

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



PLAN DE ACCIÓN PARA METRO

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

Daniela Ximena Arbulu Carrasco

Código 20160077

Cinthy Ysabel Vargas Marquez

Código 20163694

Asesor

Wendy Domenack Bracamonte

Lima – Perú

Abril 2023

PLAN DE ACCIÓN PARA METRO

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	9
ABSTRACT.....	10
1. PRESENTACIÓN	12
1.1 Material 1.....	12
1.2 Material 2.....	12
1.3 Material 3.....	12
1.4 Material 4.....	12
1.5 Material 5.....	13
1.6 Material 6.....	13
1.7 Material 7.....	13
2. ANTECEDENTES	14
2.1 Análisis del Macroentorno	14
2.1.2 Factor legal.....	14
2.1.3 Reputación en las empresas	15
2.2 Análisis del Microentorno.....	16
2.2.1 Casos referenciales.....	16
2.2.2 Historia y reputación de Metro.....	18
2.2.3 Sobre Caso Metro Chorrillos.....	20
2.2.4 Público objetivo	21
3. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL	24
3.1 Planteamiento del problema.	24
3.2 Ámbito estratégico	26
3.2.1 Plan de Comunicación Externa.....	26
3.2.2 Manual de Crisis	26
3.2.3 Objetivos.....	27
3.2.4 Fases del plan	27
3.2.5 Concepto creativo	28

3.2.6 Tono y estilo de comunicación.....	29
3.2.7 Mensajes claves.....	29
3.3 Ámbito táctico	30
3.3.1 Plan de acción	30
3.3.2 Estrategias Centrales.....	30
3.3.3 Mensajes claves por stakeholders.....	41
3.3.4 Cronograma y presupuesto.....	42
4. LECCIONES APRENDIDAS	43
REFERENCIAS	46
ANEXOS	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 : Caso Ensalada Fresh Express.....	17
Figura 2: Clausura Metro de Comas.....	19
Figura 3: Comentarios hacia Supermercado Metro.....	21
Figura 4: Matriz de análisis de interesados.....	22

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Fases del plan.....	28
Tabla 2: Mensajes claves por stakeholders.....	42

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Sanciones a Metro 2018 - 2023.....	50
Anexo 2: Análisis de medios.....	52
Anexo 3: Mapeo de Grupos de Interés	55
Anexo 4: Perfil de Públicos de Interés.....	57
Anexo 5: Matriz FODA.....	60
Anexo 6: Plan de acción.....	62
Anexo 7: Acciones de medición de campaña de difusión.....	84
Anexo 8: Cronograma.....	86
Anexo 9: Cronograma Propuesta a largo plazo.....	89
Anexo 10: Inversión del Plan.....	90

RESUMEN

Metro es una cadena de supermercados de origen peruano que opera desde 1992. Fue creada por la familia Wong como una alternativa para las amas de casa, teniendo como principal atributo, sus precios bajos. En el 2007, la cadena fue vendida al holding Cencosud con el 100% de sus acciones. Actualmente, gracias a la preferencia del público, Metro cuenta con 69 tiendas en Perú, siendo uno de los principales supermercados del país.

Sin embargo, a lo largo de los años, Metro se ha visto envuelto en una serie de problemas que han afectado la reputación de la marca. Actualmente, Metro se enfrenta una fuerte crisis reputacional debido al reciente incidente ocurrido en su tienda de Chorrillos, la primera sede de la cadena, cuando se viralizó un video donde se observan a dos roedores caminando por la zona de embutidos y quesos refrigerados delante de los clientes, lo cual causó el descontento y reclamo del público. Ante esta situación, las autoridades fiscalizadoras reaccionaron y actuaron rápidamente sobre la situación, teniendo a Metro en la mira.

Con la necesidad de accionar ante este problema, se buscará fortalecer la imagen de Metro por medio de un plan de acción. Además, se buscará fomentar y comunicar un espacio de colaboración y transparencia con autoridades. Para ello se realizará, en primer lugar, un plan de comunicación externa que se dirija a los principales stakeholders de la empresa. En segundo lugar, se elaborará y comunicará un manual de crisis orientado al público interno de Metro, a fin de informar a los colaboradores sobre el procedimiento a seguir en casos de crisis.

Palabras clave: Gestión de Crisis, Organización, Stakeholders, Reputación, Comunicación Externa.

ABSTRACT

Metro is a Peruvian supermarket chain that has been operating since 1992. It was created by the Wong family as an alternative for housewives, having as its main attribute its low prices. In 2007, the chain was sold to the Cencosud holding company with 100% of its shares. Currently, due to the preference of the public, Metro has 69 stores in Peru, being one of the main supermarkets in the country.

However, over the years, Metro has been embroiled in a series of problems that have affected the reputation of the brand. Nowadays, Metro is involved in a severe reputational crisis due to a recent incident that occurred in Metro Chorrillos, the chain's first headquarters in history, when a video where two rodents can be seen walking through the area of refrigerated sausages and cheeses in front of customers went viral, causing discontent and public claim. Faced with this situation, the supervisory authorities reacted and acted quickly on the situation, keeping Metro in their sights.

With the need to take action on this problem, efforts will be made to strengthen the imagen of Metro through an action plan. Additionally, there will be efforts to promote and communicate a space for collaboration and transparency with authorities. To achieve this, firstly, an external communication plan will be developed that targets the main stakeholders of the company. Secondly, a crisis manual will be created and communicated to Metro's internal audience in order to apprise employees about the process to follow in cases of crisis.

Keywords: Crisis management, Company, Stakeholders, Reputation, External Communication.

1. PRESENTACIÓN

Metro, una cadena de hipermercados de origen peruano, con más de 30 años en el mercado y más de 69 locales a nivel nacional, presenta una fuerte crisis reputacional a raíz de un video difundido en las redes sociales donde se observa un par de roedores caminando en la sección de embutidos y quesos delante de los clientes. Las autoridades fiscalizadoras iniciaron una investigación sobre el caso, creando una sensación de tensión en la compañía. Debido a la problemática, se ha creado un plan de acción que tiene como objetivo mejorar la imagen y contener la crisis reputacional de Metro, para recuperar la confianza del público y entablar una buena relación con las autoridades. La duración de este plan es de 1 año y 4 meses y se desarrollará a través de redes sociales, rueda de prensa, prensa digital y escrita, página web, mailing, folleto, grupos de Whatsapp, entre otros. Además, se creó un manual de crisis para el público interno, con el fin de informar a los colaboradores sobre el procedimiento a seguir en casos de crisis y convertirlos en aliados de la marca en el manejo de la situación.

Este plan de acción está dividido en 3 fases, la primera es la fase “Regular la crisis”, en la cual, la implementación de acciones inmediatas por parte de Metro y Cencosud serán fundamentales para mitigar el impacto negativo del incidente con rapidez. La segunda fase, es el “Análisis del impacto del evento”, el cual se enfoca en identificar la magnitud a la que escaló el incidente y analizar los daños generados a nivel de valores tangibles e intangibles. Por último, la tercera fase es la de “Capitalización de la crisis”, la cual se basa en recoger aprendizajes de la crisis e implementar mejoras a raíz de lo analizado. Para reforzar ésta última fase, se realizará una propuesta a largo plazo en la estrategia 6 con una duración de un año que consistirá en la creación de un modelo de acción para prevenir y gestionar posibles futuros casos de crisis, a partir de los aprendizajes y lecciones de las crisis anteriores.

Objetivo General:

1. Fortalecer la imagen y reputación de Metro tras los incidentes que vienen ocurriendo con la marca.

Objetivo Específico:

1. Frenar la crisis reputacional que envuelve a Metro en la actualidad desarrollando un plan de acción inmediato.
2. Reforzar a corto plazo, a través de acciones, el compromiso de Metro con las personas.
3. Mejorar el relacionamiento con las autoridades fiscalizadoras, el gobierno y principales públicos de interés de la marca a través de programas de iniciativas.

1.1 Material #1: Post en RRSS convocando a clientes afectados.

Pronunciamiento en redes sociales de Metro ofreciendo disculpas al público y convocando a los clientes afectados para entablar contacto con ellos.

https://drive.google.com/file/d/1UiFr6J1-Ar-vIU5uqWwuiYdoe8QPXYIb/view?usp=share_link

1.2 Material #2: Story destacado convocando a clientes afectados.

El mismo mensaje del post ofreciendo disculpas y convocando a los clientes afectados, se replicará en stories y se archivará como historia destacada.

https://drive.google.com/file/d/1QtHYfl4F5U_Uaw-C42JNoO8RWhObrTsV/view?usp=share_link

1.3 Material #3: Pop up - Página Web convocando a clientes afectados.

Se colocará un pop up en la página web de Metro, siendo el primer mensaje que el usuario digital vea al iniciar su navegación por el sitio, nuestro comunicado de disculpas y convocatoria a los afectados por el incidente.

https://drive.google.com/file/d/1m3AZBzWryfOToeCygjmjHEgdsx9FtH9rv/view?usp=share_link

1.4 Material #4: Vídeo de entrenamiento “Voceros Metro”

Vídeo con la recopilación de aprendizajes del entrenamiento “Voceros Metro” para la difusión en el grupo de whatsapp y en la siguiente reunión de los voceros.

https://drive.google.com/file/d/1ED45_92IDcexJdAYf5wleKysxtDrDcwb/view?usp=share_link

1.5 Material #5: Folleto sobre Manual de Crisis

Folleto que comprende los 6 pasos para abordar un incidente de forma rápida para los colaboradores de tienda. Esta información se encuentra en el Manual de Crisis y es la más importante a conocimiento de los colaboradores.

https://drive.google.com/file/d/1eh7o3lt4KaptfKP4P3B2hVt7k7FaLxKx/view?usp=share_link

1.6 Material #6: Video de presentación y difusión “En Metro actuamos rápido ¡Siempre!”

Vídeo de difusión del Manual de Crisis a los colaboradores de Metro que se compartirá por los grupos de whatsapp corporativos y reuniones de tienda.

https://drive.google.com/file/d/1iLrmD3hWFhI-22aSv0rklrXXWprre6MN/view?usp=share_link

1.7 Material #7: Manual de Crisis “En Metro actuamos rápido ¡Siempre!”

Documento que tiene como fin informar a los colaboradores sobre el procedimiento a seguir frente a un episodio de crisis y temas vinculados a Metro que deben tener conocimiento cuando se encuentren en un incidente.

https://drive.google.com/file/d/1teddoHALJ91Xf9_YDR6QfoMsmTZgtSAm/view?usp=share_link

2. ANTECEDENTES

2.1. Análisis del Macroentorno

2.1.1 Factor tecnológico

Actualmente, la ciudadanía juega un rol fundamental en la regulación del desempeño de las marcas gracias a las TICS y avances tecnológicos. A este concepto se le conoce como regulación inteligente, según indica el especialista en regulación económica Hernán Briceño. Hoy no solo es función del Estado velar por una buena regulación. Los usuarios tienen el deber de verificar y alertar a los entes reguladores ya que cuentan con las herramientas para la denuncia de las irregularidades más allá de usar el libro de reclamaciones.

Las TICS permitieron registrar el incidente del caso de Metro de Chorrillos. Es así como los usuarios pueden grabar los episodios mediante sus medios móviles y denunciar el hecho ante millones de internautas.

Briceño recomienda a los entes reguladores actualizar su normativa para poder usar los avances tecnológicos como un mecanismo de supervisión ya que se viene aplicando en el extranjero y tiene resultados muy positivos (La República - LR+, 2023).

2.1.2 Factor legal

Los supermercados cumplen un rol importante en el suministro de alimentos y otros productos de primera necesidad para la población por eso deben distribuir sus productos en óptimas condiciones de salud y seguridad.

En el marco de la salubridad, Alessandro Nanetti, Director de Fiscalización de INDECOPI, señala que estos tipos de locales deben cumplir con los artículos 18°, 19° y 25° del Código de Protección y Defensa del Consumidor. Responden a que los servicios

y productos que brinda un proveedor han de ser idóneos y no representar un riesgo para la salud del consumidor (Buenos días Perú, 2023).

Según el Reglamento Sanitario de Funcionamiento de Mercados de Abasto, el supermercado debe contar con un programa de higiene y saneamiento que incluya las siguientes condiciones: Limpieza diaria y desinfección semanal de todo el local. El reordenamiento, limpieza y desinfección general debe realizarse sin afluencia de público por lo menos una vez al mes (Defensoría del Pueblo, 2020, p.4).

Sobre las medidas sanitarias en supermercados, las municipalidades en conjunto con el SENASA y los gobiernos regionales son responsables de la vigilancia sanitaria, a través de inspecciones, certificaciones, monitoreo y autorizaciones sanitarias en el transporte y comercio interno (Defensoría del Pueblo, 2020, p.11).

2.1.3 Reputación en las empresas

Según López Argueta (2021), un 67% del valor de la empresa tiene que ver con los activos intangibles y lo no material. En este sentido para Bustamante Gutiérrez (2016), las crisis pueden afectar los recursos tangibles de una organización, pero en la actualidad tienen un mayor impacto en los intangibles por su creciente valor. Uno de ellos es la reputación, un activo intangible valorado por las empresas debido a su relación directa con los ingresos del negocio (p.5). De acuerdo con la encuesta The Rising Chief Communications Officers IV (2013), el 65 % de los encargados de la comunicación corporativa a nivel mundial afirman que el manejo de crisis es vital para el éxito de una compañía.

“Una vez que la crisis se traslada al espacio público, la empresa que está en el centro de la crisis deberá dar las explicaciones del caso de manera pública” (Sheen, 2013, p. 4). La empresa no puede dejar que el público comente sobre su silencio. Por ello, otro activo intangible imprescindible de la organización es la comunicación. Es primordial gestionarla de manera eficiente en los escenarios de crisis. Gracias a ella, se pueden implementar estrategias que eviten daños a la reputación corporativa y entablar un diálogo con el público (ESAN,2020). Cuando se activa la comunicación es esencial tener

presente que el tono de esta será empático para construir un mensaje claro, confiable y oportuno con el público.

2.2.Análisis del Microentorno

2.2.1.Casos referenciales

Caso Gitlab

En el 2017 uno de los trabajadores de la empresa Gitlab eliminó los datos del servidor de la base de datos. Los intentos por realizar una copia de seguridad resultaron fallidos, lo que hizo que la compañía perdiera acceso a gran cantidad de información. La gravedad del asunto es que la marca tiene como clientes a empresas reconocidas mundialmente como IBM y NASA. Rescatamos los siguientes puntos para enriquecer el plan de trabajo:

-Desde el primer momento, Gitlab tuvo una comunicación transparente y con valores hacia el público la cual reflejaba un sentido de responsabilidad y empatía por los afectados.

-Usaron las nuevas tecnologías en comunicación en todas las etapas de la gestión de crisis. A través de sus redes sociales, hicieron un reporte en tiempo real: se transmitió una explicación detallada sobre lo sucedido y el plan para solucionarlo y las futuras acciones.

-Comunicación segmentada: La marca tiene clientes corporativos, no se dirige al consumidor final que usa las redes sociales. Por lo tanto, envió una comunicación vía mailing a sus clientes explicando lo que estaba ocurriendo ya que el servicio no estuvo operativo durante 18 horas.

-Humanizaron la marca: 4 días después del episodio, Gitlab compartió un contenido con las lecciones aprendidas ya que cualquiera está exenta de atravesar una crisis, pero tiene un gran valor cuando se logra verla con optimismo y rescatar los aprendizajes para prevenirla en el futuro.

Caso Ensalada Fresh Express

En abril del 2017 la marca norteamericana de ensaladas Fresh Express se vio envuelta en una crisis reputacional muy fuerte debido a que dos clientes de la Florida denunciaron haber encontrado un murciélago muerto dentro de su ensalada, la noticia se viralizó rápidamente y escaló a medios de comunicación masivos como la televisión.

Figura 1: Caso Ensalada Fresh Express



Fuente: WP

Este caso evidencia la importancia de actuar rápidamente ante un incidente y comunicar las acciones implementadas para fomentar un entorno de transparencia y control sobre el evento. La marca, en primera instancia, procedió a retirar el lote de ensaladas suministradas a la zona sur del país, además, emitió un comunicado informando al público sobre las medidas tomadas. Asimismo, se tuvo disposición para analizar el lote de ensaladas para estudiar el murciélago encontrado y su posible impacto en la salud de las personas que ingirieron la ensalada.

Caso Coles Australia

En el 2018 la empresa Coles se vio envuelta en un escándalo debido a que diversos clientes de Queensland dieron aviso de que habían encontrado agujas dentro de las fresas que habían comprado en los supermercados de la zona. Rápidamente el hecho comenzó a repetirse a lo largo del país. Coles tuvo que actuar rápidamente y retirar todos

los productos suministrados en la región, además, utilizó sus redes sociales para pedir disculpas, informar a los clientes sobre estos productos afectados y dar seguimiento sobre las acciones que implementaron sobre el incidente.

Este caso muestra lo beneficioso que puede ser utilizar las redes sociales como un canal de comunicación con los públicos digitales en casos de crisis reputacionales. A través de sus cuentas oficiales compartió información relevante y mensajes clave que ayudaron a dar calma al público y mantenerlos al tanto de las buenas acciones que iban implementando.

En conclusión, los casos mencionados anteriormente sirvieron para aprender de sus errores y aciertos. Se identificó que el éxito de las estrategias de control de crisis reputacional de estas marcas recae sobre puntos clave como la comunicación, la acción rápida, la verdad y la transparencia, la empatía con sus públicos, etc.

Por ello, en base a lo mencionado, se determinó que los principales puntos a ser tomados como guías para la estrategia planteada en el presente trabajo son:

- Difundir con sinceridad y transparencia.
- Actuar rápido sobre lo ocurrido y comunicar las acciones implementadas.
- Utilizar las redes sociales como un canal de comunicación.
- Tomar en cuenta el perfil de los stakeholders de la marca y adaptar los mensajes clave y los canales en base a ello para comunicar con empatía.

2.2.2 Historia y reputación de Metro

Metro es una cadena de hipermercados de origen peruano que opera desde 1992. Cuenta con 69 tiendas, siendo uno de los principales hipermercados del país. A través de su cultura corporativa, aspiran a mejorar la calidad de vida de sus clientes con una propuesta diferenciada.

Pertencen a la organización Cencosud por ello su modelo de negocio se sustenta en tres pilares: fortalecimiento financiero, crecimiento e innovación (Cencosud, 2023). A inicios del 2023 Cencosud comunicó oficialmente su plan de inversiones anual por 546 millones de dólares, cifra que será destinada a su crecimiento orgánico, y

remodelaciones, así como al mantenimiento y fortalecimiento de su ecosistema digital y de logística (La República, 2023).

A pesar de que Cencosud se posiciona dentro de rankings importantes por su sólida cultura corporativa y su estrategia de sostenibilidad, Metro arrastra una mala reputación desde años anteriores. En reiteradas ocasiones se le ha acusado de situaciones de la ausencia de un protocolo de salubridad y una mala manipulación de sus productos perecibles. Por consiguiente, se hizo una recapitulación de las sanciones que ha recibido Metro en los últimos 5 años y que, en efecto, impactan negativamente en su reputación (Ver Anexo #1 - Sanciones a Metro 2018 - 2023).

El cierre de Metro de Plaza Lima Sur tiene una repercusión similar al incidente del 19 de enero de 2023, cuando La Municipalidad de Comas anunció en sus redes sociales la clausura temporal de la tienda de Metro de Belaunde. Es la primera sanción de la marca del presente año.

Figura 2: Clausura Metro de Comas



Fuente: Perú Retail

2.2.3 Sobre Caso Metro Chorrillos

El 19 de marzo de 2023 la Municipalidad de Chorrillos llevó a cabo la fiscalización al local de Chorrillos donde se encontró observaciones de nivel sanitarias, de almacenamiento y de limpieza. Nanetti señala que en la inspección se hallaron trampas de roedores, heces de estos, maíz regado con apariencia de haber sido consumido por ratas, quesos vencidos y malas condiciones en el almacén (Buenos Días Perú, 2023).

Metro solo se ha pronunciado a través de un comunicado enviado a los medios de comunicación sin tener en cuenta sus redes sociales, uno de los canales principales dirigidos al consumidor. Se informó que la tienda estaría cerrada durante todo el domingo 19 de marzo de 2023 para la limpieza profunda del local. Sin embargo, los fiscalizadores señalaron que pese a que las puertas principales estaban cerradas, en la parte posterior del supermercado había personal trabajando (Enfoque Derecho, 2023).

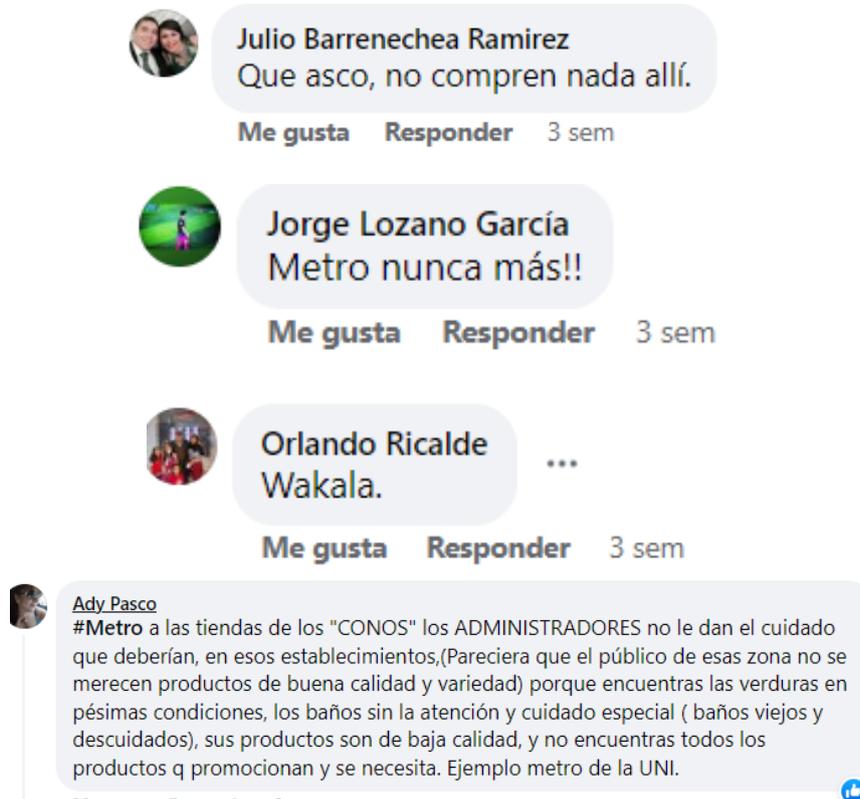
Además, en el comunicado se atribuyó a las lluvias como la causa de aparición de roedores. Sin embargo, Briceño indica que la lluvia no es un factor determinante, son parte del descuido de la organización y la ausencia de protocolos de prevención. Si la empresa conocía de los fenómenos y deslizamientos debió tomar precauciones. Estas medidas tienen un costo que muchas empresas no quieren asumir (La República - LR+, 2023).

Es importante mencionar que, a raíz de la sanción a Metro de Chorrillos, la Municipalidad de Ica inició inspecciones en los diferentes supermercados e hipermercados de la provincia. Sancionó a Metro de Ica al encontrar equipos y artefactos deteriorados para la actividad en las áreas de preparación, manipulación y almacenamiento de productos y alimentos.

En ese sentido, se procedió al desarrollo situacional del caso; para ello, se elaboró un Social Listening (Ver Anexo #2 - Análisis de medios), en el cual se observó las principales opiniones del público de Metro, además de los adjetivos que más asociaban con la marca luego del incidente. Se concluyó que en el último mes la marca no supo manejar su reputación de forma adecuada, ya que los adjetivos usados por los internautas

para referirse a Metro son de carácter negativo e insultante como “asqueroso”, “cochino”, “Metro nunca más”, etc.

Figura 3: Comentarios hacia Supermercado Metro



Fuente: Facebook

Asimismo, se realizó un análisis de medios para ver la evolución de la crisis en las distintas plataformas con el tiempo (Ver Anexo #2 - Análisis de medios) en el cual se determinó que, efectivamente, no hubo un correcto manejo de la situación en los diversos medios donde la marca tiene presencia.

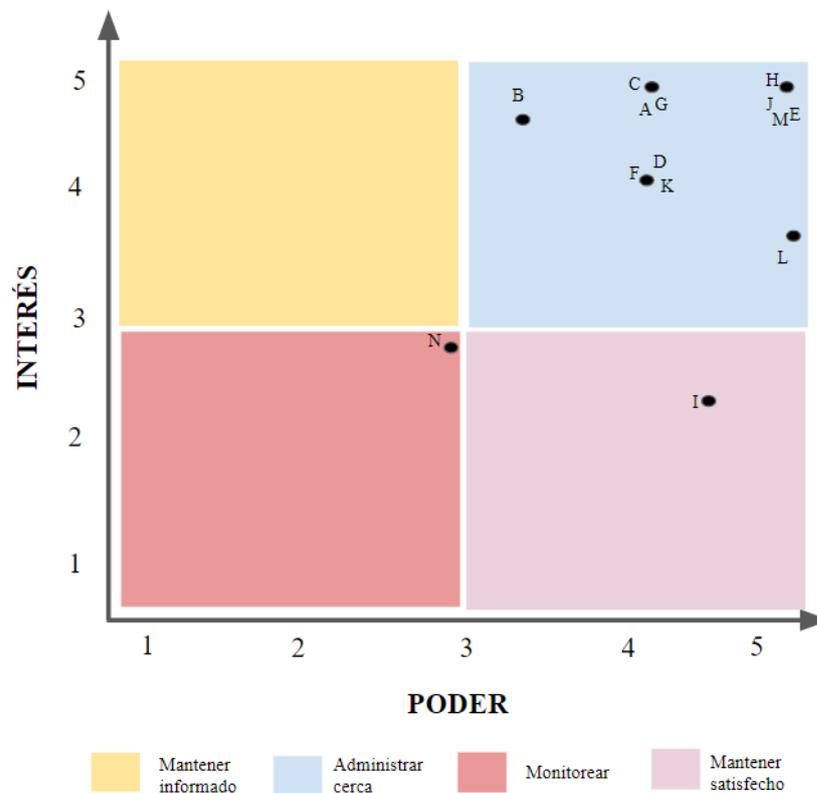
2.2.4 Público Objetivo

Uno de los públicos objetivos más importantes de Metro son sus clientes, quienes están conformados en su mayoría por amas de casa entre 25 a 60 años de edad pertenecientes a los NSE B y C; según los estilos de vida de Arellano, estas personas responden al tipo de vida del “conservador” y las “modernas”. Sin embargo, por la

naturaleza del negocio, Metro tiene en su radar a muchos públicos de interés más. Debido a la diversidad de estos, se elaboró un mapeo de públicos de interés (Ver Anexo #3 – Mapeo de Grupos de Interés) para, a través de sus características principales, segmentarlos y mapearlos para las estrategias definidas.

Para determinar a qué públicos priorizar en las estrategias del plan de acción, se les clasificó bajo el contexto del incidente en la Matriz de análisis de interesados, así como por su nivel de poder y de necesidad por atenderlos.

Figura 4: Matriz de análisis de interesados



- A. Colaboradores (perceibles y embutidos)
- B. Clientes
- C. Clientes afectados por el incidente
- D. Vecinos de Chorrillos
- E. Gobierno y entes reguladores
- F. Colaboradores (administrativos)
- G. Colaboradores (personal de tienda)
- H. Medios de Comunicación

- I. Cencosud
- J. Municipalidad de Chorrillos
- K. Colaboradores (Atención al cliente de redes sociales y de las tiendas de Metro con más afluencia)
- L. Internautas
- M. Municipalidad de Ica
- N. Proveedores

Fuente: Elaboración propia

Además, se elaboró el perfil de cada público y su impacto en el negocio, además de la justificación de su relevancia en el plan de acción. (Ver anexo #4 - Perfil de Públicos de Interés). Según los resultados de los gráficos, los stakeholders en los que se enfocaron las acciones son:

1. Colaboradores (abarrotes, perecibles y embutidos)
2. Clientes
3. Clientes afectados por el incidente
4. Vecinos de Chorrillos
5. Gobierno y entes reguladores
6. Colaboradores (administrativos)
7. Colaboradores (personal de tienda)
8. Medios de Comunicación
9. Cencosud
10. Municipalidad de Chorrillos
11. Colaboradores (Atención al cliente de redes sociales y de las tiendas de Metro con más afluencia)
12. Internautas
13. Municipalidad de Ica
14. Proveedores

3. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL

3.1 Planteamiento del problema

Metro enfrenta un gran reto en términos de reputación debido al incidente del 18 de marzo que llevó a la clausura temporal de Metro de Chorrillos y una sanción por tres multas. La empresa únicamente lanzó un comunicado de prensa en el cual compartía información sobre las acciones que estaban tomando a raíz del incidente y sugería que parte de la culpa de lo ocurrido recae sobre los desbordes en los alcantarillados por las fuertes lluvias de los últimos meses. Sin pronunciarse más sobre el tema en redes sociales o en otros canales de comunicación con el público externo, Metro ha estado recibiendo una serie de críticas por parte de medios locales, internautas, clientes, etc. Además, a una semana de la crisis, Metro se encuentra en un ambiente de tensión con las autoridades fiscalizadoras, pues todos tienen su atención sobre la marca con los reiterados incidentes de este tipo, trasladando esta presión incluso a las tiendas de provincia.

La compañía no ha hecho uso efectivo y estratégico de sus canales de comunicación, no ha emitido un mensaje adecuado, ni ha desarrollado una comunicación diferenciada y especializada con los clientes afectados con el incidente. Metro requiere de un plan de acción adecuado para la crisis, en el cual no solo se comunique las acciones a ser realizadas por la marca, sino también evalúe la dimensión del incidente y plantee acciones a futuro. Es muy relevante para la marca construir un espacio de confianza y transparencia con sus principales públicos de interés para recuperar posicionamiento y mejorar su imagen. Además, es fundamental elaborar un manual de crisis que oriente e informe a los colaboradores de tienda sobre los pasos a seguir ante una situación de esta naturaleza.

Para tener una mejor perspectiva del panorama en el cual se desarrolló la crisis, se elaboró una matriz FODA y un Análisis de Medios, en base a los cuales se identificó las principales oportunidades y necesidades para trabajar el plan de comunicación. (Ver Anexo #5 - FODA) (Ver Anexo #2 - Análisis de Medios).

Las estrategias y acciones que se van a implementar en la propuesta responden al pilar “Persona” de Cencosud y a la necesidad del negocio por impactar de forma positiva en la calidad de vida de los colaboradores, clientes y comunidades. A partir de las mejoras en comunicación, es que Metro puede exponer las iniciativas que está gestionando vinculadas al bienestar de sus públicos. Además, se va a accionar bajo el pilar “Gobierno Corporativo” ya que las acciones planteadas buscan comunicar con transparencia los sucesos y mensajes claves a los públicos.

A raíz de los comentarios negativos que Metro ha recibido en redes sociales por la clausura del local de Chorrillos (Ver Anexo #2 - Análisis de Medios), se determinó fundamental que el plan de acción contemple en su estrategia este medio digital para pronunciarse, comunicar las acciones que implementará y transparentar la información de lo sucedido. Las redes sociales representarán un buen aliado si saben gestionarse adecuadamente en una situación de desequilibrio y se tiene conocimiento sobre cómo conectar con tus seguidores como en el caso de Gitlab. Además, es vital considerar las redes sociales, ya que la marca, al haber construido una presencia constante en sus redes con el tiempo, se debe a un público digital también, al cual le debe comunicar también este tipo de información, más aún al tratarse de un público que usa el internet como principal medio de comunicación e información y está expuesto a las malas opiniones sobre la marca tras el incidente.

Cencosud cuenta con dos canales de comunicación interna para el staff administrativo. El primero, es un grupo de whatsapp llamado “Latidos Cencosud” dirigido a todos los colaboradores administrativos de Cencosud, Metro y Wong. El segundo, es el correo corporativo. Al ser medios formales, será utilizado en la propuesta como un canal de difusión interna. Asimismo, en todas las tiendas, en la zona interna, donde los trabajadores marcan su entrada y salida, hay un panel que se utiliza para colocar los comunicados y documentos. También, se tiene conocimiento que los trabajadores se reúnen con el Jefe de Tienda y sus líderes encargados en una breve reunión para comunicarles los anuncios importantes y motivarlos. Estos canales también se utilizarán para contactar a los colaboradores de las tiendas.

3.2 Ámbito estratégico

3.2.1 Plan de Comunicación Externa

La comunicación externa es una herramienta que ayuda a las empresas a compartir mensajes, acciones, ideas, etc. a sus principales públicos externos. Esta herramienta sirve para posicionar una marca de forma corporativa o comercial. En esta oportunidad, abordaremos la crisis de Metro con un plan de comunicación externa que tendrá como fin fortalecer la confianza e imagen de la marca con sus principales públicos y mejorar el relacionamiento con las autoridades, a través de la creación de programas y alianzas con estos públicos de interés y la comunicación de mensajes claves que informen y transparenten la situación de la crisis.

El plan estará dirigido a los siguientes públicos externos: clientes de Metro, clientes que compraron embutidos que probablemente estuvieron en contacto con los roedores, Municipalidad de Chorrillos, Indecopi, Medios de Comunicación, Proveedores, internautas en redes sociales y página web y vecinos aledaños a las principales tiendas del país.

Para la ejecución del plan, los roles que estarán involucrados son: Equipo de Asuntos Corporativos de Cencosud (Jefe, Analista y Practicante) y Equipo del área de Marketing de Metro (Gerente, Jefe, Analista y Practicante), Jefe de Seguridad, Equipo de Atención al Cliente (Jefe de Redes sociales y asesores). (Ver Anexo #6 - Plan de Acción)

3.2.2 Manual de Crisis

Se procederá a la elaboración de un manual de crisis el cual está dirigido a los colaboradores de Metro. El manual responde al objetivo de informar a los colaboradores sobre el procedimiento a seguir ante incidentes. Además, se busca crear un ambiente de seguridad para el cliente interno en el cual tome conocimiento que la empresa tiene la situación bajo control y viene tomando acciones al respecto.

Asimismo, mediante una campaña de difusión, se comunicará el manual a través de los canales formales de la empresa para asegurar la recepción y lectura del documento por

los colaboradores de staff y el personal de tienda. Para ello, los roles que se involucrarán son los miembros del Equipo de Comunicación Interna (Jefe, Analista y Practicante), Equipo de Experiencia al Colaborador (Jefe, Analista y Practicante) y Jefes de Tienda.

3.2.3 Objetivos

En el presente trabajo se elaborará un plan de acción comunicacional para la marca Metro.

Objetivo General:

1. Fortalecer la imagen y reputación de Metro tras los incidentes que vienen ocurriendo con la marca.

Objetivos Específicos:

1. Frenar la crisis reputacional que envuelve a Metro en la actualidad desarrollando un plan de acción inmediato.
2. Reforzar a corto plazo, a través de acciones, el compromiso de Metro con las personas.
3. Mejorar el relacionamiento con las autoridades fiscalizadoras, el gobierno y principales públicos de interés de la marca a través de programas de iniciativas.

3.2.4 Fases del plan

Este plan está dividido en 3 fases, la primera es la fase “Regular la crisis”, en la cual, la implementación de acciones inmediatas por parte de Metro y Cencosud serán fundamentales para mitigar el impacto negativo. La segunda fase, es el “Análisis del impacto del evento”, la cual se enfoca en identificar los daños generados a nivel de valores tangibles e intangibles y reforzar el compromiso de la cultura y valores corporativos. Por último, la tercera fase es la “Capitalización de la crisis”, la cual se basa en recoger aprendizajes de la crisis e implementar mejoras a raíz de lo analizado. Para reforzar esta última se elaborará una propuesta a largo plazo en la estrategia 6 con el objetivo de prevenir y gestionar de forma efectiva posibles futuros escenarios de crisis,

a partir de los aprendizajes y lecciones de las crisis anteriores, incluyendo la incidencia del Metro de Chorrillos.

Tabla 1: Fases del plan

FASE	NOMBRE	DURACIÓN	DETALLE
1	Regular la crisis	1 mes	<ul style="list-style-type: none"> -Rueda de prensa. -Comunicación con colaboradores. -Entrenamiento de voceros. -Comunicación con clientes afectados directamente con el incidente. -Pronunciamento en redes sociales.
2	Análisis del impacto del evento	1 mes	<ul style="list-style-type: none"> - Refuerzo de cultura y salubridad. -Campana de difusión de manual de crisis y acciones de control de Metro - Refuerzo de pilares corporativos, resaltar la importancia del pilar "Personas" - Análisis impacto del incidente en cuanto a reputación, negocio y denuncias recientes.
3	Capitalización de la crisis	1 año y 2 meses	<ul style="list-style-type: none"> - Puntos de información. - Alianzas con autoridades y municipalidades - Capacitaciones al personal -Modelo de acción para futuras crisis

Fuente: Elaboración propia

3.2.5 Concepto creativo

El concepto creativo va a estar dividido en dos ideas: la primera orientada al público interno y la segunda, a los stakeholders externos. El primer concepto creativo que se ha desarrollado tendrá de nombre “En metro actuamos rápido ¡Siempre!”, pues lo que se busca con este concepto es que los colaboradores entiendan la importancia de reaccionar rápida y adecuadamente ante situaciones de crisis como la ocurrida, en este caso, con ayuda de un Manual de Crisis que los guiará en los pasos a seguir ante una situación de esta naturaleza. El nombre del concepto para la campaña de difusión del Manual de Crisis se definió buscando una frase que sea asociada rápidamente a Metro, pero que también sugiera, desde el nombre, el mensaje que se busca transmitir. Nos basamos en el slogan de Metro: “Precios más bajos... SIEMPRE!” para, a través de un

juego de palabras, terminar creando el concepto mostrado. Este concepto creativo será utilizado para las comunicaciones internas sobre el incidente y las acciones relacionadas a este.

El segundo concepto dirigido al público externo tendrá como nombre “Metro Comprometido Contigo”. El nombre responde al compromiso de la marca con el pilar “personas” y la aspiración de Cencosud de “mejorar la calidad de vida de los clientes”. Esto ayudará a evidenciar que Metro está trabajando en pro del bienestar de sus clientes y todas las personas. En situaciones de crisis es prioridad de la marca reaccionar siguiendo los valores del grupo Cencosud y atender las necesidades de sus públicos para no perder las relaciones con ellos y recuperar la confianza.

3.2.6 Tono y estilo de comunicación

El tono de los mensajes que se manejará con los stakeholders será empático, responsable, conciliador e informativo pues lo que se busca es que la marca pueda entablar cercanía, transparencia y confianza con estos públicos. Por otro lado, usaremos un tono formal y conciliador para comunicar los mensajes centrales a los entes fiscalizadores, gobierno y medios de comunicación (prensa y página web), ya que se encuentran en una esfera donde se requiere comunicar con prudencia.

De otro lado, el estilo de comunicación a utilizarse será simple, optimista y asertivo con el fin de cuidar los mensajes a transmitir y evitar futuras malas interpretaciones. Además, será creativo para que se logre captar la atención de los públicos y, en efecto, participar correctamente de las iniciativas.

3.2.7 Mensajes claves

Para este plan de acción es esencial que los mensajes claves respondan a lo propuesto en cada una de las fases y transmitan los conceptos creativos. Se ha considerado incluir los siguientes mensajes:

- **Fase 1: Regular la crisis**

“Metro ya se hizo cargo de la situación y estamos comprometidos a mejorar ante cualquier incidencia desde hace 30 años”.

- **Fase 2: Análisis del impacto del evento**

“Nuestros pilares de sostenibilidad nos ayudan a construir un Metro mejor”.

- **Fase 3: Capitalizar la crisis**

“Las 3Cs de Metro: Colaboradores, Cliente y Comunidad”.

3.3 Ámbito táctico

3.3.1 Plan de acción

En la propuesta de mejora comunicacional, se desplegó el detalle de las estrategias y acciones del plan de acción (Ver detalle en Anexo #6 – Plan de Acción).

3.3.2 Estrategias Centrales

Fase 1: Regular la crisis

Estrategia 1: Elaborar un entrenamiento llamado “Voceros Metro”.

Se creará un Comité de Voceros llamado “Voceros Metro” el cual estará conformado por los siguientes líderes: CEO de Cencosud Perú, Comité ejecutivo, Gerente Zonal, Jefe de Tienda, Gerente de Marketing de Metro, Jefe de Seguridad, Jefe de Comunicación Externa y Asuntos Corporativos/ PR y Marketing de Cencosud. Estos voceros serán los encargados de dar las declaraciones oficiales en situaciones que requieran comunicar a la externa. El entrenamiento consistirá en realizar un taller de media training y gestión de crisis llamado “Voceros Metro” gestionado por Apoyo Comunicación, este entrenamiento se realizará en las oficinas de Cencosud. Posterior al entrenamiento, se creará un grupo de WhatsApp con todos los Voceros Metro mediante el cual, como primera comunicación, se enviará un vídeo resumen del entrenamiento. Este vídeo será proyectado también en futuras reuniones, pues incluye información relevante para el manejo de las crisis.

Además, en este entrenamiento se compartirán los mensajes clave y los dos and don'ts al momento de conversar con la prensa y el público externo con respecto al incidente en Metro de Chorrillos. Este entrenamiento es relevante para la fase de “Regular la crisis” puesto que en dicha etapa también se realizará una rueda de prensa y los voceros deben estar preparados y capacitados para poder responder a las preguntas que los periodistas realicen en este espacio. Ante un hecho viral, es probable que la prensa aborde a los voceros principales inesperadamente por lo tanto ellos tienen que saber que pueden comunicar y que no.

Estrategia 2: Difundir un comunicado interno en aras de transparentar la información y brindar seguridad respecto al manejo de la situación.

Se difundirá en todos los canales de comunicación interna, incluyendo “Latidos Cencosud”, un comunicado dirigido a los colaboradores de Metro y staff administrativo de Cencosud con el fin de transparentar los hechos ocurridos en la tienda de Chorrillos y comunicar que la situación está bajo control, pues ya se tomó acciones para remediar los daños teniendo en cuenta los pilares, valores y la continuidad del negocio.

Estrategia 3. Organizar una rueda de prensa para declarar sobre el incidente ocurrido y comunicar el mensaje “Metro Comprometido Contigo”.

Se va a desarrollar una ronda de prensa para que el Gerente Zonal, Gerente de Marketing de Metro y el Jefe de Asuntos Corporativos de Cencosud puedan dar declaraciones oficiales, en representación de la empresa, sobre el incidente ocurrido, las condiciones en las que se desarrolló y las acciones que Metro y Cencosud ya vienen implementando en base a ello. A los asistentes se les entregará un kit con una nota de prensa sobre las declaraciones oficiales de la rueda de prensa e información actualizada sobre la empresa.

La rueda de prensa será en el salón principal de las oficinas de Cencosud y se invitará a representantes de los principales medios de comunicación del país; tendrá una duración de 50 minutos, donde los primeros 15 minutos estarán destinados a que nuestros Voceros Metro puedan emitir la declaración oficial con la explicación del suceso, las condiciones en las que se dio, las iniciativas que se implementarán a corto plazo y la difusión del mensaje clave “Metro Comprometido Contigo”, el cual fortalece el posicionamiento de la marca como una empresa comprometida con las personas. El tiempo restante será destinado a las preguntas de la prensa. Para el evento se realizará una ayuda memoria

que contenga la información clave que los representantes de la marca puedan necesitar, además se incluirá estadísticas que sustentan la buena reputación de Metro y Cencosud.

No se considera que la rueda de prensa sea contraproducente y pueda perjudicar la imagen de la marca ya que la invitación para el evento no será enfocada únicamente en el tema del incidente y la aparición de roedores. La rueda de prensa será pensada como un espacio de conversación y acercamiento con los medios. En caso que los periodistas consulten sobre el problema, esto quiere decir que la noticia es un tema de conversación que se encuentra en el entorno exterior a la compañía, por ello, preferir el silencio solo significa que Metro no está dando la cara por segunda vez. Asimismo, quedarnos callados no cambiaría el hecho de que el público esté comentando sobre lo ocurrido. Por el contrario, brindar una rueda de prensa ayudará a que los mensajes claves que buscamos difundir tengan mayor alcance a públicos digitales y no digitales a través de la prensa escrita y medios masivos.

Estrategia 4. Crear un canal de comunicación con los clientes afectados con el incidente de la tienda de Chorrillos incluyendo el mensaje clave “Metro Comprometido Contigo”

Se convocará a los clientes directamente afectados con el incidente de los roedores de Metro Chorrillos a través de redes sociales y la página web de la marca. Todas las comunicaciones hacia la externa llevarán el mensaje “Metro Comprometido Contigo” para posicionar a Metro como una empresa que está tomando acciones sobre lo ocurrido y que está comprometida en mejorar por el bienestar de sus públicos.

En redes sociales, se va a lanzar en formato post y story una convocatoria. En estas piezas se reiterarán las disculpas de la marca por el incidente ocurrido y se solicitará a los clientes que hayan consumido o comprado el 18 de Marzo de 2023 productos de la zona donde ocurrió el incidente comunicarse con Metro para entablar una conversación y compensarlos por el mal momento que pasaron. A modo de filtro, se hará la indicación de que, para proceder con las gestiones, estos clientes deberán contar con su voucher de compra para poder verificar que, efectivamente, fueron afectados directamente con el incidente. El post tendrá una pauta segmentada por ubicación geográfica para las personas que viven en Chorrillos y tendrá el objetivo de alcance. Esta convocatoria tendrá una duración de 2 semanas, contando a partir del lanzamiento de las piezas en

redes sociales y el pop up en la web, ya que es el tiempo aproximado que se ha mapeado para la distribución de los boxes de regalo para los clientes afectados por el incidente (Ver Anexo #7 - Cronograma).

Asimismo, se replicará la convocatoria en la página web de la marca a través de un pop-up. Sin embargo, aunque la convocatoria se realizará a través de redes sociales y la página web, estos serán solo los medios para llegar a estos clientes y poder recopilar sus datos.

Para la convocatoria se decidió enfocar la estrategia únicamente en redes sociales y un pop up en la página web porque con estos medios se tendría el alcance esperado.

Para el contacto y comunicación oficial, se contará con 2 canales: WhatsApp y mail. Para ello, se creará el correo metrocomprometido@outlook.com, destinado únicamente a recibir las comunicaciones de este incidente y, de la misma manera, se designará un número de celular corporativo para atender estos casos. En la comunicación que se establezca se ofrecerán las disculpas respectivas, además de coordinar la entrega de los box de regalo para los afectados que incluirán: una carta firmada por el CEO de Cencosud ofreciendo disculpas, una caja de brownies y chocolates, frutos secos y un vino. Los colaboradores encargados de estas acciones serán el Analista y Practicante de Marketing de Metro.

Además, se contará con un grupo de whatsapp #MetroComprometidoContigo dirigido a los clientes afectados por el incidente del Metro de Chorrillos. El objetivo de este canal es informar de forma personalizada sobre las actualizaciones del incidente y las acciones que la marca vaya desarrollando en cuanto a salud e higiene a lo largo de los meses, con el fin de crear un ambiente de transparencia y recuperar la confianza de estos clientes. El grupo de WhatsApp tendrá una duración de 3 meses aproximadamente y las comunicaciones enviadas tendrán una frecuencia de 1 o 2 al mes. El grupo será cerrado y unidireccional (solo el administrador podrá enviar las comunicaciones). El Analista de Marketing de Metro será quien administre el grupo y será el encargado de enviar las comunicaciones y actualizaciones mencionadas.

Fase 2: Análisis del impacto del evento

Estrategia 1. Diseñar una reunión para la evaluación de los daños

La reunión tendrá lugar en la oficina de Cencosud. Los participantes serán los miembros del Comité de Crisis, Voceros Metro y el equipo de Comunicación y Marketing de Cencosud y Metro, pues es relevante que conozcan la información a ser analizada. La reunión tendrá foco en el análisis de los daños a la marca y organización tras las sanciones recientes de Metro de Chorrillos e Ica a nivel de reputación, cultura corporativa, multas y valores tangibles. No solo se va a considerar la sanción del supermercado de Chorrillos, ya que Metro viene acumulando una reputación negativa por las penalidades que ha recibido desde hace mucho tiempo. Los siguientes líderes se encargarán de exponer los daños a nivel de su dirección; cada uno tendrá 10 minutos: Jefe de Asuntos Corporativos de Cencosud, Gerente de Marketing, Jefe de Seguridad y DirCom. Por último, se realizará en un espacio de 1 hora la definición de las acciones a implementar a raíz de lo analizado para la siguiente fase.

Estrategia 2: Lanzar una campaña de difusión del Manual de Crisis dirigida a los colaboradores bajo el título “En Metro actuamos rápido ¡Siempre!”.

Campaña enfocada en la difusión del Manual de Crisis. Primero, se pasará a la elaboración del documento y luego se incentivará el conocimiento del Manual a nivel de todos los colaboradores de Metro por medio de un video de presentación del documento. El video será compartido por grupos de WhatsApp de colaboradores de tienda y en las reuniones periódicas de los colaboradores de tienda con sus líderes. Además, se buscará captar la atención de los colaboradores a partir del nombre de la campaña usándolo en las comunicaciones. Para los colaboradores del supermercado se va a diseñar folletos que se colocarán en el panel interno donde se difunden todos los anuncios en tienda. En los folletos se realizará el llamado a descargar el Manual de Crisis a través de un QR y se comunicará un resumen 6 pasos para abordar un incidente de manera rápida y efectiva en una infografía pues es una información esencial que el colaborador debe tener conocimiento. Para evaluar la comprensión y asegurar la lectura del manual al final del documento se añadirá un QR que dirigirá a un formulario con preguntas básicas sobre este y temas tratados.

Para la creación del Manual, se determinó necesaria la creación de un Comité de Gestión de Crisis conformado por Representantes de las áreas clave de la empresa como: Suministro, Legal, Tienda, Mkt y PR y Seguridad y Salud. Este comité es mencionado en el Manual de Crisis como un aliado en casos de incidentes.

Para la evaluar y medir si efectivamente la campaña de difusión del Manual de Crisis refuerza comportamientos en los colaboradores de tienda, se van a desplegar dos acciones (Ver Anexo #7 - Acciones de medición de campaña de difusión). Las acciones se implementarán ni bien culmine el plan de acción. La primera consiste en realizar sketches donde los colaboradores de tienda tendrán que simular un riesgo y demostrar cómo gestionarlo en base a lo aprendido del Manual de Crisis. Para esta actividad se formarán grupos de 5 personas. Se realizará en todas las tiendas Metro y en compañía del Jefe de Seguridad. Si resuelven el caso correctamente efectivamente se va a comprobar que la campaña ha acentuado una cultura de prevención. La segunda acción se basa en organizar una reunión con los voceros Metro y los Jefes de Tienda para que estos últimos puedan comentar sobre el cambio de actitud y la predisposición de estar alerta ante los riesgos de sus equipos a partir de la lectura del Manual de Crisis.

Estrategia 3. Reforzar la cultura corporativa bajo la campaña “En metro actuamos rápido ¡Siempre!”.

Se elaborará un vídeo de 1 minuto donde el Jefe de Recursos Humanos, Gerente Zonal y el Jefe de Experiencia al Colaborador recordarán la cultura, los valores, los pilares de la estrategia de sostenibilidad y la importancia de impactar de forma positiva en la calidad de vida de los clientes y todos los colaboradores a través del trabajo diario. Además, el video reforzará la relevancia de mantener un buen relacionamiento con los principales públicos objetivos, especialmente las autoridades. Metro buscará recuperar su reputación a través de la transparencia, honestidad y el aprendizaje, por ello, resultará imprescindible que todos los colaboradores estén alineados con la necesidad de realizar un trabajo de calidad, consciente y que apunte a la excelencia; ya que este desempeño será fiscalizado por las autoridades constantemente a raíz de tantos incidentes ocurridos y es de suma importancia que Metro empiece a mostrar avances en su gestión y cambie de a pocos su imagen. En dicho punto recae la importancia de reforzar fuertemente la cultura, la misión y los valores corporativos de la marca, pues esa es la base sobre la cual los colaboradores se desarrollarán.

Fase 3: Capitalización de la crisis

Estrategia 1. Crear un punto de información “Metro Comprometido Contigo” sobre las buenas prácticas que Metro viene realizando en cuanto a salud e higiene.

El punto de información se encontrará en un destacado en el Instagram de Metro donde periódicamente se irá sumando a este historias y publicaciones con las buenas prácticas de Metro en relación a higiene y salud. Los posts e historias también se subirán al Facebook de Metro. Estas piezas llevarán pauta para un mayor alcance. Una vez al mes en el TikTok de Metro se va a publicar un vídeo adaptado a la plataforma contando sobre la buena práctica del mes en el supermercado. El Tiktok también llevará pauta. Todas las piezas en los copys llevarán el hashtag #MetroComprometidoContigo para la recordación del mensaje clave.

Por otro lado, en las tiendas con mayor afluencia a nivel nacional se va a implementar un espacio a la entrada del supermercado con folletos para que se pueda dar a conocer a los vecinos aledaños y clientes las iniciativas sobre medidas de salubridad e higiene que se vienen implementando a través de folletos. Esta iniciativa se desarrollará en los siguientes locales: Metro Plaza Lima Sur, Metro Plaza Norte, Metro Centro Comercial Primavera, Metro Gamarra, Metro Hipermercado Canadá, Metro Hipermercado San Juan de Lurigancho, Metro Belaunde Comas y Metro Ica.

Tres días antes de implementar este punto en la plataforma, se convocará una reunión de media hora con el Jefe de Redes Sociales y Asesores para explicarles sobre la implementación de este punto de información en redes sociales, para prevenirlos y capacitarlos en caso les llegue una consulta de algún internauta en relación a este tema. Se les enviará un documento de posibles preguntas y respuestas para que lo tomen en cuenta a la hora de que surjan dudas en las plataformas. Este se irá actualizando a medida que se cuenten con más buenas prácticas.

Estrategia 2: Desplegar un programa de capacitaciones, bajo la campaña “En Metro actuamos rápido ¡Siempre!”, sobre la importancia del protocolo de seguridad y calidad de Metro

Se realizarán capacitaciones para promover el protocolo de seguridad y calidad de Metro, así como el aprendizaje sobre temas vinculados a la salubridad. El público objetivo principal son los trabajadores encargados de perecibles, embutidos y abarrotes. La convocatoria la realizará el Jefe de Tienda por el grupo de Whatsapp quien enviará el mensaje a los colaboradores. El Jefe de Seguridad será el encargado de brindar las capacitaciones. Él también recibirá una capacitación antes de que inicie el programa para que pueda estar actualizados con los temas a tratar y las charlas sean más enriquecedoras.

En una primera fase, se priorizará la capacitación en los locales de mayor afluencia (locales en centros comerciales y avenidas concurridas) y con denuncias recientes, por ser de carácter urgente:

- Metro Cutervo (Ica)
- Metro Arequipa
- Metro Plaza Lima Sur
- Metro Belaunde Comas
- Metro Centro Comercial Primavera
- Metro Gamarra
- Metro Aramburú
- Metro Schell
- Hipermercado Canadá
- Metro La Marina
- Metro Plaza Norte
- Metro Plaza Castilla

En un futuro, se considerará expandir estas capacitaciones a todas las tiendas del país. La charla tendrá una duración de 50 minutos, de los cuales 30 minutos se enfocarán en la parte teórica y 20 minutos en la parte práctica. En esta última, se desplegará una dinámica para que los colaboradores pongan en práctica lo aprendido. La dinámica consiste en que los participantes se agruparán 5 para hacer una simulación de inspección en una sección del supermercado donde el líder del grupo tendrá que detectar anomalías y dar recomendaciones para mejorar la seguridad y calidad de acuerdo al protocolo.

Por último, a los tres días de haber concluido la capacitación en tienda el Jefe de Tienda enviará un cuestionario con preguntas generales sobre los temas tratados para evaluar la comprensión de la capacitación. La encuesta tendrá una puntuación de 20 - 0. Se les enviará por pdf un diploma a todos los participantes que obtuvieron más de 17.

Estrategia 3: Alianza con la Municipalidad de Chorrillos para crear un evento de fumigación y control de plagas trimestral en la zona periférica a la tienda.

Se buscará organizar un evento de fumigación y control de plagas con el apoyo de la Municipalidad de Chorrillos con el fin de fomentar un ambiente de colaboración con las autoridades que beneficie a la comunidad y posicionar a la marca como una empresa comprometida con tomar acción sobre esta problemática. El Analista de Asuntos Corporativos se encargará de entablar el contacto y averiguar sobre el proceso para la gestión del evento en colaboración con la institución. Se tercerizará a una empresa proveedora el servicio de fumigación de las calles. El evento tendrá una duración de dos horas pues se fumigarán las calles aledañas a la tienda Plaza Lima Sur (Chorrillos). Se enviará un comunicado por medio de las redes sociales de la Municipalidad de Chorrillos y de Metro para avisar a los vecinos para que puedan tomar medidas preventivas. A esta pieza se le colocará pauta para tener un mejor alcance. Después, se procederá a la comunicación del evento en las redes sociales de Metro y una nota de prensa para comunicar a la externa nuestro compromiso con la calidad de vida de la comunidad.

Esta iniciativa busca demostrar que Metro es consciente de que el incidente ocurrido en la tienda de Chorrillos sucedió por la falta de medidas de prevención de la empresa y acepta su error, sin embargo, ya se está trabajando para accionar sobre lo ocurrido y prevenir futuros incidentes de esta naturaleza. Además, la organización va más allá y no solo toma acción dentro de sus instalaciones, sino que, siguiendo su pilar “Persona”, va a buscar impactar positivamente en la calidad de vida de las personas a través de la fumigación de las calles aledañas que fueron afectadas por el desborde de las alcantarillas a raíz de la inundación.

El efecto que se espera causar es cambiar la percepción del público sobre que Metro es una marca asociada con suciedad e insalubridad y posicionarla como una empresa comprometida con el bienestar del público. Además, crear un ambiente de colaboración y relacionamiento cercano con las municipalidades y autoridades.

Estrategia 4: Creación del programa de puertas abiertas “Metro Comprometido con las Municipalidades”.

Se convocará a la Municipalidad de Chorrillos e Ica, donde Metro ha tenido denuncias recientes (Ver Anexo #1 - Sanciones a Metro 2018 - 2023), a participar de las visitas guiadas a tienda y crear un ambiente de transparencia. Se enviará una invitación con información detallada sobre la fecha, horario e itinerario vía correo a las entidades por medio del Jefe de Asuntos Corporativos de Cencosud para que puedan confirmar su asistencia y del número de autoridades que asistirán. Esta actividad es con el objetivo de que en dicha visita los colaboradores de Metro puedan recoger feedback de las observaciones de las autoridades.

La visita guiada incluirá en el itinerario un recorrido por las diferentes secciones del supermercado tanto en piso de venta como en los almacenes, mostrando las medidas de seguridad y calidad que se implementan en cada área. Por último, se pasará a un breve espacio para que el Jefe de tienda y el Jefe de Seguridad puedan escuchar el feedback.

Por medio de las capacitaciones al personal, se va asegurar que se encuentre preparado para la visita y disponible para responder preguntas de los invitados pues son ellos quienes guiarán la visita junto al Jefe de Seguridad.

Al finalizar la actividad, se firmará un acuerdo con el ente fiscalizador a fin de comprometer su asistencia para la reunión con autoridades del Estado. El programa de puertas abiertas se comunicará con fotos en las redes sociales de Metro y en una nota de prensa. En un futuro, se considerará expandir las visitas guiadas a todas las tiendas del país e invitar a un mayor número de Municipalidades.

Estrategia 5: Implementar una reunión trimestral con autoridades

Reunión virtual trimestral con el Indecopi y Municipalidades de los distritos, donde Metro tiene presencia, en la cual el Jefe de Asuntos Corporativos de Cencosud será el contacto para la invitación formal a las autoridades. Asimismo, se invitará a todos los que integran el Comité de Sostenibilidad de Cencosud, Voceros Metro y Comité de Crisis. La convocatoria se hará vía mailing y la duración de la reunión será de aproximadamente una hora.

El Jefe de Asuntos Corporativos de Cencosud será quién lidere la sala y apoyará con la introducción de la reunión. Después, el Jefe de Seguridad pasará a la presentación sobre las buenas prácticas vinculadas al protocolo de seguridad y calidad durante el periodo trimestral y la actualización de las soluciones sobre los supermercados que cuentan con denuncias para transparentar la información, así como detalles sobre los procesos de manipulación de alimentos, almacenamiento, seguridad para el consumidor. Además, se evaluarán las posibles alianzas que se puedan entablar. Por último, el Jefe de Asuntos Corporativos liderará la ronda de preguntas. Cualquier líder de Cencosud que se sienta en la capacidad puede responder las preguntas de las autoridades.

Estrategia 6: Crear un modelo de acción a seguir para prevenir y controlar posibles futuros casos de crisis

Propuesta a largo plazo con el objetivo de prevenir y gestionar las posibles futuras crisis de la marca. En primer lugar, se realizarán pequeñas activaciones dirigidas a los colaboradores de las tiendas para resaltar la importancia del protocolo de seguridad y calidad y el Manual de Crisis. Las activaciones se realizarán en un plazo de 1 año. Dos veces al año en tiendas de Lima Metropolitana y una vez al año en tiendas de provincia con el fin de continuar instruyendo al público interno. Las activaciones estarán a cargo del área de Comunicación Interna y Experiencia al Colaborador. La activación consistirá en que los colaboradores tendrán que girar una ruleta donde encontrarán los temas relacionados al protocolo y al Manual de Crisis. Se les hará una pregunta sobre este tema. Si la responden correctamente podrán ganar un mini pack con productos de la marca propia.

En segundo lugar, se va a implementar un buzón de sugerencias llamado “Metrito” en cada una de las tiendas donde los colaboradores de tienda de Metro podrán colocar recomendaciones en relación a la prevención y riesgos en el local. Las recomendaciones serán recopiladas previamente a las reuniones del Comité de Crisis y serán entregadas a este para su evaluación. Una vez aprobadas se considerarán para la actualización del Manual de Crisis “En Metro actuamos rápido ¡Siempre!”. Las sugerencias de los trabajadores de tienda servirán para basarse en información real y clara sobre los potenciales riesgos ya que ellos están en constante actitud de alerta ante cualquier escenario de crisis en tienda. Este buzón permanecerá en tienda por tiempo indefinido.

Se diseñará una gráfica a nivel whatsapp para dar a conocer a “Metrito” y por medio de los Jefes de Tienda para incentivar el uso del canal en caso sea necesario.

En tercer lugar, sobre los riesgos laborales, se realizarán sketches o demostraciones, bajo el mismo nombre “En Metro actuamos rápido ¡Siempre!” dirigidos a los colaboradores de tienda y staff administrativo de Cencosud con el fin de demostrar cómo gestionar los riesgos que se pueden presentar en la jornada laboral como caídas, bajo rendimiento, quemaduras, entre otras. Los sketches se realizarán en un periodo de un año ya que serán en las oficinas de Cencosud y todas las tiendas Metro. También, se necesitará apoyo de los Jefes de Tienda para comunicar la agenda a sus equipos de tienda. Además, por medio del whatsapp “Latidos Cencosud” y grupos de whatsapp de tienda se enviará el último viernes del mes una gráfica con 4 tips para enfrentar un riesgo laboral pensando en el público de tienda y el administrativo ya que por sus funciones se enfrentan a diferentes riesgos.

Por último, se conoce que Metro junto con Wong son parte del Global G.A.P. y que desde el 2019 han iniciado la certificación progresiva de sus proveedores que producen y comercializan frutas y verduras. Por ello, en esta línea se va a dictar charlas a los proveedores de alimentos perecibles y no perecibles sobre buenas prácticas agrícolas y ambientales con el fin de que los productos cumplan exigentes estándares y prevenir riesgos sanitarios en los consumidores. Serán tres charlas al año, es decir, una cada cuatro meses y se realizarán vía Zoom. Las capacitaciones se van a dictar por un colaborador de Global G.A.P especialista en el tema. A los proveedores que asistan a las 3 capacitaciones se les va a entregar un certificado a nombre de Cencosud. La convocatoria a las charlas se realizará vía mailing.

3.3.3 Mensajes claves por stakeholders

Se elaboró el siguiente cuadro para exponer los mensajes planteados por cada fase y por público al cual van dirigidos.

Tabla 2: Mensajes claves por stakeholders

	Stakeholder	Mensaje
Mensajes Claves	Colaboradores administrativos de Cencosud y Staff administrativo de Metro	-Cencosud y Metro se encuentran trabajando para mejorar tras el incidente y tenemos todo bajo control -Comprometidos con nuestra cultura, los pilares de sostenibilidad y la calidad de vida de las personas
	Medios de Comunicación	-El bienestar de las personas y nuestra propuesta diferencial rigen nuestro trabajo desde hace 30 años. Por ello, nos hacemos cargo sobre lo ocurrido.
	Clientes afectados por el incidente	Estamos trabajando para aprender de nuestros errores y ofrecer el servicio de calidad que hace más de 30 años estamos comprometidos por entregar.
	Proveedores	-Nos importa tu trabajo: Participa de las capacitaciones sobre buenas prácticas agrícolas y ambientales. Un experto en el tema estará listo para escuchar tus consultas
	Personal de tienda de Metro	-¡Juntos creamos un mejor Metro para todos! -¡En Metro actuamos rápido siempre!: Conoce nuestro nuevo Manual de Crisis
	Internautas y Clientes Metro	Metro Comprometido Contigo: Conoce nuestras buenas prácticas de seguridad e higiene.
	Trabajadores encargados de perecibles, embutidos y abarrotes	Capacitar a nuestros colaboradores es poder y conocimiento. ¡Participa de nuestra charla sobre seguridad y calidad para mejorar nuestra tienda!
	Gobierno y Municipalidades	-Metro Comprometido con las Municipalidades: Unidos por la comunidad -Trabajamos en equipo para garantizar la seguridad y tranquilidad de nuestros clientes.
	Vecinos de Chorrillos	Nuestro pilar son las personas: Continuamos comprometidos con la salubridad de nuestros vecinos de Chorrillos.

Fuente: Elaboración propia

3.3.4 Cronograma y presupuesto

El Plan de Acción dura 4 meses (Ver Anexo #8 – Cronograma). Nuestra propuesta a largo plazo tendrá una duración de un año (Ver anexo #9 - Cronograma Propuesta a largo plazo), a partir de que culmine el plan de acción. El Plan de acción y la propuesta a largo plazo tienen una inversión total de S/165 050 (Ver Anexo #10 – Inversión del Plan).

4. LECCIONES APRENDIDAS

A partir del presente plan de trabajo, se ha identificado como aprendizaje principal la importancia de una correcta generación de la comunicación durante un episodio de crisis para evitar colocar en riesgo la reputación de una marca y empresa. A pesar que la empresa tuvo una respuesta rápida no lo hizo a través de los medios adecuados. Por ello, una crisis a nivel operativo se convirtió en una crisis reputacional. A continuación, se detallará las lecciones aprendidas durante la elaboración del plan de acción:

- 1. Reputación negativa de Metro por sanciones acumuladas.** No es la primera vez que la marca Metro afronta este tipo de episodios donde las observaciones fueron a nivel de limpieza y sanidad. Esto conlleva a pensar en la falta de prevención ante la ausencia de aplicar correctamente su protocolo de seguridad y calidad que, además, incluya capacitaciones al personal encargado de los productos perecibles y una higiene profunda a los almacenes. Cuando se analizó los comentarios en redes sociales en las publicaciones de las denuncias de Metro en diversos diarios, los internautas sólo tenían adjetivos negativos e insultantes para referirse a Metro. Es prudente concluir que probablemente la razón por la que Metro sigue teniendo problemas reputacionales de este tipo a pesar de las múltiples sanciones que ha recibido anteriormente es por la ausencia de un plan de acción estratégico que ataque al problema de raíz. Al analizar el historial de la marca se puede apreciar que las iniciativas de Metro en estos temas son principalmente reactivas, suelen responder a un problema que ya surgió y abordan la situación desde un aspecto superficial; sin duda, son iniciativas que ayudan a controlar la crisis del momento, sin embargo, no atacan al problema desde su causa y es justamente por ello que se sigue repitiendo hasta la actualidad. Sería recomendable para la marca realizar un análisis profundo de sus procesos e identificar los puntos débiles que originan los incidentes más asociados a su negocio, para poder implementar las mejoras necesarias desde adentro de la compañía. Cabe resaltar que, al tratarse de un cambio para la empresa, sería fundamental trabajar fuertemente de la mano con la cultura corporativa para hacer de ésta su mejor aliada.

2. **Redes sociales para dar la cara.** Es importante que ante un episodio de crisis la empresa considere usar sus redes sociales para pronunciarse, en especial si tiene como público objetivo el consumidor final. Las redes sociales son una herramienta esencial para la comunicación empresarial en la era digital ya que proporcionan rapidez, inmediatez e interacción. Incluso, puede ayudar a mejorar la reputación corporativa, si es que la empresa hace un buen manejo de la comunicación. Por ello, dentro del plan de comunicación externa se considera como prioridad la comunicación en redes sociales sobre las acciones de contención y remediación.

3. **Segmentar y luego actuar.** A raíz del mapeo de stakeholders, se concluyó que es importante identificar los tipos de públicos. Por ejemplo, en el caso de los stakeholders internos se identificaron 6 segmentos de colaboradores. Cada uno tiene necesidades diferentes por lo que se tuvo que atender con acciones específicas con el fin de que la comunicación sea asertiva, obtener buenos resultados y el mensaje sea recibido de la forma adecuada. Asimismo, se tuvo en cuenta el poder e interés de cada stakeholder.

4. **Transparencia en la información y brindar una solución.** La empresa afectada debe transmitir a la esfera pública lo que está sucediendo ya que hay algo en sus operaciones que está fallando y por consiguiente impacta en los clientes. Al informar y transparentar la información sobre el incidente, no exime de que aparezcan comentarios negativos, pero también ayuda a ganar credibilidad a la empresa al contar la verdad de los hechos.

A la par es importante que la empresa se pronuncie sobre cuál es el plan de solución para contrarrestar las críticas de los usuarios y que se evidencie una preocupación por subsanar los daños. Esto es una buena forma de gestionar la crisis que permitirá mejorar la reputación corporativa.

5. **Construir una relación a largo plazo con la comunidad y gobierno.** Ayuda a fomentar la confianza y mejorar la imagen de la compañía. Crear alianzas con las autoridades del gobierno como entes fiscalizadores y municipalidades

ayudará a crear un ambiente de colaboración y en efecto abrir oportunidades para futuros proyectos donde la empresa muestre su compromiso por la comunidad. Asimismo, una empresa que después de afrontar una crisis quiere establecer un buen relacionamiento con las organizaciones gubernamentales para remediar todo el daño, demuestra ser un miembro responsable de la sociedad a largo plazo.

- 6. Crisis reputacionales 2.0 y las TICS.** En el mundo digital las redes sociales se han convertido en vitrina de denuncias como sucedió en el caso de Metro. Las TICS y los avances tecnológicos han empoderado a los usuarios ya que hoy cuentan con las herramientas móviles para visibilizar y exponer las irregularidades de las marcas tal cual lo conceptualiza el nuevo término regulación inteligente. A partir de la viralización de una publicación o un tweet, pueden influir en la regulación de los gobiernos y movilizar a los entes reguladores para iniciar una inspección.
- 7. Relación entre reputación y gestión de crisis.** Durante el desarrollo del trabajo, se identificó que ambos significados están estrechamente vinculados. La gestión comunicacional de crisis como en el caso de Metro no solo es importante para proteger la salud y seguridad de los públicos afectados. También, es primordial para aminorar los daños que puede afectar el incidente a la reputación corporativa y preservar la confianza de los stakeholders. En el caso de Metro, la presencia de roedores en el local afecta los valores intangibles de la marca y de la empresa como la reputación corporativa, credibilidad y la lealtad de sus clientes. Por ello, la gestión de crisis es esencial para proteger la reputación de una organización.
- 8. Lecciones aprendidas.** Como en el caso exitoso de Gitlab, cuando una marca reconoce sus aprendizajes a partir de un episodio de desequilibrio, aumenta su credibilidad porque muestra un compromiso de responsabilidad por querer mejorar. Al reconocer los errores y aprender de ellos, una marca puede hacer una mirada a la interna para ver las fallas en sus procesos y evitar futuras crisis. Ninguna marca está lejos de cometer errores pero el hecho de admitir una falla y poder abordar cualquier preocupación del cliente, la vuelve humana y crea un vínculo más fuerte con el consumidor

REFERENCIAS

1. Antevenio. (2018). Ejemplos de crisis en redes sociales bien gestionadas. <https://www.antevenio.com/blog/2018/08/ejemplos-de-crisis-en-redes-sociales-bien-gestionadas/>
2. Arellano (2017). Características de los Estilos de Vida. <https://www.arellano.pe/estilos-de-vida/los-estilos-de-vida-caracteristicas/>
3. Argueta López, E. (2021). Mayor valor de empresas se define por su reputación. <https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/Mayor-valor-de-empresas-se-define-por-su-reputacion-20211019-0166.html>
4. Buenos Días Perú. (2023). Indecopi: Clausuran supermercado Metro por presencia de roedores en área de embutidos. <https://www.youtube.com/watch?v=LMdg2YNYvSE>
5. Bustamante Gutiérrez, V. (2016). Buenas prácticas y lecciones aprendidas de la gestión comunicacional de crisis empresariales. [Tesis de licenciatura, Universidad de Lima]. Repositorio Institucional de la Universidad de Lima. https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/3114/Bustamante_Gutierrez_Vania.pdf?sequence=1&isAllowed=y
6. Burga Burga, C. (2022). Plan de Comunicación Externa para Repsol [Tesis de licenciatura, Universidad de Lima]. Repositorio Institucional de la Universidad de Lima. https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/16260/Burga_Burga_Plan-Comunicacion-Externa.pdf?sequence=1&isAllowed=y
7. Conexión Esan. (2020). ¿Cómo gestionar la reputación de una empresa durante una crisis? <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/como-gestionar-la-reputacion-de-una-empresa-durante-una-crisis>
8. Defensoría del Pueblo. (2021). Condiciones de Salubridad en Mercados de Abastos, Supermercados y Bodegas para prevenir el COVID-19. <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2020/05/Serie-Informes-Especiales-N%C2%BA-010-2020-DPV2.pdf>

9. Diario Gestión. (2017). Cómo pueden enfrentar las empresas una crisis de reputación. <https://gestion.pe/economia/enfrentar-empresas-tesis-reputacion-133407-noticia/>
10. Indecopi (2021). Código de Protección y Defensa del Consumidor. <https://www.indecopi.gob.pe/documents/20195/177451/CodigoDProteccionyDefensaDelConsumidor%5B1%5D.pdf/934ea9ef-fcc9-48b8-9679-3e8e2493354e>
11. INEI. (2022). INEI se ubicó entre las seis instituciones públicas en las que más confía la ciudadanía. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/inei-se-ubico-entre-las-seis-instituciones-publicas-en-las-que-mas-confia-la-ciudadania>
12. Infobae. (2023). Comas: Mallplaza y Metro fueron clausurados por incumplir normativa de seguridad y salubridad, respectivamente. <https://www.infobae.com/peru/2023/01/21/mallplaza-de-comas-fue-clausurado-por-incumplir-normativa-de-seguridad/>
13. Forero, C. (2018). Planeamiento estratégico para el grupo de supermercados Wong 2016 - 2020 [Tesis de licenciatura, USIL]. Repositorio Institucional San Ignacio de Loyola.. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/55af40a5-ecc1-4bfb-8343-e79e7ef7a64d/content>
14. La República - LR+. (2023). Metro: ¿Qué pasa si hay presencia de ratas en un establecimiento? | LR+ Economía. <https://www.youtube.com/watch?v=g3SLNQeYIT4>
15. Maita Castro, M. (2011). Empresa Supermercados Metro. https://issuu.com/mijailcm/docs/supermercados_metro
16. Municipalidad de Chorrillos (2021). Programa Municipal de educación, cultura y ciudadanía ambiental.
17. Olaya Guerrero, J.(2017). El análisis foda y la segmentación de mercado en dos empresas peruanas. <https://vdocuments.mx/analisis-foda-metro.html?page=1>

18. Platzi. (2018). 2 crisis en redes sociales manejadas con maestría.
<https://platzi.com/blog/crisis-en-redes-sociales-manejadas-con-maestria>

19. Sheen, R. (2013). En la era de los medios sociales, piense antes de quedarse callado. Imagen y Comunicación: LZO Imagen y Comunicación.

ANEXOS

Anexo 1: Sanciones a Metro 2018 - 2023

Fecha	Medio	Titular	Motivo de Sanción	Link
28/08/2018	Facebook Municipalidad de Trujillo	Supermercado Metro del óvalo Papal se encuentra con un proceso de sanción y multa de 8,300 soles	Comercialización de perecibles en mal estado	https://www.facebook.com/MPTrujilloPeru/posts/1791119814269682/
14/05/2019	Prensa Itv Perú	Metro de Jesús María es multado por moscas y hongos en los alimentos	Hongos y moscas en los perecibles	http://prensaitvperu1.blogspot.com/2015/02/por-cochino-tambien-multan-supermercado.html
03//07/2020	El Comercio	Metro: Clausuran local de La Pascana porque es ilegal y se impugnará medidas	Incumplir medidas de bioseguridad	https://elcomercio.pe/lima/sucesos/coronavirus-peru-metro-clausura-de-local-de-la-pascana-de-comas-es-ilegal-y-se-impugnara-medida-estado-de-emergencia-covid-19-mdc-noticia/
08//07/2020	Municipalidad de Ica	Intervienen Supermercados de la ciudad	Venta de productos expirados y presencia de material logístico oxidado en el sector de carnes	https://www.muniica.gob.pe/2020/07/08/intervienen-supermercados-de-la-ciudad/
30/10/2020	Isulatin	Clausuran supermercados Tottus y Metro por incumplir medidas sanitarias	Falta de limpieza en el local y atentar contra la salud de la población por incumplir medidas contra el COVID 19	https://iuslatin.pe/clausuran-supermercados-tottus-y-metro-por-incumplir-medidas-sanitarias/
10//08/2021	La Lupa	Ica: Municipio clausura Metro de la Av. Cutervo por ofrecer productos vencidos	Venta de productos vencidos	https://lalupa.pe/ica/ica-municipio-clausura-metro-de-la-av-cutervo-por-ofrecer-productos-vencidos-40207/

19/01/2023	Perú Retail	Clausuran local de Metro por vender verduras y frutas en descomposición	Venta de perecibles en descomposición y productos sin fecha de vencimiento	https://www.peru-retail.com/clausuran-local-de-metro-por-vender-verduras-y-frutas-en-descomposicion/
23/03/2023	Perú Retail	Metro y Tottus son multados por tener equipos de refrigeración en mal estado	Equipos de refrigeración en mal estado	https://www.peru-retail.com/metro-y-tottus-son-multados-por-tener-equipos-de-refrigeracion-en-mal-estado/

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2: Análisis de medios

Fecha	Medio	Titular	Análisis de comentarios	Social Listening	Link
19/03	La República	Encuentran una rata en zona de embutidos de un centro comercial: "¿Qué pasó con el control de sanidad?"	Los comentarios de los usuarios son de carácter negativo exigiendo inspección en el local a la Municipalidad y comentando que en el banco sucede lo mismo. Una usuaria comentó que había trabajado en ese local y los productos estaban tirados en el suelo, donde habían gorgojos. Otros usuarios tomaron la nota a la broma haciendo referencia a los congresistas.	Se encontró los siguientes comentarios y adjetivos en referencia a Metro: -"Que asco" (10 comentarios) -"Wakala" (4 comentarios) -"Rataburgen" (1 comentario)	https://www.facebook.com/larepublica/posts/10160834337117017
19/03	La República	Metro: esto encontró la Municipalidad de Chorrillos en la inspección de la zona de alimentos	Solo dos usuarios comentaron la noticia exigiendo el cierre del local.	De los 5 comentarios en el post, se destacó el siguiente: "Por afuera está limpio y por dentro temblores así son los supermercados".	https://www.facebook.com/larepublica/posts/10160835656782017
19/03	Líbero	Metro de Plaza Lima Sur respondió sobre roedor que 'paseaba' en sus instalaciones	Todos los comentarios en la publicación son negativos por la falta de higiene. Los usuarios exigen el cierre del local y una multa. Asimismo, consideran que es absurdo culpar a las lluvias por la aparición de roedores en la tienda.	Se encontró los siguientes comentarios y adjetivos en referencia a Metro: -"Que asco" (6 comentarios) -"Que horror" (8 comentarios) -"Metro sucio" (2 comentarios)	https://www.facebook.com/diariolibero/posts/10162943686447846
19/03	Diario Gestión	Metro dice que lluvias habrían llevado a roedores y municipalidad haya más observaciones sanitarias	Algunos usuarios en los comentarios hicieron bromas por la película "Ratatouille". Un internauta resaltó que la empresa no va a perder ganancias y los productos serán llevados a otro local ya que la tienda esté cerrada.	De los 8 comentarios en el post, se destacó los siguientes: -"Cencosud: Ratas de Chile" -"Ni más comprar en metro, si así están paseandose las ratas en la comida, cómo estará dentro dónde no vemos?"	https://www.facebook.com/Gestion/post/s/6775184572499730
19/03	Twitter Municipalidad de Chorrillos	Comunicado de la Municipalidad de Chorrillos ante la presencia de roedores en el interior de la tienda de Metro en Plaza Lima Sur.	Todos los usuarios felicitan a la Municipalidad de Chorrillos por su gestión y también le exigen fiscalizar los mercados.	De los 3 comentarios, se destacó uno resaltando la labor de la Municipalidad: -"Bien!!!!"	https://twitter.com/Muni_Chorrillos/status/163757358199023281990232065?cxt=HwwWgoC8geSfórtAAAA

19/03	El Popular	Indecopi toma radical medida contra Cencosud por presencia de ratas en Metro de Chorrillos	Los usuarios de la publicación piden la clausura del local y una sanción ejemplar.	Se encontró los siguientes comentarios y adjetivos en referencia a Metro: -"Que asco" (3 comentarios) -"Todos los Metros son sucios"(1 comentario)	https://www.facebook.com/elpopular.pe/posts/6264023930313696
19/03	Perú21	Clausuran Metro de Plaza Lima Sur tras captar ratas caminando sobre embutidos	Algunos usuarios hacen referencia a los congresistas vinculándolos con los roedores. También, exigen la fiscalización en los mercados y restaurantes. En algunos comentarios piden la renuncia del administrador de tienda y recuerdan el incidente de los productos sin fechas de vencimiento en el local de Belaunde.	Se encontró los siguientes comentarios y adjetivos en referencia a Metro: -"Inaceptable" (1 comentario) -"Que asco"(5 comentarios) -"Buenos cuyes ofrece metro" (2 comentarios)	https://www.facebook.com/peru21/posts/10159559361710868
19/03	Facebook Municipalidad de Chorrillos	#AHORA 🚩 Equipos de la Subgerencia de Fiscalización y Gerencia de Servicios de Salud, inspectoras sanitarias, de la Municipalidad de Chorrillos, realizan inspección.	La mayoría de comentarios son de carácter positivo resaltando la labor del alcalde de Chorrillos. Asimismo, piden la inspección de otros locales de Plaza Lima Sur como los baños y la zona de juegos. Los usuarios sugieren que se inspeccione los mercados.	Se encontró los siguientes comentarios y adjetivos en referencia a Metro: -"Metro nunca más" (2 comentarios) -"Metro asqueroso"(4 comentarios) -"Nido de cucarachas" (1 comentario)	https://www.facebook.com/municipalidaddechorrillos/posts/586287126870294
19/03	RPP	Metro lamenta presencia de ratas en la sección embutidos de su hipermercado en Chorrillos	Todos los comentarios de la publicación son de carácter negativo. Los usuarios se quejan de la administración de Cencosud y piden a la empresa pruebas de que los productos han sido desechados. También, muchos de los usuarios hacen una comparación con el spot publicitario de la marca Win.	Se encontró los siguientes comentarios y adjetivos en referencia a Metro: -"Comercial de la marca Win" (20 comentarios) -"Falta de limpieza"(3 comentarios) -"Descuido total" (1 comentario) -"#Metro sus tiendas de los conos están descuidadas y sin mantenimiento, pareciera que las personas de esas zonas no se merecen productos de buena calidad" (1 comentario)	https://www.facebook.com/rppnoticias/posts/10162810885966754

19/03	TV Perú	Supermercado lamenta presencia de roedores en uno de sus locales	Los comentarios son de carácter negativo exigiendo que se cierre el local de Metro de Chorrillos.	El vídeo tenía pocos comentarios y los comentarios se referían a los roedores. Destacamos un comentario que hacía referencia a Metro como asqueroso.	https://www.youtube.com/watch?v=aZhsCnuOVV4
19/03	El Comercio	Indecopi inicia investigación a supermercado Metro por roedores en su local de Lima Plaza Sur	Todos los usuarios exigen el cierre del local y una sanción para la empresa hasta que se garantice la fumigación y salubridad. Una usuaria pide que esto sea motivo para la fiscalización en todos los supermercados y otra usuaria cuestiona las condiciones de los productos en los almacenes de metro.	De los 35 comentarios destacamos un comentario donde se refieren a Metro como cochino.	https://www.facebook.com/elcomercio.pe/posts/10161687222123836
20/03	Perú Retail	Clausuran local de supermercado Metro tras captar ratas caminando entre embutidos	Los comentarios son de carácter negativo. Los usuarios mencionan que las ratas están en todos los lugares solo que son atraídas por la comida de los supermercados y si la labor de la Municipalidad es la desratización de los desagües.	Se encontró los siguientes comentarios y adjetivos en referencia a Metro: -"Que asco" (2 comentarios) -"Wacala" (1 comentario) -"Embutidos el roedor" (1 comentario)	https://www.facebook.com/PeruRetail/posts/9051008244941595
21/03	La República - LR+	Metro: ¿Qué pasa si hay presencia de ratas en un establecimiento?	Algunos internautas hacen broma del incidente haciendo referencia al congreso. Otros resaltan los aportes del entrevistado.	El vídeo tenía pocos comentarios. Destacamos un comentario que hace referencia a la empresa con el objetivo de sinvergüenzas	https://www.youtube.com/watch?v=g3SLNQeYIT4
21/03	Buenos Días Perú	Indecopi: Clausuran supermercado Metro por presencia de roedores en área de embutidos	Los comentarios de los usuarios son de carácter negativo. Mencionan que en muchos restaurantes también sucede este problema por la falta de higiene y otros comentan sobre la preferencia de comprar en mercados locales.	Se destacó el siguiente comentario haciendo referencia a Metro: -!Si de día es así, qué será de noche..."	https://www.youtube.com/watch?v=LMdg2YNYvSE
25/03	La República - LR+	¿Qué pasará con Metro luego de encontrar ratas en una de sus tiendas?	Los comentarios de los usuarios son de carácter negativo. Mencionan que en muchos restaurantes también sucede este problema por la falta de higiene y otros comentan sobre la preferencia de comprar en mercados locales.	En la publicación del vídeo hay comentarios, reforzando la iniciativa de haber cerrado el local.	https://www.youtube.com/watch?v=WhAzvmGiamY

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Mapeo de Grupos de Interés

	¿Quiénes lo conforman?	Características	Intereses	Canales de Comunicación	
Stakeholders internos	Colaboradores	1. Personal de atención al cliente 2. Personal administrativo 3. Personal de tienda 4. Personal de tienda encargado de los alimentos perecibles 5. Personal de tienda encargado de embutidos. 6. Personal de limpieza y seguridad. Para el año 2022, Metro contaba con casi cinco mil colaboradores entre personal de tienda y staff administrativo (Bussiness Empresarial, 2022).	-Beneficios y compensaciones -Derechos laborales -Buen Gobierno Corporativo -Relacionamiento con comunidades De acuerdo al portal de Cencosud, la organización cuenta con una cultura diversa e inclusiva centrada en las personas.	-Canales digitales de comunicación interna -Canales físicos como murales y reuniones presenciales que fomentan el dialogo. -Grupo Latidos Cencosud para administrativos	
	Corporativo Cencosud	1. Personal administrativo de Cencosud Perú 2. Altos Directivos de Cencosud Perú En el 2023 Cencosud en Perú cuenta con más de 3000 colaboradores (Linkedin, 2023)	-Buen Gobierno Corporativo -Relacionamiento con comunidades -Beneficios y compensaciones -Derechos laborales	-Canales digitales de comunicación interna: Mail y grupo "Latidos Cencosud" -Canales físicos como murales y reuniones presenciales que fomentan el dialogo	
	Accionistas	La Sociedad divide su patrimonio en 2.863.129.447 acciones donde cuenta con una estructura de 13 accionistas. El 55,04% de acciones es controlado por la familia Paulmann, dueños de Cencosud (Cencosud ,2023).	-Acciones de la empresa -Buen gobierno corporativo -Seguridad -Ética	Cencosud cuenta con un área enfocada en relaciones con inversionistas.	
	Clientes	De acuerdo a Arellano, los clientes de Metro tiene los siguientes estilos de vida: 1. Amas de casa de NSE B y C con un estilo de vida conservador. 2. Empresarios emprendedores con un estilo de vida progresista. 3. Mujeres modernas que buscan el equilibrio entre su familia y aspiraciones. Es importante resaltar a los clientes afectados por el incidente.	-Los progresistas se encuentran entre los 35 y 45 años (UPC,2015). -Al 2022, el estilo de vida que más se redujo fueron las conservadoras (15%). En cambio las modernas se elevó (27%) (Perú Retail,2022).	-Relación entre calidad/precio -Variedad de productos y marcas -Protocolo de salubridad -Responsabilidad Social y Medio Ambiente	- Redes sociales (IG, Tiktok y Facebook) -Área de atención al cliente vía telefónica, mail y físico -Participación en activaciones y eventos
	Competencia	1. Tottus 2. Plaza Vea 3. Makro -Supermercados Peruanos lidera la participación de mercado del rubro con Plaza Vea y Makro (Perú Reatil, 2021). -Supermercados Peruanos es la empresa con mejor reputación en el rubro Autoservicios (Merco, 2022).	-Relación entre calidad/precio -Variedad de productos y marcas -Responsabilidad Social y Medio Ambiente -Posición en Rankings	-Redes Sociales -Portal Web	

Stakeholders externos	Proveedores	Más de 1500 proveedores (Reporte de Sostenibilidad Cencosud, 2016)	Cencosud cuenta con 26 proveedores proveedores que producen y comercializan frutas y verduras certificados (Perú Retail,2019).	-Certificaciones y seguridad -Innovación -Buen Gobierno Corporativo y derechos -Cadena de suministro	-Via correo -Canal fisico por dialogo
	Gobierno	1.INDECOPI 2.MINSA 3.Municipalidades de los distritos 4.Municipalidad de Lima 5.Municipalidad de Ica	-Más del 80% considera a las municipalidades como una de las instituciones menos confiables del país (INEI,2018) -El 53% de la población confía en la labor del Indecopi (INEI,2017)	- Buen Gobierno Corporativo -Ética -Protocolo de salubridad	-Reuniones periodicas
	Comunidad	1. Vecinos aledaños 2. Internautas	"Chorrillos es un distrito variado en lo que a clase social se refiere. Hay zonas en donde predomina en NSE A, como La Encantada de Villa; el NSE B, como Los Cedros, el NSE C, como los Incas, y los NSE D y E, como Armatambo o Tacala" (Municipalidad de Chorrillos, 2022).	-Buen Gobierno Corporativo -Protocolo de salubridad	-Reuniones -Programas para la comunidad -Redes sociales -Prensa
	Medios de Comunicación	1.Prensa digital 2.Prensa escrita 3.Redes sociales 4.Prensa independiente (Wayka y Dilo Fuerte) 5.Líderes de opinión	-"Para el 2021, el 28% de personas consumirá más periódicos digitales y un 47 % consumirá menos periódicos impresos" (Havas Group, 2021). -Cuando se trata de informarse, la TV y los diarios (cerca del 70%) son las principales fuentes y el internet (61%) (Gestión, 2020).	-Buen Gobierno Corporativo -Protocolo de salubridad	-Entrevistas -Notas de prensa

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4: Perfil de Públicos de Interés

Amas de casa:



- **Perfil:** Pertenecen al nivel NSE B y C. Sus hijos son su centro de atención y son responsables del cuidado de su familia por lo que muchas no cuentan con un empleo. Prefieren la tranquilidad y estabilidad. Tienen un estilo de vida conservador, según Arellano.
- **Medios de comunicación que usan:** Facebook, correo, radio y televisión
- **Justificación e impacto en el negocio:** Son personas que disfrutan hacer las labores del hogar por lo que ellas siempre hacen las compras de la casa. Son clientes frecuentes de Metro porque son ahorrativas y juiciosas con los gastos del hogar. Metro se adecua a su bolsillo ya que les ofrece productos de calidad y más bajos que la competencia.

Mujeres modernas:



- **Perfil:** Pertenecen al nivel NSE A y B. Son mujeres que trabajan y/o estudian por lo que tienen una agenda ocupada y son independientes económicamente, por ello, uno de sus pasatiempos favoritos es salir de compras. Buscan crear un balance entre su familia y sus aspiraciones profesionales.
- **Medios de comunicación que usan:** Redes sociales, correo y prensa digital
- **Justificación e impacto en el negocio:** Son un grupo atractivo para Metro. El dinero es importante para ellas ya que en temas del hogar buscan productos de calidad a buen precio. Además, usan sus redes sociales para seguir y ver las promociones de sus marcas favoritas por lo que al notar comentarios negativos en los perfiles, esto puede repercutir en la decisión de compra.

Vecinos de Chorrillos:



- **Perfil:** Son ciudadanos con preocupación ambiental y conservación ya que el distrito cuenta con playas y áreas verdes. Participan en actividades sociales como apoyo a las áreas de la Municipalidad de Chorrillos. Además, preocupados por la seguridad del distrito frente a la gran cantidad de robos que hay. Pertenecen a todos los NSE.
- **Medios de comunicación que usan:** Redes sociales, sitio web, prensa, radio y televisión.
- **Justificación e impacto en el negocio:** Se contará con acciones específicas dirigidas a los vecinos de Chorrillos pues es uno de los públicos más afectados y a la par pueden ser parte de los clientes que compraron de la zona de embutidos. Ellos esperan que las empresas se comprometan con la comunidad, donde operan, a partir de buenas prácticas y tengan sentido de responsabilidad. En caso contrario, se perderá la relación de fidelidad y credibilidad.

Internautas:



- **Perfil:** Es miembro pertenecientes a todos los NSE. De acuerdo a Havas Group, para enero del 2021 en Perú habían 19,90 millones de usuarios de internet. La edad promedio de los internautas es de 36 años. Según Mercado Negro, el 80% de este grupo usa la redes por interacción con las marcas.
- **Medios de comunicación que usan:** Redes sociales y página web.
- **Justificación e impacto en el negocio:** Este grupo es de interés atenderlos ya que también se puede encontrar la comunidad de Chorrillos y clientes afectados. Por medio de comentarios negativos en las redes, los internautas van a afectar la reputación de la marca y hacer carga montón en sus perfiles por lo que es vital implementar acciones para evitar que se pierda la credibilidad.

Municipalidad de Chorrillos:



- **Perfil:** Es la organización gubernamental del distrito de Chorrillos que se encarga del bienestar de los vecinos y la creación de un entorno armónico en la localidad así como la prestación de los servicios públicos locales para el desarrollo de la comunidad. Por ello, es el ente encargado de las fiscalizaciones de salud y seguridad en las tiendas y mercados.
- **Medios de comunicación que usan:** Redes sociales, sitio web y prensa.
- **Justificación e impacto en el negocio:** Es uno de los públicos que tienen mayor impacto en la marca y el local (Metro de Chorrillos) por lo que es importante construir una relación a largo plazo y de colaboración con proyectos que generan bienestar en la comunidad. Ante su rol de fiscalizador tiene la capacidad de multar a una empresa por irregularidades como a Metro.

Medios de comunicación:



- **Perfil:** Los medios de comunicación cumplen un rol fundamental pues son el intermedio entre las empresas y la sociedad. Además, mantienen informada a la ciudadanía sobre asuntos de interés público. Los medios digitales han empezado a tomar protagonismo sobre los tradicionales, No obstante, aún la mayoría de personas se informan por medio de los últimos.
- **Medios de comunicación:** Redes sociales, prensa, web, radio, televisión.
- **Justificación e impacto en el negocio:** Son una arma de doble filo por lo que pueden impactar positivamente o negativamente solo si la marca sabe usarlos muy bien para contrarrestar su crisis. En caso contrario, sumará a generar una mala reputación. Es esencial considerarlos porque están interesados en escuchar las acciones que metro va a tomar al respecto.

Personal administrativo de Metro



- **Perfil:** Colaboradores pertenecientes a Metro encargados de las áreas de: Marketing, Comercial, Ecommerce y Visual.
- **Medios de comunicación que usan:** Redes sociales, prensa y televisión.
- **Justificación e impacto en el negocio:** Es un público muy importante para el negocio y su trabajo diario impacta en el negocio así como en las aspiración sobre "mejorar la calidad de vida de los clientes". Por ello, se les debe transparentar la información de lo sucedido e implementar acciones de remediación para evitar que se pierda el compromiso hacia la marca.

Colaboradores personal de tienda



- **Perfil:** Son todos los trabajadores que laboran en los supermercados e hipermercados Metro de cara al cliente y en los almacenes. Se reparten en: Soporte, Pereciles, PG y Non Food
- **Medios de comunicación:** Redes sociales.
- **Justificación e impacto en el negocio:** Es vital atender a los colaboradores que trabajan en tienda pues son el primer contacto con el público y encargados de generar en el cliente una buena experiencia. Por lo tanto son la cara de la empresa. Se implementarán acciones dirigidas a este grupo con el fin de comunicar e informar los pasos a seguir frente a una crisis en tienda como la del 18 de marzo en el local de Chorrillos.

Colaboradores de atención al cliente



- **Perfil:** Colaboradores del área de atención de Metro. Pueden encontrarse en puntos físicos o pueden ser asesores de redes sociales que atienden al cliente virtualmente. Su función principal es proporcionar información y soporte con relación a los productos o servicios que la empresa en la que trabaja comercializa.
- **Medios de comunicación que usan:** Redes sociales.
- **Justificación e impacto en el negocio:** Tienen impacto en el negocio pues son los encargados de absolver cualquier duda que el cliente o internauta pueda consultar. Entonces es importante que estén capacitados y alineados con los mensajes claves de Metro.

Proveedores



- **Perfil:** Persona independiente o empresa que provee de bienes y servicios a Metro y Cencosud.
- **Medios de comunicación:** Whatsapp y correo
- **Justificación e impacto en el negocio:** La crisis de Metro puede afectar la imagen de la marca frente a los proveedores y en efecto afectar la relación ellos. Mantener esfuerzos por una buena relación con los proveedores hará que se esfuercen en proporcionar productos de alta calidad, cumplir con los plazos y ofrecer precios competitivos. Además, una buena imagen también puede ayuda a negociar mejores términos y condiciones en contratos futuros.

Staff administrativo de Cencosud



- **Perfil:** El staff administrativo de Cencosud está conformado por 3000 colaboradores quienes influenciados por la cultura del negocio priorizan la calidad de vida de los clientes por medio de su labor diaria. Son áreas transversales ya que se encargan de funciones correspondientes a Wong y Metro. Conformado por las áreas: Asuntos Corporativos y Legal, RHH, Administración y Finanzas y Sistemas.
- **Medios de comunicación que usan:** Redes sociales, prensa y televisión.
- **Justificación e impacto en el negocio:** Este público impacta en el negocio porque son los embajadores de los valores de Cencosud. Hay que dedicarle esfuerzos en el plan pues el incidente a causado daños en la cultura de la empresa y no se puede permitir que se pierda el sentimiento de pertenencia.

Cientes afectados:



- **Perfil:** Vecinos aledaños a la zona de Plaza Lima Sur y clientes de Metro.
- **Medios de comunicación:** Redes sociales, prensa y televisión.
- **Justificación e impacto en el negocio:** Es el público más afectado del incidente ya que son los clientes que compraron productos de la zona de embutidos. Tienen un gran impacto ya que al llevarse una experiencia negativa de compra no querrán volver a comprar y puede que la comenten mediante el boca a boca o redes sociales. Por ello, es vital atender sus necesidades y escucharlos mediante acciones inmediatas que ayuden a recuperar la confianza.

INDECOPI:



- **Perfil:** Es el ente regulador encargado de la protección y defensa del consumidor en el Perú.
- **Medios de comunicación que usan:** Redes sociales, página web y prensa.
- **Justificación e impacto en el negocio:** Es un público que tiene mucho poder e impacto en el negocio ya que puede sancionar e iniciar investigaciones contra una empresa por atentar la seguridad del consumidor como en el caso de Cencosud. Por ello, es importante iniciar acciones dirigidas a INDECOPI con el fin de construir una relación de transparencia y credibilidad a largo plazo. También, recibir recomendaciones por parte del ente.

Proveedores:



- **Perfil:** Buscan comprometerse y trabajar con marcas y empresas que los ayuden en su progreso y desarrollo y además con aquellos clientes que los permiten sentirse parte de su cultura.
- **Medios de comunicación:** Correo electrónico y whatsapp.
- **Justificación e impacto en el negocio:** Es un público de valor para Metro y Cencosud por lo que es importante mantener una relación a largo plazo con los proveedores. Cencosud ya emprende iniciativas con sus proveedores pues cumplen un rol que impacta en la cadena del negocio y gracias a su ellos la marca puede ofrecer productos de buena calidad a precios bajos. Metro debe imitar estas buenas prácticas y continuar con el buen relacionamiento con los proveedores con capacitaciones, charlas y certificaciones que sumen a su trabajo.

Colaboradores encargados de embutidos y perecibles



- **Perfil:** Personal encargado de la recepción de la mercadería, etiquetado y exhibición, control de inventario y mantenimiento del área. Además, atender al cliente con consultas en relación a los productos.
- **Medios de comunicación:** Redes sociales.
- **Justificación e impacto en el negocio:** La crisis se generó por una falta de preocupación e higiene en el área de embutidos entonces es de carácter urgente capacitar a este público de interés sobre el protocolo de seguridad y calidad de Metro para que pueda ser aplicado correctamente. Asimismo, prevenir un riesgo similar a futuro pues los colaboradores tendrán el conocimiento necesario para asegurarse de la limpieza profunda y la exhibición del producto en condiciones óptimas.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5: Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Larga trayectoria en el mercado (más de 30 años) -Propuesta diferenciada que permite ofrecer productos a precios más bajos que la competencia. -Cencosud cuenta con buenas prácticas hacia sus proveedores. Ha empezado por la certificación progresiva del Global GAP de sus proveedores (Perú Retail, 2023) -Pertenece al grupo Cencosud. -Cencosud se encuentra en el ranking de Merco Empresas ya que tiene una cultura organizacional desarrollada. -Cencosud se posiciona en el ranking Merco Responsabilidad ESG por su sólida estrategia de sostenibilidad. -Cuenta con 69 tiendas en todo el Perú que pueden ser utilizadas como canal de difusión. -El medioambiente es un eje transversal en toda la organización, por lo cuál es tomado en cuenta para las acciones y decisiones de la compañía. -Cuentan con contenido diverso y lúdico en redes sociales dirigido a su público objetivo. -Las personas y su bienestar son parte de sus pilares de sostenibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> -Creación de alianzas con proveedores y autoridades. -Mejorar y visibilizar sus prácticas de higiene y salubridad. -Creación de programas dirigidos a beneficio social de la comunidad. -Diversificación de productos y servicios para atender nuevos mercados. -Aumento en la preferencia de las empresas con políticas de RSE. -Incremento en el uso de las redes sociales y tendencias para la creación de contenido. -Crecimiento del comercio retail por internet. -Avances tecnológicos y las TI en las comunicaciones y que reducen el impacto en el medio ambiente. -Tendencia creciente de la clase media en el Perú. -Perfilamiento del comportamiento de los colaboradores en caso de crisis o incidentes. -Crecimiento de la industria de supermercados para descentralizarse al interior del país. -Un 67% del valor de la empresa tiene que ver con los activos intangibles y lo no material (El economista, 2021). -La comunicación y la reputación son de los activos más importantes de la empresa (SAN,2020).
DEBILIDADES	AMENAZAS

<p>-Ausencia de capacitaciones en personal encargado de los perecibles, ya que la empresa cuenta con denuncias por comercializar productos en mal estado y descomposición (Ver Anexo #1 - Sanciones a Metro 2018 - 2023).</p> <p>-No evidencian un plan de crisis comunicacional adecuado ya que la empresa no reacciona estratégicamente sobre sus incidentes, sanciones, etc.</p> <p>-Deficiente protocolo de seguridad y calidad, ya que Metro cuenta con reiteradas sanciones por temas de limpieza y mantenimiento (Ver Anexo #1 - Sanciones a Metro 2018 - 2023).</p> <p>-Ausencia de políticas de prevención y contingencia, pues no se mapeó los fenómenos naturales ocurridos en los últimos meses, tomando en cuenta que pueden afectar el negocio. Buenos días Perú, 2023).</p> <p>-Mala reputación de marca, pues se identificó que en redes sociales los internautas asocian a Metro con términos como "asqueroso" y "sucio" (Ver Anexo #2 - Análisis de medios).</p> <p>-No cuentan con una estrategia digital corporativa, sus publicaciones están orientadas en su mayoría a temas comerciales.</p> <p>-Poca inversión en tecnología y mantenimiento de instalaciones.</p> <p>-Ausencia de uniformidad en las tiendas. Los consumidores tienen distintas percepciones de las diversas tiendas (Ver Anexo #2 - Análisis de medios).</p> <p>-Los colaboradores desconocen el procedimiento a seguir en casos de incidentes.</p>	<p>-Fenómenos naturales que afecten las condiciones de tienda y la comercialización de productos</p> <p>-Facilidad de la viralización de contenidos.</p> <p>-Desaceleración del crecimiento económico y menores tasas de consumo en el país.</p> <p>-Estrategias publicitarias agresivas de la competencia.</p> <p>-Plaza Vea como líder en el rubro de supermercados a nivel nacional.</p> <p>-Preferencia elevada para comprar en mercados y bodegas de conveniencia.</p> <p>-Posible ingreso de competencia por la llegada de grandes capitales extranjeros.</p> <p>-Expansión limitada en algunos departamentos.</p>
---	--

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6: Plan de Acción

OBJETIVO ESPECÍFICO: Frenar la crisis reputacional que envuelve a Metro en la actualidad desarrollando un plan de acción inmediato.

ESTRATEGIA 1: Elaborar un entrenamiento llamado “Voceros Metro”

Acciones	Detalle	Público Objetivo	Encargado y rol	Indicadores	Medio	Meta
Invitación a los líderes para el entrenamiento "Voceros Metro"	Se le enviará a los correos de los participantes una invitación para confirmar su asistencia y se mandará a hacer un kit de bienvenida para ser entregado el día del entrenamiento.	Voceros Metro	<p>Practicante de Asuntos Corporativos: -Coordinación con proveedor para elaboración de kits. -Diseño de invitación.</p> <p>Analista de Asuntos Corporativos: -Envío de invitación al correo y reserva de agenda</p>	% de confirmación de asistencia	Microsoft Teams	100% de porcentajes de confirmación de asistencia
Desarrollo del taller de media training y entrenamiento en gestión de crisis	La reunión se desarrollará en las oficinas de Cencosud. Antes del inicio del taller se les entregará el kit de bienvenida y luego se pasará al taller. El taller y el entrenamiento durarán una hora y media en total.	Voceros Metro	<p>Jefe de Asuntos Corporativos: -Revisión de la presentación de Apoyo Consultoría y dar feedback</p> <p>Analista de Asuntos Corporativos: -Coordinación con Apoyo Comunicación para la presentación del entrenamiento. -Hacer reserva de sala.</p> <p>Practicante de Asuntos Corporativos: -Coordinación con proveedor de catering para un box de coffee break -Entrega de Kits de bienvenida y Coffee break</p> <p>Apoyo Comunicación: -Elaboración de presentación para el taller. -Encargado de dictar el entrenamiento.</p>	% de asistencia	Taller Presencial	100% de porcentajes de asistencia

Elaboración de vídeo resumen de entrenamiento	Video con tips y aprendizajes del primer entrenamiento de Voceros Metro	Voceros Metro	Equipo contratado por el área de comunicación corporativa de Cencosud: -Recopilar aprendizajes -Grabación y edición	% de visualizaciones	Whatsapp	95% de visualizaciones
Creación de grupo de whatsapp	Grupo de whatsapp para las coordinaciones entre todos los voceros	Voceros Metro	Jefe de Asuntos Corporativos: -Crear grupo y recopilar contactos	% de participantes	Whatsapp	100% de participantes

Fuente: Elaboración propia

OBJETIVO ESPECÍFICO: Frenar la crisis reputacional que envuelve a Metro en la actualidad desarrollando un plan de acción inmediato.						
ESTRATEGIA 2: Difundir un comunicado interno en aras de transparentar la información y brindar seguridad respecto al manejo de la situación.						
Acciones	Detalle	Público Objetivo	Encargado y rol	Indicadores	Medio	Meta
Elaboración de comunicado	Comunicado acerca de los hechos ocurridos en la tienda de Chorrillos y difundir que el suceso está bajo control.		Jefe de CI y Jefe de Asuntos Corporativos: -Redacción de Comunicado Practicante de Comunicación Interna: -Diseño de plantilla de comunicado		Canal virtual	
Difusión de comunicado a nivel interno	Se difundirá por todos los canales de comunicación interna con el fin de brindar un mensaje de tranquilidad.	Colaboradores administrativos de Cencosud, Staff administrativo de Metro y personal de tienda de Metro	Analista de Comunicación Intern: -Publicación y envío de Comunicado Jefe de Experiencia al Colaborador: -Difusión de comunicado a Jefes de Tienda Jefes de Tienda: -Envío de comunicado a grupo de whatsapp de tienda	-% de mailings abiertos -% de vistas en whatsapp -% de reacciones en whatsapp	-Whatsapp (Latidos Cencosud y grupos de tienda)	-85% mailings abiertos -95% vistas en whatsapp -70% de reacciones en whatsapp

Fuente: Elaboración propia

OBJETIVO ESPECÍFICO: Frenar la crisis reputacional que envuelve a Metro en la actualidad desarrollando un plan de acción inmediato.						
ESTRATEGIA 3: Organizar una rueda de prensa para declarar sobre el incidente ocurrido y comunicar el mensaje “Metro Comprometido Contigo”.						
Acciones	Detalle	Público Objetivo	Stakeholder y rol	Indicadores	Medio	Meta
Envío de convocatoria a principales medios de comunicación.	Se le enviará la invitación por correo a la persona encargada de cada medio de comunicación con la información del evento y puedan confirmar su asistencia.	Latina, America TV, ATV, TV Perú, Canal N, El Comercio, La República, Wayka, Dilo Fuerte, Panamericana, RPP, Willax	Practicante y Analista de Asuntos Corporativos: -Recolección de contacto de los medios de comunicación Jefe de Asuntos Corporativos: -Enviar convocatoria	% de medios confirmados	Mailing	85% medios confirmados
Desarrollo de la rueda de prensa	La rueda de prensa se va a organizar en el salón principal de la oficina de Cencosud y tendrá una duración de 50 minutos	Latina, America TV, ATV, TV Perú, Canal N, El Comercio, La República, Wayka, Dilo Fuerte, Panamericana, RPP, Willax	Practicante de Asuntos Corporativos: -Preparar asientos de los ponentes y mesas de invitados. -Entrega de Kits de prensa Analista de Asuntos Corporativos: -Elaboración de agenda -Cotización de kits de prensa -Cotización de Catering Gerente Zonal, Gerente de Marketing de Metro y Jefe de Asuntos Corporativos: -Elaboración de presentación -Exposición de la presentación -Responder las preguntas y comentarios de los medios de comunicación	-% de medios asistentes. -N° de preguntas realizadas por los medios -N° de notas públicas por los medios	Reunión presencial	-85% medios asistentes -12 preguntas de los medios. -8 notas publicadas

Fuente: Elaboración propia

OBJETIVO ESPECÍFICO: Frenar la crisis reputacional que envuelve a Metro en la actualidad desarrollando un plan de acción inmediato.						
ESTRATEGIA 4: Crear un canal de comunicación con los clientes afectados con el incidente de la tienda de Chorrillos incluyendo el mensaje clave “Metro Comprometido Contigo”						
Acciones	Detalle	Público Objetivo	Encargado y rol	Indicadores	Medio	Meta
Convocatoria en redes sociales	Comunicación en redes sociales vía dm con los clientes que compraron embutidos y perechibles el día del incidente para que nos puedan proporcionar sus datos.	Cientes afectados	Practicante de Marketing de Metro: -Diseño de piezas en 4:5 y 9:16 Analista de Marketing de Metro: -Elaboración de copys -Publicación de piezas -Implementación de pauta Jefe y Gerente de Marketing de Metro: -Supervisión y Aprobación de piezas Asesores de redes sociales: Recopilar datos por dm	-N° de vistas de IG Stories -N° de interacciones en Instagram -N° de interacciones en Facebook -N° de mensajes directos -N° de alcance con pauta	- Instagram - Facebook	-5000 vistas de IG Stories - 1000 de interacciones en Instagram -400 interacciones en Facebook -60 mensajes directos -50 000 de alcance con pauta
Entablar una comunicación directa con los clientes afectados	Se creará el correo metrocomprometido@outlook.com y se designará un número de celular corporativo para atender estos casos.	Cientes afectados	Encargado de Sistemas: -Creación de cuenta Practicante y Analista de Marketing de Metro: -Responder correos y chats de whatsapp -Coordinar con clientes	-N° de mails enviados por clientes afectados -N° de vouchers enviados -N° de chats de whatsapp con clientes afectados	-Mailing - Whatsapp	-15 mails enviados por clientes afectados -30 vouchers enviados -45 chats en whatsapp con clientes afectados
Implementación de POP UP Metro Comprometido Contigo	La convocatoria a clientes afectados se replicará a través de un pop-up	Cientes afectados por el incidentes	Practicante de Marketing: -Diseño de POP UP Programador web: -Implementación de POP UP	-N° de visualizaciones	Página web	200 000 visualizaciones

Envío de boxes de regalos para los clientes afectados	Se les enviará un box de regalo a los clientes que nos hayan enviado sus datos y voucher de compra.	Cientes afectados	Practicante de Marketing: -Coordinación con movilidad para la ruta para envío de boxes Analista de Marketing de Metro: -Cotización de boxes Gerente de Marketing de Metro: -Aprobación de presupuesto	-N° de boxes enviados -N° de menciones en redes	Canal físico	-30 boxes enviados -10 menciones en redes
Creación de grupo de Whatsapp #MetroComprometidoContigo y difusión de mensajes	Grupo cerrado de Whatsapp donde se enviará las actualizaciones del incidente y acciones de contención de Metro y Cencosud tras el incidente.	Cientes afectados	Practicante de Marketing de Metro: -Diseñar comunicaciones Analista y Jefe de Marketing de Metro: -Enviar comunicaciones	- N° de miembros en el grupo. -N° de comunicaciones enviadas al mes	Whatsapp	-60 miembros en el grupo - 1 - 2 comunicaciones enviadas al mes

Fuente: Elaboración propia

OBJETIVO ESPECÍFICO: Reforzar a corto plazo, a través de acciones, el compromiso de Metro con las personas.						
ESTRATEGIA 1: Diseñar una reunión para la evaluación de los daños						
Acciones	Detalle	Público Objetivo	Encargado y rol	Indicadores	Medio	Meta
Convocatoria a reunión	Se invitará a una reunión para el recuento de daños a causa de las sanciones que Metro ha tenido.	Comité de Crisis, Voceros Metro y equipo de Comunicación y Marketing de Cencosud y Metro	Jefe de Asuntos Corporativos: -Redacción de correo y agendar reunión Subgerente de Cencosud Perú: -Enviar correo con la invitación	% de asistencias confirmadas	Reunión presencial	100% de asistencias confirmadas
Desarrollo de la reunión	Reunión se llevará a cabo en las oficinas de Cencosud para el análisis de daños a la marca y organización por los incidentes generados.	Comité de Crisis, Voceros Metro y equipo de Comunicación y Marketing de Cencosud y Metro	Analista de Asuntos Corporativos: -Reserva de Sala -Cotización de Coffee Break Jefe de Asuntos Corporativos, Gerente de Marketing, Jefe de Seguridad y DirCom: -Diagnóstico de daños a nivel de su dirección -Elaboración de presentación	% de asistentes	Reunión presencial	100% de asistentes
Diseño de espacio de cara a los riesgos	Espacio para proponer acciones a raíz de lo analizado en la reunión.	Comité de Crisis, Voceros Metro y equipo de Comunicación y Marketing de Cencosud y Metro	Subgerente de Cencosud Perú: -Encargado de moderar el espacio	-% de asistentes -% de participaciones -N° de iniciativas propuestas	Reunión presencial	-100% de asistentes -80% participaciones -10 iniciativas propuestas

Fuente: Elaboración propia

OBJETIVO ESPECÍFICO: Reforzar a corto plazo, a través de acciones, el compromiso de Metro con las personas.

ESTRATEGIA 2: Lanzar una campaña de difusión del Manual de Crisis dirigida a los colaboradores bajo el título “En Metro actuamos rápido ¡Siempre!”.

Acciones	Detalle	Público Objetivo	Encargado y rol	Indicadores	Medio	Meta
Elaboración del Manual de Crisis	Se elaborará un manual de crisis para informar a los colaboradores sobre el procedimiento a seguir en casos de incidentes.	Colaboradores de tienda	Equipo contratado por el área de Comunicación Corporativa de Cencosud: -Recopilación de información -Diseño de Manual de Crisis	% de aprobación de los miembros del Directorio	PDF canal virtual	100% de aprobación de los miembros del Directorio
Creación de piezas para la difusión del Manual de Crisis	Vídeo de presentación del documento para los grupos de whatsapp y reuniones de tiendas	Colaboradores de tienda	Practicante de Comunicación Interna: -Elaboración de vídeo de presentación Analista de Comunicación Interna: -Difusión de vídeo por Latidos Cencosud Jefe de Comunicación Interna y Jefe de Experiencia al Colaborador: -Revisión del vídeo Jefe de Experiencia al Colaborador: -Difusión de vídeo a Jefes de Tienda Jefes de Tienda: -Difusión de vídeo en su grupo de whatsapp y reunión	- % de vistas en whatsapp -% de reacciones en whatsapp - N° de colaboradores en reunión de tienda	-Whatsapp -Reunión presencial	-90 % de vistas en whatsapp -60% de reacciones en whatsapp -30 colaboradores en reunión en tienda

Creación de piezas para la difusión del Manual de Crisis	Elaboración de folletería con los 6 pasos para abordar un incidente	Colaboradores de tienda de Metro	Practicante de Comunicación Interna: -Elaboración de folleto Jefe de Comunicación Interna y Jefe de Experiencia al Colaborador: -Revisión de folleto Jefes de Tienda: -Colocar folletos en el panel de anuncios	-% de encuestas respondidas -Nota promedio de 17 en la encuesta	-Panel en tienda	-92% de encuestas respondidas -90% de encuestas con nota 17
Evaluación de la comprensión del Manual de Crisis	Formulario con preguntas generales sobre el manual de crisis.	Colaboradores de tienda de Metro	Practicante de Experiencia al Colaborador: -Elaboración de Encuesta Jefe de Experiencia al Colaborador: -Revisión de encuesta		Forms en Outlook	
Creación de Comité de Crisis	Se creará el comité de crisis que se plantea estará conformado por miembros de cada dirección.	Colaboradores de Metro: Staff administrativo y Colaboradores de tienda	Altos Directivos de Cencosud Perú: -Aprobación de Comité de Crisis Jefe de Recursos Humanos: -Contacto directo con miembros del Comité	% de aprobación de los altos directivos de Cencosud Perú	Oficina Cencosud	100% de aprobación por parte del Directorio de Cencosud Perú

Fuente: Elaboración propia

OBJETIVO ESPECÍFICO: Reforzar a corto plazo, a través de acciones, el compromiso de Metro con las personas.

ESTRATEGIA 3: Reforzar los daños a nivel de cultura corporativa bajo la campaña “En metro actuamos rápido ¡Siempre!”.

Acciones	Detalle	Público Objetivo	Encargado y rol	Indicadores	Medio	Meta
Elaboración de video sobre cultura corporativa	Vídeo de refuerzo de aspiración de Cencosud y compromiso hacia la Marca Metro	Colaboradores administrativos de Cencosud, administrativos y personal de tienda de Metro	Jefe de Recursos Humanos, Gerente Zonal y el Jefe de Experiencia al Colaborador: -Grabación y envío de vídeo Practicante de Comunicación Interna: -Edición de vídeo Analista de Comunicación Intern y Analista de Experiencia al Colaborador: -Redacción de guión Jefe de Comunicación Interna -Aprobación de vídeo	% de participaciones en el vídeo	Canal virtual	100% de participaciones en el vídeo
Difusión de vídeo	Se difundirá por todos los canales de comunicación interna con el fin de que pueda ser visto por la mayoría de colaboradores.	Colaboradores administrativos de Cencosud, administrativos y personal de tienda de Metro	Jefe de Experiencia al Colaborador: -Difusión de vídeo a Jefes de Tienda Jefes de Tienda: -Difusión de vídeo a grupo de whatsapp de tienda	-% de mailings abiertos -% de vistas en whatsapp -% de reacciones en whatsapp	-Whatsapp (Latidos Cencosud y grupos de tienda) -Mailing	-85% mailings abiertos -95% vistas en whatsapp -60% de reacciones en whatsapp

Fuente: Elaboración propia

OBJETIVO ESPECÍFICO: Mejorar el relacionamiento con las autoridades fiscalizadoras, el gobierno y principales públicos de interés de la marca a través de programas de iniciativas.						
ESTRATEGIA 1: Crear un punto de información “Metro Comprometido Contigo” sobre las buenas prácticas que Metro viene realizando en cuanto a salud e higiene.						
Acciones	Detalle	Público Objetivo	Encargado y rol	Indicadores	Medio	Meta
Creación de contenido y diseño de piezas para punto de información	Destacado en Instagram donde se subirán las buenas prácticas de Metro en relación a higiene y salud. También se subirán como publicaciones en Facebook.	Internautas y Clientes	Practicante de Asuntos Corporativos y Jefe de Seguridad: -Comparten información con Marketing Practicante de Marketing de Metro: -Diseño de piezas Analista de Marketing de Metro: -Publicación de piezas -Implementación de pauta Jefe de Marketing de Metro: -Revisión de piezas	-N° de piezas publicadas a la semana. -N° de interacciones -% de social listening positivo -N° de alcance	- Instagram -Facebook -Tienda físicas	-1 pieza publicada a la semana. -500 interacciones -70% de social listening positivo -500 000 de alcance

<p>Creación de videos de para el TikTok de Metro</p>	<p>Se va a publicar un vídeo adaptado a la plataforma contando sobre la buena práctica del mes en el supermercado.</p>	<p>Internautas y Clientes</p>	<p>Practicante de Asuntos Corporativos y Jefe de Seguridad: -Comparten información con Marketing Practicante de Marketing de Metro: -Elaboración y edición de Tiktok -Enviar permiso para grabar en tienda Analista de Marketing de Metro -Implementación de pauta Jefe de Marketing de Metro: -Revisión de pieza Jefe de Tienda: -Aceptar el permiso en tienda</p>	<p>-Nº de piezas publicadas al mes -Nº de likes -Nº de comentarios -% de social listening positivo</p>	<p>Tiktok</p>	<p>-1 - 2 piezas publicadas al mes -1k de likes -200 de comentarios -70% de social listening positivo</p>
<p>Organizar reunión para asesores de redes sociales</p>	<p>Reunión para la explicación sobre la implementación de este punto de información y puedan responder consultas</p>	<p>Jefe de Redes Sociales y Asesores</p>	<p>Analista de Marketing de Metro: -Agendar espacio Practicante de Marketing de Metro: -Elaborar presentación Jefe de Marketing de Metro: -Revisión de presentación -Liderar reunión</p>	<p>-% de asistentes -Nº de preguntas por asesores</p>	<p>Microsoft Teams</p>	<p>-100% de asistentes -8 preguntas por asesores</p>

Colocar folletería sobre buenas prácticas de salud e higiene de Metro	En la tiendas con mayor afluencia a nivel nacional se va a implementar un espacio a la entrada del supermercado con folletería sobre las buenas prácticas en salud e higiene.	Clientes	<p>Practicante de Asuntos Corporativos y Jefe de Seguridad: -Comparten información con Marketing</p> <p>Practicante de Marketing de Metro: -Diseño de folletos -Colocar folletos en tienda</p> <p>Jefe de Marketing de Metro: -Revisión de folletos</p> <p>Analista de Marketing de Metro: -Envío de folletos a Jefes de tienda de Ica</p> <p>Jefe de tienda de Ica: -Impresión de folletos para tienda</p>	-N° de folletos diseñados al mes -% de folletos recogidos por clientes	Tienda	-5 folletos diseñados al mes -60% folletos recogidos
---	---	----------	--	---	--------	---

Fuente: Elaboración propia

OBJETIVO ESPECÍFICO: Mejorar el relacionamiento con las autoridades fiscalizadoras, el gobierno y principales públicos de interés de la marca a través de programas de iniciativas.						
ESTRATEGIA 2: Desplegar un programa de capacitaciones, bajo la campaña “En Metro actuamos rápido ¡Siempre!”, sobre la importancia del protocolo de seguridad y calidad de Metro						
Acciones	Detalle	Público Objetivo	Encargado y rol	Indicadores	Medio	Meta
Convocatoria al programa de capacitaciones	El Jefe de tienda será el encargado de enviar el mensaje a los participantes.	Trabajadores encargados de perecibles, embutidos y abarrotos	Jefe de Seguridad: -Coordinación de fechas de programa con equipo de Comunicación Interna y Jefes de tienda Jefes de tienda: -Enviar convocatoria	-% de asistencias confirmadas	Whatsapp	-100% de asistencias confirmadas
Capacitaciones sobre la importancia del protocolo de seguridad y calidad	Capacitaciones en las tiendas principales a los colaboradores	Trabajadores encargados de perecibles, embutidos y abarrotos	Jefe de Seguridad: -Recibir capacitación -Preparar presentación -Brindar capacitación Jefes de Perecibles y Embutidos: -Moderar la capacitación	-% de asistencia del total de convocados. -% de participaciones. -N° de capacitaciones brindadas	Tienda	-100% de asistencia del total de convocados -70% de participaciones. -12 capacitaciones brindadas
Realización de dinámica durante la capacitación	Simulación de inspección en una sección del supermercado donde el líder del grupo tendrá que detectar anomalías y dar recomendaciones.	Trabajadores encargados de perecibles, embutidos y abarrotos	Jefe de Seguridad: -Dirigir la dinámica	-N° de grupos formados -N° de grupos que completaron satisfactoriamente la dinámica	Tienda	-5 grupos formados -5 grupos que completaron satisfactoriamente la dinámica
Evaluación de la capacitación	Cuestionario con preguntas generales sobre los temas tratados	Trabajadores encargados de perecibles, embutidos y abarrotos	Practicante de Experiencia al Colaborador: -Elaboración de Encuesta Jefe de Experiencia al Colaborador: -Enviar encuesta a jefe de tiendas Jefe de tienda: -Difusión de encuesta	-% de encuestas realizadas	Outlook forms	-92% de encuestas realizadas

Premiación a los que completaron la capacitación satisfactoriamente	Envío de diplomas para quienes hayan aprobado satisfactoriamente	Trabajadores encargados de peticiones, embutidos y abarrotes	Practicante de Experiencia al Colaborador: -Diseño de diplomas -Recopilación de resultados Jefe de Experiencia al Colaborador: -Enviar diplomas a jefe de tiendas Jefe de tienda: -Difusión de Diplomas	-Nota promedio de 17 en la encuesta -N° de diplomas entregados	Whatsapp	-150 encuestas con nota 17 -150 diplomas entregados
---	--	--	--	---	----------	--

Fuente: Elaboración propia

OBJETIVO ESPECÍFICO: Mejorar el relacionamiento con las autoridades fiscalizadoras, el gobierno y principales públicos de interés de la marca a través de programas de iniciativas.

ESTRATEGIA 4: Creación del programa de puertas abiertas “Metro Comprometido con las Municipalidades”.

Acciones	Detalle	Público Objetivo	Encargado y rol	Indicadores	Medio	Meta
Invitación a las municipalidades de Ica y Chorrillos	Se enviará una invitación con información detallada sobre la fecha, horario y itinerario vía correo a los contactos encargados	Municipalidad de Chorrillos y Municipalidad de Ica	Analista de Asuntos Corporativos: -Separar agenda -Elaborar mensaje de invitación -Conseguir contacto de las municipalidades Jefe de Asuntos Corporativos: -Envío de invitación	-% de autoridades confirmadas	Outlook	100% autoridades confirmadas
Realización de la visita de puertas abiertas	Recorrido por las diferentes secciones del supermercado para mostrar las medidas que se vienen implementando	Municipalidad de Chorrillos y Municipalidad de Ica	Jefe de Seguridad.: -Elaboración de itinerario -Guiar la visita Colaboradores de tienda: -Absolver preguntas de visitantes -Guiar la visita Practicante de Asuntos Corporativos: -Cobertura de Evento	-% de autoridades asistentes -% de preguntas contestadas por colaboradores -Duración de visita	Tienda	-100% de autoridades asistentes -100% de preguntas contestadas por colaboradores -60 minutos de duración

Organizar espacio para recomendaciones	Espacio de tiempo para las recomendaciones para la mejora de la tienda y evitar futuras sanciones.	Municipalidad de Chorrillos y Municipalidad de Ica	Jefe de tienda y Jefe de Seguridad: -Moderar espacio Autoridades -Dar recomendaciones Practicante de Asuntos Corporativos: -Cobertura de Evento	-% de participaciones	Tienda	-60% de participaciones
Firma de acuerdo con municipalidades	Documento con el fin de comprometer la asistencia de las autoridades a la reunión trimestral con Indecopi	Municipalidad de Chorrillos y Municipalidad de Ica	Jefe de Asuntos Corporativos: -Redacción de acuerdo Jefe de tienda y autoridades -Explicación de acuerdo -Firma de documento Practicante de Asuntos Corporativos: -Cobertura de Evento	% de autoridades que firmaron	Canal escrito	100% de autoridades que firmaron

Comunicación del programa de puertas abiertas	Se elaborará una nota de prensa y un contenido a través de las redes sociales de Metro	Internautas y Clientes de Metro	Practicante de Asuntos Corporativos: -Diseño de post para redes Analista de Marketing Metro: -Publicación en redes sociales de Metro Analista de Asuntos corporativos: -Recopilación de material -Envío de material a medios Medios de comunicación: -Redacción de notas de prensa	-Nº de interacciones en Instagram -Nº de interacciones en Facebook -% de social listening positivo -Nº de notas de prensa publicadas	Redes sociales y medios digitales	-400 de interacciones en Instagram -500 de interacciones en Facebook -83% de social listening positivo -4 notas de prensa publicadas
---	--	---------------------------------	--	---	-----------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia

OBJETIVO ESPECÍFICO: Mejorar el relacionamiento con las autoridades fiscalizadoras, el gobierno y principales públicos de interés de la marca a través de programas de iniciativas.						
ESTRATEGIA 5: Implementar una reunión trimestral con autoridades						
Acciones	Detalle	Público Objetivo	Encargado y rol	Indicadores	Medio	Meta
Invitación a las autoridades y líderes de Cencosud	Se enviará una invitación con información detallada sobre la fecha, horario y itinerario vía correo a los contactos encargados	Municipalidades, INDECOPI, Comité de Sostenibilidad de Cencosud, Voceros Metro y Comité de Crisis	Practicante de Asuntos Corporativos: -Diseño de invitación Analista de Asuntos Corporativos: -Agendar espacio -Recopilar contactos de autoridades Jefe de Asuntos Corporativos: -Revisión de invitación - Enviar invitación formal	-% de asistencias confirmadas	Outlook	-70% de asistencias confirmadas
Desarrollo de reunión con autoridades	Reunión para dar a conocer las buenas prácticas vinculadas al protocolo de seguridad y calidad	Municipalidades, INDECOPI, Comité de Sostenibilidad de Cencosud, Voceros Metro y Comité de Crisis	Jefe de Asuntos Corporativos: -Elaborar cronograma -Liderar la sala Jefe de Seguridad: -Realizar y exponer presentación buenas prácticas	-% de asistentes -% de participaciones	Zoom	-70% de asistentes -90% de participaciones
Realizar ronda de preguntas al finalizar la reunión	Ronda de preguntas por parte de las autoridades para aclarar las dudas	Municipalidades y INDECOPI	Jefe de Asuntos Corporativos: -Moderar la sala	-Nº de participaciones -Duración de espacio	Zoom	-8 - 10 participaciones -20 minutos de duración

Fuente: Elaboración propia

OBJETIVO ESPECÍFICO: Mejorar el relacionamiento a largo plazo con las autoridades fiscalizadoras, el gobierno y principales públicos de interés de la marca a través de programas de iniciativas.

ESTRATEGIA 6: Crear un modelo de acción a seguir para prevenir y controlar posibles futuros casos de crisis

Acciones	Detalle	Público Objetivo	Encargado y rol	Indicadores	Medio	Meta
Desarrollo de las activaciones	Plan de activaciones para reforzar en todas las tiendas de Metro sobre la importancia del protocolo de seguridad y calidad y el manual de crisis	Colaboradores de tiendas	<p>Analista de Experiencia al Colaborador:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Coordinar fechas de activación con Jefes de Tienda <p>Practicante de Experiencia al Colaborador y Practicante de Comunicación Intera:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Registro fotográfico de activación -Elaboración de preguntas para la ruleta <p>Analista de Comunicación Interna:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Búsqueda de proveedores <p>Jefe de Comunicación Interna:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aprobación de presupuesto <p>Jefes de Tienda:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Dar permiso para la activación 	<ul style="list-style-type: none"> -N° de activaciones realizadas -N° de preguntas correctamente respondidas 	Tienda	<ul style="list-style-type: none"> -100 activaciones realizadas -700 preguntas correctamente respondidas
Difusión y Comunicación de "Metrito"	Gráfica para dar a conocer a "Metrito" y motivar el uso del canal. Será difundido por medio de los grupos de whatsapp y reuniones de tienda.	Colaboradores de tiendas	<p>Practicante de Experiencia al Colaborador:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Diseño de gráfica <p>Jefe de Experiencia al Colaborador:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Enviar gráfica a jefe de tiendas <p>Jefe de tienda:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Difusión de gráfica a nivel whatsapp -Difusión en tienda 	<ul style="list-style-type: none"> -% de visualizaciones -N° de preguntas sobre Metrito 	-Whatsapp -Tienda	<ul style="list-style-type: none"> -95% de visualizaciones -20 preguntas sobre Metrito

Gestión de "Metrito" en cada tienda Metro	Metrito es un buzón de recomendaciones donde los colaboradores de tienda de Metro podrán colocar recomendaciones en relación a la prevención y riesgos en el local.	Colaboradores de tiendas	Analista y Practicante de Experiencia al Colaborador: -Búsqueda de proveedores -Coordinar logística de buzones Jefe de Experiencia al Colaborador: -Aprobación de presupuesto Jefe de tienda: -Colocar los buzones en tienda	Nº de recomendaciones realizadas	Tienda	40 recomendaciones realizadas
Recopilación de recomendaciones de "Metrito"	Las recomendaciones serán recopiladas previamente a las reuniones del Comité de Crisis y serán entregadas a este para su evaluación.	Comité de Crisis	Jefe de tienda: -Filtrar las recomendaciones (Primer filtro) -Enviar las recomendaciones al área de Asuntos Corporativos y Experiencia al Colaborador Jefes de Asuntos Corporativos y Experiencia al Colaborador: -Filtrar las recomendaciones (Segundo filtro) -Envío de recomendaciones al Comité de crisis	% de recomendaciones aprobadas por el Comité	Tienda	50% de recomendaciones aprobadas por el Comité
Desarrollo de sketches para gestionar casos de riesgos laborales	Demostraciones sobre cómo gestionar los riesgos que se pueden presentar en una jornada laboral	Colaboradores administrativos de Cencosud, Staff administrativo de Metro y personal de tienda de Metro	Analista de Comunicación Interna: -Búsqueda de proveedor para demostración. -Reserva de sala y enviar invitación a administrativos Analista de Experiencia al Colaborador: -Coordinar agenda con Jefes de Tienda -Enviar invitación a Jefes de Tienda Jefes de Tienda: -Comunicar la agenda a su equipo	-Nº de sketches realizados -% de asistencia a los sketches	-Tienda -Oficina	-73 de sketches realizados -100% de asistencia a los sketches

Difusión de tips sobre riesgos laborales	Creación de pieza gráfica para informar con tips sobre cómo gestionar un tipo de riesgo laboral. Esta comunicación será enviada cada último viernes del mes.	Colaboradores administrativos de Cencosud, Staff administrativo de Metro y personal de tienda de Metro	Practicante de Comunicación interna: -Recopilación de información -Diseño de pieza gráfica Jefe de Comunicación interna y Jefe de Seguridad: -Aprobación de pieza gráfica Analista de Comunicación interna: -Publicación de piezas en whatsapp Jefe de Experiencia al Colaborador: -Envío de pieza a Jefes de tienda Jefe de Tienda: Publicación en grupos de whatsapp	-% de visualizaciones -% de reacciones	-Grupos de tienda -Grupos "Latidos Cencosud"	-90% de visualizaciones -40% de reacciones
Envío de convocatorias a proveedores	Se le enviará la invitación a las capacitaciones por correo a los proveedores.	Proveedores de alimentos perecibles y no perecibles	Analista de Asuntos Corporativos: -Recolección de datos de proveedores con las áreas de Logística y Compras Jefe de Asuntos Corporativos: -Enviar convocatorias	% de proveedores confirmados	Mailing	80% proveedores confirmados
Desarrollo de capacitaciones a proveedores	Capacitaciones sobre buenas prácticas agrícolas y ambientales con el fin de prevenir riesgos sanitarios en los consumidores.	Proveedores de alimentos perecibles y no perecibles	Practicante de Asuntos Corporativos: -Contabilizar asistencia Analista de Asuntos Corporativos: -Diseño de cronograma de capacitaciones Jefe de Asuntos Corporativos: -Contactar a proveedor para dictar capacitaciones	-% de asistencia del total de convocados. -% de participaciones.	Zoom	-80% de asistencia del total de convocados -40% de participaciones.
Entrega de certificaciones a proveedores	A los proveedores que asistan a las 3 capacitaciones se les va a entregar un certificado a nombre de Cencosud	Proveedores de alimentos perecibles y no perecibles	Practicante de Asuntos Corporativos: -Diseño de certificados Jefe de Asuntos Corporativos: -Aprobación de pieza gráfica -Envío de certificados	-% de certificaciones entregadas del total de asistentes.	Mailing	-90% de certificaciones entregadas del total de asistentes

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7: Acciones de medición de campaña de difusión

Acción 1: Sketch de simulación de situación de riesgo o de crisis						
Detalle	Público Objetivo	Encargado y rol	Mensaje	Indicadores	Canal	Meta
Los colaboradores de tienda tendrán que simular un riesgo y demostrar cómo gestionarlo en base a lo aprendido del manual de crisis. Se formarán en grupos de 5.	Colaboradores de tienda	Analista de Comunicación Interna: -Coordinar fechas con Jefe de Seguridad -Planear dinámica de actividad -Coordinar fechas con Jefes de Tienda Practicante de Comunicación Interna: -Apoyo en organización Jefes de Tienda: -Comunicación de convocatoria a equipo	¡Atención, equipo de tienda! ¿Están listos para aplicar lo aprendido sobre el Manual de Crisis? Unanse a nuestra dinámica muy pronto	% de grupos que realizaron el sketch correctamente	Tienda	100% de grupos que realizaron el sketch correctamente
Acción 2: Reunión con Jefes de Tienda para comentar sobre el cambio de actitud en el equipo a partir de la lectura del Manual de Crisis.						
Detalle	Público Objetivo	Encargado y rol	Mensaje	Indicadores	Canal	Meta
Reunión con los voceros Metro y los Jefes de Tienda puedan comentar sobre el cambio de actitud y la	Jefes de tienda y Gerente Zonal	Jefe de Comunicación Interna: -Enviar agenda	¡Jefes de tienda, un llamado a la acción! Queremos conversar contigo para hacer un Metro	-% de opiniones positivas	Zoom	-70% de opiniones positivas

<p>predisposición de estar alerta ante los riesgos de sus equipos a partir de la lectura del manual de crisis.</p>			<p>mejor. Entonces no te pierdas esta oportunidad de colaborar e innovar juntos.</p>			
--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8: Cronograma

CRONOGRAMA - PLAN DE ACCIÓN																						
ACCIÓN	MES																					
	MARZO							ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO		
	25.03	26.03	27.03	28.03	29.03	30.03	31.03	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
FASE: Regular la crisis																						
Invitación a los líderes para el entrenamiento "Voceros Metro"																						
Desarrollo del taller de media training y gestión de crisis para los voceros																						
Elaboración de video resumen de entrenamiento																						
Creación de grupo de whatsapp de voceros metro																						
Elaboración de comunicado																						
Difusión de comunicado a nivel interno																						
Envío de convocatoria a principales medios de comunicación.																						
Desarrollo de la rueda de prensa																						
Pronunciamento en redes sociales																						
Entablar una comunicación directa con los clientes afectados																						
Implementación de POP UP Metro Comprometido Contigo																						
Envío de boxes de regalos para los clientes afectados																						
Creación de grupo de Whatsapp #MetroComprometidoContigo y difusión de mensajes																						

CRONOGRAMA - PLAN DE ACCIÓN																						
ACCIÓN	MES																					
	MARZO							ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO		
	25.03	26.03	27.03	28.03	29.03	30.03	31.03	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
FASE: Análisis del impacto del evento																						
Conocatoria a reunión																						
Desarrollo de la reunión																						
Diseño de espacio de cara a los riesgos																						
Elaboración el Manual de Crisis																						
Creación de piezas para la difusión del Manual de Crisis																						
Evaluación de la comprensión del Manual de Crisis																						
Creación de Comité de Crisis																						
Elaboración de video sobre cultura corporativa																						
Difusión de video																						

CRONOGRAMA - PLAN DE ACCIÓN																						
ACCIÓN	MES																					
	MARZO							ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO		
	25.03	26.03	27.03	28.03	29.03	30.03	31.03	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
FASE: Capitalización de la crisis																						
Creación de contenido y diseño de piezas para punto de Información																						
Creación de videos de para el TikTok de Metro																						
Organizar reunión para asesores de redes sociales																						
Colocar folletería sobre buenas prácticas de salud e hiegiene de Metro																						
Convocatoria al programa de capacitaciones																						
Capacitaciones sobre la importancia del protocolo de seguridad y calidad																						
Realización de dinámica durante la capacitación																						
Evaluación de la capacitación																						
Premiación a los que completaron la capacitación satisfactoriamente																						

Anexo 9: Cronograma Propuesta a largo plazo

CRONOGRAMA - PROPUESTA A LARGO PLAZO																																																
ACCIÓN																																																
	AGOSTO				SETIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Desarrollo de las activaciones																																																
Difusión y Comunicación de "Metrito"																																																
Gestión de "Metrito" en cada tienda Metro																																																
Recopilación de recomendaciones de "Metrito"																																																
Desarrollo de sketches para gestionar casos de riesgos laborales																																																
Difusión de tips sobre riesgos laborales																																																
Envío de convocatoria a proveedores																																																
Desarrollo de capacitaciones a proveedores																																																
Entrega de certificaciones a proveedores																																																

Fuente: Elaboración propia

Anexo 10: Inversión del Plan

Item	Costo	Cantidad	Total
Primera fase			
1era estrategia			
Media Training con Apoyo Comunicación	S/ 30,000	1	S/ 30,000
Kit de bienvenida "Voceros Metro" (polo, gorro y 1 fluye)	S/70	10	S/ 700
Box Coffee Break para entrenamiento	S/40	10	S/ 400
3ra estrategia			
Catering para rueda de prensa (22 personas)	S/30	1	S/ 660
Kits de prensa	S/40	20	S/800
4ta estrategia			
Pauta para post de pronunciamiento	S/300.96	1	S/300.96
Boxes de regalo para clientes afectados	S/52	30	S/1560
Envío de Boxes	S/500	1	S/500
Segunda fase			
1 era estrategia			
Box Coffee Break para reunión	S/40	15	S/ 600
2 da estrategia			
Inversión en consultoría para Comité de Crisis	S/20,000	1	S/20,000
Impresión de folletos (1 millar)	S/98	1	S/98
Tercera fase			
1 era estrategia			

Pauta para posts de buenas prácticas en Ig/Fb	S/225.72	2	S/451.44
Pauta para Tiktok x 1 video	S/376.20	1	S/376.20
Impresión de folletos (1 millar)	S/98	1	S/98
2 da estrategia			
Capacitación para el Jefe de Seguridad	S/2500	1	S/2500
Costo de movilidad de Jefe de Seguridad (incluye Arequipa e Ica)	S/1200	1	S/1200
3 era estrategia			
Costos por empresa de fumigación	S/15,000	1	S/15,000
Pauta para post de fumigación	S/300.96	1	S/300.96
Costo de nota de prensa	S/400	3	S/1200
4ta estrategia			
Costo de movilidad de Jefe de Seguridad a Chorrillos	S/30	1	S/30
Costo de viaje a Ica por Jefe de Seguridad	S/140	1	S/140
6ta estrategia			
Costo de activación	S/350	100	S/ 35 000
Mini pack de productos marca propia	S/50	700	S/ 35 000
Buzón "Metrito"	S/5	69	S/ 345
Proveedor de sketches	S/400	73	S/ 29 200

Fuente: Elaboración propia

INF. TURNITIN

INFORME DE ORIGINALIDAD

10%

INDICE DE SIMILITUD

9%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
2	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	Submitted to Universidad de Lima Trabajo del estudiante	1%
4	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1%
5	arieljimenezgil.files.wordpress.com Fuente de Internet	<1%
6	Submitted to Universidad Nacional Mayor de San Marcos Trabajo del estudiante	<1%
7	www.defensoria.gob.pe Fuente de Internet	<1%
8	www.esan.edu.pe Fuente de Internet	<1%
9	es.unionpedia.org Fuente de Internet	<1%

<1 %

10

www.infobae.com

Fuente de Internet

<1 %

11

www.laprensa.com.ar

Fuente de Internet

<1 %

12

isotools.org

Fuente de Internet

<1 %

13

www.slideshare.net

Fuente de Internet

<1 %

14

explore.openaire.eu

Fuente de Internet

<1 %

15

mexico.corresponsables.com

Fuente de Internet

<1 %

16

ilia.uartes.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

17

repositorio.esan.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

18

www.antevenio.com

Fuente de Internet

<1 %

19

ridum.umanizales.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

20

www.eluniversal.com

Fuente de Internet

<1 %

21	www.peru-retail.com Fuente de Internet	<1 %
22	www.si.com Fuente de Internet	<1 %
23	cn365.com.ar Fuente de Internet	<1 %
24	ict4peace.org Fuente de Internet	<1 %
25	www.clarin.com Fuente de Internet	<1 %
26	comunicaciones.utp.edu.co Fuente de Internet	<1 %
27	hypnoza.eu Fuente de Internet	<1 %
28	iris.peabody.vanderbilt.edu Fuente de Internet	<1 %
29	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
30	www.enfokedirecto.com Fuente de Internet	<1 %
31	www.mujer.com Fuente de Internet	<1 %
32	www.peru.com Fuente de Internet	<1 %

33	www.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
34	www.spell.org.br Fuente de Internet	<1 %
35	www.uttab.edu.mx Fuente de Internet	<1 %
36	"Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derechos Humanos, Volume 36 (2020) (VOLUME II)", Brill, 2022 Publicación	<1 %
37	"Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derechos Humanos, Volume 9 (1993)", Brill, 1996 Publicación	<1 %
38	issuu.com Fuente de Internet	<1 %
39	libros-revistas-derecho.vlex.es Fuente de Internet	<1 %
40	pirhua.udep.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
41	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
42	repositorio.usmp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

43 ruidera.uclm.es Fuente de Internet <1 %

44 www.fe.ccoo.es Fuente de Internet <1 %

45 www.wrike.com Fuente de Internet <1 %

46 Jorge Benedicto, Maritza Urteaga, Dolores Rocca. "Young People in Complex and Unequal Societies", Brill, 2022
Publicación <1 %

47 www.repositori.uji.es Fuente de Internet <1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Activo