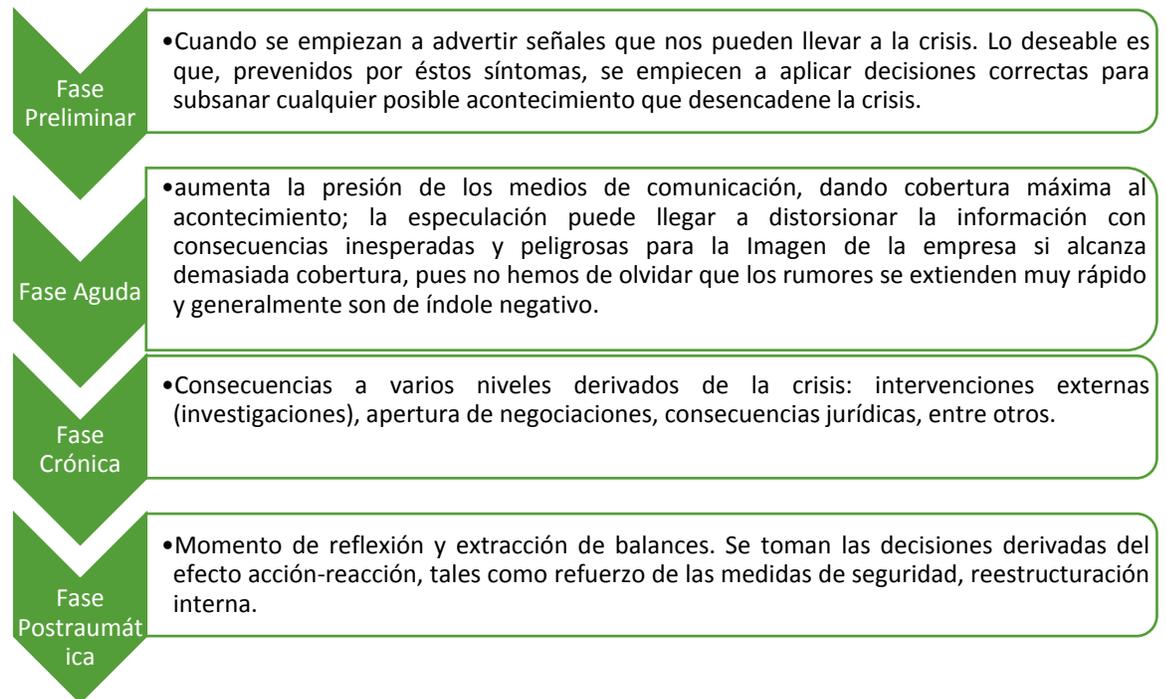
En este sentido, el involucramiento de los gestores principales de los departamentos que por su naturaleza y altos niveles de sensibilidad deben estar implicados en el plan y/o gabinete de crisis, es vital, al momento de realizar el mapa de los riesgos que puedan ocasionar las eventuales situaciones de crisis. Con la conformación de este equipo se definirán las medidas técnicas para reducir o eliminar los daños y, además, se determinarán los intereses que están en juego, ya sean económicos, sociales, personales u otros, que motivan a que las crisis tengan, como acontecimientos excepcionales, una dimensión pública y mediática (Marín, 2009). Este equipo tiene, además, la función y el deber de evaluar y definir las acciones que pueden desencadenar en una crisis, así como las contingencias que se deben tomar en cuenta para solucionar dichas crisis y corregir de raíz los daños que provocó la misma, evitando así el cese de las operaciones de la empresa.

1.2.1.- Ciclos de las crisis

Para manejar de manera adecuada una situación de crisis, es de mucho valor conocer lo más posible sobre esta, como por ejemplo, el ciclo de vida y estadio en que se encuentra dicha crisis; deberemos adaptar el plan, según el nivel de sorpresa con que nos haya aparecido (Rodríguez 1999). En este sentido, se debe estar consciente de que, independientemente de que una situación de crisis haya pasado o entendamos que así sea, se debe estar alertas por su posible reaparición y, en caso de que haya sido solucionada, para concluir de manera adecuada, se debe hacer una auditoría de cuáles han sido los daños, así como, analizar la forma en que se manejó, para documentar, tanto lo bien hecho, como lo inadecuado, y así evitar actuar de la misma manera, en caso de que los resultados sean negativos.

Asimismo, dentro de las crisis existen diversas etapas o faces y son definidas por Piñuel y Westphalen (1993):

Figura 1: Etapas de las crisis



Elaboración propia, a partir de Piñuel y Westphalen (1993)

1.2.2. - Origen y clasificación –tipos- de las crisis

Las crisis se originan de diversas formas y en función de cada una de estas manifestaciones se debe proceder; sin embargo, para actuar de manera adecuada, debemos aprender a distinguir dichas manifestaciones. Los orígenes pueden ser, de acuerdo a (Piñuel y Westphalen 1993 pp. 87-100):

Figura 2: Tipos de crisis

Objetivos / subjetivos:	Técnicos / políticos:	Exógenos / Endógenos:
<ul style="list-style-type: none">•a)Objetivos: Acontecimientos externos.•b) Subjetivos: Aquellos provocados por personas relacionadas directa o indirectamente con la empresa, ya se trate de ex-empleados, periodistas, miembros de otras empresas enfrentados, etc.	<ul style="list-style-type: none">•a) Técnicos: relacionados con la cadena o algunos procesos de fabricación del producto.•b) Políticos: referentes a la política de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">•a) Exógenos: subida de los costes de las materias primas.•b) Endógenos: aquellos que hacen primer blanco en el interior de la empresa. En su cohesión interna, en primer lugar, descontento entre los trabajadores, etc. y así se extiende al exterior. No olvidemos que si no hay una buena comunicación interna, ésta, al estar ligada a la externa, repercutirá negativamente, creando un foco de Crisis.

Elaboración propia, a partir de Piñuel y Westphalen 1993

Además de los orígenes de una crisis, existe una clasificación de diversos tipos y (Coombs 1995, pp. 455-456) las define de la siguiente manera:

Faux Pas o metedura de pata, que son las Iniciadas por agentes externos que pretenden enfrentarse a una organización, aprovechando un error cometido por ésta o por un miembro de ella (manifestaciones, boicots, etc.); también están los accidentes, vistos como los sucesos inintencionados acaecidos durante el normal desarrollo de las operaciones organizacionales e incluye en este aspecto actos naturales y de errores de inducción humana, además de las transgresiones, que son acciones intencionales tomadas por una organización a sabiendas del riesgo y la posibilidad de herir. Asimismo, otra clasificación es el terrorismo, definido como acciones intencionales llevadas a cabo por actores con la finalidad de herir a la organización directa o indirectamente.

En este sentido, de acuerdo a las situaciones de crisis, se debe tener diferentes reacciones y/o acciones, como expresa (Coombs 1995. pp. 454, 457, 461):

Veracidad de las pruebas, refiriéndose a las pruebas de si el evento-crisis ha ocurrido y si este es verdadero, falso o ambiguo; así como daño, clasificado en severo o menor. Severo es el daño que incluye heridas graves, muerte, o daños masivos a la propiedad, mientras que menor es el daño que incluye heridas leves o daños a la propiedad. Los públicos en este punto se dividen entre víctimas y no víctimas. Adicional a esto, se agrega la Interpretación de la historia, que puede ser positiva o negativa. Un historial de crisis similares hace que la causa de la aparición de las crisis se vea como permanente o estacionaria, mientras que una interpretación positiva de la historia hace que la aparición de la crisis sea esporádica.

De igual forma, las crisis también se clasifican de acuerdo a su procedencia, como lo plantea (Lerbinger 1997, pp.144, 186, 217, 242):

Crisis naturales, crisis tecnológicas, crisis de confrontación, que no son más que las provocadas deliberadamente por individuos y grupos descontentos que luchan contra empresas, gobiernos y varios grupos de interés, en casos extremos buscando cambios radicales en el sistema; crisis de malevolencia, que es cuando opositores o malhechores usan medios criminales u otras tácticas extremas para el propósito de expresar hostilidad hacia, o búsqueda de beneficios de una compañía, país o sistema económico, quizás con el objetivo de desestabilizarlo o destruirlo. Asimismo, están las crisis de gestión de valores sesgados, las cuales, entran en el ámbito de las crisis derivadas de mala gestión directiva (management failure), junto con las de decepción y las de mala conducta; agregándose a esta la crisis de decepción, que son

aquellas en las que la dirección oculta o falsifica información sobre la organización o los productos en sus tratos con los consumidores. Y finalmente, está la crisis de gestión de mala conducta, vistas como las que se rozan deliberadamente la amoralidad e ilegalidad en sus conductas, como la corrupción, sobornos, etc.

Asimismo, las crisis también son clasificadas a continuación por (Villafañe, 1998) como:

Catástrofes, las cuales, entrañan un serio peligro para las empresas, sobre todo por las consecuencias externas, de tipo social, ecológicas, y por su gran impacto en el público externo; de fallos funcionales graves, como por ejemplo, fallos en la cadena de producción; crisis de honorabilidad, como corrupción en cualquiera de sus sentidos en los empleados o ejecutivos, sobornos, extorsión, espionaje industrial; amenazas económico-financieras, refiriéndose al fracaso en los mercados de valores, fallos en la dirección y las crisis internas, como son los conflictos laborales, baja competitividad, cambios traumáticos en la dirección.

Otro autor se suma al interés por clasificar las crisis, en procura de que se tomen las mejores acciones y, por consiguiente, se logren los mejores resultados, se trata de (Mitroff 2001, pp. 34,35) quien las define como:

Económicas, provocadas por huelgas, conflictividad laboral, escasez laboral, crack de los mercados, etc.; informacionales, que son provocadas por la pérdida de información propia confidencial, información falsa, alteración de registros computarizados; físicas, como son la pérdida de plantas e instalaciones claves; de Recursos Humanos, destacándose aquí la pérdida de ejecutivos clave, pérdida de personal clave, alto absentismo, vandalismo y

accidentes, violencia en el lugar de trabajo. Asimismo, está la crisis reputacional, provocada por calumnias, rumores, bromas pesadas, daños a la reputación corporativa, manipulación de los logos corporativos; crisis provocadas por actos psicopáticos, que son los dados por la manipulación de los productos, secuestros, toma de rehenes, terrorismo y las de desastres naturales, provocadas por terremotos, tsunamis, explosiones, tifones, huracanes.

1.2.3. - La clasificación de las crisis

Tabla 1. Taxonomía de las Crisis

Taxonomía de las crisis

AUTOR	CLASIFICACIÓN
Institute for Crisis Management	- Operativas - De gestión
Gottschalk	- Financieras - De imagen - Agentes externos
Berge Mayers y Holusha	- Tantos tipos de crisis como situaciones problemáticas
Berge	- Crónicas (no emergencias) - Agudas (emergencia)
Reihardt	- Inmediatas (emergencia) - En desarrollo (no emergencia)
Mitroff, Pauchant Shrivastava	- Técnico/ Externa - Económico/ Externa - Personal-social organizativa/ Interna - Personal-social organizativa/ Externa
Pauchant y Mitroff	- Ataques económicos/ Externos - Ataques sobre la información/ Externos - Fallos - Megafallos - Enfermedades laborales - Crisis psicológicas
González Herrero	- Evitables - No evitables (accidentes u operativas)

Fuente: Castillo 2017

1.2.4. - Características de las crisis

Al momento de elaborar un plan o manual de crisis, es importante conocer cuáles son las principales características de una crisis, de manera que, al momento de vernos enfrentados a una de estas, podamos entender sus características y, partiendo de esto, definir acciones que permitan ejecutar de manera adecuada.

En ese sentido, podemos decir que todas las crisis son distintas, pero a su vez, comparten una serie de características comunes. O'Rourke (1997). Por ejemplo, surgen por sorpresa o por falta de información, y cuando surgen dichas crisis, en la mayoría de los casos, la empresa no dispone de toda la información, por lo que, se ve obligada a dar explicaciones sin estar completamente seguras de lo que está pasando. Del mismo modo, estas surgen por rapidez en la sucesión de los acontecimientos y por falta de preparación para afrontar una inspección pública.

De igual forma, las organizaciones que experimentan situaciones de crisis pasan por otras etapas con una serie de características comunes (James E. Grunig 1984). Estas, además de la sorpresa, florecen por acciones basadas en información incorrecta o insuficiente, pérdida de control, escrutinio intenso de la organización por parte de públicos externos, pánico y enfoques a corto plazo.

Asimismo, otros puntos clave caracterizan una crisis (A. González Herrero 1998). Reiterándose la ocurrencia de forma inesperada, además de la falta de información oportuna, lo cual, hace que se produzca una serie de acontecimientos, en caso de no ser tomadas a tiempo adecuadas medidas. A esto se le agrega que preferimos evitar la realidad, es decir, a asentar la culpa, de ser culpables y buscar soluciones, dando una sensación de pérdida de control, provocando un sentimiento constante de ser el foco de atención, así como de persecución o de complot hacia nuestra empresa, lo cual, provoca estrés y pánico y, por consiguiente, esto lleva a tomar decisiones a corto plazo, acción que trae consecuencias negativas a medio y largo plazo.

Figura 3: Características de las crisis



Elaboración propia, a partir de González 1998

1.2.5. - La Comunicación de Crisis y su repercusión en la imagen y reputación

La Comunicación Corporativa o empresarial está compuesta por varias actividades o rangos de acción, y una de estas es la gestión de Comunicación de Crisis, sobre la cual, debemos razonar, para entender su repercusión en la imagen y reputación de una empresa.

En este sentido, la gestión de comunicación de crisis se enmarca dentro de las acciones estratégicas de comunicación de la empresa, que al final se convierte en parte esencial del plan de comunicación institucional -general-, con el objetivo de evitar poner en peligro la estabilidad de la empresa, por medio del daño de intangibles de gran valor, como son la imagen y la reputación. Sobre esto, Saura (2005) afirma:

El punto de partida de la comunicación de crisis se sitúa en el área de comunicación de entidades. En definitiva, la gestión de la comunicación de una empresa o institución engloba diversos asuntos, dentro de los que debemos situar la comunicación de crisis. Cuando la comunicación se aprecia en su conjunto, las diversas áreas que forman parte de la misma, (incluyendo, por ejemplo, las relaciones gubernamentales, las relaciones públicas, o en la gestión de crisis) trabajan de forma coordinada e integrada (p.17).

Para logra los mejores resultados, producto de un excelente manejo dado a una situación de crisis presentada, es vital la integración de los actores que intervienen en el manejo de la comunicación institucional, quienes deben trabajar, además, en el manejo de la comunicación de crisis.

Sin lugar a dudas, y como ya hemos planteado de manera reiterada en este trabajo, una crisis mal manejada afecta la imagen y la reputación de una empresa, y esto, bien lo esboza Herrero (1998):

La capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro, de forma que se capacite a la misma para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación necesarias que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación (p.38).

Esto nos indica que la comunicación debe ser manejada de manera estratégica; entendiendo la importancia de la simbiosis entre la comunicación corporativa y la comunicación de crisis, lo cual, permite blindar intangibles de gran valor para una organización, como son la imagen y la reputación.

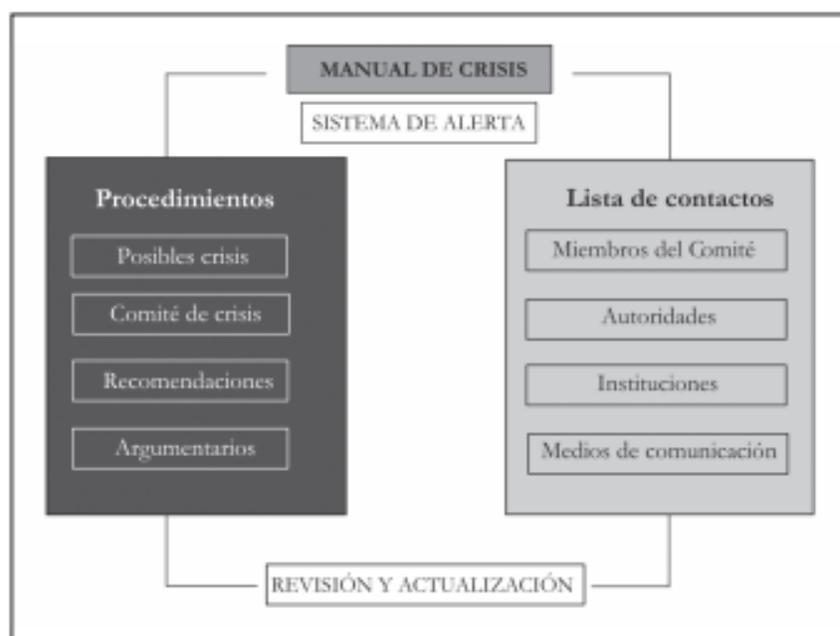
Asimismo, el manejo dado a la comunicación por parte de una empresa ante una crisis influye de manera directa en la percepción de sus públicos, y puede evitar

cualquier acción o reacción negativa que dichos públicos tomen con relación a la empresa. Por tanto, queda claro que cualquier situación de crisis en la que esté inmersa una empresa, puede incidir en la imagen y reputación de la misma, porque pueden afectar de manera directa o indirecta al conjunto de percepciones de uno o varios grupos de interés (Gallarreta 2016). De ahí que se reitera la importancia dada al manejo a la comunicación como un elemento de gran valor y en la que debe estar integrada y manejada de manera estratégica la comunicación de crisis.

1.2.6. - El Manual de Comunicación de Crisis y su contenido

Aunque muchas son las informaciones que pudiera contener un Manual de Crisis, se deben tener en cuenta informaciones básicas que permitirán la elaboración de este con contenido preciso y de valor, de cara a enfrentar una situación de crisis. Para (Túñez & Sanjuan 2007) este manual debe contar con lo siguiente:

Figura 4: Contenido del Manual de Crisis



Fuente: Túñez & Sanjuán 2007

1.2.7. - El manual de prevención ante el manejo de una crisis

Cuando se presenta una situación que puede convertirse en crisis o que en definitiva es una crisis, es habitual, por la naturaleza, estar inmersos en un torbellino que impide pensar y actuar correctamente y, por consiguiente, tomar las decisiones adecuadas; es por ello que para evitar dar las vueltas innecesarias que podrían provocar hasta el cese de las operaciones, se debe estar previamente preparados, bajo un esquema que indique qué hacer ante cada situación.

Al pensar en la creación de un manual de crisis, se da el primer paso hacia la tranquilidad y garantía de que se actuará de manera adecuada ante una situación; esto, sin importar quiénes serán los actores que deberán intervenir en determinado momento en la empresa, pues este —el plan de crisis - permite que, sin importar cuál pueda ser el líder de turno, queden asentadas las diferentes acciones a realizar y, aunque el plan de crisis no siempre tiene la forma en la que se debe actuar, si se es actualizado constantemente, se cumpliría el cometido. Si se toman en cuenta, cuanto menos, los consejos básicos sobre qué hacer ante cada situación, nos ayudará. Además, el manual deberá indicarnos quiénes deben formar parte del Comité de Crisis y qué funciones va a tener cada miembro (Tuñez& Sanjuán 2007). De esta forma, quedan cubiertas, tanto las acciones a tomar en cuenta, como los actores.

Al momento de elaborar un Manual de Crisis, se deben tomar la mayor cantidad posible de situaciones reales que pueden degenerar en una crisis, de acuerdo a la naturaleza de la organización y debe ser realizado de manera honesta, para evitar futuras situaciones sin resolver, producto de la creación de un manual incompleto o imperfecto, partiendo de que la perfección absoluta no existe y de que siempre sucederán situaciones sin plasmar en dicho manual, por la inmensa diversidad de detonantes y situaciones.

Sin embargo, no debemos confundir nunca un Manual de Comunicación de Crisis con un listado de recomendaciones, una guía o un modelo de actuación general. Un buen Manual de Crisis

debe ajustarse a cada empresa. Debe ser fruto de un intenso trabajo, normalmente del departamento de comunicación, en el que se han estudiado todos los elementos que puedan entrar en juego en cada caso. Y no basta con realizar este esfuerzo una vez. Los manuales tienen que actualizarse periódicamente y adaptarse a la realidad cambiante de la compañía (Túñez & Sanjuán 2007).

El Manual de Crisis es un documento vivo, que no puede ser engavetado, que debe ser revisado constantemente e incluso debe ser auditado cada determinado tiempo, para asegurar la actualización y correcto uso.

De igual forma, el Manual de Crisis debe ser elaborado de manera llana, de forma que permita un fácil manejo y rapidez al momento de ser consultado; pero que además sea de fácil acceso para quienes deban consultarlo ante determinadas situaciones, así como para su constante evaluación y/o actualización. Este material debe estar siempre de manera impresa, para evitar que situaciones tecnológicas nos impidan consultarlo de inmediato, ante determinada circunstancia. Aunque se debe tomar en cuenta que este documento solo debe ser utilizado por las personas destinadas para trabajar con este y que generalmente deben ser parte del gabinete de crisis (Túñez, & Sanjuán 2007). Tomar en cuenta estos detalles, ayuda a mantener el orden y buen manejo ante una situación de crisis que se pueda presentar.

1.2.8. - El comité de crisis: ¿Qué es y quiénes lo componen?

El departamento de comunicación corporativa es el que vela por la comunicación de la empresa; sin embargo, los integrantes de este departamento no deben ser quienes compongan el comité o no puede ser también los actores principales ante una situación de crisis, aunque sí se de una obligatoria sinergia. Este comité debe estar integrado por diferentes colaboradores claves, quienes lideran departamentos que tienen funciones estratégicas dentro de la organización.

Cabe destacar que, como se ha expresado, independientemente de que el departamento de comunicaciones es el encargado de velar por la comunicación de la empresa, es el Comité en su conjunto, quien definirá cuál será el vocero que de cara a las diferentes audiencias, e indicará las diferentes acciones que se desarrollarán durante la situación de crisis. Y Para asegurar el logro de los objetivos planteados para solucionar una crisis, se deben tomar acciones como la comunicación oportuna dentro de los miembros del Comité de Crisis, quienes deben estar localizables en todo momento. (Tuñez & Sanjuán 2007). Esto permite el inicio de las acciones de manera inmediata, asegurando una mejor actuación y resultados.

Asimismo, este comité de crisis debe contar, dentro de sus integrantes, con la máxima figura o autoridad dentro de la empresa, de manera que se genere una simbiosis que permita tomar las mejores decisiones cuando una crisis sea presentada.

Por lo general el Comité está conformado por el encargado de comunicación, por el de recursos humanos, legal, además de los directores de las áreas identificadas, por su naturaleza, como las más susceptibles a situaciones de posibles crisis, así como directores generales y, sólo en determinados casos, por los consejeros, delegados y presidentes de compañías(Tuñez & Sanjuán 2007). Expertos recomiendan que este Comité no supere las siete personas, aunque esto dependerá de la naturaleza de la empresa y en determinado momento se agregarían integrantes de acuerdo a la magnitud o gravedad. Es importante destacar que, ante determinadas situaciones, como por ejemplo, accidentes, se podría agregar, además, la parte médica de la empresa, si es que cuenta con esta dependencia o el encargado del departamento de mercadeo, si una crisis es ocasionada por un producto. Adicional a esto, el encargado de seguridad también puede verse involucrado e integrar este comité en determinado momento.

Es evidente que cada uno de los integrantes del comité de crisis, independientemente de que deba estar inmerso o no, ante determinada ocasión, por el origen de la crisis o por qué tanto pueda afectar su área de trabajo dicha crisis, debe conocer, tanto el contenido del plan de crisis, como de las acciones a realizar, ante una situación.

De igual forma, cabe destacar que quienes integran un gabinete de crisis, que por consiguiente, son líderes y expertos en determinados temas dentro de la organización, generalmente no son agentes notorios hacia lo externo de la empresa o ante la opinión pública; sin embargo, por su experiencia en la posición y en el sector en el que se desenvuelven, tienen la capacidad de manejar mejor que los demás integrantes del comité, los temas e informaciones que ameriten ser tratados ante una situación de crisis, de cara a los diferentes públicos de interés; razón por la cual, este deben ser un soporte vital para la generación de contenido oportuno y de valor que deberá transmitir quien funja como portavoz. La idea no es que estos pasen a ser los voceros, sino que, estos son los generadores de contenido de valor que luego debe ser revisado y procesado por el encargado de comunicación de la empresa, bajo los procedimientos establecidos en el plan preventivo (Raigada & Luis J. 1997). Sin embargo, con el tiempo, estos expertos, que no son agentes famosos de cara a los públicos externos o ante la opinión pública, pueden ser utilizados por la empresa en determinado momento, para que, en caso de ser necesario realizar declaraciones puntuales y precisas sobre su área o rango de acción, por medio de secciones informativas, puedan ser parte de esta, siempre que se trate de temas de alta sensibilidad, como los las áreas, por ejemplo, de medio ambiente, química, entre otros.

Queda claro que el portavoz no siempre podrá ser el DirCom, sino que, ante determinados casos, puede ser un especialista que, por la complejidad de las informaciones ofrecidas, tendrá que fungir como tal; en este sentido, el mismo puede entrenarse por medio de instrucciones o simulación de situaciones. Como parte de estos entrenamientos, está, por ejemplo, la entrevista en directo,

la lectura de un comunicado de prensa, la conducción de una rueda de prensa, con la inclusión en esta de preguntas capciosas y desestabilizadoras, además de la participación en debates, incluyendo los más delicados, como son los de confrontación con las víctimas (Raigada & Luis J. 1997). Al concluir la simulación, esta deberá ser grabada, para un posterior análisis de parte de quien instruya a dicho portavoz, así como de este mismo. Allí se evalúa, de manera exhaustiva, el contenido del discurso, de los mensajes, además de la claridad y calidad con la que estos fueron expresados, conjuntamente con el nivel de engagement, entre otros.

1.3.- La comunicación interna en el manejo de la comunicación de crisis

Las crisis también pueden ser originadas de manera interna, provocadas, por ejemplo, por el descontento de uno o varios trabajadores, extendiéndose rápidamente al exterior, siempre que no sea manejada de manera correcta y en su justa dimensión. Asimismo, los públicos internos o colaboradores tienen un papel preponderante ante una situación de crisis generada por situaciones externas, por tanto, el manejo dado a la comunicación hacia lo interno es de vital importancia para el fortalecimiento de una empresa, de cara a una situación de crisis. De ahí, se reitera el valor de la estrategia de Comunicación Corporativa, que en este caso, debe estar reflejada, tanto la Comunicación de Crisis, como la Comunicación Interna ante situaciones de crisis, en dicho plan de comunicación institucional y estratégica.

Si lugar a dudas, en la Comunicación de Crisis, que es parte esencial de la Comunicación Corporativa, es vital la importancia dada a la Comunicación Interna, así como el manejo que a esta se le pueda dar ante cualquier situación que pueda degenerar en una crisis o que sea una crisis en sí misma; sobre todo, al uso de un recurso muy importante dentro de la empresa, que son los autores principales y quienes tienen la posibilidad de modificar las percepciones que se puedan tener a la situación presentada; estos son los mandos intermedios. Con relación a ello Costa (2018) expresa:

Durante una buena parte de su tiempo de trabajo, los mandos intermedios juegan el rol de mediadores, comunicadores o transmisores de informaciones entre el grupo de dirección y los niveles sucesivos de la estructura: la 'base'. De su comportamiento depende, en gran medida, que la comunicación en la empresa funcione de manera multilateral, bilateral o unilateral. Y por esta misma posición intermedia en forma de bisagra, esos mandos medios cercanos a la base, adquieren una importancia relevante en la transformación cultural de la empresa (p.106).

Es con la integración y colaboración precisa y continua de los colaboradores de los mandos medios que las informaciones pueden fluir de manera adecuada e influir en el comportamiento de los colaboradores ante situaciones de crisis.

Asimismo, para que la comunicación interna pueda fluir e incluir de manera positiva en los colaboradores, ante una situación de crisis, es importante flexibilizar el sistema de comunicación de una empresa, ya sea esta grande, mediana o pequeña, de manera que los mensajes que se deseen transmitir permeen en cada capa de la institución.

Esto, es porque las probabilidades de avería del sistema de comunicación son tan elevadas cuanto más complejo es ese sistema, y cuantos más órganos y cantidad de relaciones entre órganos contienen. Las comunicaciones en las organizaciones complejas son, en general, más frágiles y más deficientes que en los pequeños grupos (Costa, 2018 p. 106).

La complejidad y burocracia no solo retrasan los procesos, sino que también impide la sinergia que se necesita en una institución, por la falta de una comunicación combinada: Horizontal, transversal, ascendente y descendente.

En este sentido, una vez la empresa está inmersa en una crisis, la dirección de comunicación debe evaluar cuál es la mejor forma para manejar los mensajes, siendo la comunicación verbal en cascada el mejor vehículo para transmitirla (Túnez, 2007). Una vez definidos los mensajes, es importante hacer una selección exhaustiva de los colaboradores que lideran equipos, quienes serán los responsables de transmitir las informaciones definidas y hacer que las mismas sean entendidas y puestas en ejecución. Sin embargo, estos voceros internos, quienes tienen una importante función, así como el departamento de recursos humanos, deberán ser seleccionados dependiendo siempre de la magnitud de la crisis y del nivel de compromiso que se desee lograr por parte de los colaboradores.

1.4.- ¿Por qué medir el impacto de una crisis?

Cuando sucede una crisis, lo lógico es la prisa por solucionarla y evitar el daño que esta pueda hacer a la imagen y a la reputación de la organización, lograr salir airosos de esta situación; sin embargo, una vez concluye la crisis e independientemente de que esta haya sido solucionada de manera adecuada es preciso hacer una auditoría de las acciones que se realizaron antes, durante y después de la crisis.

Las experiencias vividas a causa de una crisis más o menos grave, han de ser el primer pilar para la reflexión estratégica. Es preciso un análisis sincero de las causas que provocaron las crisis: el itinerario que esta siguió, los departamentos y las personas que fueron causantes, o víctimas de los efectos de la crisis, y los fallos producidos en la gestión de crisis, así como la percepción crítica y la actitud de los stakeholders ante los efectos de la crisis. Este paso, previo a cualquier decisión de cambio, es irrenunciable. Hay que sacar partido de aquella situación crítica reconociendo los errores, los fallos, las causas y las reacciones de los grupos de interés, además de conocer la magnitud de los daños y el alcance de los daños en el largo plazo (Costa 2018, p.124).

Seguir este proceso de análisis permitirá tomar las mejores decisiones ante otras situaciones que se puedan presentar en el futuro, además de la facilidad de actualizar el plan de crisis.

Asimismo, analizar la ejecución de las acciones realizadas después de una situación de crisis permite hacer ajustes a los procesos internos de la organización, lo cual, repercute además en los diferentes públicos –interno y externo-, provocando los cambios que deseamos en estos. Sobre esto, (Costa 2018) afirma:

El segundo pilar que ha de sustentar el cambio poscrisis consiste en definir los objetivos del mismo. Los objetivos de negocio y los objetivos sociales ha de ser congruentes con los principios de la identidad fundadora: sus fortalezas, que pueden reorientar su visión, su misión y sus valores. Probablemente, a consecuencia de la crisis, habrá que redefinir esos parámetros en función de la estrategia del cambio, pero sin olvidar los rasgos identitarios de la empresa, que son sus puntos fuertes y diferenciales que han de conducir a recuperar la competitividad en la nueva etapa de la organización. E incluso superar la etapa anterior, que sería el objetivo óptimo (p.124).

Esto significa que, al concluir un proceso de crisis, la empresa debe ser evaluada y de ser posible, reorientada, siempre tomando en cuenta la esencia misma para la cual fue creada, así como su identidad, que son los atributos que definen la personalidad de una empresa.

1.5.- Los medios de comunicación y su importancia ante una situación de crisis

Conocer los medios de comunicación y sus intrínquilis es de gran importancia al momento de trabajar una situación de crisis, pues de ello depende, en gran medida, el resultado final de dicho proceso, ya sea positivo o no.

Ante una situación de crisis no basta con tener un gabinete, excelente estrategia o mensajes, sino que es vital conocer cómo actúan los medios de comunicación ante determinadas informaciones que se ofrecen, producto de situaciones acaecidas, además de entender qué dice cada quien y cómo lo dice. Sobre este nivel de detalle, (Raigada & Luís J. 1997) explican que:

Para conseguirlo, los análisis en profundidad de las agendas de prensa, del fichero de los corresponsales de prensa y del archivo de los dossiers de prensa serán de lo más útil. Este trabajo podrá completarse con análisis de contenido aplicados a una muestra representativa de medios de comunicación y de informaciones representativas de crisis habidas en el sector. Según los casos, se puede bosquejar un cuadro que comprenda los temas y los argumentos recurrentes desarrollados por la prensa sobre casos similares o representativos; la frecuencia de aparición de estos temas (¿cuánto aparece? ¿Qué volumen ocupa según los media?); la toma de posición de cada medio, considerado aisladamente, sobre el caso; la lista de los líderes de opinión y de las fuentes de información movilizados por los periodistas para tratar el caso (por ejemplo, tal periodista entrevista habitualmente al delegado sindical; o también, tal o cual experto es al que generalmente se le solicita su opinión para tal o cual problema) (p.15).

Esto significa que, no basta con el plan de relacionamiento que se pueda tener de cara a los medios de comunicación, sino que se deben hacer de manera estratégica, atendiendo previamente al plan de crisis que hayamos definido, así como a otras tantas variables a tomar en cuenta, producto de lo ameritado por la gestión.

Asimismo, para trabajar un plan de comunicación ante situaciones de crisis, entender quiénes son los medios y/o comunicadores de dichos medios que intervienen ante una situación presentada, es trascendental, además de hacer

una segmentación de dichos medios por contenido, nivel de influencia, características generales (Túñes 2007). Adicional a esto, es importante clasificarlos haciendo previsión de su actitud, es decir, si estos son aliados o si están en contra, neutrales o indiferentes y sobre todo, saber si son imprevisibles, lo cual, significa que pueden actuar de la manera menos esperada ante el desarrollo de la crisis. Con esto, podemos crear una matriz que nos ayuda a trabajar, sin preocupaciones, la comunicación dirigida a estos, ante una situación de crisis.

Sin embargo, es importante entender que los medios de comunicación son los primeros aliados, al momento de trabajar la comunicación de crisis o de difundir noticias positivas que ayudan al posicionamiento, imagen y reputación de la organización. Estos, son parte importante del valor de la gestión de la comunicación institucional, de cara a los públicos externos y hasta internos y es valioso entender que estos responden a la esencia básica del medio, que es informar.

La premisa básica del periodismo es contar lo que pasa, independientemente de que lo que pasa, le guste o no al periodista, al medio o a la fuente. Reclamar de los medios de comunicación una actitud colaboracionista para disimular el impacto de una situación desfavorable significa atacar directamente la razón de ser del periodismo y su significado de libertad en una sociedad basada en el pluralismo y en la libre circulación de ideas (Túnez 2007, p.71).

De ahí la importancia, además, de la claridad de los mensajes y del nivel de relacionamiento que hayamos podido establecer con estos; siempre tomando en cuenta que la independencia, objetividad y la información brindada a la sociedad serán la principal arma de defensa y norma a seguir de los periodistas y/o comunicadores.

1.5.1.- Medios digitales y su efectividad ante el manejo de la comunicación de crisis

Sin lugar a dudas, los medios de comunicación juegan un papel preponderante, tanto para la difusión de las informaciones que ayudan a mejorar la imagen, reputación y posicionamiento de una empresa, así como ante cualquier ocasión en la que se deba manejar la comunicación de crisis. En este sentido, los medios de comunicación digitales tienen una gran efectividad, de cara al manejo de la comunicación en situaciones de crisis, por su rapidez y eficacia.

La globalización de contenidos a través de Internet ofrece un nuevo escenario mediático como soporte de difusión y como pozo inagotable de información. Y como canal de interrelación y difusión social con los afectados y con la sociedad internauta como dinamizadora y distribuidora de mensajes a través de todo tipo de soportes: blog, chat, e-mail, foros (Túnez, 2007, p.71)

Ante cualquier intento o necesidad de comunicar de manera inmediata, ya sea que se esté o no ante una situación de crisis, los medios digitales juegan un papel preponderante, por la inmediatez, facilidad y necesidad que tienen los usuarios de mantenerse informados.

Cabe destacar que para avanzar debemos estar atentos a lo que traen los nuevos tiempos, pues los cambios inmediatos que se viven en la actualidad permiten ventajas significativas, sobre todo, en la manera en la que nos comunicamos y la rapidez en la que se divulgan las informaciones. Con el tiempo se modifican los escenarios y cambian las reglas de juego: en Internet todo es más rápido, se premia la brevedad, la comunicación es directa, desaparecen los intermediarios (Aced 2013). Estas nuevas plataformas permiten hacer cambios, incluso, en la forma que las empresas utilizan para comunicarse, pues también tienen la facilidad de crear sus propios medios –digitales-, los cuales, sirven de fuente principal y fidedigna, cuando es preciso transmitir un mensaje, ante situaciones de crisis.

Sin embargo, es importante no apuntar todos los cañones a los medios digitales, ante la rapidez que estos puedan ofrecernos al momento de emitir un mensaje. Aced, (2013 dice:

Podemos decir que lo ideal es apostar a por una estrategia de comunicación integrada, que incluya tanto los medios online, como los medios offline, en función de los objetivos de comunicación de la organización y de los públicos a los que se dirija, tanto externa como internamente (p.48).

Aunque la rapidez que nos proporcionan los medios digitales es importante, lo es también el hecho de la credibilidad que dan los medios de comunicación tradicionales, quienes aún gozan de una importante tasa de aceptación y prestigio.

1.6.- Planes de relacionamiento y su función ante una situación de crisis

Al momento de trabajar el plan de comunicación, es de gran valor tomar en cuenta las acciones de relacionamiento, lo cual, es importante para todos los públicos externos, aunque en esta ocasión nos enfocaremos en la importancia de la relación con los medios de comunicación, como actores fundamentales ante el manejo de la comunicación de crisis.

Así, al momento de desarrollar cualquier acción estratégica, es fundamental tener clara que la construcción de las relaciones con activos tan preciados, como las personas.

En Comunicación Corporativa es de vital importancia la relación, para poder obtener importantes resultados y, por consiguientes, lograr muchas de las metas planteadas (Ocampo, 2016.). Esto significa que cuantas más relaciones se tiene, más elevado será el indicador de efectividad de la comunicación. El fomento de las relaciones con todos los públicos es fundamental para la estructura comunicativa.

La cooperación entre los públicos debe ser mutua, por ello, es importante que las organizaciones hagan de manera natural asignaciones o portes en cuanto al tiempo dedicado al relacionamiento, así como a realizar asignaciones económicas, de forma táctica.

Es significativo tomar en cuenta que, de cara a cualquier situación, ya sea para publicar noticias positivas o para el manejo de la comunicación de crisis, son los medios de comunicación y/o sus representantes, que en este caso son los comunicadores que gestionan la noticia, así como los jefes de redacción y directores de los medios, quienes tienen la facilidad y credibilidad para emitir juicios de valor que avalen o no los argumentos presentados por una organización ante las dificultades presentadas, y dependiendo de qué tanto se esté relacionado con dichos comunicadores o medios, los resultados de las estrategias para mejorar la situación de crisis será, en gran medida, positiva o no. Esto significa que tiene mucho peso qué se dice, cómo se dice, quién lo dice y a través de cuáles canales se dice, además de las consideraciones particulares que determinados comunicadores hagan con relación al escenario presentado y a la empresa, lo cual, es de gran ayuda en su imagen y en su reputación. Esto viene dado, en gran medida, por el nivel de relacionamiento que se haya logrado.

1.7.- La figura DirCom y su importancia en la Comunicación Corporativa

La comunicación de una empresa es un gran activo y, aunque su valor es intangible, tiene una cuantía tan importante como cualquier tangible, por el carácter que da a la empresa, así como por el aporte directo que hace a la imagen y la reputación de la misma, que por consiguiente, es bien recibida por los públicos de la organización; tanto a los actuales, como a los deseados. Esta gestión de intangible y que tiene un gran valor, como es la Comunicación Corporativa, es manejada por un profesional que debe reunir una serie de cualidades que le permitan, desde su posición, obtener los resultados que necesita la empresa, como lo es el DirCom.

El DirCom tiene múltiples funciones, que pueden ir desde acciones comunicacionales operativas, hasta las acciones relacionales y de influencia hacia los diferentes públicos internos y externos, con miras a dar valor a un importante intangible. Es decir, el DirCom tiene varias funciones esenciales, que de acuerdo a Costa (2018) son las siguientes:

El DirCom es titular de la Dirección de Comunicación y Departamento de Comunicación y depende del máximo ejecutivo: CEO, Presidente, Director General, del cual refuerza su liderazgo, así como de la empresa; es el consultor estratégico CEO para la toma de decisiones, y del Consejo de Administración, así como del equipo de Directivos. Desde el punto de vista organizacional, la Dirección de Comunicación está alineada con las demás direcciones: Finanzas, Talento Humano, Calidad, Marketing, etc. Además el DirCom es el portavoz Corporativo por delegación del CEO y su principal responsabilidad es la gestión estratégica de los valores intangibles que singularizan a la organización

Sin lugar a dudas, la figura DirCom tiene funciones de importante valor, que van más allá de la ejecución de las acciones mismas, sino de la estrategia, implementación y aseguramiento de diferentes acciones que dan a la empresa gran valor.

Aunque los resultados obtenidos por la empresa, producto de la gestión del DirCom, son evidentes, sus mayores acciones tributan a los intangibles y para dar valor a estos.

Puede decirse legítimamente que todas las responsabilidades y las tareas del DirCom se despliegan, hoy, alrededor de la gestión de los intangibles. Y eso no solo por la razón económica que evidencia que los tangibles suman el 84% del valor total de las empresas. Sino también porque los intangibles son el *capital diferencial competitivo*, verdaderamente único, inimitable y sostenible, que

emana de la identidad misma de la empresa. Y se concreta en la cultura, en la acción y en el sistema de intangibles, culminando en la marca corporativa global (Costa, 2018, p.90).

La figura DirCom, aunque trae consigo innumerables retos, no solo dentro de la organización, sino además en el sector -Comunicación Corporativa-, tiene el poder de hacer cambiar percepciones y gestionar acciones, agregando con esto un evidente valor a la organización.

Sin lugar a dudas, no hay un desarrollo de los valores intangibles, sin el desarrollo de los activos tangibles. El desarrollo de ambos, por medio de una sinergia, permiten reforzar la diferencia competitiva de la organización—que ya no está en los productos o los servicios- sino en la empresa misma y en la capacidad de innovar (Costa, 2018). El crecimiento de los intangibles, como la imagen y la reputación, permiten que la organización sea bien vista por la sociedad en su conjunto, lo cual, agrega un gran valor a dicha empresa.

Por su importancia dentro de la organización y de cara a los públicos externos e internos frente a una situación de crisis, la figura del DirCom juega un papel fundamental, pues aunque para el manejo de dichas crisis se debe crear o debe existir un comité de crisis, el cual, debe actuar de manera unánime para el logro de los objetivos –solución adecuada de la crisis- el DirCom tiene, además de la estrategia realizada, la responsabilidad del seguimiento diario de lo que sucede, el control de las medidas tomadas, los recortes de prensa sobre el asunto, las actuaciones emprendidas por los diferentes interlocutores de la empresa con ayuda del servicio de prensa (ante los periodistas, los representantes políticos, los VIP, etc.), así como la evolución de los trabajos de los diversos comités consultivos (encuestas de opinión, informes de expertos, etc.) (RAIGADA & Luis J. 1997). Adicional a esto, este se constituye en el principal enlace entre los medios de comunicación y la empresa, así como de otros públicos externos; todo esto, sin dejar de lado sus funciones habituales, la cuales, no pueden ser

detenidas, ya que también tienen mucho peso. Esta, es solo una muestra de la gran importancia que tiene el DirCom dentro de la organización.

Finalmente, para trabajar las teorías que enriquecen este análisis, se contó con el soporte de importantes autores dentro del campo de estudio, como son Miguel Túñez y Antonio Sanjuán Pérez, así como Francisco Marín y Joan Costa, entre otros.

En el caso de Miguel Túñez y Antonio Sanjuán Pérez, desde su obra *Comunicación preventiva: planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*, hacen importantes aportes en cuanto a la importancia de la comunicación dentro de la organización y al valor de los intangibles, apuntando siempre a la prevención y a diversos aspectos que la prevención para mantener una adecuada imagen y reputación.

Asimismo, Francisco Marín, en su libro titulado *Comunicación de Crisis* señala las consecuencias de una crisis dentro de la organización y plantea lo fundamental de la preservación de la imagen, por lo cual, se debe hacer una adecuada gestión de las crisis, así como, analizar los riesgos que estas pueden presentar.

De igual forma, no se puede dejar de lado los aportes de Joan Costa para esta investigación, quien expresa la importancia que tienen los diferentes públicos internos o colaboradores ante el manejo de una crisis, como transmisores de mensajes adecuados, además de la importancia de evaluar siempre los daños que una crisis ocasionó, para evitar cometer los mismos errores, así como para continuar con las buenas prácticas en el proceso y evitar las malas acciones. Plantea que la idea es sacar siempre lo mejor de cada proceso, sin importar que no hayan sido logrados los objetivos.

En dicho estudio diagnóstico fueron tomados en cuenta diferentes aspectos y variables, como son la evaluación, para cada uno de los casos, de la comunicación de crisis, desde la cual se evaluó la rapidez en el tiempo de

respuesta dado a cada situación de crisis, así como el tiempo en que se pusieron en marcha las acciones de comunicación para solucionar las crisis. Asimismo, se evaluaron los medios o canales utilizados para dar respuesta a las crisis, así como la efectividad del proceso utilizado para manejar las crisis y obtener excelentes resultados. Adicional a esto, se investigaron los detonantes; es decir, cuáles situaciones provocaron las crisis, así como la contingencia o preparación que tenía cada empresa al momento de presentarse las crisis, para poder manejarlas de manera adecuada.

De igual forma, se evaluaron los mensajes, para ver la asertividad o la forma precisa con la que se dio respuesta a las crisis, los mensajes transmitidos durante las crisis y la precisión con la que se manejaron los mensajes al momento de explotar la crisis. Asimismo, en cuanto al público de interés, se analizó su comportamiento, luego del manejo de las crisis, así como el tiempo en dicho público tardó en responder de manera adecuada y, por consiguiente, se evaluó el tiempo en que tardó en manifestarse los resultados positivos luego de puesto en marcha el plan de crisis para manejo de crisis.

Para realizar este diagnóstico, se verificaron algunos antecedentes de trabajos realizados sobre el tema de comunicación de crisis, trayendo resultados la Tesis Doctoral realizada por Carlos Víctor Costa, en el año 2017, bajo el título Comunicación de Crisis, Redes Sociales y Reputación Corporativa. El objetivo de la investigación fue la gestión de comunicación de crisis en un caso concreto, relacionado con la empresa Bankia S.A., de España, cuya situación plantea que la empresa española Bankia S.A. lanzó una campaña publicitaria de oferta de acciones de la empresa en el mercado bursátil español, lo cual, tuvo una reacción inesperada y adversa de parte de los medios de comunicación, lo cual, desencadenó en una crisis reputacional.

Asimismo, la metodología utilizada para el desarrollo del trabajo fue el análisis de contenido de tipo explicativo y sus resultados y conclusiones son las siguientes: El ambiente de creación de mensajes en el ámbito de Internet,

conocido como web 2.0, puede crear oportunidades para las comunicaciones de las organizaciones, sino también riesgos para la reputación de las empresas, producto de las nuevas características de producción de comunicación, los cuales, en el momento de realizar la investigación y a juicio del sustentante de dicha investigación, no eran muy bien comprendidas por los gestores de comunicación de las empresas, lo cual, trajo como resultado la situación de crisis.

CAPÍTULO II

ESTUDIO COMPARATIVO DE CÓMO 4 EMPRESAS INTERNACIONALES HAN
SALIDO FORTALECIDAS DE UNA CRISIS COMUNICACIONAL, CASO
STARBUCKS Y DOMINO'S PIZZA, JHONSON AND JHONSON Y PEPSICO

2.1.- RESEÑA DE LAS ORGANIZACIONES

2.1.1.- Domino's Pizza

Es una empresa estadounidense de restaurantes de comida rápida, especializada en la elaboración de pizzas. Esta fue fundada en 1960 por Tom Monaghan. En la actualidad cuenta con más de 14, 500 establecimientos (más de 5000 solo en Estados Unidos, la segunda mayor del país) y está establecida en 89 países y territorios. Desde 1998 su máximo accionista es el fondo de capital riesgo Bain Capital.

El principal producto que comercializa Domino's es la pizza en sus distintas variedades, las cuales, son elaboradas con una característica que las diferencia de otras de estilo Italiano, que es su masa con un mayor grosor, así como mayor cantidad de queso, aunque incluyen en su variedad masa fina, masa crujiente rellena de queso (*double decker*). Asimismo, Domino's comercializa otros productos, como son las ensaladas, sándwiches, pastas, alitas de pollo y postres; aunque su diversidad puede variar de acuerdo al país en que se encuentre la tienda. Sus principales competidores, a nivel mundial, son Pizza Hut, Papa John's y Little Caesars.

En año 2015, Domino's presentó un vehículo de entrega personalizado con un horno llamado DXP. Solo hay 150 vehículos DXP en las calles de países como México, generando entusiasmo dentro de los consumidores, lo cual, contribuyó además al mejoramiento de la entrega.

Asimismo, en Domino's utilizan la tecnología como su mejor aliado, pues más del 60% de sus ventas provienen de canales digitales; esto, basado en una realidad, pues los clientes gastan más dinero en línea, por la facilidad que otorga la revisión del menú e ir agregando productos a su carrito de compra. Esto se convierte en una ventaja competitiva, pues no solo le permite agilizar el proceso y generar más ventas, sino la creación de una base de datos, con la cual desarrollaron un plan de recompensas por la lealtad, que cuenta con más de 15 millones de usuarios activos en todo el mundo, lo que se traduce en engagement y consumos a largo plazo. Crearon además diferentes opciones de

contacto y solicitud de servicio, por medio del desarrollo de diversas plataformas para ordenar, como mensajes de texto, Alexa (plataforma de Amazon), Google Home, Twitter, Facebook, Slack, Apple Watch, Smart TVs y automóviles Ford.

El modelo de negocios de Dominos está basado en la franquicia, con un total de 13.200, distribuidas por todo el mundo. Los franquiciados reciben asesoría en cuanto a gestión, producción, compras, formación de empleados y publicidad, además de trabajar de la mano de estos en la renovación de los menús, así como en otras acciones que aseguren los mejores resultados posibles. Recuperado de: <https://expansion.mx/empresas/2018/03/07/asi-se-gano-dominos-la-mejor-rebanada-del-mercado-pizzero-en-eu>

Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

Fortalezas

- Características positivas de la gente (juventud y energía)
- Se cuenta con productos diferenciados
- Equipo con experiencia
- Imagen renovada. Servicio (entrega 30 minutos).
- Brinda al público la conveniencia de la ubicación, servicio, precio / valor y la opción de no cocinar

Oportunidades

- Hay una tendencia a hacer más alianzas estratégicas
- Mejorar procesos
- Mercado (segmentación)

Debilidades

- Dificultad para poner gente adecuada / puesto adecuado (rotación)
- Respeto a garantías
- Atracción y retención de personal

- Precios de transferencia (debilidad competitiva ante pequeños competidores)
- Crecimiento de las tiendas (espacio físico y cantidad)
- Cambios en los hábitos de los consumidores (el cliente sale más)

Amenazas

- Tendencia al consumo de comida sana
- Proliferación de restaurantes donde se oferta comida sana: vegana, vegetariana, jugos verdes, etc.
- Proliferación de competidores (formal e informal)
- Intentos de imitación del producto
- Mayor costo de materias primas (inestabilidad de precios)
- Intento de piratería de fórmula

- **Misión:** Fundada en 1960, Domino's Pizza es reconocida como líder mundial en entrega de pizza y opera una red de tiendas propias y en franquicia en los Estados Unidos y en mercados internacionales.
- **La visión** de Domino's Pizza apunta hacia una empresa formada por personas excepcionales con el objetivo de ser la mejor compañía de entrega de pizza del mundo.
- **Valores:**
 - ✓ Trata a las personas como te gustaría que te traten.
 - ✓ Produzca lo mejor por menos.
 - ✓ Mida, administre y comparta lo que es importante.
 - ✓ Piensa en grande y crece.
 - ✓ Incentive lo que quiere cambiar.
 - ✓ Pon el listón alto, entrena, nunca dejes de aprender.
 - ✓ Promover desde dentro.
 - ✓ No somos ordinarios, somos excepcionales.

2.1.2.- Starbucks Corporation

Starbucks Corporation es una cadena internacional de café, de la rama de restaurantes de alimentos y bebidas (Comida rápida), situados en EE. UU. y en otras ciudades del mundo. Fue fundada en Seattle, Washington y está catalogada como la compañía más grande de café del mundo, con más de 24 000 locales en 70 países. Starbucks vende café elaborado, bebidas calientes y otras bebidas, además de bocadillos y algunos otros productos, tales como tazas, termos y café en grano. También ofrece libros, CD de música y películas.

El primer local con el nombre Starbucks fue abierto en 1971 por tres socios: el profesor de inglés Jerry Baldwin, el profesor de historia Zev Siegel y el escritor Gordon Bowker. Los tres, inspirados por el empresario cafetero Alfred Peet, abrieron su primera tienda de venta de granos y máquinas para café, ubicada en el 2000 de la Avenida Western, de 1971 a 1976.

En 1987 la nueva cadena de cafeterías Starbucks abrió sus primeros locales en las afueras de Seattle y en Chicago. La empresa se incorporó a la bolsa de valores el 26 de junio de 1992, desde entonces las acciones han tenido un crecimiento sostenido alcanzando los 39 dólares en 2006.

Esta empresa vende café elaborado y cuenta con una importante gama de productos, siendo su principal materia prima y producto para la venta misma, el café, el cual, es comercializado en diferentes formas, ya sea caliente o helado; café expreso, con leche, manchado, manchado con caramelo, así como bocadillos y algunos otros productos, como las tazas, termos, café en grano. También ofrecen bocadillos, ensaladas, pasteles y panqués. Otras opciones a encontrar allí son libros, CD de música y películas. Asimismo, Starbucks se caracteriza por innovar en cuanto a mezclas de sabores se refiere, haciendo partícipe al público para que cree sus propias mezclas, lo cual, ha hecho que su variedad sea la más grande, preferida y mundialmente famosa.

Starbucks, además de vender un producto, busca crear una grata experiencia para sus clientes, la cual, gira en torno al consumo de su principal producto: el

café. Cada uno de sus espacios son creados para el pleno disfrute de un café, un libro, con ambiente agradable y cálido; un lugar donde estudiantes universitarios pueden pasar el rato, estudiar, escribir trabajos universitarios y conocer gente. Aunque el precio de sus productos es alto, en comparación con productos parecidos, sus productos son de calidad, lo cual, hace que dicha calidad, variedad y trato personalizado, sean bien valorados, tanto por clientes de clase media-alta, como por los que no tienen igual poder adquisitivo.

Esta empresa tiene presencia, de manera específica, en México y en América Central está establecida en El Salvador, Guatemala, Costa Rica, Panamá, Argentina, Chile, Colombia, Bolivia, Perú, Uruguay. En Europa está presente en España, Francia, Portugal, Adorra, Reyno Unido y Países Bajos; en Asia está en China, Corea del Sur y Japón; con proyección del llegar a Israel, en Oriente, para el año 2020.

Starbucks, con alrededor del 33 por ciento de la cuota de mercado para el café en los EE.UU., tiene un amplio rango de público, por su importante variedad, siendo su mayor público los hombres y mujeres de 25 a 40, quienes representan casi la mitad (49 por ciento) de su negocio total. Los adultos jóvenes, de entre 18 y 24 años, representan un 40 por ciento de las ventas de Starbucks. Los niños y adolescentes de 13 a 17 años también son parte del público objetivo y consumidor de Starbucks, aunque con una representación mínima del 2 por ciento de las ventas.

Dentro de sus principales competidores en EE. UU., se encuentra Dunking Donuts, quien además de vender donas, vende café y otras bebidas calientes. Asimismo, otras empresas con presencia importante en EE. UU. y que también comercializan bebidas a base de café, son Scooter's Coffee, Biggby Coffee, Dunn Brother Coffee, The Coffee Beanery, The Human Bean, Café 2U, que es una cafería móvil; a nivel mundial está Gloria Jean's Coffee.

Recuperado de: <https://www.cuidatudinero.com/cul-es-el-pblico-definido-de-starbucks-5141.html>

Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

Fortalezas

- Sólidos estados financieros. La rentabilidad de Starbucks ha ido en aumento durante los últimos años. Los ingresos netos del año 2014, por ejemplo, fueron por 16.4 billones de dólares.
- Número 1 en el segmento de café. Starbucks tiene una sólida reputación de la marca asociada con café de calidad y excelente servicio al cliente. Su marca es la marca más valiosa en el segmento de café y está valorada en más \$ 4 mil millones.
- La experiencia. Una de las ventajas más fuertes Starbucks es que tiene la experiencia necesaria y conoce a sus clientes. Saben que sus clientes necesitan una excelente atención, música de alta calidad, personal amable y cálida atmósfera, lo que se traduce en servicio al cliente incomparable.
- La mayor cadena de café en el mundo. La compañía opera alrededor de 20.000 cafeterías en 60 países, por lo que es la mayor cadena de café en el mundo.
- Gestión de los empleados. La compañía ofrece a sus empleados una amplia gama de beneficios y una tasa de pago alta.

Debilidades

- El precio de los granos es la principal influencia sobre las utilidades de la empresa. La rentabilidad de Starbucks depende en gran medida de los precios de los granos de café; una materia prima que está fuera del control de Starbucks.
- Precios de los Productos. Starbucks ofrece una gran experiencia de café y gran atención al cliente, lo que se traduce en altos precios de sus productos.

Oportunidades

- Starbucks no siembra sus propios granos de café, pero tiene que comprarlos de varios proveedores, que se agrupan principalmente en América del Sur, Arabia o África. Starbucks para asegurar los suministros críticos para sus operaciones en Asia, reducir la dependencia de las cosechas buenas o malas en África y América del Sur y para ahorrar en gastos de envío, tiene que extender su red de proveedores.
- Expansión a las economías emergentes. Hay grandes oportunidades para los cafés en China e India, en los que Starbucks tiene comparativamente solamente modesto número de locales, entre otras ciudades de Latinoamérica.
- La expansión de las operaciones de venta al por menor. Starbucks no sólo vende con cafeterías, sino que vende algunos de sus productos a través de otros minoristas. La empresa debe formar más asociaciones y ofrecer la venta de su café, por ejemplo, en los mercados minoristas.

Amenazas

- El aumento de los precios de los granos de café: La cadena depende en gran medida de los granos de café, los cuales, no puede controlar o difícilmente puede estimar.
- El aumento de la competencia de los cafés locales y especialización de otras cadenas de café. Cafés locales pueden ofrecer a más bajo precio y una oferta más adaptada a sus clientes. Estas grandes cadenas de café se especializan para que no tenga que competir a la par con Starbucks. En ambas situaciones, Starbucks experimenta una intensa competencia y pierde cuota de mercado.
- Mercados saturados en las economías desarrolladas. Los mercados de café en las economías desarrolladas ya están saturados y con la

intensificación de la competencia, Starbucks tendrá dificultades para crecer en estos mercados.

- Interrupciones en el suministro, debido a las condiciones políticas, económicas y climáticas Starbucks puede experimentar interrupciones en el suministro, agregando costo significativo para la empresa.

Misión: Inspirar y nutrir el espíritu humano; una persona, una taza de café y una comunidad a la vez.

Visión: Posicionar a Starbucks como el principal proveedor de cafés finos del mundo, sin comprometer jamás sus principios, y proporcionar a sus clientes y socios una experiencia inspiradora que enriquezca su día a día.

Valores:

- ✓ Innovación: Innovación de cara al consumidor y en los valores y culturas de la empresa.
- ✓ Responsabilidad: Rodearse de gente que tenga las mismas volares que tú, y poder pensar a lo grande para poder buscar las oportunidades.
- ✓ Impulso: Es una palabra positiva, es algo que nos hace avanzar hacia adelante, querer superarse.
- ✓ Fe: El liderazgo es crear una visión en la que la gente pueda creer y sentir formar parte de ello.
- ✓ Conexión: Todo aquello que rodea a Starbucks es conexión humana, es trato humano entre las personas, que surge de los propios partners y baristas.
- ✓ Talento: Crear un grupo de trabajo integrado, con el talento y la mentalidad para compartir los valores y la cultura de la compañía.
- ✓ Respeto: Crear un ambiente de seguridad y cordialidad; permitiendo la aceptación de las limitaciones ajenas y el reconocimiento de las virtudes de los demás.

2.1.3.- Johnson and Johnson

Es una empresa estadounidense fabricante de dispositivos médicos, productos farmacéuticos, productos de cuidado personal, perfumes y productos para bebés.

Fue creada en el año 1886 por James Wood Johnson, Robert Wood Johnson I, Edward Mead Johnson, desde el 2012 es presidida por el neoyorquino Alex Gorsky.

Robert Wood Johnson fue el primer presidente de la compañía. Tiempo después, la fundación de Johnson & Johnson, gestada en una pequeña bodega contigua a la estación del ferrocarril, logró mejorar las prácticas sanitarias en Norteamérica. Cuando Robert murió, la presidencia fue precedida por su hermano James Wood Johnson hasta 1932.

La empresa fue la primera en desarrollar los primeros apósitos quirúrgicos estériles producidos en grandes cantidades, a partir de ahí, los cirujanos realizaron cirugías de un modo antiséptico, garantizando mejores resultados a los pacientes.

Para 1914, la compañía se trazó el objetivo de internacionalizarse, así que, crearon su primera compañía subsidiaria en Inglaterra. Gracias a una sucesión, se establecen otras subsidiarias en Australia (1917), Canadá (1920), y posteriormente en Francia (1931). Con el paso de los años la empresa de los hermanos Johnson se fue expandiendo por otros continentes, aumentando su producción, estableciendo más sucursales, ampliando su línea de productos que buscaban impactar a todos los miembros del hogar. Su impacto fue tan grande que, sin duda, aumentó el nivel de vida de las personas y facilitó el desarrollo de la medicina, especialmente en el campo de la cirugía.

Johnson & Johnson registró ingresos de \$15030 millones en los primeros tres meses del 2009, aunque sus ganancias hubieran sido mayores si su medicamento de venta sin receta contra la alergia, Zyrtec, hubiera continuado en

el mercado. En junio de 2016, Johnson & Johnson en miras de fortalecer su presencia global anunció que pactó un acuerdo para comprar la marca de productos para el cuidado del cabello y cosméticos Vogue International por la cantidad de 3.300 millones de dólares. Esta acción comercial le supuso a la empresa grandes y notables ganancias.

Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

Fortalezas

- ✓ Amplia diversidad de productos. No depende de una única línea de productos para la mayoría de los ingresos.
- ✓ Repetir clientes. La gente tiende a ser leal a la marca. Si compran Tylenol para sus dolores de cabeza, tienden a comprar Tylenol repetidamente.
- ✓ Marcas fuertes. Champú "No más lágrimas", curita, Tylenol, Visine, etc.
- ✓ Compras generalmente inteligentes de empresas. Por ejemplo, no compró Guidant después de que Boston Scientific (NYSE: BSX) subiera el precio más allá de lo que J&J estaba dispuesto a pagar.

Debilidades

- ✓ Un conglomerado de empresas relativamente independientes. A veces pueden salir de la reserva, como lo que parece haber ocurrido con McNeil Consumer Healthcare y la fabricación de medicamentos para niños que ahora se están retirando del mercado.
- ✓ Varios de sus grandes medicamentos han perdido o perderán pronto la protección de la patente.
- ✓ Muchos de sus productos son productos básicos. Por ejemplo, existen otros vendajes adhesivos, no solo Band-Aid.

Oportunidades

- ✓ Desarrollo de medicamentos personalizados que funcionan mejor en perfiles genéticos específicos, como Gleevec de Novartis (NYSE: NVS), que funciona bien contra mutaciones específicas en personas con leucemia mieloide crónica.
- ✓ Continúa la compra inteligente de empresas con productos complementarios.

Amenazas

- ✓ Aumento de la presión para pasar a los medicamentos genéricos.
- ✓ La dura competencia en los stents, especialmente de Abbott Labs (NYSE: ABT), Boston Scientific y Medtronic (NYSE: MDT), y tener que estar un paso por delante de todos los demás.

Visión

Ser uno mismo, cambiar el mundo. Nuestra visión en Johnson y Johnson, es para cada persona utilizar su única experiencia y antecedentes, juntos-para encender soluciones que crean un mundo mejor y saludable.

Misión

Hacer diversidad e inclusión, como trabajamos todos los días. Nuestra misión es hacer diversidad e inclusión nuestra forma de hacer negocios. Avanzaremos nuestra cultura de perteneciendo donde s abierto y las mentes se combinan para desatar el potencial de la brillante mezcla de gente en cada rincón de Johnson y Johnson.

Valores

Los valores que guían nuestra toma de decisiones se detallan en Nuestro Credo. En pocas palabras, nuestro Credo nos desafía a poner en primer lugar las necesidades y el bienestar de las personas a quienes servimos.

Recuperado de: <https://www.jnj.com/>

2.1.4.- PepsiCo

Bajo el nombre PepsiCo, Inc y de la Industria alimentos y bebidas, esta empresa fue fundada en el año 1965, con presencia en más de 200 países. Su casa matriz está ubicada en Purchase, NY, Estados Unidos y su CEO actual Indra K. Nooyi. Los ingresos de esta empresa rondan los US \$62,800 millones (2016) y sus ganancias para ese mismo año (2016) eran de US \$10,393 millones. Para junio 2017 esta empresa contaba con 264,000 empleados y sus principales competidores son The Coca-Cola Company, Mondelez International, Dr. Pepper Snapple Group, Kraft Foods Group, Groupe Danone, Nestlé y muchos otros en la industria de alimentos y bebidas.

Aunque Pepsi apareció por primera vez en 1893. Su inventor fue el químico farmacéutico Caleb Bradham, que preparaba y vendía la bebida en su botica en la localidad estadounidense de New Bern (Carolina del Norte). El objetivo de Bradham era crear un refresco delicioso que ayudara a la digestión y fuera un estimulante.

En 1930 Pepsi-cola comienza a expandirse internacionalmente, la marca Pepsi-Cola se registra en América Latina y la Unión Soviética y se dieron franquicias para embotellar la bebida en Canadá.

Pepsi siempre ha puesto especial atención a sus campañas publicitarias y a establecer nuevas formas de llegar a sus públicos. Desde el uso de jingles de radio en los años treinta, al “product placement” de los años cincuenta, hasta el uso de estrellas de la música y la farándula en los años ochenta y noventa.

Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

Fortalezas

- ✓ Poderosa imagen de marca
- ✓ Amplia mezcla de productos
- ✓ Extensa red global de producción
- ✓ Extensa red global de distribución

Como una empresa global exitosa, PepsiCo tiene una de las marcas más fuertes en el mercado. Esta fortaleza le permite atraer consumidores hacia sus nuevos productos. Además, la amplia gama de productos de PepsiCo demuestra su habilidad para alcanzar varios mercados y segmentos; por ejemplo, a través de los productos de Frito-Lay, Quaker y Pepsi. La gran cadena mundial de producción y distribución de PepsiCo son fortalezas que apoyan la estrategia de crecimiento y expansión de la firma a nivel internacional.

Debilidades

PepsiCo tiene debilidades que actúan como barreras para su crecimiento a nivel internacional. Las principales debilidades de Pepsi son:

- ✓ Baja penetración de los mercados fuera de las Américas
- ✓ Portafolio de negocios limitado, en comparación con su principal competido (CocaCola)
- ✓ Débil mercadeo frente a los consumidores conscientes en temas de salud

PepsiCo logra cerca del 70% de sus ingresos en los mercados de Norte, Centro y Sur América. Esta debilidad indica que la empresa aún no ha podido maximizar su potencial fuera del continente americano. Además, PepsiCo opera principalmente en la industria de alimentos y bebidas, lo cual es una debilidad porque maximiza la vulnerabilidad de la compañía a los riesgos en el mercado de alimentos y bebidas. También, PepsiCo ha fracasado en mercadear efectivamente muchos de sus productos en los consumidores conscientes en temas de salud.

Oportunidades

PepsiCo tiene varias oportunidades para lograr un crecimiento continuo, como son:

- ✓ Diversificación del negocio
- ✓ Penetración de mercado en países en vías de desarrollo
- ✓ Más alianzas globales con empresas complementarias

Amenazas:

La industria de alimentos y bebidas experimenta una gran variedad de amenazas, citándose a continuación las principales:

- ✓ Competencia agresiva
- ✓ Tendencia de estilos de vida saludables
- ✓ Ambientalismo

Visión:

Proporcionar a los consumidores de todo el mundo alimentos y bebidas de gran sabor, asequibles, listos para su consumo y complementarios, que incluyen desde desayunos saludables a bebidas y aperitivos para su consumo ocasional. Tenemos el compromiso de invertir en nuestros empleados, en nuestra empresa y en las comunidades en las que operamos para conseguir un crecimiento sostenible a largo plazo.

Misión:

En PepsiCo, estamos comprometidos con alcanzar excelentes resultados financieros a largo plazo integrando la sostenibilidad en nuestra estrategia de negocio, a la vez que dejamos una huella positiva en la sociedad y en el medioambiente. A esto lo llamamos Resultados con Responsabilidad

Valores:

- ✓ Cuidar a nuestros clientes y el mundo en el que vivimos: Nos guiamos por el intenso y competitivo espíritu del mercado, pero dirigimos este espíritu hacia soluciones que beneficien a nuestra empresa y a las personas. Concebimos nuestro éxito como un elemento inexorablemente vinculado al de nuestros clientes, consumidores y comunidades.
- ✓ Comunicación siempre clara y sincera: Lo decimos todo, no solo lo que nos conviene para lograr nuestros propios objetivos. Además de ser claros, honestos y precisos, asumimos la responsabilidad de garantizar que nuestras comunicaciones se entienden.

- ✓ Respetar a los demás y tener éxitos juntos: Nuestro éxito mutuo depende del respeto mutuo, dentro y fuera de la empresa. Requiere personas que sean capaces de trabajar juntas en equipo o en una colaboración informal. Aunque nuestra empresa está basada en la excelencia individual, también reconocemos la importancia y el valor del trabajo en equipo convirtiendo nuestros objetivos en logros.
- ✓ Vender solo productos de los que podamos sentirnos orgullosos: La mejor forma de comprobar nuestra calidad es nuestro propio consumo y aprobación de los productos que vendemos. Nuestra seguridad ayuda a garantizar la calidad de nuestros productos, desde que compramos los ingredientes hasta que llegan a manos del consumidor.
- ✓ Ganar con la diversidad y la inclusión: Damos la bienvenida a personas de diversos orígenes, características y formas de pensar. Nuestra diversidad aporta nuevas perspectivas en el lugar de trabajo y fomenta la innovación, así como la capacidad para identificar nuevas oportunidades de mercado.
- ✓ Lograr un equilibrio entre el corto y el largo plazo: En cada decisión sopesamos los riesgos y beneficios a corto y largo plazo. Mantener este equilibrio ayuda a sostener nuestro crecimiento y asegura que nuestras ideas y soluciones sean relevantes en el presente y en el futuro.

2.2.- Análisis de la investigación

Entrevista a Expertos

Resultados de las entrevista a expertos en el manejo de la comunicación en situación de crisis

La señora Vielka Guzmán, Directora de Comunicaciones Corporativas y Valor Compartido del Consorcio Energético Punta Cana Macao, experta en Comunicaciones Corporativas, Gestión de Crisis, Relaciones Públicas y Responsabilidad Social Corporativa, expresa:

Sobre el caso Starbucks:

Desde mi punto de vista, el manejo de este caso en particular fue favorable, siendo la principal razón el hecho de que el mismo fue asumido por el liderazgo de la compañía. No solamente la empresa, la marca, sino en la figura de su CEO, quien personalmente emitió un comunicado disculpándose por la situación, dividiendo el tema en 3 mensajes centrales: Primero, una disculpa directa a los afectados, luego a la comunidad y por último, mostrando compromiso para hacerlo mejor.

Creo que en este caso lo más inteligente que hizo Starbucks fue asumir la responsabilidad y por ende, ofrecer una solución tangible al problema, cerrando más de 8 mil tiendas una tarde para capacitar a más de 150 mil empleados en un entrenamiento para prevenir la discriminación. Aunque expresa desconocer el impacto económico que pudo tener esta medida, ya que entiende se dejaron de percibir ingresos por ventas, pero sin dudas, la misma fue una respuesta contundente y un gran ejemplo de manejo de crisis.

Mientras que el periodista, comunicador y experto en comunicación de crisis Javier Salgado, en su artículo titulado: *Starbucks y la Inclusión racial*, expresa que la decisión de Starbucks de cerrar 8.000 locales de la cadena para formar a sus empleados contra la discriminación racial es un buen ejemplo de cómo

afrontar una crisis de gran magnitud, cuando una actuación errónea coloca a una marca en el ojo del huracán.

Destaca el hecho de que el directivo se desplazara a Filadelfia para disculparse en persona con los dos jóvenes afroamericanos y, en una muestra de transparencia, no rehuyó a los medios de comunicación que pidieron explicaciones a la compañía por lo ocurrido.

Pero a su juicio, la medida más llamativa fue el anuncio de cierre de 8.000 establecimientos de la cadena en EEUU para formar a sus empleados en favor de la diversidad; agrega que lo expresado por la marca, sobre el objetivo de esa sesión, que es “enfrentar prejuicios, promover la inclusión, prevenir la discriminación y asegurarse de que todos dentro de un café Starbucks se sientan seguros y bienvenidos”, fue una decisión muy conveniente, en un país en el que los agravios contra la minoría negra siguen siendo lamentablemente frecuentes.

Este destaca que una crisis de grandes dimensiones merece una *respuesta a la medida*. Así lo entendió Starbucks el día que decidió cerrar todos sus locales durante media jornada, un paso atrevido que costará a la cadena unos 7 millones de dólares. Demasiado dinero como para calificar el gesto de puramente cosmético, de acuerdo lo expresado por el señor Salvado en su análisis del caso Starbucks.

Recuperado de <http://jscomunicaciondecrisis.com/starbucks-y-la-inclusion-racial/>

Sobre los casos Domino's:

Con relación al caso de Dominos Pizza, la señora Vielka Guzmán, Directora de Comunicaciones Corporativas y Valor Compartido del Consorcio Energético Punta Cana Macao y experta en Comunicaciones Corporativas, Gestión de Crisis, Relaciones Públicas y Responsabilidad Social Corporativa, dice no ver en la categoría de crisis este caso de la pizza entregada al cliente en mal estado y que generó una gran polémica en las redes sociales, por ser subido el video por el cliente. Agrega que esto, en comparación con lo que esta empresa

experimentó en abril del 2009, cuando dos empleados en Carolina del Norte (USA), pensaron que era divertido grabar un video mientras jugaban de manera asquerosa con los ingredientes de preparación de la pizza (metiéndose el queso en la nariz, pasándose la masa por las nalgas, entre otras atrocidades) y luego de hacer la pizza con esos mismos ingredientes, lo entregaban a sus clientes... El video llego a YouTube y obviamente se convirtió en viral, lo cual fue un gran problema para la marca, donde lo mínimo que paso fue el cierre de ese restaurante por las autoridades de salud pública en el país.

Guzmán expresa que este caso de la presentación inadecuada del alimento fue solucionado de manera inmediata por los ejecutivos de la empresa, luego de poner en marcha las acciones necesarias de manera oportuna, evitando así lo sucedido en abril del año 2009, y que esta situación se convirtiera en una crisis de gran dimensión, por tener como elemento inicial la filmación y publicación de un video por medio de la plataforma digital, que en este caso, era la misma página web de la empresa Dominos y que rápidamente se empezaba a propagar, iniciando con sus clientes, por la naturaleza de dicha web.

Mientras que para Arancha García, del portal Arnold Madrid, Dominos dio a esta situación de crisis una respuesta que le reforzó como marca, ya que, desde su punto de vista, esta empresa reaccionó a tiempo, utilizó las redes sociales para pedir perdón al consumidor; su presidente Patrick Doyle fue el protagonista del anuncio que se grabó junto con la imagen de la pizza pegada a la caja, donde comunicaba que este era un ejemplo de lo que una empresa no debe hacer. En el vídeo citaba afirmaciones de este índole: *“Hacemos las cosas mejor”, “No deberías recibir algo así de Domino’s”*. Bryce, el afectado, recibió una respuesta del propio presidente de Domino’s pero la cosa no quedó aquí. Evidentemente descontentos por lo sucedido, Sam Fauster, chef de la compañía, se desplazó hacia el domicilio del señor Long con dos pizzas, una carta del presidente y una tarjeta por el valor de \$500 y tácticamente, la visita del chef fue grabada en vídeo y subida al canal YouTube del anunciante y en su página de Facebook. Una estrategia acertada y viral para la situación difícil a la que tuvo que hacer

frente Domino's Pizza. Una vez más, la rapidez de difusión de estos medios facilitó este gran gesto de disculpa.

Recuperado de: <http://arnoldmadrid.com/category/social-media/>

Sobre el caso PepsiCo:

Sobre este caso, la experta Vielka Guzmán expresa que este es, sin lugar a dudas, un caso de éxito y lo corrobora, además del resultado, el manejo de respuesta efectiva ante una crisis, ya que la empresa, conociendo la calidad de su proceso de producción, respondió de manera responsable, mostrando la acusación que se le imputaba y negándose a hacer una retirada del producto. De igual forma, desde el punto de vista de esta experta, su estrategia y respuesta, que incluyó formar equipos de trabajo para laborar de la mano con las autoridades gubernamentales, como una forma de mostrar su interés de resolver la situación, pero sobre todo, mostrando transparencia.

Además, esta experta plantea que nada es más poderoso que una imagen, así que consideró muy acertado el hecho de que, ofrecieran su respuesta en un medio masivo como la televisión, en donde el público podía ver en detalle el proceso de producción y confirmar así que sería imposible que una jeringa entrara en una lata, dando por sentado así, el hecho de sabotaje.

Asimismo, agrega que otro punto acertado fue utilizar la imagen del Presidente de la compañía para dar la cara, demostrando que este era un compromiso del más alto nivel.

Sobre el caso Tylenol:

De acuerdo a Vielka Guzmán, este caso es una confirmación de que lo único que puede salvar a una empresa de una gran crisis es una buena reputación. De igual forma, agregó que con este caso se sentó un antes y un después, en materia de manejo de crisis, y sobre todo, puso en evidencia la importancia de que las empresas cuenten con un manual de crisis, establecido con su debido plan para enfrentar situaciones de riesgo. Guzmán afirma, que este es, sin lugar a dudas, un caso de éxito.

2.3.- Investigación documental:

Caso Starbucks y Domino's

➤ Detonantes: Situaciones que provocaron las crisis

Una crisis puede ser provocada por múltiples detonantes, que inicialmente pueden no parecer una provocación como tal, como es el caso de la cadena Starbucks, en donde el manejo inadecuado del personal de una de las tiendas ubicadas en Filadelfia (USA), mostrando una debilidad particular y/o personal, con relación al tema racial, así como una debilidad en la comunicación interna y de los conocimientos de la filosofía corporativa, evidenciándose esta –la comunicación interna- como una gran debilidad de parte de la empresa. Esto, provocó que dos hombres jóvenes, negros, fueran acusados de invasión de propiedad privada y por consiguiente, generó un llamado a la policía que procedió a apresar a los dos hombres, estimulando la ira de quienes presenciaron el hecho, haciéndolo público por medio de sus redes sociales, generando una indignación colectiva que provocó protestas y llamados a boicots, y la amenaza de debilitar a Starbucks.

Mientras que para la cadena Domino's Pizza, fue expuesta una debilidad en cuanto a la calidad del servicio por parte del personal de una tienda ubicada en Minnesota (USA), que provocó que Bryce Long, un consumidor veinteañero, recibiera en su domicilio, por medio del envío, como parte del valor agregado que brinda la cadena, una pizza totalmente pegada por exceso de queso en la caja. El producto también presentaba otros defectos de elaboración. Este joven hizo una foto a la pizza y subió la imagen a la web de Domino's, una herramienta facilitada por la propia compañía con la intención de generar contenido y comentarios negativos.

➤ Comunicación de crisis

Ante las situaciones de crisis analizadas, podemos observar que tanto Starbucks como Dominos Pizza dieron respuesta inmediata a las situaciones en las que se vieron envueltas. Inmediatamente fue detectada la alerta que indicaba una

situación adversa, pusieron en marcha las acciones de comunicación ante las circunstancias presentadas.

Con relación a los medios y su efectividad en cuanto al proceso utilizado para manejar las situaciones de crisis, en el caso de Starbucks, se destaca el uso de las redes sociales para dar rápida respuesta a los afectados, así como a los demás clientes y público en general. De igual forma, fueron utilizados los medios tradicionales, como prensa escrita y televisión; medios que sirvieron para poner en circulación la herramienta principal para ofrecer una disculpa pública, que fue el comunicado.

Ante igual situación de crisis por la que atravesara Domino's Pizza, el medio más utilizado fue la plataforma digital, destacándose dentro de esta se las redes sociales, medio utilizado por la empresa para ofrecer una declaración pública, así como otros medios tradicionales como televisión y prensa escrita, canales a través de los cuales se publicó una declaración por parte del presidente, en contra de la acción.

En ambos casos, el vocero definido fue el presidente, destacándose la figura del máximo líder de la organización de la empresa para la petición de disculpas por medio de un comunicado que también fue grabado por medio de un video.

➤ **Contingencia /Preparación: Los planes o estrategias definidas para el manejo de crisis**

Ante las situaciones de crisis y el manejo dado a las mismas, en el caso de Starbucks, aunque no es posible conseguir su manual de comunicación ante situaciones de crisis, se evidencia una clara preparación para dar respuesta a este tipo de procesos, por la manera en que se actuó ante la situación (mensajes, tiempo de respuesta y proceso), y una muestra de ello, es lo expresado por Andrew Gilman, fundador de la firma de comunicaciones de crisis CommCore Consulting Group, asegurando que: "Esto es mucho más que una respuesta de manual sobre gestionar crisis. Esto va varios pasos más allá" y

agregó: "Es una declaración definitiva para clientes, accionistas y, lo más importante, para los empleados, sobre cómo la compañía y su gente deberían actuar".

Sin embargo, la cadena Dominos sí cuenta con un manual de crisis, el cual, está publicado en la plataforma digital; es decir, que es de dominio público, lo que además queda en evidencia luego de ver su accionar ante esta situación de crisis por la que atravesaran.

Manual de comunicación de crisis de Dominos Pizza. Recuperado de: https://issuu.com/natiierubiilozadaruiz/docs/manual_de_crisis_dominos_

➤ **Mensajes: La asertividad de los mensajes y la forma precisa con la que se dio respuesta a las crisis**

En cuanto a los mensajes transmitidos durante la crisis y la precisión con la que estos fueron manejados, en el caso de Starbucks se destaca un adecuado manejo de los mismos, en el momento preciso y los mensajes adecuados. Se destacan varios mensajes claves dentro de la situación, utilizados por quien fue seleccionado, destacándose, por ejemplo, "*Veo los arrestos como "reprehensibles", "Estoy avergonzado por el incidente y que creo que se llamó a la policía porque los hombres eran afroamericanos"* y "*La capacitación del 29 de mayo es solo el comienzo de lo que hará el corporativo para educar a los colaboradores y cambiar la forma en que hacen negocios*", además de: "*Cerraremos las 8.000 tiendas propiedad de la compañía en Estados Unidos el 29 de mayo para educar a 175.000 empleados sobre los prejuicios raciales*".

En el caso de Dominos Pizza, se destaca también la difusión de Informaciones precisas y en el momento justo, con un mensaje clave definido, que rezaba que: "*Hacemos las cosas mejor*", "*No deberías recibir algo así de Domino's*", mensajes transmitidos por su presidente Patrick Doyle, quien se convirtió en el vocero oficial ante esta situación. Con esto ganó títulos como: Domino's: la respuesta que le reforzó como marca.

Se destaca en ambas empresas la sistematización y precisión en cuanto a la actuación y emisión de mensajes de ambas empresas.

Público de interés: Comportamiento del público y tiempo de manifestación de los resultados del plan

Ante el caso Starbucks los medios de comunicación, como uno de sus públicos objetivos, se hicieron eco de inmediato de las respuestas y acciones puestas en marcha por esta empresa, catalogándolas como positivas, y una muestra de ello es la declaración de Joe Lockhart, exsecretario de prensa del presidente Bill Clinton y vocero de la NFL, (También es un comentarista político de CNN.) quien expresó: "Fue una respuesta excepcional", y agregó: "No intentaron barrerlo bajo la alfombra".

Los consumidores lo vieron como positivos y respondiendo masivamente en sus redes sociales, aplaudiendo la acción. En el caso de los afectados, quienes recibieron la visita del presidente de la compañía, quien les aseguró el pago de sus estudios, logrando con esto que Donte Robinson, uno de los arrestados dijera que *"Pensamos bastante sobre esto, y sentimos que esta es la mejor manera de ver ese cambio que queremos ver"*, agregando que *"No es una cosa del momento que es bueno por ahora, pero siento como que el verdadero cambio se verá más adelante"*.

En cuanto a Domino's, el público valoró que el Presidente de esta empresa asumiera el manejo del caso, grabara un anuncio en donde expresaba que esta era una manera inadecuada de manejar el producto y asumiendo el error, al tiempo que pedía una disculpa. Asimismo, valoraron como positivo que Sam Fauster, chef de la compañía, se desplazara hacia el domicilio del señor Long, afectado, con dos pizzas, una carta del presidente y una tarjeta por el valor de 500\$. El público externo lo vio y asumió de manera positiva, generando títulos de particulares como: Domino's: la respuesta que le reforzó como marca, de parte de Arnold Great Work Works, quienes trabajan para clientes internacionales como Zara, en su análisis a 10 casos de crisis corporativa en social media.

Recuperado de: <http://arnoldmadrid.com/2015/08/26/10-casos-de-gestion-de-crisis-corporativas-en-social-media/>

Otros casos analizados

Caso Domino's y los videos inmundos

➤ **Detonantes: Situaciones que provocaron la crisis**

En abril del 2009 estalló un gran revuelo en Domino's Pizza y que consternó a casi todo el mundo, cuando salieron a la luz varios videos en donde se veía a dos empleados de la compañía de Carolina del Norte, en los que mostraban prácticas con alto grado de inmundicia mientras preparaban una pizza que posteriormente iba a ser entregada a clientes para su consumo. Dicho video se viralizó de manera inmediata, logrando alcanzar en pocos días unas 750.000 personas.

Esto provocó una oleada de comentarios en la red social Twitter, tambaleando fuertemente la imagen y reputación de la marca, con el agravante de que, la empresa no contaba con presencia o perfiles en dichas redes, viéndose en la obligación de crearlos en el momento, para poder hacer frente a la situación, por esta vía, además.

Esta realidad provocó que la empresa clausurara temporalmente el establecimiento en donde sucedieron los hechos, obligados a tomar medidas extremas de higiene y seguridad alimentaria, además de despedir a los dos trabajadores, contra los cuales interpuso una demanda por un delito contra la salud pública.

➤ **Contingencia /Preparación: Los planes o estrategias definidas para el manejo de crisis**

Cuando estalló la crisis, se evidenciaba una falta de preparación por parte de la empresa y esto lo evidenció, incluso, la no presencia en redes sociales de la marca.

➤ **Mensajes: La asertividad de los mensajes y la forma precisa con la que se dio respuesta a las crisis**

A pesar de no estar, de manera aparente, preparados para manejar una crisis de esta naturaleza, la actuación posterior fue acertada, pues, por ejemplo, la producción de un video que luego fue colgado en YouTube, así como en su página web, en el que su presidente, Patrick Doyle, expresaba sus disculpas y su pesar por como “las acciones de dos individuos pueden impactar en nuestro gran sistema”, fue visto como una buena y efectiva medida.

Asimismo, las declaraciones similares que fueron publicadas en diferentes medios de comunicación, además del intento evidente de explicar a sus públicos externos que se trataba de un caso aislado, utilizando estadísticas que indicaban y reafirmaban que tenían “125.000 buenos trabajadores, hombres y mujeres distribuidos en todo el país y en 60 países alrededor del mundo”.

De igual forma, presentar la acción como un caso aislado, obra de dos empleados irresponsables en el marco de una organización que reiteraba integraba por 125.000 trabajadores modélicos, también fue un mensaje acertado. A esto se agrega lo expresado por Tim McIntyre, uno de los voceros de la empresa a USA Today: “dos idiotas con una video cámara sin la más mínima idea pueden dañar la reputación de una marca con cincuenta años de experiencia”.

➤ **Público de interés: Comportamiento del público y tiempo de manifestación de los resultados del plan**

El público de interés de la empresa fueron sus socios o franquicias – stakeholders- empleados y clientes en sentido general.

Por las gestiones de comunicación realizadas, como por ejemplo, pedir disculpas públicas, y las medidas adoptadas para sanear y evitar que sucedan situaciones de esta naturaleza, el público entendió, al final, la situación y vio como buenas y válidas las acciones tomadas por la empresa durante la crisis y,

aunque se reconoce la lentitud el accionar, se entendió el interés de parte del presidente de solucionar y erradicar este mal, cerrando incluso la tienda en donde se originó la situación. Estas acciones quedaron reforzadas con la figura del presidente y su interés y cercanía con sus públicos.

Caso Johnson & Johnson y Tylenol

➤ Detonantes: Situaciones provocaron la crisis

Hasta el 30 de septiembre de año 1982 Johnson & Johnson estaba considerada una compañía modelo y gozaba de una reputación espléndida; sin embargo, este escenario cambió por completo ese día, cuando un periodista llamó por teléfono a la compañía para comentar que tenía informaciones sobre varias muertes en Chicago por la ingesta del Tylenol Extra Fuerte. Hasta ese momento, la empresa mantenía, gracias a ese medicamento, una cuota del 35% del mercado de los analgésicos sin receta, con unas ventas que alcanzaban los 1.000 millones de dólares. La situación descrita por el periodista generó un gran pánico y la información se propagó entre la opinión pública.

➤ Comunicación de crisis:

Ante la noticia, el comité directivo de la compañía se movilizó de manera inmediata, a pesar de que, hasta ese momento carecía de un plan de comunicación de crisis. Ante este hecho, lo primero que hicieron los directivos de J & J fue identificar la primera brecha, que es la falta de un comité, el cual, procedieron a crear con un total de siete personas. La primera decisión tomada, luego de la creación de dicho comité, fue retirar todos los envases de Tylenol del área de Chicago y decidió adoptar una política de transparencia absoluta con los medios de comunicación, razón por la cual, la empresa tomó la decisión de advertir a la opinión pública de lo que había ocurrido.

Asimismo, mantuvieron informados al público identificado, con atención especial al consumidor, al que se dirigirían básicamente a través de la prensa, con el objetivo de mantenerles informados y brindar tranquilidad, por la objetividad y veracidad que brindan los medios de comunicación.

Ante esta situación la compañía farmacéutica utilizó los medios que consideró más efectivos para la época, como fue la apertura de hasta 40 líneas telefónicas para atender al consumidor durante la crisis, atendiendo un total de 30.000 llamadas. Asimismo, emitió declaraciones grabadas que se actualizaban regularmente para informar al público por vía telefónica de los últimos acontecimientos e insertó publicidad en los principales diarios de Chicago para comunicar que canjearía las cápsulas de Tylenol por comprimidos de la misma marca. Adicional a esto, utilizaron la comunicación personal, o de cara a cara, desplegando a miles de empleados para que visitaran hospitales, médicos y farmacias de todo el país con el fin de explicar el alcance de la situación e intentar restaurar la confianza perdida.

Del mismo modo, la efectividad fue evidente, pues Jhonson & Jhonson recibió un buen tratamiento por parte de los medios, por las relaciones que esta empresa había entablado con la prensa a través de los años, la cual, se basaba en todo momento en la honestidad, sobre todo, ante esta situación de crisis por la que atravesaban. Cuando Johnson & Johnson reintrodujo Tylenol, comercializando el medicamento en un envase con triple precinto a prueba de manipulaciones, Invitó al legendario y bien posicionado programa de tv para que grabara imágenes de las sesiones en las que se preparaba el lanzamiento del nuevo producto, una demostración de transparencia que fue bien recibida por la opinión pública. El nuevo envase fue presentado, además, en videoconferencia desde Nueva York. A los tres meses de unos hechos que provocaron la muerte de siete personas, la compañía había recuperado el 95% de la cuota de mercado que tenía antes del suceso.

➤ **Contingencia /Preparación: Los planes o estrategias definidas para el manejo de crisis:**

Cuando se presentó la crisis, esta empresa carecía de un plan de comunicación de crisis; sin embargo, su actuación inmediata con la creación de un comité de crisis de siete personas, así como la toma de decisiones certeras, permitió que J & J saliera fortalecida de esta situación.

➤ **Mensajes: La asertividad de los mensajes y la forma precisa con la que se dio respuesta a las crisis:**

Johnson & Johnson entendió la importancia, en momentos como estos, de advertir a la opinión pública de lo que había ocurrido y decidió adoptar una política de transparencia absoluta con los medios de comunicación, haciendo de estos su mayor aliado, además de utilizar las más de 40 líneas telefónicas además del despliegue de miles de empleados para que visitaran hospitales, médicos y farmacias de todo el país con el fin de explicar el alcance de la situación; todo esto, con un mensaje clave, bien definido y puntual: canjearía las cápsulas de Tylenol por comprimidos de la misma marca.

Desde el primer momento, Johnson & Johnson colaboró activamente con el FBI, cuyas investigaciones tenían como objetivo determinar quién había sido responsable del envenenamiento y si este se había producido dentro o fuera de las plantas de J & J. Esto también fue dado a conocer a través de los medios de comunicación, lo cual, daba credibilidad a las acciones y/o decisiones tomadas, además de generar tranquilidad en los usuarios y por consiguiente engagement.

➤ **Público de interés: Comportamiento del público y tiempo de manifestación de los resultados del plan:**

El equipo de crisis identificó cuatro públicos clave a los que había que prestar una atención especial: el consumidor, al que se dirigirían básicamente a través de la prensa; la comunidad médica; los trabajadores de la compañía; y la Food and Drug Administration (FDA), que es la agencia gubernamental que regula la venta de medicamentos en EEUU. Adicional a esto y como una jugada maestra, la empresa decidió colaborar desde el primer momento y activamente con el FBI.

Las acciones tomadas, de cara a los diferentes públicos, evidenciaron una buena aceptación de estos, permitiendo que, a solo tres meses de unos hechos que provocaron la muerte de siete personas, la compañía había recuperado el 95% de la cuota de mercado que tenía antes del suceso. Además, estas

acciones consolidan el manejo de este caso de comunicación de crisis como el mejor de la historia, el cual, marca un antes y un después en cuanto a estrategias de esta naturaleza se refiere, sirviendo como referencia a diversas empresas y estudios de casos.

Recuperado de: <http://jscomunicaciondecrisis.com/tylenol-la-crisis-que-abrio-los-ojos-a-muchas-empresas/> Johnson & Johnson

Caso Pepsi y la jeringa en su lata de PepsiCo

➤ **Detonantes: Las situaciones que provocaron la crisis**

El 10 de junio de 1993 una pareja una pareja de ancianos de Washington informó que había encontrado una jeringa dentro de una lata de Diet Pepsi. Al día siguiente una mujer de la misma ciudad informó haber encontrado otra aguja hipodérmica en su bebida, acciones que dieron la alerta a la empresa de que una situación grave se avecinaba.

➤ **Comunicación de crisis:**

De manera inmediata y por más de dos semanas, los empleados de PepsiCo - 50mil-, desde el presidente, personal de comunicación corporativa y hasta los embotelladores independientes, trabajaron aceleradamente para montar una ofensiva masiva de relaciones públicas que evitó eficazmente un desastre empresarial. Estos hechos fueron denominados como un sabotaje.

El 14 de junio, PepsiCo envió una nota informando sobre los primeros resultados de sus investigaciones (medios tradicionales), los cuales, por la época, eran los más efectivos.

Luego del 15 de junio -5 días después de recibir la voz de alerta- se arrestó al primer hombre en Pennsylvania, acusado de haber informado fraudulentamente que había encontrado una de estas agujas dentro de una lata de Pepsi. A partir de este hecho, empezó la ofensiva y estrategia mediática de PepsiCo, quien se centró en un solo medio: la televisión. Descartaron los medios impresos tradicionales. Sin embargo, los ejecutivos de comunicación emitían comunicados

diarios a los medio electrónicos informado sobre sus alegatos de manipulaciones.

Ante la ofensiva y estrategia mediática de PepsiCo, la cual, se centró en la televisión por una razón evidente: buscaban mostrar tres videos en donde se evidenciaba cómo se llenaban las latas, la velocidad, rapidez y seguridad en su producción. A seguidas, un segundo video mostraba al presidente de PepsiCo, Weatherup, informando del primer arresto por falsa denuncia de manipulación. Un tercer video narrado por el presidente Weatherup, se presentaban imágenes de una cámara de vigilancia donde una mujer insertaba una jeringuilla en una lata abierta de Diet Pepsi.

Estos videos fueron vistos por más de 150 millones de espectadores. Además, el presidente de la empresa y un experto en seguridad de productos aparecían en el mayor número de programas de entrevistas en televisión que pudieran.

Con las posteriores investigaciones y con la captura de 55 personas por realizar las manipulaciones a las latas de Pepsi, se descubrió que todo había sido un sabotaje que escapaba de las manos y responsabilidad de la Compañía y tan solo una semana después, PepsiCo declaró su victoria en anuncios nacionales. Sus ventas en esa semana apenas bajaron un 3%, pero para el verano, estas subieron 7%, el mejor verano en cinco años.

➤ **Contingencia /Preparación: Tienen planes o estrategias definidas para el manejo de crisis:**

La respuesta por parte de la empresa indicaba que esta no tenía un plan de crisis; sin embargo, la rapidez con la que actuaron, así como sus acciones de cara sus diferentes públicos, le permitieron cantar victoria.

➤ **Mensajes: La asertividad de los mensajes y la forma precisa con la que se dio respuesta a las crisis:**

El 14 de junio, PepsiCo envió una nota informando sobre los primeros resultados de sus investigaciones, destacándose los siguientes mensajes:

- «Las jeringuillas encontradas son las que suelen usar los diabéticos para la insulina. No tenemos este tipo de jeringuillas en ninguna de nuestras fábricas».
- «Todas las lata utilizadas para los productos de Pepsi-Cola son nuevas. No se reciclan ni se vuelven a llenar en ningún momento».

Adicional a esto, mensajes que se pueden evidenciar, como los que indicaban que la velocidad y seguridad en su proceso de producción hacía extremadamente improbable que pudiera aparecer un objeto extraño en una lata que no se hubiera abierto. Y que, lo que lo insertado en las latas había sido fuera de las fábricas.

➤ **Público de interés: Comportamiento del público y tiempo de manifestación de los resultados del plan**

Medios de comunicación, colaboradores, quienes también se integraron y los consumidores en sentido general.

Asimismo, las manifestaciones de sus públicos, de manera positiva, no se hicieron esperar, pues tan solo tan solo una semana después, PepsiCo declaró su victoria en anuncios nacionales. Sus ventas en esa semana apenas bajaron un 3%, pero para el verano, estas subieron 7%, el mejor verano en cinco años.

Recuperado de: <https://comderiesgoycrisis.wordpress.com/2012/03/31/caso-pepsico-y-las-jeringas-en-sus-refrescos/>

2.4.- Informe Diagnóstico Organizacional

En una primera fase del diagnóstico y ante las situaciones de crisis por las que atravesaron la empresa Starbucks y Domino's Pizza, ubicadas en EE. UU, se destaca la similitud del manejo del presidente, como vocero oficial ante esta situación, así como la petición de disculpas por medio de un comunicado y la filmación de un video, asumiendo la culpa de sus marcas ante los hechos.

Asimismo, se destaca la visita de los máximos líderes a los afectados, quienes además fueron compensados –los agraviados- por las situaciones por la cual atravesaron y que fueron provocadas por las marcas.

Es importante destacar que cada crisis se origina de situaciones diferentes, que inicialmente parecían situaciones sencillas que, sin embargo, fueron masificadas por las redes sociales y su facilidad para la rápida difusión de cualquier información, demostrando el poder que tienen los consumidores en sus manos.

De igual modo, para ambas empresas se evidencia la importancia de los medios de comunicación tradicionales como su público principal, como un elemento clave para la difusión inmediata de sus mensajes claves que, bien definidos, son un elemento esencial para neutralizar una situación.

Se destaca, además, de parte de Starbucks, el cuidado dado a la comunicación interna y a la importancia del conocimiento dado a su filosofía corporativa, lo cual se evidencia con el cierre de sus tiendas para dar entrenamiento a más 170 mil colaboradores, en todo EE. UU. sobre los prejuicios raciales.

De igual forma, es importante destacar que las redes sociales de las marcas son la principal fuente de información, razón por la cual, deben ser cuidadas, bien administradas y ser utilizadas como canal por excelencia, al momento de trabajar en la solución de una crisis.

También, debe tomarse en cuenta que, aunque una marca cuente con un manual para el manejo de la comunicación de crisis, cada caso presenta

muchas aristas y por eso un manual debe ser bien sopesado y redactado luego de la revisión consciente de todos los directivos de la organización, de manera que, se vean reflejados en cada escenario en que se puede generar una crisis.

Ante los dos primeros casos –Starbucks y Domino’s y la comida en mal estado-, se aprecia su propagación por medio de las redes sociales y tienen su raíz en el servicio y en el manejo de su público interno, lo cual, refleja una debilidad en la alineación en cuanto a los conocimientos de la cultura y filosofía corporativa e indica que debe ser muy bien reforzada y resguardada dicha cultura, así como los manuales de comunicación y las políticas de difusión y conocimiento de dichas políticas.

Asimismo, se destaca el rápido accionar por parte de las empresas, ante situaciones que dan indicio de convertirse en una crisis y en el caso particular de Domino’s, su acción ante el menor detalle, que para ellos podía convertirse en una crisis, fue manejado con rapidez y precisión, razón por la cual, algunos expertos, como es el caso de la señora Vielka Guzmán, lo ven como excelente, por no permitir que, lo que para ella fue una situación menor, bien manejada, todo esto, luego de las situaciones de crisis que les ha causado grandes pérdidas.

En el caso de Domino’s, y los videos inmundos, así como como el de Jhonson and Jhonson y PepsiCo, se demuestra que ninguno estaba preparado para enfrentar una situación de crisis; sin embargo, se evidencia una rápida actuación por parte de estos.

Sin embargo, en cada una de las empresas se actuó con rapidez, tomado decisiones y adoptado medidas que, por no haber un precedente, pudieron concluir con el derrumbe por largo tiempo de la imagen y reputación de estas grandes corporaciones, hasta pudiendo provocar el cese de sus operaciones; esto, por no estar preparados.

Asimismo, se destaca el cuidado de sus públicos, sin que se les olvidara ninguno de estos, manteniendo la integración y/o participación activa, tanto de su público interno, como, en varios de los casos, los medios de comunicación, quienes jugaron un papel importante, de cara a la difusión de los mensajes hacia los consumidores.

En el caso de Jhonson & Jhonson, se destaca la obtención de resultados inmediatos, producto de mantener un plan de reputación que no se limitaba a los momentos de crisis y que permitía construir una imagen de prestigio en torno a la compañía entre sus diversos stakeholders. La búsqueda de aliados por parte de una organización debe ser permanente. Asimismo, se destaca el plan de relacionamiento que la empresa mantenía con los medios de comunicación, lo que evidencia la importancia que la empresa daba a estos, a quienes utilizó como el canal por excelencia para comunicarse con los consumidores.

Mantener un perfil en las redes sociales es vital, pues como se ve en el caso de Domino's y los videos inmundos, a pesar de no tener o estar inmersos en dichas redes, sí están presentes, porque los usuarios tienen el dominio de las redes y por consiguiente, tienen potestad y facilidad de hacer y decir de la marca lo que deseen, sobre todo, ante casos que han degenerado en crisis o que amenazan con convertirse en ellas, por afectar su salud e integridad por el consumo de un producto.

Ante una situación de crisis, la transparencia es uno de los grandes aliados y, como en el caso Domino's y los videos inmundos, que la empresa produjo un video que colgó en YouTube en el que su presidente, Patrick Doyle, expresaba sus disculpas por la situación creada, permitió que dicho video se convirtiera en todo un ejemplo de lo conveniente que resulta pedir perdón a la sociedad cuando la organización ha originado un problema que ha puesto en peligro al consumidor. Esto es un elemento clave de su salida airosa de la crisis.

Ante una situación de crisis, es evidente el pánico que se genera; sin embargo, aunque no se esté preparado, actuar en equipo es fundamental y la rápida toma de decisiones también.

Ante una situación de crisis, los medios de comunicación siempre serán un buen aliado, al momento de manejar la comunicación, por la credibilidad que estos tienen. Un ejemplo de ello es el caso Tylenol, en donde J Jhonson & Jhonson utilizó a la prensa como el medio por excelencia para mantener informados a los usuarios del producto.

No podemos olvidar la importancia de la transparencia, la cual, no solo debe ser de cara al público interno, sino a los medios de comunicación, quienes transmitirán de manera natural esta misma transparencia y por consiguiente, por medio de estos, se lograrán respuestas positivas hacia la empresa, de parte de los consumidores y stakeholders.

En el caso de Domino's, como el de JJ y PepsiCo se demuestra que ninguno estaba preparado para enfrentar una situación de crisis; sin embargo, se evidencia una rápida actuación por parte de estos.

Sin embargo, en cada una de las empresas analizadas, aunque se actuó con rapidez, tomados decisiones y adoptando medidas que por no haber un precedente, pudieron concluir con el derrumbe por largo tiempo de la imagen y reputación de estas grandes corporaciones, por no estar preparados, pudiendo hasta provocar el cese de sus operaciones.

Asimismo, se destaca el cuidado de sus públicos, sin que se les olvidara ninguno de estos, manteniendo la integración y/o participación activa, tanto de su público interno, como, en varios de los casos, los medios de comunicación, quienes jugaron un papel importante, de cara a la difusión de los mensajes hacia los consumidores.

En el caso de Jhonson & Jhonson, se destacan sus resultados inmediatos, producto de mantener un plan de reputación que no se limitaba a los momentos de crisis y que permitía construir una imagen de prestigio en torno a la compañía entre sus diversos stakeholders. La búsqueda de aliados por parte de una organización debe ser permanente y en este caso queda demostrada la necesidad de mantener una estrategia reputacional continuada, que no se limite a los momentos de crisis, sino que tenga un carácter permanente. Asimismo, se destaca el plan de relacionamiento que la empresa mantenía con los medios de comunicación, lo que evidencia la importancia que la empresa daba a estos, a quienes utilizó como el canal por excelencia para mantener informados a los consumidores. Es evidente que, si los medios no hubieran confiado en Lawrence Foster, vicepresidente corporativo de J & J, un personaje que gozaba de prestigio y credibilidad entre los periodistas, la crisis de Tylenol hubiera tenido un efecto mucho más devastador en la imagen de la empresa.

Ante una situación de crisis la transparencia es uno de los grandes aliados y, como en el caso Domino's, quienes produjeron un video que luego fue colgado en YouTube en el que su presidente, Patrick Doyle, expresaba sus disculpas por la situación creada, permitió que dicho video se convirtiera en todo un ejemplo de lo conveniente que resulta pedir perdón a la sociedad cuando tu organización ha originado un problema que ha puesto en peligro al consumidor. Esto es un elemento clave de su salida airoso de la crisis.

Ante una situación de crisis, es evidente el pánico que se genera; sin embargo, aunque no se esté preparado, actuar en equipo es fundamental y la rápida toma de decisiones también; esto quedó demostrado en cada una de las empresas analizadas.

CONCLUSIONES

Ante una situación de crisis, la actuación adecuada es lo que garantiza un resultado positivo, razón por la cual, se debe estar preparados y estar conscientes de que, la estrategia general de la comunicación institucional no está completa sin la inclusión a esta del plan de comunicación de crisis, pues es la única manera de poder anticiparnos a las dificultades que se puedan presentar y que pueden poner en peligro la imagen, reputación y hasta las operaciones mismas de la empresa.

Es en el momento idílico de una empresa cuando realmente se debe empezar a pensar y a preparar un plan de crisis e identificar los riesgos de una crisis.

Asimismo, una vez se presenta la crisis, si los fallos que la provocaron no están expuestos en el plan, es importante evaluar y exponer, además, el o las áreas que originaron la situación, con el objetivo de tomar las medidas de lugar y evitar que en un futuro vuelvan a suceder e inducir situaciones de igual naturaleza. Esta exposición no es con el fin de dañar, sino de modificar y mejorar.

Cuando sucede una situación de crisis, utilizar las figuras claves o la principal figura de la organización, como por ejemplo, el presidente, es muy valiosa y bien acogida por los diferentes públicos.

Ante una situación de crisis podemos ser proactivos o reactivos; sin embargo, para definir el camino a seguir en este sentido, es importante pensar en la magnitud de la situación. Por ejemplo, si al analizar el impacto de una situación presentada vemos que es menor, lo mejor es no emitir información de manera proactiva, pues ahí sí se puede generar una situación de crisis, sin necesidad de ello. Asimismo, si el impacto resulta ser elevado, se puede actuar de manera proactiva e informar, sirviendo como fuente de primera mano, de cara a los diferentes públicos.

Cualquier empresa puede ser víctima de un ataque a su reputación en Internet, producto de situaciones como: accidente laboral con resultados fatales o de una retirada de productos; por ello, se debe estar preparados para enfrentarlo como una posible o segura crisis.

Es evidente que las redes sociales son el principal medio o detonante de una situación de crisis, por ello, prestarle adecuada atención y manejo ayuda a evitar una crisis o salir airosos de estas.

Las redes sociales también son aliadas importantes para el manejo de una situación de crisis, razón por la cual, se debe tener presencia en estas y mantener un monitoreo constante de las mismas, creando una comunidad que por el contenido y buen manejo sirvan como embajadores de marca ante cualquier situación.

Para cualquier compañía, hacer un Manual de Crisis conlleva tiempo y minuciosidad, así como una imaginación muy sana, y lo mejor es que, al hacerlo, se contemplen todos los escenarios posibles. Esto, es anticipación y es lo mejor. No podemos olvidar la importancia de la sinceridad, que es una pieza clave al momento de pasar por una situación de crisis; esta genera confianza en los consumidores y en los diferentes públicos, quienes ven en esta sinceridad un interés genuino de corregir los daños sufridos a la imagen, la reputación y a la integridad misma. Dicha transparencia no solo debe ser de cara al público interno, sino a los medios de comunicación, quienes transmitirán de manera natural esta misma claridad y por consiguiente, se lograrán respuestas positivas hacia la empresa, de parte de los consumidores y stakeholders.

RECOMENDACIONES

- ✓ Los estudios de casos de esta naturaleza sirven como referencia para que diversas empresas tomen acción de manera adecuada ante cualquier situación de crisis que se le pueda presentar, por ello, deben ser realizadas con mayor frecuencia.
- ✓ Estudios de esta naturaleza ameritan mayor tiempo para el análisis y mayor rango de acción, pues ayudan a conocer diversas formas en cuanto al manejo de dichos casos, además de que abarcan un rango de acción muy amplio y de vital importancia, como son los intangibles.
- ✓ La repercusión que evidentemente causa una situación de crisis indica el valor que tienen los intangibles, razón por la cual, es vital que estos sean vistos y trabajados como un generador de activos y de valor de largo plazo, que son solo recibidos, por ejemplo, con el posicionamiento y una buena imagen y reputación.

BIBLIOGRAFIA

- ✓ Capriotti, P. (1999). Comunicación corporativa: una estrategia de éxito a corto plazo. *Reporte C&D–Capacitación y desarrollo*, 13, 30-33.
- ✓ (Rindova et al., 2005; Deephouse, 2000; Roberts y Dowling, 2002; Fombrum y Shanley, 1990; Weigelt y Camerer, 1988)
- ✓ Calero, M. L. (2005). Desarrollo de la comunicación externa en la empresa. *Sala de prensa*, 3.
- ✓ Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. *Reporte C&D–Capacitación y Desarrollo*, 13, 5-7.
- ✓ Terroni, N. N. (2009). La comunicación y la asertividad del discurso durante las interacciones grupales presenciales y por computadora. *Psico-Usf*, 14(1), 35-46.
- ✓ Peralta, C. (2004). Nociones de imagen pública. *Números*.
- ✓ Castillo Esparcia, A. (2010). *Introducción a las relaciones públicas*. España, Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).
- ✓ Costa, J. (2004). La imagen de marca. *Un fenómeno social*. Barcelona: Editorial Paidós. Col. Diseño.
- ✓ Quintero, Y. R. (2014). Comunicación corporativa, relaciones públicas y logística en la Dinámica Organizacional. *Encuentros*, 12(1), 47-58.
- ✓ Rojas Orduña, O. I. (2003). La comunicación en momentos de crisis. *Comunicar*, (21).
- ✓ Marín, F. (2009). *Comunicación de crisis* (Vol. 1). LID Editorial.
- ✓ Vacas, A. A. (2012). *El portavoz en la comunicación de las organizaciones: fundamentos teórico-prácticos*. Universidad de Alicante.

Sitios visitados

- ✓ https://drive.google.com/file/d/1eZxCTBzsabNz_luNkITgNWjFujfBmeMj/view
- ✓ <http://jscomunicaciondecrisis.com/starbucks-y-la-inclusion-racial/>
- ✓ <http://arnoldmadrid.com/category/social-media/>
- ✓ https://issuu.com/natiierubiilozadaruiz/docs/manual_de_crisis_dominos_
- ✓ <https://expansion.mx/empresas/2018/03/07/asi-se-gano-dominos-la-mejor-rebanada-del-mercado-pizzero-en-eu>
- ✓ <https://www.cuidatudinero.com/cul-es-el-pblico-definido-de-starbucks-5141.html>
- ✓ <http://jscomunicaciondecrisis.com/crisis-e-industria-alimentaria/>
- ✓ <http://jscomunicaciondecrisis.com/crisis-e-industria-alimentaria/>
- ✓ [http://jscomunicaciondecrisis.com/tylenol-la-crisis-que-abrio-los-ojos-a-muchas-empresas/ Johnson & Johnson](http://jscomunicaciondecrisis.com/tylenol-la-crisis-que-abrio-los-ojos-a-muchas-empresas/Johnson%20%26%20Johnson)
- ✓ <http://arnoldmadrid.com/category/social-media/>

ANEXOS

GLOSARIO

Comunicación Corporativa: A la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus Públicos. Es decir, la Comunicación Corporativa de una entidad es todo lo que la empresa dice sobre sí misma (Capriotti, 1999, p.1).

Crisis: Es un acontecimiento extraordinario, o una serie de acontecimientos, que afecta de forma diversa a la integridad del producto, la reputación o a la estabilidad financiera de la organización; o a la salud y bienestar de los trabajadores, de la comunidad o del público en general» (Wilcox, 2001, p.191).

Comunicación Externa: Se entiende la comunicación externa como un proceso que consiste en vehicular información o contenidos informativos desde la empresa u organización empresarial hacia el conjunto de la opinión pública a través de los medios de comunicación social. Y sea cual sea la tipología que adopte la comunicación externa de la empresa, lo que no debe olvidar es que ésta debe incorporar el “estilo de la firma”, lo que la distingue de cualquier otra (Calero, M. L. 2005)

Comunicación Interna: Esta es definida desde diferentes ópticas y por varios autores; por ejemplo, una de las definiciones de Comunicación Interna es, contar a la Organización lo que la Organización está haciendo, mientras que para otros es contar con la Organización para lo que la Organización está hacienda; sin embargo, otras la definen como el intercambio de información entre todos los niveles de una organización (Capriotti, 1998).

La comunicación asertiva: Para Carrobbles (1979), la asertividad es la habilidad para exponer de manera apropiada y directa, en un momento determinado (de índole personal o social), las creencias y sensaciones tanto positivas como negativas. Navarro Rodríguez (2000) lo define como un conjunto de principios y derechos que hacen a un modelo de vida personal enfocado a lograr el éxito en

la comunicación humana. Terroni, N. N. (2009). La comunicación y la asertividad del discurso durante las interacciones grupales presenciales y por computadora (*Psico-Usf*, 14(1), 35-46.)

La imagen pública: Podemos definir a la imagen pública de la siguiente manera: “la percepción dominante que una colectividad establece respecto de un actor, institución o referente cultural, con base en las impresiones y la información pública que recibe” (Peralta, 2004).

El Portavoz: Son los encargados de verbalizar las relaciones con los públicos y ponerlas en los escenarios de ejecución más apropiados para los intereses concretos de las organizaciones. Son la personificación y la expresión comunicativa y de relaciones que las instituciones de cualquier naturaleza construyen a lo largo del tiempo con sus públicos internos y externos, a través de los diferentes canales y contextos que las rodean (Vacas, 2012).

Relaciones públicas: Para Edward Bernays las relaciones públicas son un campo de actividad que tiene que ver con la interacción entre un grupo, un individuo, una idea u otra unidad, con los públicos de los que depende. Este concibe las relaciones públicas como una función asesora en comunicación, es decir, en cierta medida un experto que ofrece su experiencia y saber a una organización. Mientras que Scott Cutlip y Allen Center califica a las relaciones públicas como “una función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente satisfactorias entre una organización y sus públicos de las que depende su éxito o fracaso” (Cutlip, Center y Broom, 2001).

Imagen de marca: De acuerdo a Joan Costa, la imagen es lo que estimula las decisiones de compra y las actitudes de fidelidad de los consumidores. La imagen es lo que sentimos en forma de una convicción e incluso de una emoción ligada a la marca. La imagen es lo que queda en la memoria cuando todo ha sido dicho, hecho y consumido (Costa, 2004).

Stakeholders: De acuerdo a Freeman en su obra *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, estos –stakeholders- son «quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa». Estos grupos interesados, deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de los negocios (Pitman, 1984).

Preguntas de investigación

- ¿Cuál fue la crisis?
- ¿Qué generó la crisis?
- ¿Qué tiempo de respuesta tuvieron en la gestión de la crisis?
- ¿Cómo puede definirse esa crisis, en una escala de valores?
- ¿Fue solucionada la crisis?
- ¿Qué acciones se tomaron para solucionar la crisis?
- ¿Qué medios de comunicación fueron utilizados para solucionar la crisis?
- ¿Cuáles aspectos se fortalecieron con el manejo de esta crisis?

Variables e indicadores

Tabla 2: Variables e indicadores

Variables	Indicadores
Comunicación de crisis	<p>La rapidez: Tiempo en que se dio respuesta. En qué tiempo se pusieron en marcha las acciones de comunicación para solucionar las crisis.</p> <p>Medios: Cuáles fueron los medios o canales utilizados para dar respuesta a las crisis.</p> <p>La efectividad: Cuál fue el proceso utilizado para manejar las crisis y obtener excelentes resultados.</p> <p>Detonantes: Cuáles situaciones provocaron las crisis.</p> <p>Contingencia /Preparación: Tienen planes o estrategias definidas para el manejo de crisis.</p>
Mensajes	<p>La asertividad: La forma precisa con la que se dio respuesta a las crisis</p> <p>Los mensajes transmitidos durante las crisis</p> <p>Precisión con la que se manejaron los mensajes al momento de explotar la crisis</p>
Público de interés	<p>Comportamiento del público: De los públicos objetivos, luego del manejo de las crisis, en responder de manera adecuada</p> <p>Tiempo en que tardó en manifestarse los resultados positivos luego de puesto en marcha el plan de crisis para manejo de crisis</p>