Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación

GESTIÓN DE CRISIS Y POSTCRISIS DE LA EMPRESA VIAJE LINDO AIRLINES

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en Comunicación

Ariana Pauta Zapata
Código 20122971

Lima – Perú
Octubre de 2019

UNIVERSIDAD DE LIMA
MCMLXII
SCIENTIA ET PRAXIS

GESTIÓN DE CRISIS Y POSTCRISIS DE LA EMPRESA VIAJE LINDO AIRLINES

ÍNDICE

RESUMEN **10**
ABSTRACT **11**
INTRODUCCIÓN **12**
1. ANTECEDENTES DEL TRABAJO **13**
1.1 Definiciones previas 13
1.1.1 La crisis 13
1.1.2. Etapas de la crisis 14
1.1.3. Medidas de intervención: 14
1.1.4 Gestión de crisis 15
1.1.5. Casos de gestión de crisis de aerolíneas 15
1.2 Análisis del sector aéreo en el Perú 18
1.3 Análisis de la empresa Viaje Lindo Airlines 21
1.3.1 Historia de la empresa: 21
1.3.2 Promesa de Marca: 21
1.3.3 Valores corporativos: 22
1.3.4 Competencia: 22
1.3.5 Grupos de interés: 26
1.3.6 La Comunicación: 30
1.3.7 Responsabilidad Social Empresarial: 31
1.4 Análisis de la crisis de Viaje Lindo Airlines 32
1.4.1 Análisis de la situación 32
2. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN **35**
2.1 Manejo de crisis: 35
Objetivos específicos de la etapa: 37
Estrategias y acciones por objetivo y grupo de interés: 37
2.2 Etapa 2: Postcrisis – Recuperación y prevención de riesgos futuros 48
2.2.1 Plan de comunicación Interna: 48
2.2.2 Plan de Comunicación Externa: 53
Matriz de factores de riesgos a considera al momento de hacer el Manual de Comunicación de crisis. 57
3. SUSTENTACIÓN **59**

4. RECOMENDACIONES 61
REFERENCIAS.....62
ANEXOS.....64

UNIVERSIDAD DE LIMA
MCMLXII
SCIENTIA ET PRAXIS

Dirección web de las piezas y producciones de comunicación parte del trabajo

ETAPA 1:

Comunicado

https://drive.google.com/file/d/1G6Aryu_noWJDX9qhUNsCKrlHYjWTPxfI/view?usp=sharing

Cronograma de la Etapa 1

https://drive.google.com/file/d/1IcmkKk_u3W9cG5w7PSmLOxe1ioF_l36D/view?usp=sharing

Comunicado de gerencia

https://drive.google.com/file/d/10bTGtdr-uArHb10rPe5nzsMAj3oRDVhi/view?usp=sharing

ETAPA 2:

Cronograma de la Etapa 2

https://drive.google.com/file/d/10bTGtdr-uArHb10rPe5nzsMAj3oRDVhi/view?usp=sharing

Manual de gestión de Crisis

https://drive.google.com/file/d/1IRgFgnQlorC2u1k3PXU27XZOXCD8wF0B/view?usp=sharing

Video VLA

https://drive.google.com/file/d/1jvVCpSNld0Ca21xVGeEz6KmhoOkSJ-sQ/view?usp=sharing

Diseño de post para redes sociales - 1

https://drive.google.com/file/d/1marO4D1J7_XIy_CD-WmP9vEwS_73gBxg/view?usp=sharing

Diseño de post para redes sociales – 2

https://drive.google.com/file/d/1VFaG9YVv839SHsSe3tR9Sg-xbO1GokfC/view?usp=sharing

Diseño de post para redes sociales – 3

https://drive.google.com/file/d/1YLbvf4ZCHKRHtjnEjh9HZ1Rbcy2wCh4C/view?usp=sharing

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Objetivo 1, público objetivo, estrategias y acciones de la etapa 1……. 24

Tabla 1.2 Objetivo 2, público objetivo, estrategias y acciones de la etapa 1……. 26

UNIVERSIDAD DE LIMA
MCMLXII
SCIENTIA ET PRAXIS

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Tráfico de pasajeros en todo el país según líneas aéreas…… 13

Figura 1.2 Aerolíneas *Low Cost* este 2019…… 13

UNIVERSIDAD DE LIMA
MCMLXII
SCIENTIA ET PRAXIS

RESUMEN

El domingo 9 de junio de 2019, la Aerolínea “Viaje Lindo” tuvo un fatídico accidente con uno de sus aviones recientemente adquirido: el Boeing 737-300. Esto ocurrió durante el vuelo Lima - Arequipa, sobre la ciudad de Socosani, con 142 pasajeros a bordo, 6 tripulantes de cabina y dos pilotos. Esto provocó el fallecimiento de 67 pasajeros y 3 tripulantes de cabina, además de numerosos heridos. Estos posibles fallos habían sido notificados por la empresa fabricante del avión 2 días antes del accidente, pero la comunicación no fue efectiva y el avión partió rumbo a su destino sin ser notificado. Este accidente desata una crisis institucional que no es atendida de manera rápida y eficaz por la aerolínea, motivo que agravia la situación y pone en riesgo la reputación y el futuro de la compañía.

Por ello, este trabajo busca plantear una alternativa apropiada para la gestión de la crisis desatada en la Aerolínea Viaje Lindo, desde el rol de la comunicación corporativa, estableciendo líneas de acción específicas para cada etapa de la crisis y para cada uno de los grupos de interés, con el fin de salvaguardar la reputación de la aerolínea y mantener su posicionamiento en el mercado.

Palabras clave: gestión de crisis empresarial, crisis aeronáutica, comunicación de crisis, imagen institucional y reputación.

ABSTRACT

On Sunday, June 9th, 2019, one of Viaje Lindo's most recent aquisitions: a Boeing 737-300, had a fatal accident. This happened during the Lima - Arequipa flight, over the city of Socosani, with 142 passengers on board, 6 crew members and two pilots. The result was the passing of 67 passengers and 3 crew members, besides a great number of wounded. This possible malfunctions had been notified by the plane manufacturer 2 days before the accident, but communication was not effective and the plane departed to its destination without further notification. This accident starts an institutional crisis that is not addressed nor fast, nor effectively by the airline, therefore aggravating the situation and jeopardizing the company's reputation and future.

Because of that, this work seeks to propose an appropriate alternative for management of the crisis that affected Viaje Lindo Airlines, from the role of corporate communication, establishing specific lines of action for each stage of the crisis and for each of the groups of interest, with the objective of safekeeping the airline's reputation and maintaining its placement in the market.

Key words: enterprise crisis management, aeronautic crisis, crisis communication, institutional image and reputation

INTRODUCCIÓN

En la lucha por salvaguardar la reputación de una marca frente a un inminente error, puede ser una tarea complicada y sumamente delicada, en la que se debe ser audaz y planificar todo de manera muy estratégica para lograr salir del momento de la crisis, sin despreciar a los que se han visto afectados, pero sin mermar el prestigio de la marca que uno defiende.

En este caso, ocurrió un fatídico accidente aéreo en un avión de la aerolínea Viaje Lindo Airlines, del cual resultaron 70 fallecidos y numerosos heridos. Este accidente se debió a unas fallas de fábrica que fueron comunicadas por parte del fabricante, pero no fueron atendidas por las personas pertinentes de la aerolínea, lo que devino en este accidente. No saber gestionar adecuadamente la crisis, puede sepultar una marca hasta su extinción, o por el contrario, si es bien gestionada, puede transformar una tragedia en una fortaleza. La labor de quienes están encargados de la comunicación de crisis, es gestionar adecuadamente los mensajes y los canales de comunicación para poder dar solución al problema, sin afectar la reputación de la marca y sin despreciar a quienes se han visto afectados.

El presente trabajo expone una propuesta de gestión de crisis y postcrisis desde la gerencia de comunicación de la empresa de transporte aéreo "Viaje Lindo Airlines", que se pondrá en práctica desde el día 2 de la crisis, y que se extenderá hasta la prevención de la misma, estableciendo acciones estratégicas para la gestión del siguiente año. El trabajo está dividido en dos etapas, la primera es la etapa de "Manejo de Crisis", en la que se busca atender la emergencia y a los grupos que son prioritarios en ese omento. La segunda es la etapa "Postcrisis – Recuperación y prevención de riesgos futuros" en la que el objetivo es replantear los procesos de la empresa tanto internos como externos para poder recuperar la confianza de los grupos de interés, y contar con lineamientos claros a seguir en cuestión de gestión de crisis para, de esta manera, prevenir riesgos futuros. Este trabajo pretende establecer los vínculos adecuados con cada grupo de interés, sobre todo vínculos humanos que muestren la empatía de la empresa frente a una tragedia humana tan grande y trascendente. También tiene como objetivos transversales a todas las etapas, salvaguardar la reputación de la empresa y conservar su posicionamiento.

1. ANTECEDENTES DEL TRABAJO

1.1 Definiciones previas

Al oír hablar de Crisis, nos suena a algo disruptivo e incluso extremadamente negativo. Si bien es algo que nadie busca, es algo que a todos en algún momento nos toca enfrentar. Si la organización sabe gestionar su Crisis se convierte en una gran oportunidad para poder crecer, movilizarse y renovarse como marca.

1.1.1 La crisis

Las crisis son situaciones más o menos inesperadas y potencialmente dañinas para la supervivencia de una organización. Afecta a la mayoría de frentes de la compañía (interno y externo), y la vuelve en centro de la atención mediática. “Estas crisis presentan características comunes: son imprevisibles, sus fuentes de gestación son diversas y deben de tratarse con urgencia, hecho que da lugar a una alteración del proceso normal de la toma de decisiones.” (Calahorro, 2006).

Las crisis son caracterizadas normalmente por 4 elementos:

- Sorpresa
- Urgencia
- Inestabilidad
- Descenso en la calidad de la comunicación

Las crisis suelen ocurrir debido a diversos eventos. Según Remy (2015) estos son algunos de ellos:

- Responsabilidad en muertes o heridos en gran escala.
- Daño severo al patrimonio público o privado.
- Contaminación de gran magnitud.
- Protestas de vecinos en escala creciente.
- Presión de grupos de interés (stakeholders) por imputaciones o hechos negativos.
- Procedimientos judiciales o administrativos de gran trascendencia.
- Empleados que se quejan amarga y públicamente.
- Cobertura mediática negativa persistente.

- Hostilidad sistemática de políticos.

1.1.2. Etapas de la crisis

Las crisis presentan una curva de vida similar en todos los casos. En este se pueden observar claramente 3 estados (Choque, 2018):

- Ignición: Es el momento en el que la crisis empieza a mostrar sus síntomas y a desplegar su impacto.
- Expansión: Es cuando el problema se agudiza y se hace notorio en otras áreas de la organización.
- Declinación: La crisis disminuye y casi ya no está en la memoria de muchos

1.1.3. Medidas de intervención:

Es indispensable saber en qué etapa se encuentra la crisis para poder enfrentarse a ella. Una vez conocida la etapa, se puede intervenir en ella. Según Remy (2015) las siguientes son ventanas de intervención en una crisis:

- **Prevención**: Se reconocen los principales riesgos que puedan desencadenar una crisis.
- **Preparación**. La organización plantea estrategias para anticipar la respuesta a un problema inevitable.
  Estas dos primeras medidas forman parte de la Gestión de Riesgos
- **Identificación:** Cuando la crisis se desató, se reconocen sus características para luego elaborar las estrategias de contención.
- **Contención**. Se ejecutan estrategias de manera efectiva para menguar el impacto de la crisis en la organización y su entorno, y evitar su escalada.
- **Solución**. Se plantea una medida que busca neutralizar la causa o problema principal de la crisis.
- **Recuperación**. Se busca volver al estado de bienestar organizacional, estabilizando todo lo que se vio afectado por la crisis.

- **Aprendizaje**. Es la meta-cognición o evaluación posterior que se realiza para establecer un espacio de análisis donde se evalúe el desempeño durante la crisis y plantear las oportunidades de mejora para futuros riesgos.

1.1.4 Gestión de crisis

Es la manera en que una organización hace frente a un problema determinado, imprevisto y que pueda afectar su supervivencia. De la manera en que la empresa gestione la crisis, se agravará o menguará dicha situación.

Todas las organizaciones deben estar preparadas para la gestión de una crisis, puesto que de manera imprevista acontecerá, sea grande o sea pequeña, de igual forma puede afectar en la imagen y reputación de la marca.

En medio de una crisis, hay errores que no se pueden cometer. Estos son los 7 pecado según Remy (2015) en el manejo de una crisis:

- Nadie avisa.
- Nadie hace algo o todos hacen todo.
- Se ignora a la prensa.
- Se trabaja sobre supuestos, no sobre certezas.
- No se sabe comunicar.
- Se olvida que algunas personas deben ser informadas de la crisis antes que otras.
- Se da el tema por resuelto demasiado pronto.

1.1.5. Casos de gestión de crisis de aerolíneas

Caso 1: Southwest Airlines - Vuelo 1248

- ¿Qué ocurrió?

En diciembre de 2005 en Chicago, el vuelo 1248 de Southwest Airlines patinó durante el aterrizaje en el aeropuerto Midway de Chicago. La región experimentaba una fuerte tormenta de nieve, lo que les impedía una visión clara a los pilotos. Aunque tenían la opción de desviar la escala y dirigirse a un aeropuerto de pista más larga, decidieron aterrizar en Midway. Esto ocasión que el avión traspasara el perímetro del aeropuerto e impactara con tres autos en la pista adyacente. Tres

pasajeros sufrieron contusiones, ninguna de gravedad. Sin embargo, hubo una única víctima mortal, un niño de seis años que viajaba con su familia en uno de los vehículos impactados.

- ¿Cómo se manejó la crisis?

- El CEO de la aerolínea ofreció de inmediato una breve conferencia desde la sede de la empresa en Dallas, en la que solo reportó la ocurrencia del accidente, la referencia a los heridos y el lamentable fallecimiento del menor.
- Inmediatamente después, el CEO viajó al lugar del accidente. Ahí hizo su segunda declaración pública en la que señaló lo siguiente: “Absolutamente, no hay palabras para expresar nuestro dolor y pena por esta tragedia”.
- Él mismo se puso en contacto con los padres del niño y transmitió sus condolencias.
- Realizó visitas a los pasajeros hospitalizad.
- La empresa habilitó una línea telefónica gratuita para brindar información a los familiares sobre el estado de los heridos.
- No culpó ni exculpó a los pilotos, ni al aeropuerto ni a las condiciones del tiempo. Tampoco especuló sobre la causa del accidente.
- Ofreció la mayor cooperación a las autoridades encargadas de la investigación, ordenando el envío de un equipo de técnicos de Southwest para ello.
- Se mantuvo cerca de los colaboradores de la aerolínea, informándoles constantemente y animándolos a sobrellevar la situación con convicción.
- Cada vez que se contaba con nueva información confirmada, las daba a conocer a través de conferencias de prensa. En todas ellas reiteró el dolor por el fallecimiento del menor.

- Conclusiones:

- La gestión de esta crisis fue exitosa porque se le dio un rostro humano frente a un drama humano a través del CEO quien se puso al frente inmediatamente y supo ser empático con todos los grupos de interés.

- El éxito también fue gracias a la acción inmediata de la aerolínea y sus mensajes acertados en todo momento.
- A pesar de haber sido un accidente que provocó la muerte de un menor que ni siquiera estaba dentro del avión, la opinión pública no logró ver a la compañía como el villano. La presencia y respuesta del CEO permitió que la reputación de la aerolínea no se vea afectada.
- La acción rápida y eficaz impidió que hubieran cambios de vuelos y cancelación de pasajes por parte de los clientes. Es más durante los siguientes meses durante los meses mejoraron en un 10% los indicadores de ingresos por pasajeros, pasajeros embarcados y número de vuelos.

Caso 2: Germanwings – Vuelo 4U9585

- ¿Qué ocurrió?

El 24 de marzo de 2015, a las 10:01 de la mañana, un avión de Germanwings partió de Barcelona, en España, rumbo a Dusseldorf, Alemania. Sin embargo, este no llegó a su destino debido a que se estrelló en los Alpes franceses por causa de una acción deliberada de su copiloto, Andreas Lubitz, quien estrelló el avión intencionalmente debido a la profunda depresión en la que se encontraba. Esto acabó con la vida de 144 pasajeros y 6 tripulantes de cabina.

Al ser Germanwings el responsable de selección y manejo del personal, es el culpable de lo ocurrido por haber permitido que el copiloto vuelve en esas condiciones. Sin embargo, la empresa tuvo muchos aciertos en el manejo de la crisis comunicacional, lo que le permitió salir airosa de la crisis.

- ¿Cómo se manejó la crisis?

- La aerolínea se mostró transparente en todo momento y dio a conocer la información del accidente de manera inmediata.
- Apenas se confirmó el accidente, lo comunicó en español, inglés y alemán por los diferentes medios y sus redes sociales, para evitar especulaciones.
- Ofrecieron disculpas públicas en sus declaraciones.

- No negaron que la responsabilidad de la tragedia recaía en uno de sus colaboradores.
- El mismo día del accidente, los presidentes de Lufthansa (matriz de Germanwings) y Germanwings ofrecieron una conferencia de prensa para confirmar la caída del avión y brindar la información disponible hasta ese momento.
- La empresa mostró gran sensibilidad con las familias de las víctimas, poniendo diferentes servicios a su disposición para atender sus dudas y ofrecerles apoyo en todo momento.
- En Twitter usaron el hashtag #indeepsorrow (con profundo dolor) en diferentes idiomas para mostrar su sensibilidad con los afectados.
- Su logo también se tiñó de negro en todas sus redes sociales como muestra de respeto.

Conclusiones:

- Ante una tragedia de tal magnitud, es muy importante que la empresa de la cara y se muestre empatía frente a todos los públicos.
- En estos casos, es indispensable mostrar sensibilidad con las familias de los afectados y ofrecer siempre el apoyo a las mismas.
- Hacer un uso adecuado de las redes sociales le permite a la compañía informar de manera rápida a su público.

1.2 Análisis del sector aéreo en el Perú

El mercado del transporte aéreo en el Perú ha obtenido en los últimos años un crecimiento constante. Según estudios el tráfico aéreo de pasajeros podría obtener este 2019 un crecimiento de 8.7% con relación al año anterior.

En el 2018 se lograron transportar 24.6 millones de pasajeros de los cuales el 51.7% corresponden a rutas nacionales. El entorno muestra un alto nivel de competitividad y la llegada de nuevas aerolíneas de formato Low Cost. Sin embargo, el mercado de transporte al interior del país es dominado en un 58.2% por un solo operador

(LATAM) y le siguen algunos otros que se dividen entre sí la otra mitad del mercado.

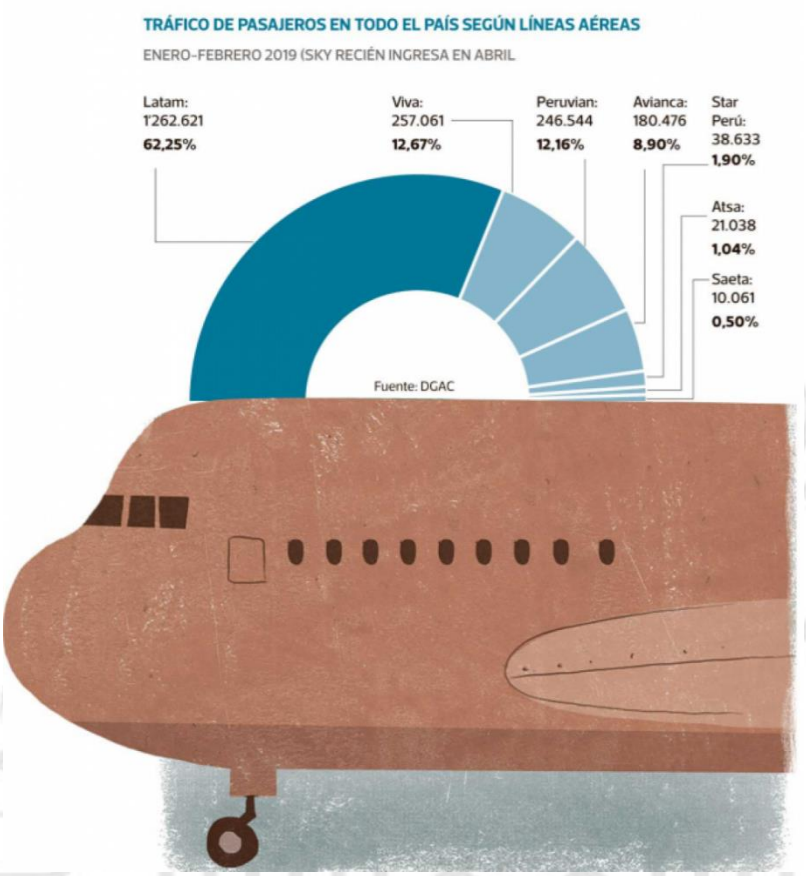
La Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) informó que el tráfico aéreo a nivel nacional ascendió a 5’280,936 pasajeros de enero a mayo del 2019 en Perú, lo que representó un incremento de 5% respecto a similar período del 2018, cuando se movilizaron 5’027,662 pasajeros.

Según esta misma fuente, en el mes de mayo se movilizaron 1’175,297 pasajeros, lo que representó un incremento de 10.5% respecto al mismo mes del 2018, con 1’063,354 personas transportadas. En este mes, las ciudades con mayor tráfico fueron Cusco con 331,397 pasajeros (variación positiva de 3.6% respecto a mayo del 2018), Arequipa con 178,037 pasajeros (7.6%), Piura con 94,358 pasajeros (17.5%) e Iquitos con 88 398 pasajeros (8.9%).

A inicios del presente año, LATAM Airlines Perú tuvo la más alta participación dentro del tráfico aéreo nacional al transportar 3’270,042 pasajeros, lo que representó el 61.9% del mercado nacional. La siguió Viva Airlines Perú con 690,765 pasajeros (13.1%), Peruvian Airlines con 619,069 pasajeros (11.7%), Avianca Perú con 334,016 pasajeros (10.2%) y Star Perú con 101,665 (1.9%). Sky Airlines Perú en solo dos meses ha transportado 147,232 pasajeros.

Figura 1.1

Tráfico de pasajeros en todo el país según líneas aéreas (Enero – febrero 2019)

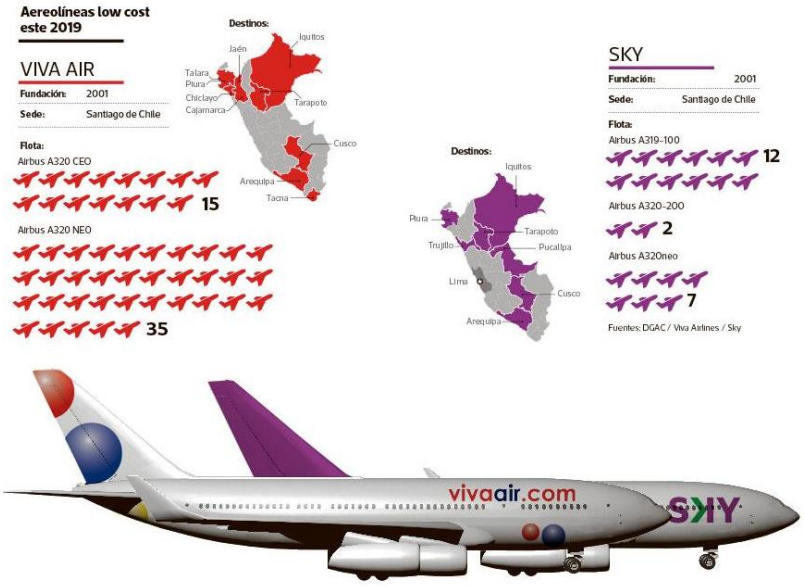


Fuente: DGAC

El tráfico aéreo de pasajeros incrementaría un 8.7% este año debido al dinamismo generado por las empresas con formato *low cost* que han ingresado al mercado. El ingreso de SKY Airlines a inicios de abril y la realización de los Juegos Panamericanos, han provocado este incremento, según el informe del "Mercado de Transporte de Pasajeros" de la consultora Maximixe.

Figura 1.2

Aerolíneas *Low Cost* este 2019



Fuente: Día 1

1.3 Análisis de la empresa Viaje Lindo Airlines

1.3.1 Historia de la empresa:

Viaje Lindo Airlines (VLA), es una aerolínea tradicional que opera desde hace 24 años en el mercado peruano. Es una empresa de capitales peruanos que ahora ha recibido nuevos competidores con la llegada de las aerolíneas Low Cost. VLA opera 8 rutas nacionales, su centro de operaciones se encuentra en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez.

A lo largo de los años la empresa ha venido expandiendo sus operaciones incrementando el número de aeronaves y el número de destinos a nivel nacional. Actualmente cuenta con 25 aviones, además de los 15 recién adquiridos de la empresa Boeing.

1.3.2 Promesa de Marca:

VLA siempre ha manifestado su preocupación por la seguridad de los pasajeros y colaboradores de la empresa, sosteniendo desde sus inicios que sus aeronaves pasan

por un riguroso control y mantenimiento y es la aerolínea con menos retrasos en minutos a nivel nacional.

Estos atributos de la marca han llevado que esta los coloque dentro de su slogan: *"Seguridad y puntualidad a un mejor precio".* Los mismos se han buscado trabajar en acciones de comunicación interna.

1.3.3 Valores corporativos:

La promesa de marca la han llevado a la cultura de la empresa, poniendo ambos atributos como valores corporativos para que de esta manera, ambos se puedan practicar tanto hacia adentro como hacia a fuera de la organización.

- Seguridad
- Puntualidad

1.3.4 Competencia:

Aerolíneas peruanas:

- Star Perú

  Es una aerolínea peruana que opera en el mercado nacional desde el año 1997. Inició operaciones brindando servicios de transporte de carga y vuelos charter para empresas nacionales y transnacionales, con una flota conformada por aviones Antonov, de fabricación soviética.

  En el 2004 inicia operaciones comerciales con un avión Boeing 737-200 que tenía como único destino Juliaca. Actualmente tiene 6 destinos nacionales: Chiclayo, Cajamarca, Lima, Pucallpa, Tarapoto e Iquitos. Su centro de operaciones es el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez en Lima.

- Peruvian Airlines:

Es una aerolínea peruana fundada en octubre del 2009. Cuenta con una flota de tres aviones Boeing 737-200, cinco Boeing 737-300, un 737-400 y dos 737-500, que suman un total de 11 aeronaves que cubren 10 destinos nacionales: Lima, Arequipa, Cuzco, Ilo, Iquitos, Jauja, Piura, Pucallpa, Tacna y Tarapoto.

Peruvian tiene como misión ofrecer a sus clientes un servicio cálido y personalizado, buscando mejorar continuamente la eficiencia de sus operaciones y valorando el empeño diario de su personal. De esta manera, contribuye con la integración, desarrollo y bienestar de todas las regiones del Perú. Su visión es ser reconocida como la mejor línea aérea peruana capaz de competir con calidez y orgullo en un mundo globalizado.

Hasta inicios del 2019, Peruvian se encontraba en el puesto tres de tráfico aéreo nacional, después de LATAM y Viva Air Perú. Sin embargo, eso cambió el 30 de setiembre, día en el que sus cuentas bancarias fueron embargadas por parte del Tribunal Fiscal de Aduanas por tener deudas millonarias. Esto provocó la suspensión de todos los vuelos y cierre de las oficinas de la aerolínea por un tiempo indeterminado, dejando así una plaza grande en el mercado aeronáutico por cubrir.

Aerolíneas *low cost:*

- SKY Airlines:

  Es una aerolínea *low cost* de origen chileno fundada en 2002 por Jürgen Paulmann como una alternativa para vuelos nacionales. Actualmente cuenta con una flota moderna de 20 aeronaves Airbus A319, A320 y A320neo. Vuela a 14 destinos en Chile, 8 en Perú y 6 en otros puntos de Sudamérica (Brasil, Argentina y Uruguay).

  En el tiempo que lleva de actividad, ha ganado por tres años consecutivos (2014, 2015 y 2016) el premio SkyTRax a la «mejor aerolínea regional de Sudamérica». En el 2018 y 2019 recibió el reconocimiento a la mejor aerolínea de bajo costo de la región.

En abril de este año, SKY inició operaciones en Perú con cuatro aviones Airbus 320 Neo que cubren siete rutas que parten desde Lima hacia los principales destinos turísticos del territorio peruano: Arequipa, Cusco, Iquitos, Piura, Pucallpa, Tarapoto y Trujillo. Después de dos meses, la aerolínea anunció sus dos nuevos destinos que se sumarían a los siete que ya tenía. Estos serían Tumbes y Ayacucho.

La aerolínea se caracteriza por tener precios accesibles que pone al alcance de todo el mundo viajar en avión dentro de Perú. A mediano plazo se ha fijado transportar en el 2022 a 4 millones de pasajeros, abarcar un 15% de la cuota de mercado y tener una flota de quince aviones.

- Viva Air Perú:
  Es una aerolínea *low cost* comercial de pasajeros de Perú, fundada durante el 2016 bajo el nombre de Viva Air. Empezó sus operaciones a inicios de mayo del 2017 con dos aviones Airbus A320 con una capacidad de 180 pasajeros. Actualmente cuenta con 50 aeronaves y cubre 11 rutas naciones que parte de Lima hacia: Cusco, Arequipa, Piura, Iquitos, Tarapoto, Talara, Jaén, Chiclayo, Cajamarca, Tacna y Juliaca. Además cuenta con tres rutas internacionales a Bogotá, Medellín y Cartagena.

Su centro de operaciones está ubicado, al igual que el nuestro, en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez. Viva Air Perú pertenece al grupo de Irelandia Aviation, desarrollador líder de aerolíneas de bajo costo del mundo liderada por Declan Ryan, uno de los fundadores de Ryanair.

La misión de Viva Air Perú entregar un servicio consistente y accesible a sus clientes, impulsando el modelo de bajo costo en la región con sostenibilidad y eficiencia. Además, tiene la visión de ser la aerolínea líder de bajo costo en la región. Tienen más de 3,100 vuelos por mes y alrededor de 40,00 al año. Durante el 2019 se proyectan trasladar a más de 6.3 millones de pasajeros.

Aerolíneas extranjeras:

- LATAM Airlines

  Es una aerolínea formada por las aerolíneas sudamericanas LAN, TAM y sus filiales. Tiene su sede en Santiago (Chile) y opera vuelos a países en América del Sur, Centroamérica, América del Norte, el Caribe, Europa, África, Asia, Medio Oriente y Oceanía, llegando a un total de 136 destinos en 24 países. En carga, la aerolínea sirve a más de 144 destinos en 26 países.

  LATAM se constituye como la mayor y más importante línea aérea de América Latina con la inauguración de la ruta a Israel, se convirtió en la única aerolínea latinoamericana en volar a los 5 continentes, además de ser el único operador de Latinoamérica en unir Sudamérica con países y regiones tales como Australia, Nueva Zelanda, Israel, la Polinesia francesa, Sudáfrica y Jamaica.

  Cuenta con una moderna flota compuesta por aviones Boeing y Airbus que tienen capacidad hasta para 379 personas. Sus rutas nacionales llegan a 19 departamentos del país: Lima, Cusco, Arequipa, Piura, Iquitos, Tarapoto, Talara, Jaén, Chiclayo, Cajamarca, Tacna, Tumbes, Iquitos, Pucallpa, Puerto Maldonado, Juliaca, Ayacucho y Pisco. LATAM tiene dominado el territorio nacional en un 58.2%.

  Pertenece a la Alianza global Oneworld que reúne a 13 de las mejores y mayores líneas aéreas del mundo, todas comprometidas en proporcionar servicios y valor de clase mundial. Esto ofrece a los pasajeros de LATAM una gama de opciones de viajes aéreos, premios y beneficios fuera del alcance de cualquier línea aérea individual.

- Avianca

  Es la mayor aerolínea de Colombia, fue fundada en 1919 con el nombre SCADTA, es la segunda aerolínea más antigua del mundo, después de KLM (fundada dos meses antes) y la más antigua del mundo con operaciones ininterrumpidas.

Cuenta con la segunda flota más grande de Suramérica, después de la de LATAM. Sus centros de conexiones están localizados en los aeropuertos Jorge Chávez (Lima), El Dorado (Bogotá) y El Salvador (San Salvador). Desde esos puntos opera vuelos a Norteamérica, Centroamérica, El Caribe, Sudamérica y Europa.

En el Perú tiene una única ruta doméstica hacia Cuzco. Actualmente se encuentra en un mal momento económico y en proceso de reestructuración hacia el 2021, en el que implementarán una estrategia que contemple la opción *low cost* dentro de algunos de sus mercados, según el CEO de la aerolínea.

1.3.5 Grupos de interés:

- Colaboradores:

VLA cuenta con 1200 colaboradores colocados en los siguientes departamentos:

- Departamento de Recursos Humanos: se encargan de lo que respecta al personal de toda la aerolínea.
- Departamento de Planificación: se encargan de la comercialización a través de la promoción y ventas.
- Departamento de Ingeniería y Tecnología: dirige el departamento de Control Técnico y Mantenimiento, y el de Tecnología.
- Departamento de Operaciones: tiene a su cargo a los supervisores de tráfico, carga, catering, seguridad, mantenimiento y atención al cliente.
- Departamento de Comunicaciones: está encargado de las relaciones públicas, comunicación corporativa y publicidad de la empresa.
- Departamento legal: encargado de gestionar los asuntos legales de la aerolínea.
- Departamento de administración y finanzas: gestionan los aspectos contables y la tesorería.

- Clientes:

El público de VLA es principalmente peruano que busca viajar dentro del Perú en algunas de las 8 rutas nacionales que cubre la aerolínea y que espera hacerlo por un precio bajo. También es un target que prioriza la seguridad y puntualidad al momento de viajar.

- Proveedores:

El principal proveedor de la aerolínea es la empresa Boeing, quien la provee de aviones.
The Boeing Company es una empresa multinacional de origen estadounidense que diseña, fabrica y vende aviones, helicópteros, misiles y satélites y proporciona asesoramiento y servicio técnico. Es uno de los mayores fabricantes de aeronaves del mundo. Su sede central se encuentra en Chicago. Adicionalmente, VLA cuenta con otros tantos proveedores de repuestos de aeronaves.

- Órganos reguladores:

  - La Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC)
    Es un órgano del Ministerio de Transporte y Comunicaciones que ejerce la Autoridad Aeronáutica Civil en el Perú y se encarga de fomentar, regular y administrar el desarrollo de las actividades del transporte aéreo así la navegación aérea civil dentro de nuestro territorio.

    Además, conduce el proceso de gestión integral de la Aviación Civil, en sujeción a la legislación aeronáutica del Perú, anexos y documentos de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), así como Regulaciones Aeronáuticas Peruanas (RAP), para constituirse en una organización sólida que contribuya al desarrollo de la industria aeronáutica civil del país, como un medio para el desarrollo de otras actividades económicas.

Funciones:

- Proponer y ejecutar las políticas del sector en materia de aeronáutica civil.
- Participar en la formulación, seguimiento y evaluación de planes de desarrollo del sector, en materia de transporte aéreo.
- Proponer y/o aprobar normas legales, técnicas y/o administrativas, de acuerdo al ámbito de su competencia.
- Formular y aprobar el Plan Nacional de Navegación Aérea, así como los planes técnicos y operativos.
- Regular y aprobar, según corresponda, todos los procedimientos, reglas y demás métodos, aplicados en los servicios de tránsito aéreo.
- Ejecutar la política aérea nacional, así como negociar y suscribir acuerdos en materia de aeronáutica de índole técnico o aerocomercial.
- Recomendar la adopción de las políticas aerocomerciales en concordancia con los acuerdos internacionales y el interés nacional.
- Fiscalizar y sancionar el incumplimiento de la normatividad que regula las actividades aeronáuticas civiles, seguridad de la aviación (AVSEC) y otras vinculadas al ámbito aeronáutico.
- Otorgar, modificar, suspender y revocar las autorizaciones administrativas y técnicas para la explotación de la actividad aeronáutica civil.
- Suspender las actividades aeronáuticas civiles cuando no cumplan las condiciones mínimas de seguridad operacional.
- Conducir las actividades de facilitación de acuerdo al ámbito de su competencia, en coordinación con el Comité Nacional de Facilitación.
- Conducir y/o supervisar los estudios para la construcción, mejoramiento, ampliación y rehabilitación de aeropuertos y/o aeródromos, de acuerdo al ámbito de su competencia.
- Colaborar con la investigación de accidentes aeronáuticos a cargo de la Comisión de Investigación de Accidentes de Aviación – CIAA.
- Concertar y suscribir acuerdos en materia aeronáutica, de índole técnico o aerocomercial.
- Proponer, en coordinación con las entidades competentes, a los representantes peruanos ante las autoridades internacionales, así como

ante la Comisión Latinoamericana de Aviación Civil - CLAC, Organización de Aviación Civil Internacional - OACI, Acuerdo de Rotación ante la OACI y otros organismos internacionales referidos a la materia de su competencia.
- Aprobar los planes maestros de los aeropuertos.
- Aprobar el plan anual de adquisición de bienes y servicios de la Dirección General.
- Celebrar convenios de cooperación y asistencia técnica en materia aeronáutica, tanto nacionales como internacionales.
- Participar en el proceso presupuestario del Ministerio en lo que corresponde a la Dirección General, en coordinación con la Oficina General de Planificación y Presupuesto.
- Administrar, ejecutar y evaluar el presupuesto asignado para el desarrollo de su gestión.

La información de la DGAC, mencionada líneas arriba, fue extraída de su página institucional.

- Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial (CORPAC)
Fundada en 1943 proporciona las instalaciones, servicios y procedimientos para la navegación aérea, conformando así un sistema integrado, diseñado para satisfacer en un futuro inmediato, los requisitos operacionales de las aeronaves civiles en el ámbito Nacional e Internacional dentro de los límites de la Región de Información de Vuelo (FIR) Lima hasta el año 2010. Tiene como objetivos lo siguiente:

- Operar, equipar y conservar aeropuertos comerciales abiertos al tránsito aéreo, incluyendo las dependencias, servicios, instalaciones y equipos requeridos por la técnica aeronáutica, de acuerdo con las normas internacionales reconocidas por el Estado Peruano y las disposiciones legales y reglamentarias referentes al funcionamiento de los aeropuertos y sus servicios.

- Establecer, administrar y conservar los servicios de ayuda a la aeronavegación, radiocomunicaciones aeronáuticas y demás servicios técnicos necesarios para la seguridad de las operaciones aéreas del país.
- Establecer y mantener el ordenamiento del tránsito aéreo y su correspondiente control que le asigne el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.
- Establecer sistemas apropiados e idóneos de comunicación requeridos para regular y controlar el tránsito aéreo de sobrevuelo.

La información presentada líneas arriba sobre CORPAC ha sido extraída de su página institucional.

- Medioambiente

Puesto que el rubro de la empresa significa una emisión de CO2 al medioambiente, este es un stakeholder importante al que la empresa debe procurar cuidar y disminuir, en la medida de lo posible, su impacto negativo.

- Empresas aeroportuarias:

Aquí se encuentran todos los aeropuertos que están dentro de los 8 destinos nacionales que maneja la aerolínea, siendo el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez su centro de operaciones.

- Medios de comunicación

Dentro de ellos se encuentran los canales de televisión y diarios nacionales.

1.3.6 La Comunicación:

La empresa cuenta con un área de comunicaciones que ha tenido diversos cambios en su dirección, lo que no ha permitido dar sostenibilidad y continuidad a los planes de comunicación propuestos. Por otro lado, El Directorio nunca ha estado conforme con la gestión de la comunicación de la empresa.

Al interno, el clima laboral de la empresa no es muy bueno, hay descontento por parte de los colaboradores por la sobrecarga laboral que no tiene reconocimiento ni incentivo alguno. No se ha hecho una encuesta de clima laboral desde hace 3 años.

- Canales de comunicación interna:

Cuentan con una Intranet que sirve para comunicar a todos los colaboradores sobre lo que ocurre en la empresa. Además, los colaboradores tienen diversos grupos de Facebook y Whatsapp fuera del control de la gerencia de comunicaciones.

- Canales de comunicación externa:

Cuentan con una página web que sirve como tienda virtual a través de la cual se realizan ventas de boletos. Además tienen cuentas en Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn. Hace poco han lanzado una aplicación que tuvo buena acogida. En ésta se dan alertas de asientos vacíos en los vuelos programados en las siguientes 48 horas, de tal manera que la empresa no pierde el valor del asiento vacío y los viajeros pueden obtener un mayor descuento en viajes muy próximos.

1.3.7 Responsabilidad Social Empresarial:

La compañía ha venido realizando una serie de acciones de RSE sostenidamente a lo largo de los últimos 10 años.
Existe un área específica dedicada a estas funciones. Una de las principales preocupaciones ha sido el impacto medioambiental. Debido a eso, la aerolínea ha buscado siempre tener una flota moderna, que permita reducir las turbulencias del aire además de generar reducción de combustible y de emisiones de CO_2.

Desde hace tres años incluso se comenzó a utilizar biocombustible logrando que la reducción emisiones de CO_2 sea significativa. Con eso también se logra que los vuelos sean más eficientes y que su contaminación tenga un impacto menor. Debido

a eso han recibido diversos premios y reconocimientos, especialmente por sus campañas de sensibilidad ambiental a nivel interno y externo.

Sus planes de proyección tienen previsto realizar más intervenciones sobre el medio ambiente entre sus públicos internos y externos. Sumado a eso, VLA elabora ya por tercer año consecutivo el Reporte GRI con claros y concretos indicadores mostrando datos exactos y positivos año a año. En términos generales se percibe una cultura de aporte al medio ambiente, participativa porque abarca al conjunto de los colaboradores donde se percibe que no lo hacen por indicación de la compañía sino porque sienten que es realmente importante para la sociedad.

1.4 Análisis de la crisis de Viaje Lindo Airlines

1.4.1 Análisis de la situación

- Descripción de lo ocurrido:

El domingo 9 de junio a las 7:35 a.m. un vuelo Lima - Arequipa con 142 pasajeros a bordo, 6 tripulantes de cabina y dos pilotos reportan fallas en la estabilidad del avión al aproximarse al Aeropuerto Internacional Rodríguez Ballón en la fase de descenso. Minutos después sobre Socosani, el piloto anuncia una pérdida de control de la aeronave a la torre de control y solicita aterrizaje de emergencia. El piloto recibe la confirmación de los operarios del aeropuerto quienes activan los protocolos de seguridad y emergencia inmediatamente. El capitán de la aeronave informa a los pasajeros.

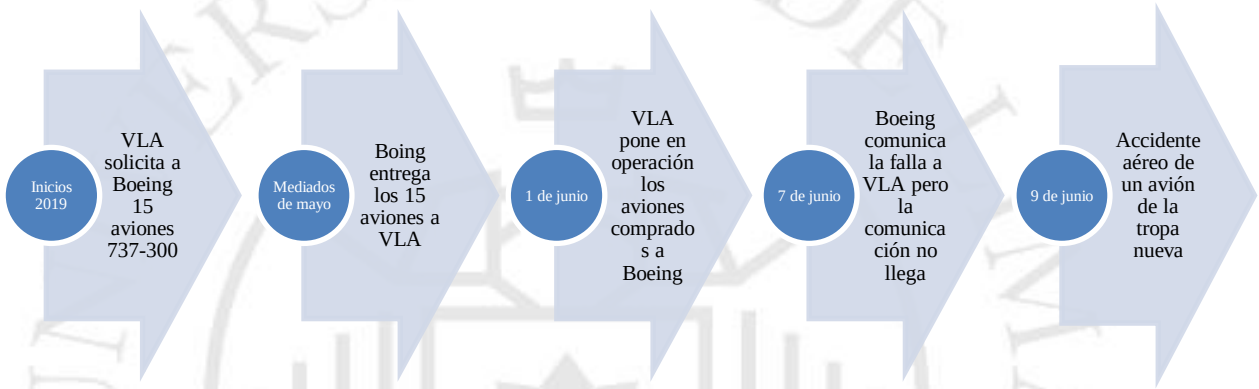
El accidente significó la muerte de 67 pasajeros y 3 tripulantes de cabina, muchos de los heridos fueron trasladados de emergencia a los hospitales más cercanos. Un niño quedó huérfano de padre y madre.

- Causas:

El avión que voló esa mañana a Arequipa era uno de los aviones nuevos que VLA había adquirido de Boeing a mediados de mayo y que puso en operación desde el sábado 01 de junio. Boeing, a inicios de junio, anunció fallos en las alas en algunos de los aviones 737. Las partes afectadas (slats) se relacionan con el funcionamiento de las alas y la aerodinámica del avión durante el despegue y aterrizaje. Boeing Communications

emitió un comunicado para anunciar el problema, además de divulgarlo por distintos medios de comunicación. La alerta oficial fue lanzada a todas las líneas aéreas que recibieron un lote reciente de aviones en los últimos 8 meses. Como consecuencia de eso, Boeing ofreció el envío de repuestos a toda aerolínea que haya identificado fallos potenciales tras haber realizado la revisión correspondiente.

La noticia llegó a VLA dos días antes del vuelo pero no llegó a las personas que hubieran podido evitar el vuelo de dicho avión. A continuación se hará una cronología de los hechos para poder entender mejor cada etapa del problema.



- Agravantes de la situación:

Las muertes sin duda agravan mucho la situación, pero hay otros aspectos que hacen que la crisis sea más difícil de gestionar y son los siguientes:

- No hubo respuesta inmediata por parte de la aerolínea frente a la opinión pública. Emitió una nota de prensa mal redactada 12 horas después del accidente en la que se libra de toda culpa alguna y responsabiliza exclusivamente a Boeing.
- El dueño y gerente general da una conferencia de prensa una hora después de que la nota de prensa ya este circulando. Él se muestra muy nervioso e inseguro frente a las preguntas de los periodistas y no está al tanto de todos los detalles del accidente. La prensa lo incrimina.
- Gabinete de crisis inactivo y el plan de crisis es un documento desconocido para ellos.

- Se filtran a la prensa rumores y comentarios anónimos de algunos colaboradores en los que expresan condiciones laborales injustas, acumulación de sobre horas impagas, entre otras cosas.
- En las redes sociales, los consumidores expresan su descontento hacia los servicios de la aerolínea.
- La Dirección General de Aeronáutica Civil emite a primeras horas de la mañana del día siguiente un comunicado lamentando lo sucedido y anunciando la apertura inmediata de una investigación a cargo de la Comisión de Investigación de Accidentes de Aviación (CIAA) que explique lo sucedido para que en el futuro cercano el Ministerio Público se encargue de las responsabilidades penales de la organización, de los pilotos y del personal técnico que permitió el vuelo de dicho avión.

2. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN

Gestión de crisis y postcrisis: Viaje Lindo Airlines

Los objetivos principales de esta propuesta de comunicación para la gestión de crisis y postcrisis es salvaguardar la reputación de la empresa y mantener su posicionamiento en el mercado; y la siguiente propuesta de comunicación trabaja en función de ellos al gestionar la crisis y postcrisis de la empresa. Dichos objetivos serán transversales a las dos etapas en las que se atenderá la crisis, que son las siguientes:

2.1 Manejo de crisis:

En esta etapa se atenderá la emergencia a partir del día 2 de la crisis. Aquí debe considerarse la contención de la misma para evitar que esta siga causando daños, esto a través del soporte a las víctimas del accidente y sus familias, dándoles todas las herramientas necesarias para afrontar este terrible momento. También en esta etapa se debe brindar la información pertinente a los públicos internos y externos de la aerolínea y comunicar la cooperación con las autoridades que lleven a cargo la investigación para determinar pronto la causa del accidente.

Al tratarse de un accidente grave con muchas pérdidas humanas, es necesario que la empresa actúe de manera muy empática con las personas que se han visto afectadas. Independientemente de quién sea el culpable de lo ocurrido, la sociedad espera una respuesta humana por parte de la empresa, que muestre solidaridad con las víctimas y se esfuerce por reparar los daños. En este sentido, es muy importante que la cara de la compañía, el gerente general, pueda prepararse y salir para afrontar la crisis y darle a los stakeholders la seguridad y confianza que necesitan en este momento en el que todo ha sido vulnerado.

El tiempo determinado para esta etapa es de 11 días que van desde el lunes 10 de junio por la mañana, hasta el viernes 21 de junio por la noche.

Antes de iniciar con las acciones estratégicas referidas a la atención de los diferentes grupos de interés, es importante ejecutar 4 acciones previas:

1. Dar aviso y activar el Gabinete de Crisis y prepararlos para que tengan una actuación oportuna frente a la problemática.
2. Activar el Protocolo de Emergencia de la aerolínea en todas las áreas.
3. Hacer una lista de contactos prioritarios con los que hay que comunicarse, que incluya a las personas y/o entidades que tengan una relación importante con la compañía. Se debe tener a la mano sus nombres, puestos de trabajo, número de contacto de la persona y de su asistente en caso no se logre la comunicación, haya una constancia de que se hizo. Estas llamadas deben ser realizadas por los miembros de Gabinete de Crisis de manera inmediata. En este caso, Viaje Lindo Airlines tiene los siguientes contactos prioritarios: familiares de las víctimas del accidente, colaboradores, accionistas, clientes, autoridades, órganos reguladores y medios de comunicación.
4. Sugerir al directorio la destitución del CEO y del Gerente de operaciones, puesto que sobre ellos recae la responsabilidad de la crisis; en ese sentido, nombrar a un nuevo funcionario como Gerente General. Esta persona que asuma el cargo tendría que ser una persona empática, cálida y que trasmita seguridad al público y a los colaboradores. En caso el CEO original no dimita de su puesto, tendría que hacer una disculpa pública por su actuación en la conferencia de prensa del día de la caída del avión, y recuperar la confianza pública en él (además de en la empresa). Los beneficios y desventajas de estas medidas serían las siguientes:

Decisión de Directorio	**Ventajas**	**Desventajas**
Se cambia de CEO	- Es un rostro fresco para la empresa. - Es muestra de que los responsables asumirán las consecuencias sin importar quiénes sean. - Le otorgará otra perspectiva al actuar de la empresa. - Podrá trasmitir con mayor facilidad seguridad y confianza al público.	- La opinión pública podría asumir como un deslinde de responsabilidad de parte del dueño. - Dificultad para encontrar una persona idónea para asumir tal responsabilidad de manera inmediata.

Se mantiene el CEO	- Ahorro de tiempo para la actuación contra la crisis. - Evidencia el compromiso de afrontar los problemas y encaminar su empresa. - Reafirma su buena actuación a la cabeza de Viaje Lindo a lo largo de 25 años.	- Ya tiene en contra a la opinión pública. - Genera desconfianza en el público. - Ya existe una animadversión por parte de los colaboradores por la gestión humana de la empresa. - Ha perdido credibilidad por su actuación en la conferencia de prensa.

Cual sea la decisión que tome el directorio con respecto al liderazgo de la organización, se propondrán los mismos objetivos para afrontar esta etapa de la crisis.

Objetivos específicos de la etapa:

1. Establecer vínculos oportunos con los afectados por el accidente
1. Recuperar la confianza de los stakeholders en la empresa.

Mensajes clave:

- "Lamentamos lo ocurrido"
- "Estamos acompañando y bridando todo nuestro apoyo a los afectados y sus familias"
- "Nos allanamos a las investigaciones"

Estrategias y acciones por objetivo y grupo de interés:

Objetivo 1: Establecer vínculos oportunos con los afectados por el accidente.
Público objetivo: Stakeholders externos

Estrategia 1: Comunicar lo ocurrido a los familiares de todos los pasajeros				
Acciones	**Mensaje**	**Grupo de interés**	**Indicadores**	**Meta**
Preparar a los miembros del Gabinete de Crisis	- Informar del accidente, sin dar mayor detalle	- Familias de los afectados por el accidente.	Porcentaje de pasajeros cuyo contacto de	100%

para que llamen a los contactos de emergencia de los pasajeros y les comuniquen lo ocurrido y el estado de su familiar.	puesto que todo aún está en investigación. - Comunicar el estado del pasajero. - Manifestar el apoyo de la aerolínea en todo momento. - Informar sobre los procedimientos a seguir.		emergencia ha sido contactado.	
Asignar un asesor de la aerolínea por cada cierto grupo de familias afectadas	- Dar soporte emocional, así como procedimental a los familiares de los muertos. - La compañía está comprometida con las familias. - Coordinar la entrega de restos y/o el reconocimiento del cuerpo	- Familias de los muertos	- Número de familias contactadas por el asesor para brindar ayuda.	70 familias
Coordinar con los aeropuertos “Jorge Chávez” en lima y “Rodríguez Bayón” en Arequipa para habilitar una sala para que todos los	- Lamentar lo ocurrido, en el vuelo. - Apaciguar la animadversión de los familiares	- Familias de los pasajeros y tripulantes del vuelo accidentado	Porcentaje de personas que fueron atendidas al llegar al aeropuerto.	100%

familiares y amigos de los pasajeros del vuelo en cuestión puedan tener un espacio en el que la aerolínea de manera oficial pueda comunicar lo ocurrido.	contra la compañía aérea. - Manifestar el compromiso de la aerolínea para dar soporte a los familiares de los pasajeros y tripulantes. - Indicar los procesos que seguirán a partir de ahora.			
Solicitar al Departamento de Tecnología la apertura de una línea telefónica exclusiva para los familiares y medios de comunicación.	En esta línea se debe dar información confirmada y actualizada de la situación de los pasajeros y tripulantes, y de lo que corresponda en torno al accidente.	- Familias de los afectados por el accidente. - Medios de comunicación	Porcentaje de personas que llamen para solicitar información.	50% de familiares y 80% de los medios de comunicación.

Estrategia 2: Dar soporte y mostrar sensibilidad a los afectados por el accidente				
Acciones	**Mensaje**	**Grupos de interés**	**Indicadores**	**Meta**
Visita del CEO y del Gabinete de Crisis al hospital donde se encuentran los heridos.	- Manifestar el soporte de VLA hacia los afectados por el accidente. - Humanizar la empresa frente a	- Heridos por el accidente - Familias de los afectados por el accidente.	- Porcentaje de pasajeros heridos visitados por el Gabinete de Crisis	100%

	aquellos que han sido perjudicados.			
Coordinar con los colegios de abogados en Lima y en Arequipa para que brinden asesoría jurídica gratuita a los familiares de los afectados.	- VLA busca facilitar todos los procesos para las familias de los afectados, para que puedan encontrar soluciones rápidas, efectivas y que sean accesibles.	- Familias de los afectados por el accidente.	- Porcentaje de colegio de abogados que accede al convenio.	- 70%
Convocar a los medios de comunicación a una conferencia de prensa luego de la visita del CEO al hospital.	- Manifestar la preocupación de la aerolínea por el estado de los heridos y la sensibilidad de la misma frente a la difícil situación que toda la familia de VLA afronta.	- Medios de comunicación - Opinión pública	- Porcentaje de medios de comunicación que acudan a la conferencia de prensa.	80%
Dar declaraciones a los medios de prensa al salir del hospital.	- Comunicar que el CEO ya ha visitado al niño que ha quedado huérfano de padres para acompañarlo y brindarle su apoyo. - Resaltar el respaldo total de VLA, asegurando el futuro del menor	- Opinión pública - Medios de comunicación	- Porcentaje de medios de comunicación que acudan a la conferencia de prensa.	80%

Convocar a los medios para que cubran la búsqueda y recuperación de la caja negra del avión y las pertenencias de las víctimas en el lugar del accidente. El CEO estará presente porque dará declaraciones a la prensa en Socosani, donde se han construido los memoriales de las personas fallecidas.	- El mensaje es que la aerolínea se ha puesto a toda disposición de las autoridades para conocer las causas del accidente y que está colaborando con la búsqueda. -Además, el CEO debe reafirmar su profundo pesar por lo sucedido y comprometerse para que algo así no vuelva a ocurrir.	- Opinión pública - Medios de comunicación - Familias de los afectados por el accidente.	Porcentaje de medios de comunicación que acudan a Socosani a cubrir la noticia.	50%
Citar a los sobrevivientes fuera de peligro del accidente para manifestar apoyo y disposición por parte de la aerolínea y asegurarles que un acontecimiento de esta magnitud no volverá a ocurrir.	Comunicar que pasada la crisis se abrirán centros de apoyo para los sobrevivientes del accidente y familiares de las personas fallecidas con el fin de ofrecerles apoyo y acompañamiento psicológico y emocional.	- Pasajeros del vuelo accidentado	Número de sobrevivientes fuera de peligro asistentes	90%
Teñir el logo de negro en todas las redes sociales de	La familia VLA está de luto	- Opinión pública	Porcentaje de redes sociales con la versión	100%

VLS como señal de luto.			del logo en negro	

Estrategia 3: Dar soporte a los afectados colateralmente por el accidente.				
Acciones	**Mensaje**	**Grupos de interés**	**Indicadores**	**Meta**
Gestionar alianzas con otras líneas aéreas para que acojan en sus vuelos a los pasajeros que ya tenían vuelos programados.	Transmitir el compromiso de VLA con todos sus clientes. Para VLA cada persona es importante	- Clientes	Porcentaje de vuelos recolocados	75%
Llamar a los pasajeros con vuelos programados en los próximos días para notificarle el procedimiento con su vuelo.	- Buscar que el cliente empatice con el desastre que está atravesando la empresa. - Manifestar el compromiso de la empresa con cada uno de sus clientes y que pese a todo, cada uno es importante. - Mostrar la continuidad de la empresa, pese a que los vuelos propios y operaciones estén	Clientes	Porcentaje de pasajeros contactados	100%

	momentáneamente detenidos			

Público objetivo: Stakeholders Internos

Estrategia 1: Mostrar solidaridad con los tripulantes del vuelo.				
Acciones	**Mensaje**	**Grupo de interés**	**Indicadores**	**Meta**
Llamada del CEO a las familias de los tripulantes del vuelo.	- Informar del accidente, sin dar mayor detalle puesto que todo aún está en investigación. - Comunicar el estado del pasajero. - Manifestar el apoyo de la aerolínea en todo momento. - Informar sobre los procedimientos a seguir.	- Familias de los tripulantes. - Tripulantes	Porcentaje de tripulantes cuyos familiares han sido contactados	100%
Emitir un comunicado oficial del CEO a toda la empresa informando sobre lo ocurrido.	- Lamentar la pérdida de los tripulantes, e invocar a todos los colaboradores mantenerse unidos ante la adversidad.	Colaboradores	Porcentaje de colaboradores informados vía el video-comunicado	100%
Visitar a los tripulantes sobrevivientes	- Manifestar la solidaridad de la empresa con lo ocurrido.	Tripulantes del vuelo	Porcentaje de tripulantes visitados	100%

(heridos o no) por parte del CEO	- Darle soporte integral.			

Objetivo 2: Recuperar la confianza de los stakeholders en la empresa

- Público objetivo: Stakeholders externos

Estrategia 1: Mantener informadas a las partes interesadas sobre lo ocurrido				
Acciones	**Mensaje**	**Grupos de interés**	**Indicadores**	**Meta**
Pedir a los medios de comunicación que retiren la nota de prensa antes publicada y publiquen la nueva redactada por la empresa.	- En la nota de prensa se debe lamentar lo ocurrido, pedir disculpas por haber redactado una nota de prensa anterior con tanta premura. - Pedir disculpas públicas a Boeing	- Opinión pública	Porcentaje de medios de comunicación que retiren la nota de prensa anterior Porcentaje de medios de comunicación que publiquen la nota de prensa nueva	80 % de medios de comunicación 100 % de medios de comunicación
Emitir un comunicado oficial a través de las redes sociales de la empresa y la web	- Confirmar el accidente y número de víctimas. - Lamentar lo ocurrido. - Comunicar que la aerolínea e ha puesto a disposición de las autoridades para las investigaciones.	- Opinión pública - Medios de comunicación - Clientes	Número de vistas del comunicado en las redes sociales. Número de vistas en la web	10 000 vistas 5 000 vistas

Convocar a una conferencia de prensa del CEO el lunes por la mañana para disculparse e informar lo ocurrido.	- El CEO debe pedir disculpas por las declaraciones previas poco oportunas, alegando a los factores emocionales de la detonación de la situación. - Debe decir que ya se han puesto a disposición de las autoridades para que puedan investigar el caso y conocer las causas del accidente. No debe dar más detalle de lo que pasó, siempre responder que todo está en investigación. - Debe comunicar que después de la conferencia de prensa viajará con un equipo de VLA al lugar de los hechos para atender la emergencia y a	- Opinión pública - Medios de comunicación	Número de medios de comunicación que acudan a la conferencia de prensa	90 % de medios de comunicación

	los afectados por la misma			
Establecer una vía de comunicación con Boeing de manera privada	- Debe pedir disculpas a Boeing por los comentarios emitidos en la nota de prensa y concertar una reunión para conocer más a detalle lo sucedido. - Acordar como se va a enfrentar la situación de crisis.	Boeing	Cantidad de reuniones concretada	1
Crear un *Dark Site* para dar información sobre los datos confirmados que se vayan conociendo sobre el accidente	- Confirmar el nombre y número de las personas fallecidas - Dar información a cada momento de los avances que surjan en torno a la investigación	- Opinión pública - Familias de los afectados - Medios de comunicación.	Número de personas que ingresen al Dark Site para informarse	500 personas por día
Dar información constante y actualizada a través de las redes sociales de la empresa	- Trayectoria de los pilotos - Estadísticas de siniestralidad de la compañía. Trayectoria impecable libre de accidentes en 24 años	- Opinión pública - Medios de comunicación - Clientes	Número de personas que interactúen con el contenido en redes	700 personas por día en cada red

Público objetivo: Stakeholders Internos

Estrategia 1: Dar tranquilidad al público interno y mantenerlos informados				
Acciones	**Mensaje**	**Grupos de interés**	**Indicadores**	**Meta**
Difundir y activar el Protocolo de Emergencia entre todos los colaboradores.	Busca informar a todos los colaboradores de qué manera deben ser parte en esta difícil circunstancia que la empresa está atravesando	Colaboradores	Porcentaje de colaboradores informados	100%
Comunicar continuamente a los colaboradores, a través de los canales de la aerolínea, para darles tranquilidad frente a la crisis.	- Informar sobre todas las acciones que está tomando la empresa en relación a la crisis. - Emitir mensajes motivacionales que unan al equipo y los incentive a seguir fuertes en VLA.	Colaboradores	Porcentaje de colaboradores informados	100%
Convocar a junta de accionistas	Informar a los accionistas sobre la situación y darles la tranquilidad de podremos salir airosos de ella.		Número de accionistas que asisten a la junta	100% de accionistas asistentes

Cronograma:

Linkeado en la página 5 de este documento.

2.2 Etapa 2: Postcrisis – Recuperación y prevención de riesgos futuros

Después de haber atendido la crisis, es momento de recuperarse de ella. La crisis ha sacado a la luz muchos problemas que posiblemente han estado ocultos dentro de la compañía por mucho tiempo, y otros tantos que se desataron a raíz de la ella. Es importante determinar dichos problemas y empezar a plantear soluciones a mediano plazo y largo plazo, siendo esta una oportunidad de mejora y de prevención de riesgos futuros.

En esta etapa se desarrollará tanto un plan de Comunicación Interna como de Comunicación Externa a un año, para poder hacerle frente a los problemas que afronta actualmente la compañía con sus diferentes Stakeholders. Estos problemas han podido ser determinados gracias al análisis de la empresa y de la situación, realizado en la parte de Antecedentes de este documento.

Cabe resaltar que cada plan contará con objetivos específicos, estrategias, acciones y mensajes claves, diferenciados para cada grupo de interés. Este plan será evaluado a los tres meses, cuando ya se puedan tener resultados de las investigaciones y dependiendo de ello, se podrán cambiar o implementar algunas acciones a futuro.

2.2.1 Plan de comunicación Interna:

- Problemas de Comunicación Interna de Viaje Lindo Airlines:

Problema 1: Carencia de lineamientos claros en tiempos de crisis
Problema 2: Colaboradores vulnerables por la crisis.
Problema 3: Colaboradores descontentos con el trato de la empresa.
Problema 4: Comunicación Interna deficiente.

- Público objetivo:

- Directorio de VLA
- Personal operativo
- Personal administrativo

- Accionistas

- Objetivos, estrategias y acciones:

Problema 1: Carencia de lineamientos claros en tiempos de crisis					
Objetivo 1: Contar con lineamientos claros para la Gestión de Crisis					
Estrategia 1: Que el Gabinete de crisis tenga una participación activa					
Acción	**Público**	**Medio**	**Mensaje**	**Indicadores**	**Meta**
Establecer las funciones de cada miembro del gabinete	Gabinete de crisis	Reuniones	Es necesario conocer las funciones de cada miembro para ser rápidos al actuar	Porcentaje de miembros de Gabinete cuyas funciones ya han sido establecidas	100%
Reuniones semestrales del Gabinete para evaluar el plan de crisis	Gabinete de crisis	Reuniones	Es importante conocer los procedimientos a seguir antes cualquier riesgo	Porcentaje de miembros de Gabinete que asistan a las reuniones	90%
Crear un Manual de Comunicación en Crisis	Gabinete de Crisis	Manual	Lineamientos de comunicación a seguir para gestionar una crisis	Porcentaje de miembros de Gabinete que aprueben el Manual.	90%
Estrategia 2: Prepararse para gestionar riesgos futuros					
Acción	**Público**	**Medio**	**Mensaje**	**Indicadores**	**Meta**
Evaluar los aciertos y desaciertos durante la crisis	Gabinete de crisis Cada área de la aerolínea	Reuniones	Es necesario aprender de nuestros errores y aciertos para	Porcentaje de miembros de Gabinete que asistan a	100%

			estar preparados la próxima vez.	las reuniones de evaluación	
Hacer simulacros de riesgos	Todos los colaboradores	Simulacro	Prevenir para que la crisis no nos agarre desprevenidos	Porcentaje de colaboradores que participen de los simulacros	80%

Problema 2: Colaboradores vulnerables por la crisis.					
Objetivo 2: Crear un clima de estabilidad dentro de la empresa.					
Estrategia 1: Brindar apoyo a los sobrevivientes del accidente					
Acción	**Público**	**Medio**	**Mensaje**	**Indicadores**	**Meta**
Enviar una carta de apoyo a nombre de toda la compañía	Colaboradores sobrevivientes del accidente	Carta	Manifestar el apoyo de la compañía Lamentar la perdida de sus compañeros de trabajo	Número de cartas enviadas	5
Sesiones psicológicas	Colaboradores sobrevivientes del accidente Colaboradores cercanos a los fallecidos	Reuniones	Soporte emocional de la aerolínea	Porcentaje de colaboradores que asistan a la terapia	90%
Estrategia 2: Comunicar la continuación de las operaciones de VLA					
Acción	**Público**	**Medio**	**Mensaje**	**Indicadores**	**Meta**
Enviar un correo que celebre la activación de	Colaboradores	Correo electrónico	“Volvemos a volar”	Porcentaje de correos abiertos	100%

operaciones de VLA					
Hacer un video que conmemore a los tripulantes fallecidos y active las operaciones de la empresa	Directorio de VLA Personal operativo Personal administrativo Accionistas	Video	Agregar los valores de los 3 tripulantes fallecidos a los valores corporativos Mensaje de motivación del CEO.	Porcentaje de colaboradores que vean el video	90%
Reunión de integración de todas las áreas de la aerolínea con el CEO	Directorio de VLA Personal operativo Personal administrativo Accionistas	Reunión	El CEO les dará un mensaje de aliento a sus colaboradores, reforzando la importancia del trabajo en equipo	Porcentaje de asistencia de colaboradores	95%

Problema 3: Colaboradores descontentos con el trato de la empresa.					
Objetivo 3: Mejorar el clima laboral dentro de la aerolínea					
Estrategia 1: Mejorar las condiciones laborales					
Acción	**Público**	**Medio**	**Mensaje**	**Indicadores**	**Meta**
Hacer una encuesta de clima laboral	Todos los colaboradores	Encuesta	"Queremos conocer cómo te sientes para mejorar tus condiciones laborales y puedas	Porcentaje de colaboradores que respondan la encuesta	80%

			trabajar motivado y feliz”		
Fortalecer el sistema de salario emocional	Todos los colaboradores	Reuniones de equipo Pausas activas	Colaboradores felices para tener clientes felices	Porcentaje de colaboradores	
Dar capacitaciones operativas a los colaboradores	Área operativa		Capacitar a las áreas operativas para un mejor desempeño de sus funciones	Porcentaje de colaboradores que asistan a las capacitaciones	80%
Estrategia 2: Crear mecanismos de reconocimiento e incentivos para los colaboradores.					
Acción	**Público**	**Medio**	**Mensaje**	**Indicadores**	**Meta**
Organizar reuniones por área	Colaboradores operativos y administrativos	Reuniones	Conocer los objetivos y las metas alcanzadas de los colaboradores	Porcentaje de asistencia de colaboradores	70%
Implementar el Día del colaborador VLA	Todos los colaboradores de VLA	Evento de premiación	Reconocer el trabajo de los colaboradores	Porcentaje de asistencia de colaboradores	70%

Problema 4: Comunicación Interna deficiente.					
Objetivo 4: Optimizar los canales de comunicación					
Estrategia 1: Implementar canales de comunicación adecuados.					
Acción	**Público**	**Medio**	**Mensaje**	**Indicadores**	**Meta**
Usar Workplace como canal de	Todos los colaboradores	Workplace	Herramienta de comunicación	Porcentaje de colaboradores	100%

comunicación interna para cada área y transversal a todas			más accesible para estar siempre comunicados (se busca que los colaboradores la utilicen en lugar de los grupos informales de Facebook y Whatsapp)	que utilicen Workplace	
Usar intranet para comunicaciones formales dentro de la empresa	Todos los colaboradores	Intranet	Herramienta de comunicación más accesible para estar siempre comunicados	Porcentaje de colaboradores que utilicen la intranet	100%
Revisar los mecanismos de comunicación para la gestión de operaciones.	Área de operaciones	Auditorías internas	Mejorar los mecanismos de comunicación para la gestión de operaciones	Porcentaje de mecanismos revisados	100%

2.2.2 Plan de Comunicación Externa:

- Problemas de Comunicación Externa de Viaje Lindo Airlines:

Problema 1: Reputación vulnerada por la crisis

Problema 2: Desconfianza de los públicos externos.

- Público objetivo:

  - Clientes
  - Medios de comunicación
  - Opinión pública
  - Proveedores
  - Gobierno
  - Órganos reguladores
  - Empresas aeroportuarias

- Objetivos, estrategias y acciones:

Problema 1: Reputación de VLA vulnerada por la crisis.					
Objetivo 1: Trabajar para mejorar la reputación de la compañía					
Estrategia 1: Comunicar que VLA activa sus operaciones					
Acción	**Público**	**Medio**	**Mensaje**	**Indicadores**	**Meta**
Cambiar el logo negro del luto por el logo original de la empresa	Clientes Opinión pública Medios de comunicación	Redes sociales web	Estamos de vuelta	Logos cambiados en redes sociales y web	Todas las RR.SS y web
Cambiar foto de portada	Clientes Opinión pública Medios de comunicación	Redes sociales web	"Volvemos a volar"	Fotos de portada cambiadas en RR.SS Y WEB	Todas las RR.SS y web
Video conmemorando a los afectados por el accidente con palabras de	Clientes Opinión pública Medios de comunicación	Redes sociales	Nos encontramos en una nueva etapa. Aprendemos del pasado para ser	Número de personas que vean el video	1000 por día

aliento del CEO			mejores, no dejando de lado a quienes han estado a nuestro lado por mucho tiempo y que ahora no están más pero que nos dejan un gran legado.		
Estrategia 2: Reforzar los nuevos valores corporativos de la empresa					
Acción	**Público**	**Medio**	**Mensaje**	**Indicadores**	**Meta**
Compartir en los medios externos las buenas prácticas de RSE de la empresa	Clientes Opinión pública Medios de comunicación	Redes sociales	Somos responsables con el medio ambiente (Valor: Responsabilidad Social)	Número de Interacciones en RR.SS	300 al día
Establecer nuevas estrategias de atención al cliente basadas en métodos de CX	Clientes	Canales de atención al cliente	Ponemos a las personas primeros (Valor: Primacía de la persona)	Índice de satisfacción del cliente	80%
Comunicar los detalles de las investigaciones del accidente.	Clientes Órganos reguladores Opinión pública Medios de comunicación		Somos transparentes en nuestros procesos (Valor: transparencia)		

Problema 2: Desconfianza de los públicos externos.					
Objetivo 2: Recuperar la confianza de los públicos externos					
Estrategia 1: Reiterar el compromiso de VLA por la seguridad					
Acción	**Público**	**Medio**	**Mensaje**	**Indicadores**	**Meta**
Hacer visitas guiadas de la nueva flota de aviones	Clientes Opinión pública	Visitas guiadas	Nuestros aviones cuentan con altos estándares de seguridad	Número de personas que acudan a las visitas	10 semanales
Mostrar a través de videos los rigurosos controles de seguridad por los que pasa la aerolínea	Clientes Órganos reguladores Opinión pública Medios de comunicación Accionistas Proveedores	Redes Sociales Página web	Somos una empresa que sigue brindando seguridad a las familias peruanas	Número de vistas del video	500 vistas por día
Publicar reporte de GRI del 2019	Clientes Órganos reguladores Opinión pública Medios de comunicación Accionistas Proveedores	Web	Seguimos trabajando bajo altos estándares certificados	Número de descargas del documento	100 descargas por día

Cronograma:

El mismo está linkeado en la página 5 de este documento.

Matriz de factores de riesgos a considera al momento de hacer el Manual de Comunicación de crisis.

Algunos factores de riesgo	**Medidas preventivas**	**Medidas de comunicación**	**Material a usar**
Accidentes	Planes de autoprotección y procedimientos de contingencia, preparación y respuesta ante emergencias. Marco de relaciones con los grupos de interés. Política de comunicación.	Debe haber inmediatez de la empresa al dar la cara. Se debe nombrar un vocero que informe sobre: daños, cifras de pérdidas materiales, medidas a tomar. En caso de haber víctimas, el vocero debe informar sobre este aspecto.	Manual de comunicación de crisis
Actos terroristas (bombas, secuestros, muertes violentas, etc.)	Realizar charlas y capacitaciones con expertos sobre medidas a tomar en caso de actos terroristas	Debe haber inmediatez de la empresa al dar la cara. Se debe nombrar un vocero que informe sobre: daños, cifras de pérdidas materiales, medidas a tomar. En caso de haber víctimas, el vocero debe informar sobre este aspecto.	Manual de comunicación de crisis
Desastres naturales (terremoto, inundación, incendio, etc.)	Realizar simulacros, capacitaciones para manejo de extinguidores y capacitaciones para reaccionar en caso de desastres naturales	Debe haber inmediatez de la empresa al dar la cara. Se debe nombrar un vocero que informe sobre: daños, cifras de pérdidas materiales, medidas a tomar. En caso de haber víctimas, el vocero debe informar sobre este aspecto.	Manual de comunicación de crisis

Grupo de Interés	¿Quién debe de comunicar?	¿Qué se debe de comunicar?	Canal de comunicación	Categoría de prioridad
Junta de accionistas /Directorio	CEO	La situación en su totalidad, con el impacto económico a la empresa y las vías de solución	Reunión presencial	1
Colaboradores	- Directorio - Gerencias	- La situación en términos generales, y de manera específica a cada área/persona cómo debe de colaborar. - Esperanza, calma y sosiego	- Plataforma de comunicación interna. - Vía los jefes de área	2
Clientes	- CEO - Gerente de imagen	- Cómo se están viendo afectados y las soluciones prácticas al problema. - Esperanza, calma y sosiego	- Notas de prensa - Llamadas (si es pertinente) - Medios digitales	3
Opinión Pública / Medios de Comunicación	- Responsable de Relaciones Públicas	- Cómo se está manejando el problema.	- Entrevistas - Notas de prensa	4

3. SUSTENTACIÓN

La crisis se ha abordado en dos etapas: Manejo de Crisis, y Recuperación y prevención de riesgos futuros (Post-Crisis) porque, según diversos autores, cuando te encuentras sumergido dentro de una crisis y no has pasado por una etapa la no atención de la misma conlleva a un descontrol mayor de la crisis. La profesional Mónica Llontop, que anteriormente ha tenido que enfrentar una crisis aérea de la empresa en la que trabajaba años atrás, me recomendó primero atender la emergencia, pero para entender la misma primero debía entender a detalle lo ocurrido, por lo que me recomendó, hacer una análisis exhaustivo de la crisis presentada, para de esta manera hallar a las personas afectadas por la crisis y los diferentes frentes a los que debía responder la empresa. En este sentido, se hizo un pequeño plan de acción que durara 11 días que le permitiera a la empresa poder hacerse cargo del accidente y ofrecer ayuda a todos aquellos afectados por el accidente, que sin duda no solo son los pasajeros y tripulantes, sino también sus familiares. Hacer el contacto con ellos para acompañarlos y ofrecerles apoyo en su dolor, eso puede significar un cambio inmenso en la reputación de la empresa por la manera en la que te ve la opinión pública y los medios si te ve preocupado por las personas.

Luego de haber salido de la problemática inicial, nos quedaba pasar a recuperar la confianza en nuestros clientes y en la opinión pública, así como hacer que nuestros colaboradores se vuelvan a consolidar como parte de la familia VLA. Para esto es importante mostrar una imagen cálida de la empresa, sin negar lo trágico que acabamos de vivir. Por eso se plantea que a través de las redes sociales vayan saliendo mensajes alentadores, así como datos reales que nos respalden como una marca segura y que un evento no nos define. Al mismo tiempo, se seguirá colaborando con las investigaciones que sigan vigentes y difundiremos los resultados de las mismas. Realzaremos la figura de nuestros colaboradores, de manera especial de aquellos que fallecieron en el vuelo, y en honor a ellos anunciaremos 3 nuevos valores; esto, según el Dr. Paul Remy, es una oportunidad de revertir la tragedia, aprender de ella, y trasmitir un nuevo mensaje que de una imagen fresca a la compañía. Este profesional, especialista en gestión de Crisis, afirmó que frente a este tipo de tragedias, es importante que la empresa muestre un rostro humano, cálido y cercano. Esto debe darse tanto al exterior como al interior, por eso, también se estableció un plan de comunicación interna, así como la integración de

una nueva plataforma de comunicación más amigable, para que los colaboradores se sientan más a gusto e identificados con VLA. Un piloto de una aerolínea Peruana, que recientemente ha pasado por una crisis, afirmó la importancia de mantener a los colaboradores involucrados, puesto que de lo contrario, muchos le darán la espalda a la empresa y esta podría terminar con un resultado peor que el inicial; aún más en un sector como el de transporte aéreo donde la competencia es sumamente agresiva.

El mismo Paul Remy me manifestó que era verdaderamente complicado poder establecer acciones a largo plazo sin saber cuáles fueron los resultados de los primeros 11 días; es por eso que en vez de tener una etapa de capitalización y otra de prevención; la formulé como una única etapa, en la que se plantean actividades clave que de todas maneras se tienen que realizar para asegurar la continuidad de la empresa. Esto no quiere decir que este plan pueda ser evaluado y mejorado después de un tiempo de vigencia.

En esta etapa final, es importante establecer lineamientos básicos de cómo se va a reaccionar frente a una eventual crisis. Retomando la lección que nos dejó la actual, es importante recalcar que, ante todo, el directorio debe estar adecuadamente informado para que no emitan una opinión desinformada que puede agravar la crisis; luego, se establecen vínculos oportunos con los diferentes grupos de interés para que todos se sientan atendidos y en vez de agudizar el problema, incluso puedan colaborar en la solución. Es así que se plantea un nuevo manual de Gestión de Crisis, mejorando algunos de los aspectos en los que se falló en esta ocasión; así como una matriz de acción con los Stakeholders, para que, frente a cualquier incidente, se sepa cómo se debe realizar la comunicación. Así mismo se ha rescatado algunos de los problemas más graves que podrían acontecer, y se han establecido medidas preventivas a ellos, para que la reputación de la empresa no vuelva a estar en juego, ni tampoco esté en riesgo la vida de ninguna persona.

4. RECOMENDACIONES

- Elegir a un nuevo Comité de crisis formado por los gerentes de las diferentes áreas.
- Contar un bufete de abogados adecuado que pueda manejar la situación legal con los afectados a raíz de la crisis.
- Tener capacitaciones periódicas que sirvan de actualización y simulación para el manejo de Crisis.
- Cada vez que se compre flotas nuevas, hacer pasar revisiones integrales por parte de la misma empresa, a fin de prevenir posibles fallos de fábrica.

REFERENCIAS

Adell, M. J. (2018). La gestión de la crisis empresarial en las sociedades de capital. Retrieved from https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.ulima.edu.pe

Bustamante (2016) Buenas prácticas y lecciones aprendidas de la gestión comunicacional de crisis empresariales. Universidad de Lima. Retrieved from: http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/3114/Bustamante_Gutierrez_Vania.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Estanyol, C. E., Garcia, E., & Lalueza, F. (Eds.). (2016). ¿Cómo elaborar un plan de comunicación corporativa?. Retrieved from https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.ulima.edu.pe

Estudios, D. D. E., Para, P., & Epe, E. (2017). La influencia de las redes sociales en la gestión del manejo de crisis y su impacto en la reputación corporativa y la gestión empresarial en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y Telefónica del Perú. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Retrieved from http://hdl.handle.net/10757/622672

Red Global de Información para la Aviación (2000) *Manual de Seguridad de vuelo para operadores.* GAIN: Virginia. Retrieved from: http://www.aerocivil.gov.co/autoridad-de-la-aviacion-civil/biblioteca-tecnica/Gestin%20de%20Seguridad/Modelo%20Manual%20Seguridad%20A%C3%A9rea%20Operador.pdf

Organización de Aviación Civil Internacional (2013) *Manual de asistencia a las víctimas de accidentes de aviación y a sus familiares.* OACI: Quebec, Canadá.

Piñuel y Westphalen (1993) La dirección de comunicación. España: Sin Editorial.

Remy, P. (2018). 50 autopsias de crisis: ¿por qué el manejo mata más que el problema? Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), 2018. ProQuest Ebook Central, http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibudlimasp/detail.action?docID=5513483.

Remy, P. (2015). Manejo de crisis. ¿Qué hacer el día en que todo está en contra nuestra? Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). ProQuest Ebook Central, http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibudlimasp/detail.action?docID=4184891

ANEXOS

ANEXO 1: Guion del video

Texto 1:

En memoria de las víctimas del accidente 173

Texto 2:

Todas las familias recibimos golpes duros, pero una visión de esperanza nos enseñará un nuevo camino.

Tripulante 1: Claudia siempre andaba pendiente de los demás, que si necesitábamos ayuda, que si nos encontrábamos bien. Y no solo con nosotros sus compañeros, sino con todo aquel que estuviese cerca de ella. Amaba lo que hacía

Tripulante 2: Pablo era un capo. Y no sólo lo digo porque conociera todos los procedimientos de memoria y buscara aplicarlos de la mejor manera posible; sino que tenía una forma especial de hacerlo. Su integridad era inspiradora y se ganó la confianza de todos, compañeros, superiores y pasajeros. Amaba lo que hacía.

Tripulante3: Rafaela siempre estaba un paso adelante de todos. Ella quería cambiar al mundo. Decía que cada acción cuenta, y lo demostraba en el trato con los pasajeros y con nosotros también. Quería hacer de nuestra sociedad un lugar mejor en el que vivir, y desde su trabajo, cada día se esforzaba porque así fuera. Amaba lo que hacía.

Piloto: Cuando di notificación de que se empezaron a presentar fallos, ellos sabían lo que les tocaba hacer. Pero además, se preocuparon porque todos estén lo más a salvo posible y que se sigan los protocolos de seguridad. Cualquiera no hace eso.

Piloto, tripulante de cabina 1,2 y 3: Ser tripulante de cabina no sólo era su trabajo, era su vocación.

Piloto: Ellos fueron más allá de su trabajo, y perseguían un ideal. De no ser por ellos, todo hubiese podido salir peor. Vivieron con un ideal como norte, y entregaron su vida por él.

CEO: Y es en ese ideal en el que nosotros queremos re-fundar viaje lindo. Con el ejemplo de Claudia, Pablo y Rafaela, renovamos nuestra promesa de ser un lugar seguro que piense primero en las personas, al servicio de las familias peruanas, cuyos procesos sean transparentes y sumando esfuerzos para construir una sociedad mejor. Por eso, además de la Seguridad y la Puntualidad, sumamos estos nuevos 3 valores:

- Primacía de la persona
- Transparencia
- responsabilidad social

Viaje lindo Airlines, seguridad para cada familia peruana