



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

GESTIÓN DE CRISIS – CASO PURA VIDA NUTRIMAX, AÑO 2017

**PRESENTADO POR
MITZY ABRIL MORALES OVALLE**

ASESORA

ANA LUCÍA DE LOS MILAGROS MOSQUERA ROSADO

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO DE BACHILLER
EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

LIMA – PERÚ

2020



**Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada
CC BY-NC-ND**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN TURISMO Y PSICOLOGÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

GESTIÓN DE CRISIS – CASO PURA VIDA NUTRIMAX, AÑO 2017

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OBTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
BACHILLER EN CIENCIAS DE LA COMUNICACION**

**PRESENTADO POR
MITZY ABRIL MORALES OVALLE**

**ASESORA:
MAG. ANA LUCIA DEL LOS MILAGROS MOSQUERA ROSADO**

LIMA, PERÚ

2020

PORTADA	i
INDICE.....	ii
INTRODUCCION	iii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.1 Descripción de la realidad problemática	4
1.2 Formulación del problema	5
1.2.1 Problema general.....	5
1.2.2 Problemas específicos	5
1.3 Objetivos de la investigación.....	5
1.3.1 Objetivo general.....	5
1.3.2 Objetivos específicos	5
1.4 Justificación de la investigación	6
1.4.1 Importancia de la investigación.....	6
1.4.2 Viabilidad de la investigación	6
1.5 Limitaciones del estudio	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	8
2.1. Antecedentes de la investigación.....	8
2.1.1. Antecedentes nacionales.....	8
2.1.2 Antecedentes internacionales.....	11
2.2 Bases teóricas.....	13
2.2.1 Gestión de crisis	13
2.2.2 Imagen corporativa	21
2.2.3 Reputación	22
2.3. Definición de términos básicos	26
CAPITULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION BIBLIOGRAFICA ..	28
RESULTADOS	28
CONCLUSIONES	30
REFERENCIAS.....	31

INTRODUCCION

El siguiente trabajo de investigación presenta definiciones Realizadas por diferentes autores acerca de la gestión de crisis y otros conceptos relacionados ala materia, como lo son las fases de crisis, reputación, imagen corporativa, y manual de crisis; todo ello analizado desde el caso Pura Vida Nutrimax ocurrido en el año 2017. Mediante esta investigación se analizan los conceptos de crisis Y la gestión de crisis para poder conocer cómo debería actuar una organización frente a una problemática

El trabajo se encuentra dividido en tres capítulos, durante el primer capítulo se plantea el problema, se menciona el contexto del tema, el objetivo de la investigación el cual refiere a conocer el desarrollo de definición de gestión de crisis y algunas características, además se presenta la justificación de la investigación, importancia, viabilidad y limitaciones.

Durante el segundo capítulo se profundiza la parte teórica, la cual presenta la descripción de conceptos como crisis, gestión de crisis, imagen, reputación; teniendo como base a distintos autores.

Para finalizar con el tercer capítulo se presentan los resultados de la investigación según la investigación bibliográfica , conclusiones a partir del planteamiento del problema, como de objetivos

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

Todas las empresas son susceptibles a experimentar una crisis, pero lo que define el grado de desarrollo de una crisis será la gestión de crisis que realice la empresa ya que podría contenerla y eventualmente resolverla con la mínima cantidad de daños o por otro lado agravar el problema.

EL 11 de mayo del año 2017 se presentó una crisis en Panamá, donde la Autoridad Panameña de Seguridad de Alimentos denunciaba a la empresa peruana Gloria S.A por poner en venta uno de sus productos que no cumplía con la normativa establecida; era el caso del producto Pura Vida Nutrimax la cual en su etiquetado se denominaba como leche evaporada pero según el reglamento del país indicaba que era una mezcla láctea, por lo tanto no podía usar el término de leche evaporada, debido a que los ingredientes que lo componen (lecitina de soya, estabilizantes, una mínima porción de leche parcialmente descremada, leche de soya, esencia de leche, grasa vegetal y vitaminas A, C y D) no son parte de la leche evaporada, tal como lo indica la norma Codex Stan 1-1985, norma general para los alimentos preenvasados.

Siendo el Codex Alimentarius, un grupo de normas internacionales de los alimentos, donde 189 estados son miembros dentro de ellos está Perú que se rige bajo las normas del Codex desde 1963 y Panamá desde 1972 por lo tanto Gloria S.A se ve obligada a cumplir con el Codex en ambos países por igual.

El 5 de junio de 2017 la comisión del congreso de Defensa al Consumidor pide a las autoridades (INDECOPI y DIGESA) que se revise el caso de leche Pura Vida Nutrimax del Grupo Gloria, debido a que se estaban violando los derechos del consumidor al vender un producto bajo el término leche evaporada y contar con la

imagen de una vaca a pesar de no contar con los requisitos para usar el término leche.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo se define la gestión de crisis, ante el caso de Pura Vida Nutrimax, año 2017?

1.2.2 Problemas específicos

¿Cómo se evidencian las fases de la crisis, ante el caso de Pura Vida Nutrimax, año 2017?

¿Cómo se define la imagen corporativa, ante el caso de Pura Vida Nutrimax, año 2017?

¿Cómo se define la reputación, ante el caso de Pura Vida Nutrimax, año 2017?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Conocer los principales conceptos de gestión de crisis, ante el caso de Pura Vida Nutrimax, año 2017.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar las fases de la crisis, ante el caso de Pura Vida Nutrimax, año 2017.
- Conocer los conceptos de imagen corporativa, ante el caso de Pura Vida Nutrimax, año 2017?
- Conocer definiciones de la reputación, ante el caso de Pura Vida Nutrimax, año 2017.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Importancia de la investigación

Se considera importante la investigación ya que analiza el desarrollo de una crisis, además se evidencia el uso de teorías y definiciones de las relaciones públicas y de la comunicación en la realidad, donde las crisis se desarrollan en un contexto en el cual el internet y la globalización masifica la información en poco tiempo, poniendo a las empresas en constante riesgo. El caso de la crisis de Pura Vida Nutrimax es ejemplo de cómo las empresas a pesar de su trayectoria son propensas a desarrollar una crisis. Para la disciplina de las relaciones públicas, esta investigación es importante porque aporta información de una crisis, además demuestra la importancia de las acciones a seguir que nos enseñan durante nuestra formación, como estas teorías y definiciones nos ayudan a resolver y entender los problemas en la realidad, además se usan términos muy frecuentes en las relaciones públicas tales como reputación, imagen y crisis, siendo de ayuda a los futuros estudiantes de la carrera de Ciencias de la Comunicación.

1.4.2 Viabilidad de la investigación

La investigación es viable ya que cuenta con abundante información para analizar acerca del caso Pura Vida Nutrimax, además de ser información relevante para el desarrollo de la investigación por lo tanto aporta al trabajo de investigación. Se dispone de tiempo y horario, recursos económicos, y tecnológicos que permiten el desempeño del trabajo.

1.5 Limitaciones del estudio

Las limitaciones del estudio es la información repetitiva que se encuentra en la web, ya que este caso de crisis de la empresa Gloria S.A suele ser visto desde la perspectiva del marketing;es decir, como una crisis afecta en lo económico y la publicidad y no desde una visión de las relaciones públicas.

También se considera como una limitación la dificultad de poder acceder a distintos libros físicos de una biblioteca debido a que muchas de ellas se encuentran inoperativas a causa del estado de emergencia sanitaria que se encuentra el país por la COVID-19, teniendo como único recurso la información digital de distintas plataformas académicas.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes nacionales

Vidangos,C. (2019). La gestión de crisis comunicacional y su relación significativa con la reputación de la Municipalidad Distrital de Punta Hermosa, año 2017 (tesis de pregrado). Lima, Universidad De San Martín dePorres.

La autora analiza la gestión de crisis comunicacional y su relación con la reputación de la Municipalidad Distrital de Punta Hermosa, año 2017, por medio de este trabajo de investigación se buscaba identificar la relación de la variable gestión de crisis y la segunda variable, reputación.

El objetivo general de la investigación fue analizar la relación entre la gestión de crisis comunicacional con la reputación de la Municipalidad Distrital de Punta Hermosa. Tuvo como objetivos específicos conocer la relación de la precrisis con la planificación estratégica de la imagen, además de conocer e identificar la relación de la crisis con la personalidad de la institución

En referencia al tipo de investigación es básica debido a que se usa teorías ya existentes y conocimientos plasmados en libros; es de tipo no experimental, debido a que se observa como ocurren los hechos sin intervenir en ellos. El nivel de investigación es descriptivo y correlacional; descriptivo porque se mencionan sus principales características de cada variable; en el caso de la variable independiente gestión de crisis

comunicacional y la segunda variable dependiente que es la reputación.

Además se considera correlacional ya que busca explicar el nivel de relación entre la gestión de crisis comunicacional y la reputación .

Para esta investigación se utilizó una encuesta como técnica de recolección de datos, la muestra estuvo compuesta por 50 habitantes del distrito de Punta Hermosa entre ellos hombres y mujeres entre los 18 y 55 años de distintos niveles socioeconómicos ya que de esta manera se buscó obtener un panorama más amplio de las opiniones de los ciudadanos del distrito.

El trabajo concluye en que hay una relación significativa entre la gestión de crisis comunicacional y la reputación que desea lograr la municipalidad distrital de Punta Hermosa ante sus públicos .

Finalmente se recomienda implementar nuevas estrategias de prevención en el manual de crisis, además de contar con un vocero responsable de monitorear el desarrollo de una posible crisis, brindar capacitaciones frecuentes ya que el personal responsable de la comunicación externa debe estar en contacto frecuente con los vecinos y medios de comunicación para resolver sus dudas.

También se recomendó realizar un análisis por cada acción que se tuvo y evaluar el cumplimiento de objetivos, formar un área de comunicaciones que pueda realizar la administración de los comunicados emitidos por la municipalidad, se sugirió también realizar un monitoreo de medios y por último instruir a los colaboradores acerca de la identidad e imagen que

quiere proyectar la organización para mantener la uniformidad y conseguir un sentido de pertenencia en el personal.

Díaz, M. La comunicación de crisis del Programa Nacional de la Alimentación Escolar Qali Warma y la Imagen Institucional del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social tesis de pregrado. Lima, Universidad de San Martín de Porres.

El autor analiza la comunicación de crisis del Programa Nacional de Alimentación escolar Qali Warma y la imagen institucional del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, este estudio identificó de qué manera se relaciona la gestión de crisis y la reputación. El principal objetivo de este estudio fue reconocer y analizar la relación de la Comunicación de crisis del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma y la Imagen Institucional del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS). Esta investigación tuvo como dimensión a la Comunicación de Crisis, las fases de una crisis y la Imagen Institucional.

La muestra fue de 50 trabajadores del área de Comunicaciones e Imagen del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma. La población que tuvo el trabajo, fue de 300 trabajadores y la muestra fue de 50 unidades de análisis realizadas a los profesionales del área de Comunicaciones e Imagen del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social en la Región de Lima. Como técnica de recolección de datos se usó un cuestionario, la observación no participante y la revisión bibliográfica.

Al culminar, Se tuvo como conclusiones que existe una fuerte relación entre la comunicación de crisis del Programa Nacional de Alimentación Escolar

Qali Warma y la Imagen Institucional del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social también indica que la comunicación de crisis no permite un desarrollo de las funciones de manera normal considerándose que dificulta el avance de la organización, sin embargo se considera importante ya que cumple el objetivo de cuidar la imagen institucional del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, debido a que las sin estrategias desarrolladas para la comunicación de crisis este programa no podría avanzar y continuar ayudando a los niños y niñas que lo necesitan.

2.1.2 Antecedentes internacionales

Sánchez, M. (2017) Gestión de la comunicación organizacional en situaciones de crisis en Importadora Industrial Agrícola S.A. Iiasa y Diteca S.A. (tesis de licenciatura). Guayaquil, Universidad Casa Grande

El siguiente trabajo de investigación trata de mostrar como se administró la comunicación durante un contexto de crisis de las empresas Agrícola S.A. Iiasa y Diteca S.A. ; se tuvo como objetivo principal conocer si las empresas contaban con planes de comunicación que puedan prevenir una crisis.

Además como objetivos específicos se quiso conocer si tenían un área especializada en comunicación, como era el desempeño de este departamento; también se investigó si las empresas habían pasado por alguna situación de crisis y cómo habían sido superadas para poder finalmente identificar si las instituciones contaban con personal responsable de la comunicación o de relaciones públicas.

El trabajo es de tipo cualitativo Exploratoria – Descriptiva. Para la investigación se utilizaron instrumentos cualitativos como las entrevistas en profundidad, la observación no participante y el estudio de caso.

La investigación concluyó en que ambas empresas gestionan la comunicación de manera distinta teniendo una diferencia notable en sus organigramas. Ninguna contaba con un área responsable de comunicación sólo en el caso de Agrícola S.A la cual contaba con una persona encargada de la comunicación de la empresa. Finalmente ninguna de las empresas se encontraba preparada para enfrentar una situación de crisis de gravedad.

Martínez,C.(2014) Comunicación de cambio y crisis (Tesis de pregrado).Barcelona.Universidad Rey Juan Carlos.

El trabajo describe diferentes aspectos de la gestión de la comunicación de crisis de manera teórica, y luego continua con un análisis de caso de Nestlé – Greenpeace a partir del caso Kit Kat, el cual se denunciaba el uso del aceite de palma en sus productos que generaba la explotación del recurso de manera desmedida dejando a los orangutanes sin hábitat.

El trabajo tuvo como objetivo principal analizar la gestión de comunicación de crisis en el contexto de la influencia del internet en el desarrollo de las crisis. A través de una investigación teórica se quiso demostrar el efecto que tienen las nuevas tecnologías en una crisis siendo esta la principal razón del agravamiento de una crisis tal como sucedió en el caso de Nestlé – Greenpeace; siendo una crisis que se

desarrolla offline pasó a tener presencia online, generando mayor exposición en los medios y haciendo noticia de este suceso. El trabajo concluye en que las empresas no deben desatender las redes sociales ya que nos encontramos en una era digital que necesita de mayor comunicación bidireccional, información actualizada y verídica para enfrentar posibles situaciones de crisis.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Gestión de crisis

Antes de definir la gestión de crisis debemos conocer la definición de una crisis, por lo tanto toda institución u organización que se encuentre bien posicionada en el mercado, cuente con años de trayectoria y haya construido una buena reputación debe de optar por un mayor cuidado y mejor manejo de una crisis.

Esto se debe a que las crisis son circunstancias que comprometen el futuro y presente de la empresa; una crisis deja en muy mal estado a la organización y puede afectar de manera muy grave (Remy, 2011). Los daños que genera repercuten en la imagen y en la economía que en muchas ocasiones llevan a la empresa a la quiebra o a problemas legales que por consecuencia terminan extinguiéndola.

Debido a la singularidad de las crisis no siempre es posible actuar de la misma manera pero cada una de ellas puede identificarse en sus diferentes niveles ya que todas cuentan con ciertas características. Marín, F. (2009) refiere que las crisis cuentan con distintas singularidades, estas son inevitables sobre todo en caso de no haber realizado alguna acción proactiva

mediante el seguimiento de sus posibles detonantes, ya que de esta forma se pueden minimizar o evitar sus efectos.

Esto se presencia en el caso de Pura Vida Nutrimax cuando la crisis se desarrolló fuera del Perú, específicamente en Panamá el 2 de junio de 2017 cuando llega la crisis a los medios peruanos, la noticia era difundida de manera masiva a través de la prensa escrita, medios digitales y por señal abierta, por todos estos medios se informaba que Pura Vida no era leche, además se detallaba lo sucedido en Panamá, donde ya se había prohibido su comercialización, a causa de no tomar alguna acción preventiva en Perú es que se desarrolló y se agravó la crisis.

Una crisis también se caracteriza por la inmediatez en la que pueden aparecer, pueden ser muy peligrosas para una empresa e inesperadas. Losada (2010) afirma que las crisis son predecibles, cada crisis deriva de una situación de peligro que la organización tiene el conocimiento incluso antes de que esta se desarrolle por completo, siendo esto una ventaja para la empresa debido a que conocen los detalles y pueden manejarlo con tiempo para los hechos no lleguen a deteriorar la imagen.

La gestión de crisis se puede definir como la administración de la comunicación, esta última se usa como herramienta de defensa para resolver un conflicto o una crisis, en muchos casos es recomendable que la gestión de comunicación corporativa se encuentre alineada con la misión, visión y valores para que todo ello se vea reflejado en los comunicados a emitir. Halpern (2010) refiere que toda crisis comunicacional se define como un episodio que atenta contra la imagen y el bienestar de la empresa siendo causada por un evento expuesto en medios de comunicación y así creando inestabilidad dentro de ella.

La gestión de crisis en diferentes empresas se realiza de manera anticipada; es decir, incluso cuando la crisis es inexistente, pero puede ser un riesgo que desencadena en una crisis; para estos casos se toma una acción cuando se encuentra iniciando para así poder evitar su expansión. González (1998) describe a la gestión de crisis como la capacidad de una organización de disminuir los factores de riesgo a través del desarrollo de un plan que permita operar estrategias de comunicación de manera rápida y eficaz de esta forma eliminar los efectos negativos que pueda crear sobre la imagen y reputación.

Es el 7 de junio de 2017 cuando Gloria S.A se pronuncia reafirmando su compromiso con los consumidores, informando que se acataran las medidas impuestas por Indecopi, el cual había solicitado inmovilizar la comercialización del producto Pura Vida Nutrimax. A pesar de que Gloria S.A emitió este comunicado el mismo día en que el congreso del Perú debatió el problema de la terminación e ingredientes que componen el producto, no se logró apaciguar la crisis.

Cada empresa tiene la posibilidad de atravesar por una situación que perjudique su funcionamiento. Por ello se considera que las empresas son constantemente vulnerables al hecho de padecer una crisis que amenace su continuidad, por lo tanto, en caso de no haberse podido evitar el suceso, es primordial tomar una acción inmediata y contundente que haga frente y evite mayores consecuencias (Orduña, 2003).

Además es recomendable y fundamental contar con un profesional en las relaciones públicas o en comunicaciones que pueda asesorar el manejo de una crisis.

Durante la gestión de crisis se busca información de la empresa y de lo sucedido de manera exhaustiva para la creación de los mensajes; en muchos casos si la información no es fiable o no se encuentra a nuestro alcance, esto agrava la crisis ya que los medios de comunicación se encuentran difundiendo información que podría ser falsa o malinterpretada, llevando a las empresas a crear una crisis sobre la crisis que ya tienen. Una situación como esta significa pérdidas millonarias de dinero, el despido de colaboradores, daño permanente en la reputación y un mal antecedente frente a los inversionistas, accionistas y proveedores.

La gestión de crisis debe ser un pilar de la empresa debido a que se suele subestimar el efecto que tiene una crisis de menor tamaño o cuando esta se da dentro de la empresa.

Contreras (2006) refiere que los conflictos que nacen en el interior de la empresa, no deben ser considerados como crisis ya que estos no trascienden ni tienen la atención de la opinión pública. Sin embargo toda crisis incluso causada por el público interno debe de ser tratada porque de igual manera causa daños de reputación ante el público interno y problemas en el clima laboral.

Una buena gestión de crisis es cuando la empresa le da importancia a los riesgos que en futuro pueden desencadenar en una crisis, ya que de esta forma se toma acciones premeditadas para apaciguar por otro lado muchas de estas crisis suceden de manera inesperada poniendo a la empresa en una situación difícil de manejar como por ejemplo accidentes dentro de la empresa, muerte

por parte de los colaboradores mientras cumplieran funciones, incendios, etc.

Todas las empresas y organizaciones se ven amenazadas a pasar por una crisis, el riesgo en el que se encuentran es permanente e inevitable, una crisis nunca termina por completo, la empresa siempre estará en riesgo de que vuelva a sucederse, es por ello, la importancia de la gestión de crisis ya que este trabajo te permite estar preparado y no improvisar durante este periodo de presión mediática.

Distintas organizaciones cuentan con un plan de contingencia además de un manual de crisis que les permite ejecutar una acción en poco tiempo; pues esta fue prevista y los pasos a seguir se encuentran en el documento llamado Manual de crisis, siendo el comité de crisis el principal responsable de su uso adecuado.

Una buena gestión de crisis es igual a la anticipación de los hechos, para ello se deben tomar medidas necesarias como el desarrollo de un manual o plan de crisis, un comité de crisis y un portavoz que se encuentre debidamente preparado o preparada para asumir esta responsabilidad y puede desempeñarse de manera óptima.

Contreras (2006) nos indica que previa aparición de una situación de crisis es importante contar con la formación de un comité de crisis, un portavoz oficial, identificar las zonas de crisis y los riesgos que posee la empresa.

Durante la gestión de una crisis, lo primero que debe hacer el departamento de relaciones públicas o de comunicación es conocer y recolectar toda la información que esté brindando la prensa con respecto a los hechos. Contreras

(2006) refiere que luego de realizar el monitoreo minuto a minuto de los medios de comunicación es recomendable publicar la versión de los hechos desde el punto de vista de la organización de manera inmediata, es preferible contar con la información previamente verificada y darla a conocer mediante el portavoz .

Seguidamente mantener al público interno informado de los hechos transcurridos, de igual manera con el público externo pero con preferencia a los medios masivos ya que ellos cumplen con la función de hacerlo noticia y replicarlo, mientras todo ello ocurre la organización debe contar con un equipo de trabajo que continúe las investigaciones y estudie los posibles escenarios.

Finalmente se debe evaluar los daños y el funcionamiento del plan de crisis; mejorar el desempeño de la empresa y trabajar productivamente para que esta crisis no surja nuevamente y cause mayores daños .

Fases de una crisis

Las fases de una crisis es el proceso de desarrollo que tiene una crisis, esta puede llegar a diferentes niveles de acuerdo a la gestión que esta ha recibido y trae consigo daños que pueden ser de manera temporal o permanente, por lo tanto como resultado tiene consecuencias negativas para la empresa, ya que dependiendo del caso de crisis se llega a quebrar la confianza con los públicos, pérdida de la reputación construida a lo largo del tiempo y pérdidas económicas en cada una de las fases. Existen los casos en la que se revierten y tienen un efecto positivo, todo ello dependerá de la buena gestión de crisis que se haya dado.

En la división del ciclo de vida que cuenta una crisis va a variar de acuerdo al autor, de igual manera podemos encontrar similitudes entre ellas. Para el autor Fearn-Banks (2016) una crisis cuenta con etapas de desarrollo:

- **Detección** : durante esta etapa se presentan ciertos indicios de que un problema mayor pueda suceder, como por ejemplo cuando hay una crisis en nuestra competencia o en alguna empresa del mismo rubro, ya que es aquí donde se tiene la atención de algún hecho que podría haber ocurrido en la organización. Toda empresa perteneciente a este mismo rubro debe estar expectante y tomar alguna acción que evite una crisis similar.
- **Prevención**: durante esta etapa, se deben realizar actividades que nos alejen de posibles crisis, como contar con un monitoreo de riesgos, alejar a la empresa de posibles escándalos mediáticos, mantener al público interno informado y satisfecho, además de exponer constantemente comunicados donde la empresa expresa su sentir frente a problemas sociales, es decir, mostrarse empático ante sus distintos públicos.
- **Preparación**: en caso de que la crisis sea inevitable deben tomarse acciones inmediatas.
- **Contención** : esfuerzo por delimitar la expansión, duración y agravamiento de la crisis.
- **Recuperación**: durante esta fase se puede aprovechar la atención y el momento renovar la imagen que tiene la empresa, prometiendo compromiso con sus públicos, además se debe priorizar la recuperación

de la confianza de los públicos, no dejar de informar al público interno acerca de los cambios a realizar. En muchos casos las empresas prefieren contar con un periodo de silencio, mientras se renueva la marca.

- Aprendizaje: todo lo ocurrido en la crisis durante la etapa de preparación involucra el aprendizaje, luego de un autodiagnóstico se debe realizar la evaluación del caso y el estado en el que la empresa se encuentra, definir un nuevo plan de comunicación y corregir los errores cometidos antes y durante la crisis.

Por otra parte el autor Marín (2009) presenta otras definiciones para las fases el presente autor lo divide en:

- Alerta o presentación de indicios : es la fase en dónde se presentan diferentes acontecimientos que pueden ser considerados como riesgo. En algunos casos esta fase no se presenta y se suelta como una crisis sorpresiva.
- Prevención: se pone en marcha las medidas realizadas para evitar el crecimiento de una crisis; es decir, los simulacros, plan de contingencia y manual de crisis para controlar la evolución de la misma .
- Eclosión: es la fase donde se debe controlar y considerar el problema como una emergencia, además de contar con toda la atención del personal encargado responsable de la empresa.
- Post crisis: durante esta fase lo peor ha pasado, las acciones tomadas son para rehabilitar y eliminar lo negativo que haya generado la crisis.

Las fases presentadas por los distintos autores tienen similitud ya que ambos expertos cuentan con la experiencia y el estudio de diferentes casos de crisis. En algunos libros se presenta mayor división de las fases y mayor detalle de la descripción de estos, pero se puede notar que expresan y describen razones muy parecidas.

2.2.2 Imagen corporativa

La imagen son los signos de identidad que representan a la marca a través del color, las formas, logo, siendo parte de la comunicación institucional, la imagen es inherente a toda empresa.

El autor, Costa (2009) en la tesis de Castillo, K. y Llanos, E. (2016) afirma que la imagen de la empresa son ideas que tiene un grupo de personas a partir de diferentes experiencias obtenidas a través de la interacción o acercamiento con la organización a partir de alguna relación de primera fuente o de terceros.

La imagen que tienen los diferentes públicos de las empresas es cambiante y se transforma de acuerdo a las acciones de la empresa, es decir, si esta realiza una labor social, el público externo e interno crea una opinión favorable con respecto a la marca ya que se realiza una acción solidaria frente a una necesidad.

La imagen que presenta una empresa ante sus públicos se basa en las experiencias que haya tenido con la empresa, como el servicio o producto, el trato que tuvo con un colaborador de la empresa, alguna publicidad que ha presenciado, todo ello contruye ideas de lo que representa esta empresa para ellos, además estas percepciones que se van creando son compartidas con otras personas considerados posibles públicos objetivos.

La imagen corporativa también es considerada como el resultado de la comunicación corporativa, esta imagen llega a ser positiva en caso el plan establecido en la comunicación corporativa haya sido bien efectuado, el autor Lencinas (2003) indica que las empresas comunican según su conocimiento en estrategias de comunicación, por ello estas plantean objetivos comunicacionales.

Para poder comunicar una imagen corporativa se necesita establecer objetivos de comunicación. Esto implica realizar un plan estratégico minucioso para que los objetivos puedan concretarse en acciones beneficiosas y por consecuencia obtener la imagen deseada.

Las acciones comunicacionales planificadas, tienen como principal objetivo transmitir y crear una percepción favorable a partir de mensajes realizados en base a la investigación con respecto al tema a tratar muchas de estas acciones de comunicación se encuentran desarrolladas en un informe o un plan de comunicación elaborado especialmente para el tratamiento de una crisis.

2.2.3 Reputación

La reputación es el resultado del trabajo de relaciones públicas que haya tenido la organización, esta no se crea en pocos días o meses como las campañas publicitarias, la reputación depende del compromiso de la organización con sus públicos.

Según Pérez (2015) la imagen tiene mayor similitud a una primera impresión ya que se considera una vista general acerca de la empresa, por otro lado, la reputación se desarrolla a medida en que una organización y sus públicos de

interés interactúan y se establece una relación positiva que trasciende en el tiempo, esta puede ser compleja de obtener ya que intervienen distintos factores cómo las opiniones del público externo e interno, las percepciones, juicios de valor y la opinión pública.

La reputación crea un valor en la empresa que perdura en el tiempo y que inclusive ciertas crisis no pueden destruirla. Es el activo más importante de cualquier organización, crea y sostiene el valor de todos los factores, desde el valor de marca, la confianza de los consumidores, la energía y retención de colaboradores , hasta la credibilidad ante las autoridades .

Theaker(2016) Refiere que las relaciones públicas es la disciplina encargada en cuidar la imagen y reputación a través de distintas herramientas que tendrán un impacto en los distintos públicos de una empresa ya que esta influye en la opinión y cuida la uniformidad, el protocolo a seguir en toda la comunicación y acción de la organización frente a su público para generar el entendimiento mutuo.

Para Alloza, Carreras y Carreras (2013) La reputación es considerada como un intangible de atributos beneficiosos pero al mismo tiempo peligroso, debido a que al contar con una buena reputación se obtienen buenas relaciones con los públicos de interés ya que inspira confianza, credibilidad y hace a la empresa sinónimo de buenos valores, pero el lado negativo de contar con una reputación construida es que puede ser destruida en caso de encontrarse en medio de escandalos y crisis recurrentes que no son gestionadas de manera adecuada.

Contar con reputación es sinónimo de un buen posicionamiento de la marca como empresa u organización ya que es el resultado de largos años de trabajo y constante búsqueda del reconocimiento por parte de distintos públicos

La reputación puede verse afectada por varios factores, construir una buena reputación lleva años pero destruirla puede darse en poco tiempo, desde las crisis más simples como la mala atención en ventanilla hasta un caso de corrupción de dicha empresa que ha llegado a los medios de comunicación, destruye la reputación.

El accionar inmediato en casos de crisis es sumamente importante, una declaración del Gerente General afirmando que se está resolviendo el problema, trae calma, brinda seguridad y confianza es recomendable no esperar mucho tiempo para realizar una declaración o emitir un comunicado, se debe actuar en el momento indicado para mantener la reputación lo más intacta posible.

Manual de crisis

Documento con información detallada acerca de las acciones que se deben seguir durante una crisis, también definida como herramienta para la gestión de la comunicación estratégica.

Losada (2010) describe el manual de comunicación de crisis como la documentación fundamental y los pasos precisos a seguir para no agravar el estallido de un problema organizacional que afecte la imagen o la estabilidad de esta.

Rojas (2013) afirma que las instituciones y organizaciones deben desarrollar un

manual de crisis que establezca parámetros y mecanismos básicos para enfrentar situaciones que se consideran contingentes y así desarrollar una acción inmediata después de la crisis . Es recomendable que este manual considere un plan de acción que brinde soluciones anticipadas A posibles escenarios, esto dependerá de la actividad de la empresa.

Este manual cuenta con amplia información que permite su fácil entendimiento, este manual está compuesto por el nombre y agenda de las personas que conforman el comité de crisis, listados de periodistas, gobernadores, personas de contacto en caso se desea hacer uso de un comunicado o alguna herramienta para difundir la postura que ha tomado la empresa ante la crisis. Este documento indica cómo activar los sistemas y primeras medida.

Plantea diferentes situaciones más comunes en las cuales la empresa pueda verse involucrada ante una crisis, informa acerca de los 3 niveles de crisis (crisis leve, moderada y grave).

Cuenta con capítulos específicos a cerca de la gestión y planificación estratégica, en la cual contiene datos del comité de crisis, que debe estar conformado por:

- Director del Comité / CEO
- Dirección de Monitoreo y Crisis
- Portavoz Interno / Director de Comunicación Interna
- Portavoz Externo / Director de Comunicación Externa
- Portador de Medios Online / Community Manager
- Director de Investigación
- Asesor legal externo

El manual o plan de crisis debe contener un capítulo que menciona la logística y contenido a usar durante una crisis, en el cual se desarrolla los mensajes claves y argumentos que defienden la postura de la empresa.

Variedad de listados actualizados de distintos medios de comunicación, listados de contactos institucionales, sectoriales, profesionales, modelos de carta informativa a autoridades, modelo de comunicado interno para los colaboradores, modelo de respuesta para los canales digitales y perfiles de las redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, página web, entre otros.

Y por último un listado de preguntas y respuestas muy generales que pueden ser útiles para el portavoz y los involucrados en brindar declaraciones ya que es importante contar con un discurso para preguntas muy generales debido a la inmediatez con la que se debe trabajar durante una crisis.

2.3. Definición de términos básicos

Comunicación: Intercambio de un mensaje entre un emisor y receptor mediante un mismo canal.

Comunicación institucional: Mensajes de una organización u empresa .

Conflicto: Disyuntiva entre un dos personas o un grupo de ellas, en la cual se discute un mismo interés

Crisis: suceso imprevisto o previsto considerado como riesgo , que compromete la imagen y reputación de una organización, por lo general trae consigo consecuencias negativas. .

Cultura corporativa: Patrones de comportamiento de una empresa u organización. **Gestión de crisis:** Administración de la comunicación que desarrolla estrategias comunicacionales para resolver o disminuir la gravedad

de la crisis.

Imagen: Representación mental que se tiene de algo o alguien.

Imagen corporativa: constructo mental o percepción de una organización o empresa desarrollado a partir de la interacción con esta.

Manual de crisis: Documento que contiene diferentes pautas de acciones que se realizan para resolver una crisis.

Relaciones públicas: Disciplina de las ciencias de la comunicación donde se gestiona y administra la comunicación.

Reputación: Aprecio por una marca que se construye en el tiempo.

Públicos: Conjunto de personas que tienen una relación jurídica, económica, o emocional con una empresa u organización.

CAPITULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION BIBLIOGRAFICA

RESULTADOS

La gestión de la comunicación para empresas es fundamental pero se considera que tiene mayor relevancia cuando se trata de una organización u empresa que cuenta con años de trayectoria y reconocimiento nacional e internacional tal como lo tiene Gloria S.A, ya que la gestión de la comunicación cuida la reputación que ha ido cultivando a través de los años.

Diferentes empresas reconocidas están expuestas a riesgos que pueden desencadenar una crisis además de demostrar que la envergadura de la empresa no necesariamente garantiza un buen manejo de la comunicación y las relaciones públicas. Tal como sucedió con el caso de Pura Vida Nutrimax no evitó que la crisis llegara al Perú ya que ésta había dado señales en Panamá donde fue que se inició el conflicto ; este caso también demuestra que durante el desarrollo de una crisis no solo se ve afectada la empresa, sino también el sector .

La comunicación es parte fundamental de las personas naturales y jurídicas al expresar constantemente nuestras ideas y tomar decisiones demostramos la personalidad de la empresa y los valores; siendo la imagen que se construye y se transforma en reputación a través del tiempo.

Como herramientas a la gestión de la comunicación se encuentra el manual de prevención de crisis, un documento importante por desarrollar ya que permite brindar pautas para disminuir la evolución, disminuir y ralentizar el crecimiento de una crisis. También se considera importante el estudio de este manual sobre todo por los profesionales encargados en la gestión de la comunicación de la empresa ya que ellos se convierten en el principal soporte frente a un caso de

crisis.

A consecuencia de acciones que tome la empresa estas tendrán repercusión en la reputación la cual ha llevado muchos años en ser construida ; se considera que una crisis nunca desaparece del todo ya que siempre estará la posibilidad a aparecer nuevamente en caso sé presente un problema similar en la misma empresa o en el sector por ello la gestión de la comunicación y la prevención de futuras crisis debe ser constante. Así mismo tal como sucede con los desastres naturales se debe tener un plan de acción prevención y contar con simulacros que ayuden a tener una acción anticipada, si bien muchas de las crisis se originan de manera imprevista lo importante es actuar de manera segura y rápida ya que esto evitará posibles rumores.

El conocimiento de los conceptos presentados anteriormente permite atribuir mayor importancia al desarrollo de las relaciones públicas en distintas instituciones y organizaciones, ya que al conocer sus beneficios a corto y sobretodo largo plazo ya que se hace atractivo para las empresas y se toma mayor responsabilidad e importancia al aspecto comunicacional.

CONCLUSIONES

- En este trabajo de investigación se conoció distintos conceptos de gestión de crisis que ayudaron al entendimiento de esta materia; se proporcionaron las características y los conceptos de diferentes autores, se identificó las fases de la crisis según dos autores y también se conoció los conceptos de imagen corporativa para finalmente presentar definiciones de la reputación.
- Según indica la teoría la gestión de crisis es parte de un trabajo proactivo que brinda resultados a futuro e incluso estos resultados no son percibidos ya que la gestión de crisis y la comunicación es un trabajo de prevención que ayuda a evitar mayores conflictos es por esta razón que muchas empresas no lo consideran necesario y solo atienden los problemas comunicacionales cuando estos se presentan.
- El caso de Gloria S.A, Pura Vida Nutrimax es un ejemplo práctico que se puede identificar lo teórico.

REFERENCIAS

- Alcat, E. (2008). ¿ Crisis? Sí, gracias. *Revista de Comunicación*, (7), 28-32. Recuperado de <https://www.toptenms.com/wp-content/uploads/2012/12/qg2.pdf>
- Alloza, Á., Carreras, E., & Carreras, A. (2013). *Reputación corporativa*. Editorial Almuzara. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=egwFEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=reputaci%C3%B3n+corporativa&ots=sk9cg3hrw-&sig=ISKS2eHVXS7cRqQfO22Rlfs2iak&redir_esc=y#v=onepage&q=reputaci%C3%B3n%20corporativa&f=false
- Costa, J. (2018). Creación de la Imagen Corporativa. El Paradigma del Siglo XXI. *Razón Y Palabra*, 22(1_100), 356-373. Recuperado a partir de <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1160>
- Contreras, D. (2006). La gestión de crisis en la comunicación organizacional: el caso de Chile. *Anàlisi: quaderns de comunicació icultura*, (34), 305-313.
- Enrique (2013) communication managent crisis in social networks.
- Fearn-Banks, K. (2016). *Crisis communications: A casebook approach*. Routledge. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=aOPLDAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq>manual+crisis&ots=Ee62WXq7LG&sig=6Ak0vleR2Td0KWpuuG7m57awXnw#v=onepage&q>manual%20crisis&f=false>

- Diaz, M. (2018). La comunicación de crisis del Programa Nacional de Alimentación escolar Qali Warma y la imagen institucional del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (Tesis de pregrado), Universidad SanMartín de Porres, Lima.
- Halpern, D. (2010). Gestión de crisis. Teoría y práctica de un modelo comunicacional. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=OlctDvXd9msC&oi=fnd&pg=PA11&dq=gesti%C3%B3n+de+crisis&ots=IjflFNy3a2&sig=mXSEPne3u66PzoLAE-zXPoeL8#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20de%20crisis&f=false>
- Herrero, G. (1998): Marketing Preventivo: La comunicación de crisis en la empresa, Barcelona, Bosch Casa Editorial, S.A.
- Lencinas, A. (2003). Imagen corporativa. Argentina: Universidad AbiertaInteramericana.
- Losada Díaz, J. C. (2010). Comunicación en la gestión de crisis:lecciones prácticas. Editorial UOC. <https://elibro.net/es/lc/bibliotecafmh/titulos/33506>
- Marín, F. (2009). Comunicación de crisis . Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=cdsDEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=gesti%C3%B3n+de+crisis&ots=RQd-TjGRju&sig=Ge5ul5q87A6WmtWNQaAigLHala8#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20de%20crisis&f=false>

- Martínez,C. (2014) Comunicación de cambio y crisis(tesis de pregrado).
Universidad Rey Juan Carlos.España.
- Mitroff, I.& Pearson,C.(1997). Cómo gestionar una crisis.
Barcelona:Gestión 2000.
- Orduña, O. (2003). La comunicación en momentos de crisis. Comunicar.
Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/158/15802121.pdf>
- Remy, P. (2011).Manejo de crisis.Perú, Editorial
- Rojas Orduña, Octavio Isaac (2003). La comunicación en momentos
decrisis. Comunicar, (21),137-140.[fecha de Consulta 11 de
Diciembre de2020]. ISSN: 1134-3478. Recuperado de
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=158/15802121>
- Sánchez,M.(2017) Gestión de la comunicación organizacional en
situaciones de crisis en Importadora Industrial Agrícola S.A. liasa y
Diteca S.A. (tesis de licenciatura),Universidad Casa Grande,
Guayaquil.
- Vidangos, C. (2019). La Gestión de Crisis Comunicacional y su
relaciónsignificativa con la reputación de la Municipalidad Distrital de
Punta Hermosa, año 2017 (Tesis de pregrado). Universidad
San Martín de Porres, Lima.