

Universidad de Lima  
Facultad de Comunicación  
Carrera de Comunicación



# **Plan de acción en tiempos de riesgo de crisis: Caso Cencosud**

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

**Maria Teresa Leon Tamayo**

**20170823**

**Kiara Solange Tovar Villavicencio**

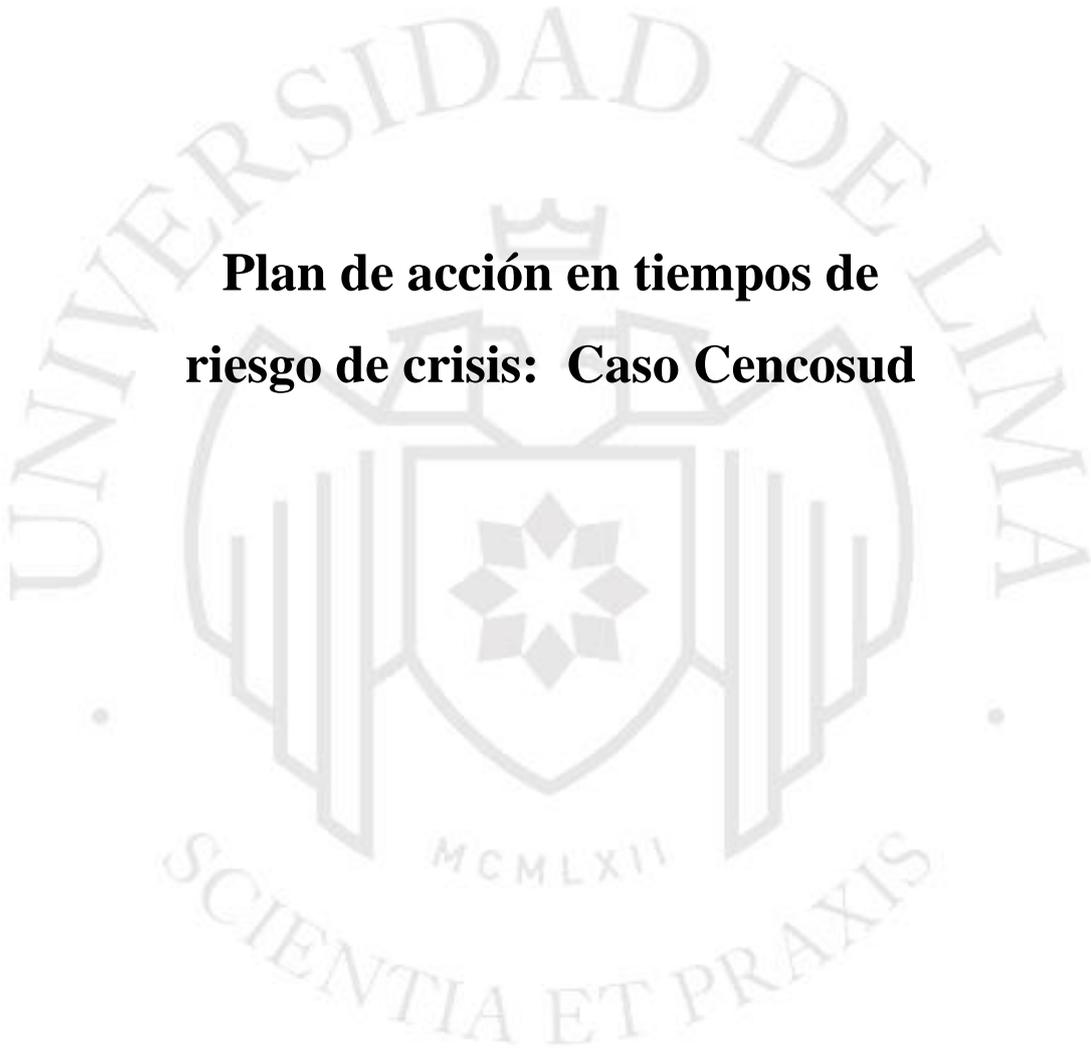
**20172718**

**Asesor**

**Wendy Domenack Bracamonte**

Lima – Perú

22/05/2023



**Plan de acción en tiempos de  
riesgo de crisis: Caso Cencosud**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	V
<b>ABSTRACT</b> .....	VI
<b>1. PRESENTACIÓN</b> .....	1
1.1 Manual de Crisis .....	4
1.2 Publicaciones para redes sociales .....	4
1.3 Póster para tiendas Metro .....	4
1.4 Comunicado para los proveedores .....	4
1.5 Carta para autoridades .....	4
1.6 Video para clientes .....	4
1.7 Comunicado interno .....	4
<b>2. ANTECEDENTES</b> .....	5
2.1 Compañía Cencosud .....	5
2.1.1 Público Objetivo: Amas de casa.....	5
2.1.2 Canales de Comunicación externos .....	6
2.1.3 Reconocimientos de Cencosud .....	6
2.2 Supermercados en Perú .....	7
2.3 Incidente Metro Chorrillos .....	7
2.3.1 Casos referenciales.....	8
2.4 Mapeo de públicos.....	10
2.5 Análisis FODA.....	11
<b>3. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL</b> .....	13
3.1 Objetivos .....	13
3.2 Estrategia.....	14
3.2.1 Estrategia para público interno.....	14
3.2.2 Estrategia para públicos externos.....	15
<b>4. LECCIONES APRENDIDAS</b> .....	24
<b>REFERENCIAS</b> .....	27
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	29
<b>ANEXOS</b> .....	30

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Comunicado de Metro .....	30
Anexo 2: Presupuesto .....	31



## RESUMEN

Ante el suceso de la aparición de dos roedores en la sección de refrigerados de embutidos y quesos de la tienda Metro de Chorrillos, que fue difundido por un usuario que había registrado el hecho a través de la red social Tik Tok, la compañía difundió un comunicado que explicaba y justificaba la acción que había realizado con relación al hecho ocurrido. Frente al comunicado emitido por Metro, se considera que no resulta ser una comunicación suficiente para responder a las inquietudes de todos los grupos de interés. Por ende, se propone un plan de acción estratégico con el fin de mitigar el riesgo de que se genere una crisis reputacional y salvaguardar la reputación de Cencosud. En este plan, se incluyen objetivos, acciones e indicadores, así como dos fases de ejecución con su respectiva medición. La finalidad de este plan es que a corto plazo de lo sucedido se refuercen los lazos con sus grupos de interés y a largo plazo se tomen las prevenciones necesarias para que incidentes similares no se repitan o en el caso de repetirse la reacción sea inmediata y de mayor eficacia, impidiendo que se genere una crisis reputacional que pueda afectar seriamente la imagen de Cencosud.

**Palabras clave:** Crisis reputacional, plan estratégico de comunicación, comunicación corporativa, manual de crisis, protocolos

## ABSTRACT

In response to the appearance of two rodents in the cold meats and cheese refrigerated area of the Metro store in Chorrillos, which was reported by a user who had registered the incident through the social network Tik Tok, the company issued a statement explaining and justifying the action they had taken in relation to the incident. In view of the statement issued by Metro, it is considered that it is not a sufficient communication to respond to the concerns of all stakeholders. Therefore, a strategic action plan is proposed in order to mitigate the risk of a reputational crisis and safeguard Cencosud's reputation. This plan includes objectives, actions and indicators, as well as two execution phases with their respective measurement. The purpose of this plan is to strengthen ties with stakeholders in the short term, and in the long term, to take the necessary precautions so that similar incidents do not happen again or, if they do, the response will be immediate and more effective, preventing reputational crisis that could seriously affect Cencosud's image.

**Keywords:** Reputational crisis, strategic communication plan, corporate communication, crisis manual, protocols

# 1. PRESENTACIÓN

En el presente proyecto se ha desarrollado una estrategia de comunicación ante la posibilidad que se genere una crisis reputacional por un incidente Metro Chorrillos, empresa que forma parte del consorcio empresarial Centros Comerciales Sudamericanos S.A. (Cencosud S.A.). Por ello, se ha desarrollado un manual de crisis y piezas comunicacionales con el objetivo de reducir los impactos negativos generados por el reciente incidente.

Los resultados de este plan pueden contribuir con la toma de decisiones frente a una crisis reputacional, en términos de gestión estratégica de la comunicación. Además, tiene trascendencia para la sociedad debido a que sirve de guía de gestión de comunicación en tiempos de crisis.

Existe una línea delgada entre un problema y una crisis reputacional, ¿qué es lo que debe pasar para que ese percance se convierta en una crisis? De acuerdo con González Herrero (1998), una crisis se caracteriza por ser una situación que pone en riesgo el desarrollo normal del negocio pues atenta con la imagen de este, con lo cual puede afectar los resultados esperados.

De igual manera, Piñuel (1997) la define de la siguiente manera:

“Cambio repentino entre dos situaciones que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos” (Piñuel, 1997)

González Herrero, (2008) sostiene que, a partir de una situación crítica, la organización debe optar por establecer una comunicación frente a la crisis. La comunicación tiene aquí un rol cohesionador, lo que permite contrarrestar las

percepciones negativas a consecuencia de la crisis y darles mayor coherencia a los hechos, reforzando los valores de la organización para cuidar su reputación y legitimidad.

En suma, González Herrero, (2008) lo explica de la siguiente manera:

“La comunicación de crisis es aquella que se lleva a cabo frente a cualquier tipo de problema de la organización y que es necesario mitigar por medio de acciones comunicativas que consigan evitar que la variedad de públicos perciba una imagen de desprestigio de la entidad”. (González Herrero, 2008).

A falta de comunicación, se genera desconfianza e incluso se puede dar la impresión de que se está escondiendo algo. Asimismo, si los mensajes contienen información incoherente o poco clara, puede desencadenar el pánico. (Bosch et al., 2020).

Las organizaciones deben anteponerse a las crisis siguiendo un manual de crisis o estableciendo un plan estratégico previo, ya que estas la mayoría de las veces, estas no pueden ser anticipadas. El plan va a permitir que se delimiten los objetivos, el tiempo y la estrategia a seguir. Sin un plan determinado, se termina actuando de manera reactiva lo cual los puede llevar a cometer muchos errores y a poner en riesgo el futuro de la organización, debilitando su relación con sus distintos grupos de interés, afectando su reputación, y por supuesto, su rentabilidad. (Aljure Saab, 2015)

Piñuel (2002) señala que el éxito está en gran medida en el estado de preparación previo de la organización. De ese modo, se debe identificar previamente los posibles riesgos que podrían presentarse y los grupos de interés implicados. En suma, se recomienda desarrollar estrategias de comunicación enfocadas en cada grupo.

Sin embargo, Aljure Saab (2015) considera que no hay una sola forma de hacer un plan estratégico, pues hay muchos factores involucrados como los recursos, las necesidades del proyecto, entre otras. Por ello, sugiere seguir un mecanismo de control para garantizar que se lleve el proceso de forma adecuada, cumpliendo con una serie de indicadores. De esta manera, se verifica que se ejecute lo establecido y que se obtengan los resultados esperados.

Según Pizzolante (2003), la comunicación corporativa se encarga de planificar la estrategia comunicacional para restablecer la confianza hacia la organización de parte de sus grupos de interés. Las organizaciones que establecen vínculos basados en la confianza consiguen colaboradores comprometidos y clientes leales, lo que asegura una permanencia a largo plazo.

De acuerdo con Flores & Rosas (2008), si la organización tiene prácticas de un buen gobierno corporativo facilita que tenga mejores vínculos con sus grupos de interés y una cultura corporativa más sólida. Además, permite construir un camino para los tomadores de decisiones que esté basado en la transparencia, la ética y una gestión respetuosa y equitativa. Por otro lado, Hillier-Fry & Sotillo (2015) explica que, para sobrevivir frente a una crisis, se debe de trabajar la cultura corporativa, tomando a la comunicación interna como base para ello.

Adicionalmente, Bustamante (2016) sostiene que, para manejar una crisis de manera efectiva, las organizaciones deben accionar siguiendo una visión integral que incluya tres elementos significativos: el gerencial, el técnico/operativo y el comunicacional. Se necesita de los tres para obtener los resultados deseados y mitigar los impactos negativos de la crisis.

Vichique (2013) sostiene que lo recomendable tras una crisis reputacional es gestionar primero los bienes intangibles como la confianza, credibilidad, reputación e imagen con la finalidad de salvaguardar su patrimonio institucional. Además, destaca la importancia de tener una intervención oportuna, para lo que se necesita contar con un esquema de prevención previa. Para ello, se debe tomar en cuenta que la comunicación va a cumplir un rol fundamental en la estrategia general de prevención como de gestión de la crisis.

A continuación, se presentan las piezas comunicacionales desarrolladas:

1.1 Manual de Crisis: Contiene información clave para gestionar una crisis, explica la diferencia entre problema y crisis, y da a conocer protocolos de atención ante una eventualidad.

<https://bit.ly/41vdO9e>

1.2 Publicaciones para redes sociales: Dos publicaciones para redes sociales, en las que se comenta que Metro es un punto de acopio para ayudar a los damnificados por el ciclón Yaku.

<https://bit.ly/41wFRFp>

1.3 Póster para tiendas Metro: Contiene información acerca de los productos que se están recolectando en el punto de acopio.

<https://bit.ly/3Itgf4R>

1.4 Comunicado para los proveedores: Presenta un comunicado dirigido a todos los proveedores de Metro lamentando el hecho ocurrido e informando los nuevos protocolos de limpieza, seguridad e higiene implementados.

<https://bit.ly/3H4Yic0>

1.5 Carta para autoridades: Presenta cartas dirigidas a Indecopi, Municipalidad Distrital de Chorrillos y Municipalidad Provincial de Ica, en los cuales se asume la responsabilidad de los hechos ocurridos.

<https://bit.ly/40xavNI>

1.6 Video para clientes: La compañía lamenta los hechos ocurridos y ofrece una cortesía a los clientes que presenciaron los hechos.

<https://bit.ly/3q1s1Nd>

1.7 Comunicado interno: La empresa se dirige a sus colaboradores indicando que ya se está realizando la gestión protocolos.

<https://bit.ly/43bFyQD>

## 2. ANTECEDENTES

### 2.1 Compañía Cencosud

Cencosud es un conglomerado de *retail* en América Latina, y cuenta con operaciones en Argentina, Brasil, Chile, Perú y Colombia, en donde lleva a cabo una estrategia multiformato (Cencosud S.A., s.f.). En Perú, administra los supermercados Metro y Wong, los cuales hasta noviembre del 2007 pertenecían a la empresa familiar dirigida por Erasmo Wong (Wong S.A., s.f.).

En el año 2019, la compañía se convirtió en la primera cadena de supermercados en Latinoamérica en convertirse en miembro del GLOBAL G.A.P, marca que certifica que se sigan ciertas normas sostenibles, con el fin de seguir sumando esfuerzos para ofrecer a sus clientes productos que cumplan con buenas prácticas ambientales, agrícolas y sociales, estando certificados por una norma global que garantiza los más altos estándares de calidad (Stakeholders, 2019).

#### 2.1.1 Público Objetivo: Amas de casa

En el Perú hay alrededor de 16.2 millones de mujeres, de las cuales el 78% ellas son gestoras del hogar, y tienen una edad promedio de 39 años (Ipsos, 2019), lo cual indica que principalmente son adultas jóvenes, pertenecientes a la generación Y. El 77% de la generación Y, son internautas que se conectan a la web mediante smartphone (Ipsos Perú, 2022).

Se ha seleccionado a las amas de casa como público prioritario de Metro debido a que la marca en reiteradas ocasiones y siendo esta, la mayoría de las veces se dirige a las amas de casa en sus publicidades y comunicaciones. En ese sentido, se evidencia que el público objetivo principal son las amas de casa, lo que no excluye a otros públicos, pero sí le da mayor relevancia a este.

### 2.1.2 Canales de comunicación externos

La marca cuenta con una página web ([www.metro.pe](http://www.metro.pe)) y una app en la que los clientes pueden realizar compras y/o acceder a los catálogos digitales de la empresa. Adicionalmente, presenta una página de Facebook (@metroperu) que tiene más de 1.7 millones de seguidores en esta red. Asimismo, en su cuenta de Instagram (@metro\_peru) cuenta con más de 225 mil seguidores. En ambas plataformas, la compañía publica contenido dirigido para las amas de casa, con temáticas como descuentos, el bingo Metro, productos para decoración del hogar, productos textiles, recetas, sorteos y más. Por otro lado, la empresa cuenta con un canal de Youtube (@MetroPeru) que cuenta con 16.900 suscriptores, en donde publica comerciales y clips publicitarios.

### 2.1.3 Reconocimientos de Cencosud

Cencosud ha recibido un reconocimiento por el Advantage Report Supermercados 2022 como “el mejor retailer por proveedores peruanos”, para lo que se encuestó a un total de casi 30 proveedores, dentro de los cuales destacan los de los rubros de alimentos, bebidas, cuidado personal, entre otros. Para la encuesta fueron evaluados 28 supermercados, que fueron agrupados en los ejes de colaboración, ejecución, reputación y visión, y Wong y Metro, fueron los que además de quedar en primer lugar tuvieron mejores puntajes en cada una de las categorías frente a sus competidores. (Perú Retail, 2023).

Entre las principales características que destacan los proveedores encuestados está la generación de confianza, el trato justo y equitativo, contar con un equipo capacitado y con experiencia, el cumplimiento de compromisos, y la innovación y la eficiencia en la cadena de suministros. De igual manera, los proveedores calificaron con excelente valoración el trabajo con los equipos de las categorías de Cuidado personal, Bebidas, Alimentos y Mascotas, y Congelados/Refrigerados. Resaltaron también el desempeño de Cencosud Perú en el ámbito de la Responsabilidad Social,

Ambiental y Bienestar, y el enfoque en el desarrollo de sus plataformas de E-Commerce (Perú Retail, 2023).

## 2.2 Supermercados en Perú

En el Perú, existen distintas empresas de supermercados e hipermercados, entre las cuales se encuentran Tottus, Plaza Veá, Vivanda, Mass, Vega, Economax, Makro; además de Metro y Wong.

Asimismo, Hipermercados Tottus es el *retail* en la categoría de supermercado, con mayor influencia en el Perú. La compañía tiene como propósito, mejorar la vida de las personas. A partir de ello, cuentan con programas sostenibles como Compromiso Verde y la plataforma Compartiendo Sabiduría (López, 2019).

Adicionalmente, Supermercados Peruanos, es la cadena líder de supermercados en el Perú, que opera bajo las marcas Plaza Veá Hiper, Plaza Veá Super, Vivanda, Makro, Mass. Bajo estos múltiples formatos satisface las necesidades de diferentes niveles socioeconómicos (In Retail, s.f.).

En la edición del Ranking Merco Responsabilidad ESG del 2021, Supermercados Peruanos obtuvo el primer lugar en el sector autoservicio, en donde se reconocieron sus buenas prácticas ambientales, sociales y de gobierno corporativo. Asimismo, el segundo lugar lo obtuvo Cencosud y el tercer puesto fue otorgado a Tottus (Perú Retail, 2022).

## 2.3 Incidente Metro Chorrillos

El sábado 18 de marzo del presente año sucedió un percance en la tienda Metro ubicada en el distrito de Chorrillos, que es uno de los más grandes almacenes que la compañía tiene en Lima. Se encontraron a dos roedores paseando por la sección de refrigerados de embutidos. La compañía explicó que este hecho se debía a la presencia de lluvias intensas en esa área geográfica. (Redacción Perú21, 2023)

Anteriormente, el 11 de marzo, se había decretado en estado de emergencia algunas provincias de Lima, entre los distritos de la capital mencionados, se encontraba

Chorrillos, debido a las precipitaciones y caudales del 12 al 16 de marzo (Indeci, 2023). Este hecho trae como consecuencia la aparición de roedores (Perez, 2023).

Es habitual que durante el mes de marzo se produzcan fuertes lluvias estacionales, que en el caso de este año se han visto agravadas por el fenómeno del niño y por la presencia del ciclón Yaku, el cual además de ocasionar lluvias más intensas, ha generado altas temperaturas y desbordes, principalmente en la sierra norte y costa del país. (SPDA, 2023)

Con respecto al comunicado que Metro publicó tras el incidente, se considera que cumple con pedir las disculpas por lo ocurrido y de justificar las causas a grandes rasgos; sin embargo, a pesar de la declaración de que se cumplen estrictamente los protocolos, existen siempre riesgos imprevistos. Por lo cual, conviene evaluar permanentemente las disposiciones protocolares y sus aplicaciones, de manera que se tenga una actualización constante de las mismas.

Por otro lado, Cencosud ha debido manifestarse al respecto, siendo un hecho que puede afectar la imagen de la compañía en conjunto. Cencosud podría considerar, la atención a las áreas adyacentes cercanas a sus locales y no solo al interior de los mismos, de manera de prevenir con mayor eficacia la ocurrencia de eventualidades como la que se ha presentado. A lo anterior se puede agregar que Metro se ha limitado a publicar un comunicado formal, sin hacer uso de otros canales que pueden tener mayor alcance a sus distintos grupos de interés, como por ejemplo sus redes sociales.

### 2.3.1 Casos referenciales

En el local de Kentucky Fried Chicken (KFC) en San Miguel sucedió un incidente similar al de Metro. Se difundió un video por redes sociales, en donde se observa un roedor en el establecimiento. A causa de lo sucedido, la empresa emitió un comunicado en donde se refirió al roedor como “el visitante” el cual fue detectado, atrapado y expulsado por su personal, según lo comentado. (Redacción Perú21, 2014).

Es decir, la empresa mencionó de forma creativa cómo se dio la presencia del roedor en su local y dio a conocer que es un hecho aislado.

Con la explicación emitida, KFC aclara que el roedor no estuvo en su cocina, lo cual lo aleja de sus productos; y, por ende, se desvincula de un problema sanitario en el local. Sin embargo, en el caso de Metro, no se considera oportuno ni coherente recordar la presencia del roedor, debido a que ello implica recalcar problemas con la limpieza y seguridad, lo cual podría incrementar la crisis.

Por otro lado, en el 2021, se volvió viral en redes sociales un video de dos roedores en una tienda de Target en Virginia. Ante este suceso, el portavoz de la empresa pidió las disculpas del caso e invitó a sus clientes a visitar otras tiendas cercanas e informó que se cerró el establecimiento mientras el control de plagas solucionaba el incidente y agradeció el esfuerzo de su equipo y proveedores para resolver la problemática (La Opinión, 2021).

Se considera fundamental contar con voceros capacitados para dar declaraciones, ya que la preparación de ellos será clave para dar tranquilidad a sus distintos públicos. Además, de tener de manera constante capacitaciones en *crisis training* para altos mandos, quienes tendrán que gestionar los incidentes a gran nivel; como también a colaboradores que laboran in situ en los supermercados, debido a que ellos son quienes tienen que resolver y actuar frente a los posibles incidentes, que pueden ocurrir en los establecimientos. Por ello, se ha tomado en consideración para el caso de Metro, que se debe capacitar a los voceros y al personal que trabaja en los locales, según lo establecido en el manual de crisis, con la finalidad de direccionar y preparar su gestión cuando ocurra un incidente.

Por último, en Estados Unidos hubo un acto de discriminación en un local de Starbucks y el hecho se hizo viral en redes sociales. Ante ello, una de las medidas tomadas fue que la compañía cerró durante una tarde todos los locales del país, con la finalidad de capacitar a sus empleados contra los prejuicios raciales (BBC, 2018).

Esta acción, muestra la buena práctica de comprometerse con la mitigación de sus errores; para lo cual, se debe invertir tiempo y dinero en tomar acciones. A pesar de que este incidente haya sido producido por juicios ajenos a su gestión empresarial, deben formar y capacitar a todos a sus colaboradores y garantizar que sus comportamientos estén alineados a la cultura y valores de la empresa. Como aprendizaje para el caso de Metro, se busca capacitar, de igual manera, a todos los colaboradores en relación con la gestión de crisis, para que sus acciones frente a los riesgos identificados en el mapa de riesgos estén alineadas a la cultura organizacional, y para que si en el futuro, se repite algún caso similar al del roedor, sepan actuar de una forma más asertiva.

#### 2.4 Mapeo de Públicos

- **Colaboradores:** Son todos aquellos que forman parte de la planilla laboral de Cencosud.
- **Proveedores:** Son las empresas que le proporcionan sus productos a Metro, y las que brindan servicios tercerizados a la empresa como transporte, logística, seguridad etc.
- **Clientes:** Son quienes compran los productos que vende Metro.
- **Entidades del Estado:** Son aquellas entidades nacionales o locales que regulan, fiscalizan o están relacionadas indirectamente al negocio, sea por obligación o interés.
- **Medios de Comunicación:** Son aquellos medios de comunicación, periodistas o líderes de opinión con gran influencia mediática.
- **Sociedad:** Son todos los ciudadanos, sean o no clientes de Metro.

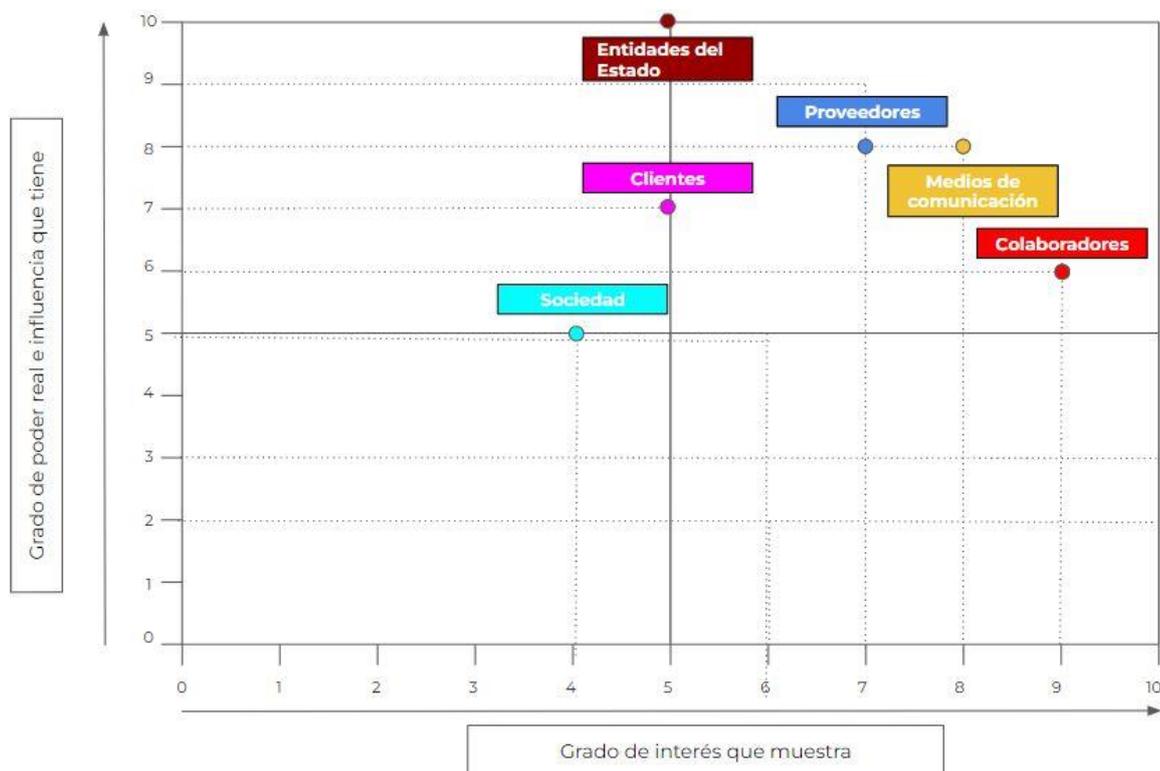


Figura 1: Jerarquización de grupos de interés. Fuentes: Elaboración Propia

### 2.1.5 Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades	Estrategia FO (ofensivas)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cencosud S.A. es una compañía con presencia en cinco países de América Latina.</li> <li>2. Metro es el primer hipermercado del Perú.</li> <li>3. Metro cuenta con 69 tiendas a nivel nacional.</li> <li>4. Metro tiene más de 30 años de operación.</li> <li>5. Metro ofrece precios bajos y productos de calidad.</li> <li>6. Cencosud cuenta con un buen gobierno corporativo, preocupado por la mejora continua.</li> <li>7. Metro cuenta con más de 1.5M seguidores en Facebook y más de 220K en Instagram.</li> <li>8. Cencosud S.A. cuenta con más de 700K de seguidores en LinkedIn.</li> <li>9. Metro es miembro de Global G.A.P</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Metro está posicionado entre las amas de casa.</li> <li>2. Cencosud cuenta con una infraestructura tecnológica para adoptar nuevas tecnologías.</li> <li>3. Cencosud se ha expandido dentro de la región de Sudamérica.</li> <li>4. Fortalecimiento de relación con sus grupos de interés.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compartir con los colaboradores los protocolos repotenciados, adaptados al contexto actual de las lluvias y huacos.</li> <li>2. Optimizar la infraestructura de los locales de Metro a nivel nacional y sus protocolos de limpieza.</li> </ol>

<p>10. Cencosud es reconocido como “mejor retail” por los proveedores peruanos.</p> <p>11. Cencosud cuenta con el segundo lugar en el Ranking Meco Responsabilidad ESG.</p>		
Amenazas	Debilidades	Estrategia DA (defensivas)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento de la inflación y el precio de los alimentos.</li> <li>2. Situación social-política del país.</li> <li>3. Recesión económica internacional.</li> <li>4. Lluvias intensas y huacos ocasionados por el Ciclón Yaku.</li> <li>5. Fenómeno del niño.</li> <li>6. Tottus es el supermercado con mayor influencia a nivel nacional.</li> <li>7. Supermercados Peruanos es la empresa líder en el mercado de autoservicio.</li> <li>8. Pérdida de clientes fidelizados.</li> <li>9. Pérdida de proveedores.</li> <li>10. Desastres naturales</li> <li>11. Plagas</li> <li>12. Malos comentarios en redes sociales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Municipalidad de Ica ha señalado que en Metro Ica hay equipos y artefactos deteriorados o inadecuados para la actividad.</li> <li>2. En el local de Metro Chorrillos no se gestionó oportunamente las consecuencias de las lluvias.</li> <li>3. Falla en protocolos de limpieza y control de plagas en Metro Chorrillos.</li> <li>4. Los colaboradores no se encuentran capacitados para actuar ante un problema sanitario.</li> <li>5. No se cuenta con un manual de crisis.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aliarse con las entidades reguladoras para ayudar a mitigar las consecuencias generadas por las lluvias y el ciclón.</li> <li>2. Capacitar a los colaboradores ante posibles crisis.</li> <li>3. Actualizar los protocolos de limpieza y control de plagas en alianza con las entidades reguladoras.</li> <li>4. Implementar un manual de crisis ante posibles eventualidades.</li> </ol>
Estrategias FA (preventivas)	Estrategias DO (proactivas)	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reforzar los protocolos de limpieza y salubridad para garantizar la conservación y cuidados de los productos en las zonas en las que hay establecimientos de Cencosud.</li> <li>2. Revisión de costos con proveedores, para garantizar nuestra propuesta diferencial en Metro.</li> <li>3. Realizar de manera constante capacitaciones a los colaboradores para garantizar el mejor servicio.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar la actualización correspondiente a su infraestructura y equipos.</li> <li>2. Reforzar los protocolos de limpieza y salubridad.</li> <li>3. Capacitar a sus colaboradores ante los posibles riesgos identificados en el mapa de riesgos.</li> <li>4. Comunicarse con sus clientes, y otorgarles las disculpas del caso y ofrecerles incentivos para fortalecer la relación.</li> <li>5. Ayudar a las familias peruanas ante los desastres naturales.</li> </ol>	

### 3. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL

#### 3.1 OBJETIVOS

Se ha establecido que el objetivo general que guía el plan de comunicación es **“Actuar de manera oportuna e inmediata ante la crisis en la que se encuentra Metro salvaguardando su reputación”**, debido a que es clave reducir el impacto negativo ocasionado y evitar que se produzca una crisis reputacional mayor. Resulta imprescindible realizarlo en que esto suceda en la temporalidad adecuada, dentro del periodo de las primeras semanas posteriores a lo ocurrido pues si la compañía tarda en actuar la crisis se verá agravada y será más difícil solucionarlo.

A partir de ello, se han determinado cuatro objetivos específicos. El primero es **“preservar el posicionamiento, imagen y reputación de Metro”**, lo cual es esencial para mantener una buena relación con los distintos grupos de interés, tanto internos como externos; además de cuidar la marca y su trayectoria de la marca corporativa Cencosud. Como se evidencia en los antecedentes, Cencosud no se ha visto antes inmerso en ningún tipo de escándalo o crisis.

El segundo es **“comunicarse con transparencia y apertura acerca de los hechos sucedidos”**, de esta manera reforzamos la confianza de nuestros grupos de interés hacia la compañía, a lo largo de los años, y la oportunidad que le ha brindado a las marcas que comprenden el conglomerado de empresas de Cencosud, en llevarlas a su casa.

El tercero es **“dar a conocer los nuevos protocolos de limpieza y salubridad implementados”**, debido a que tras el hecho sucedido la compañía ha decidido renovarse, mejorando sus protocolos e implementado nuevos equipos que garanticen la limpieza dentro de sus establecimientos.

Finalmente, el cuarto es **“capacitar a los colaboradores ante posibles crisis o situaciones de desequilibrio”**, lo que implica prepararlos para saber cómo reaccionar frente a alguna eventualidad que pueda ocurrir que atente con el orden establecido.

Adicionalmente, se debería dar una capacitación especial a los voceros, ya que son quienes finalmente van a responder ante las inquietudes de los grupos de interés.

Cabe mencionar que el orden presentado de los objetivos no está establecido por prioridad.

### **3.2 ESTRATEGIA**

A continuación, se detalla la estrategia de gestión de crisis establecida para los públicos internos y externos de Cencosud. Los responsables de implementarla son el equipo de comunicación corporativa de la mano del equipo legal y asuntos corporativos y el de experiencia del cliente, con validación previa de la gerencia de Cencosud.

Cabe resaltar, que esta estrategia se enmarca en un riesgo de crisis, mas no en una crisis reputacional pues este hecho no ha afectado el desenvolvimiento del negocio y no ha tenido una mayor trascendencia en la opinión pública. Por eso, se ha determinado no levantar más el perfil con la finalidad de preservar la imagen y reputación de Metro, manteniendo un diálogo cercano y transparente con los grupos de interés involucrados.

Dado a que el plan de ejecución inicia una semana después del incidente, se requiere que el tiempo para cumplir con las acciones de la fase de gestión de crisis, que responden los objetivos, sea de una semana ya que se debe tomar acción de manera inmediata pues cada uno de nuestros grupos de interés merece recibir una comunicación oportuna y temprana de parte de Metro. No obstante, para las acciones de la fase de recuperación se estima un mes para su cumplimiento.

#### **Estrategia general de comunicación para público interno de Metro**

La estrategia de comunicación interna a seguir consiste en establecer una comunicación directa, cercana y transparente con los colaboradores acerca del incidente sucedido, y capacitarlos de acuerdo con lo implantado en el manual de crisis.

Lo planteado en el manual de crisis tiene como público objetivo los colaboradores que trabajan in situ en los locales de los supermercados de Metro y Wong. Para trasladar esta información a los colaboradores de Metro y garantizar que lo interioricen y se apliquen las acciones recomendadas en los casos que se amerite. Además, se sugiere realizar capacitaciones a todo el personal de la empresa, dando mayor hincapié en el personal que labora de manera presencial en los supermercados. Asimismo, se recomienda implementar prácticas de crisis training para los colaboradores, y desarrollar encuestas para medir el nivel de conocimiento.

El mensaje que se les dará a los colaboradores es el siguiente:

“Metro desea que los colaboradores se sientan a gusto trabajando en la compañía, motivados para desempeñarse de manera óptima, comprometidos con el propósito y los valores institucionales; para lo cual, les brinda estabilidad laboral, un óptimo clima laboral y capacitaciones para seguir formándose profesionalmente. “

#### **Estrategia general de comunicación para público externo de Metro**

Para la estrategia de comunicación externa se han establecido distintos mensajes según cada público, manteniendo la coherencia entre las propuestas y siguiendo los objetivos establecidos.

Se ha determinado que la marca Cencosud tendrá que responsabilizarse por los hechos ocurridos en Metro Chorrillos, y dar respuesta ante ciertos grupos de interés debido a que Cencosud como consorcio empresarial del que Metro es parte, tiene que proteger su imagen y reputación ya que, si no lo hace, otras de sus marcas podrían verse afectadas. Si bien la marca directamente afectada es Metro, Cencosud también se ve implicada de manera inherente. Además, las relaciones con las entidades del Estado son principalmente gestionadas por medio de representantes de alto nivel de Cencosud. Por ende, para el plan de comunicación, se considera relevante incluir a Cencosud como el emisor de las cartas dirigidas a las entidades del Estado involucradas.

Sin embargo, en el caso de la comunicación hacia los clientes afectados, proveedores y colaboradores, se considera pertinente que el mismo Metro sea quien emita la comunicación. Asimismo, en el caso de la comunicación por medio de las redes sociales, las publicaciones se realizarán mediante la página oficial de Facebook e Instagram de Metro.

### **Proveedores**

Mensaje: “Desde Metro, queremos agradecerles por su lealtad, ustedes son nuestro aliado estratégico, quien permite que llevemos los mejores productos a un mejor precio a las familias peruanas; además de confiar en nosotros el cuidado y exposición de estos. Sin los excelentes productos que nos proveen, la compañía no podría mantener su propósito y tampoco podría seguir operando.”

### **Entidades del Estado**

Mensaje: “Metro es una compañía que ofrece productos de la mejor calidad a las familias peruanas. Además, cumple de manera exhaustiva con todas las leyes y regulaciones establecidas. Asimismo, presenta una óptima apertura para ejecutar las inspecciones correspondientes en sus locales y disposición para apoyar causas sociales en bienestar de la comunidad.”

### **Clientes:**

Mensaje: “Metro es una compañía comprometida con la mejora continua. Busca brindarles los mejores productos a precios accesibles, cumpliendo con lineamientos de seguridad, limpieza e higiene. Se caracterizan por sus operaciones sostenibles, en donde se preocupan y ocupan por el bien de la comunidad, lo cual incluye vecinos, colaboradores, proveedores y más.”

## **Sociedad/Medios de Comunicación:**

Mensaje: “Metro es una compañía comprometida con llevar los mejores productos a los hogares de todas las familias peruanas, a los precios más bajos. Además, está enfocada en el desarrollo sostenible, y opera bajo una cultura centrada en las personas, siendo agentes activos en las comunidades donde estamos insertos para potenciar el equilibrio entre crecimiento, cuidando el medio ambiente y promoviendo el bienestar social.”

Cabe mencionar que se ha considerado el mismo mensaje para la sociedad y los medios de comunicación, debido a que, en la actualidad, existe una delgada línea entre ambas debido a que todas las personas pueden emitir juicios de valor por medio de redes sociales, y este puede tener gran alcance, al punto de hacerse viral.

### **Plan de acción**

Como parte del plan de acción, se propone reforzar los protocolos de seguridad, limpieza e higiene. Si bien la empresa cumple con protocolos establecidos por las entidades reguladoras, se considera necesario fortalecer las medidas de manera exhaustiva. Por ello, se propone implementar un refuerzo mediante nuevos protocolos, lo que no implica reemplazar los protocolos implementados con anterioridad, si no que se le suman lineamientos extra, para potenciar su efectividad y mitigar posibles riesgos generados por problemáticas ambientales.

Asimismo, dentro del plan de acción se han determinado acciones puntuales dirigidas hacia cada grupo de interés, que serán detalladas a continuación:

#### **a) Colaboradores**

Se les enviará un comunicado interno explicando el hecho sucedido y las medidas que la empresa está tomando como el refuerzo de sus protocolos de limpieza, seguridad e higiene, mediante el correo electrónico corporativo. Además, se les hará

llegar a todos los colaboradores el nuevo manual de crisis con el fin de prepararlos ante cualquier eventualidad que pueda suceder dentro de las instalaciones de Metro.

**b) Proveedores**

Se les hará llegar un comunicado por correo electrónico en donde se les pedirán disculpas por lo sucedido y se les comentará que se van a reforzar los protocolos de limpieza, seguridad e higiene. Esta comunicación se enviará a todos los proveedores de Metro, no solo a los que sus productos se hayan visto directamente afectados por los roedores, ya que es importante reforzar la confianza hacia todas las marcas con las que Metro trabaja para garantizar que sigan proveyéndoles los productos y establecer un buen vínculo a largo plazo.

**c) Entidades del Estado**

Se les enviará una carta formal por correo electrónico a Municipalidad Distrital de Chorrillos, Municipalidad Provincial de Ica e Indecopi, en donde se les pedirá disculpas por lo sucedido y se comenta que se van a reforzar los protocolos de limpieza, seguridad e higiene. Además, se mencionará su compromiso por cumplir con las leyes establecidas y su apertura para el ingreso del personal fiscalizador para hacer las investigaciones o revisiones que soliciten.

**d) Clientes afectados:**

Se les enviará un video mediante correo electrónico a los clientes que presenciaron el incidente, disculpándose y contándoles que se van a reforzar los protocolos de limpieza, seguridad e higiene. Además, se les agradecerá por su confianza depositada en Metro y se les brindará una tarjeta de regalo de 200 soles de consumo para canjear en cualquier tienda Metro. Cabe resaltar que el presupuesto para las tarjetas de consumo será gestionado por Metro, y no entrará como parte del presupuesto del plan. Para identificar a los clientes que visitaron Metro Chorrillos el sábado 18 de marzo, se utilizará el registro de DNI y de compras registradas con la tarjeta Bonus.

#### e) **Cientes, sociedad y medios de comunicación**

Se ha determinado que la única comunicación que aborde directamente el incidente de los roedores será el comunicado anteriormente compartido por Metro pues se considera contraproducente seguir levantando el perfil acerca del incidente. Asimismo, en el comunicado ya se han disculpado y ya se ha hecho mención del refuerzo que harán en sus protocolos, por lo que ya no es necesario repetirlo en otra comunicación. No obstante, se ha decidido tomar en cuenta la coyuntura por la que atraviesa el país y enfocar la estrategia en acentuar acciones positivas que puedan reforzar la buena reputación que Metro ha construido a lo largo de sus 30 años en el mercado. Metro, al ser una marca posicionada para las amas de casa del país no necesita un cambio de imagen, solo acciones que le permita seguir generando percepciones positivas.

El mensaje general que se enviará mediante las redes sociales de Metro será una campaña de apoyo para los damnificados por las lluvias y huaicos ocasionados por el ciclón Yaku. Metro comunicará que está poniendo todas sus tiendas a nivel como puntos de acopio para recibir donaciones. De esta manera, se están solidarizando con las familias peruanas afectadas y están siguiendo una estrategia alineada con los pilares de la estrategia de sostenibilidad de Cencosud, en la que señalan que buscan impactar de forma positiva en el bienestar y calidad de vida de sus comunidades; y también poder gestionar aspectos medioambientales incorporando riesgos y oportunidades, actuando frente a los impactos generados por el cambio climático.

Para esto, se compartirán dos publicaciones en las páginas oficiales de Metro de Facebook e Instagram. Asimismo, se colocará un póster impreso junto al punto de acopio dentro de todas sus tiendas. Esta campaña propicia que aumente la credibilidad y confianza del público hacia Cencosud.

Cabe mencionar que, estas publicaciones están al alcance de los clientes, la sociedad y los medios de comunicación, ya que por medio las plataformas propias de Metro podrán conocer las acciones que esta realizando la compañía.

La empresa se encuentra inmersa en una crisis generada por el cambio climático que está afectando al país. Por ende, no pueden ser ajenos a lo que sucede en la coyuntura actual del espacio en el que se desenvuelven, ya que, además, esto es lo que ha generado el percance surgido en Metro de Chorrillos. Por ello, se ha determinado relevante que Metro se sume a colaborar por el bienestar de los peruanos, no es una manera de ocultar lo sucedido, es una manera de ayudar y ser consistentes con quienes son. Cabe mencionar, que uno de los pilares de la marca Cencosud es la Persona, en donde buscan gestionar los aspectos sociales asociados a colaboradores, clientes y comunidades, para impactar de forma positiva en su bienestar y calidad de vida

Para garantizar que el plan de acción funcione, se debe monitorear las acciones a modo de seguimiento. Para ello, el área de comunicación corporativa será la encargada de monitorear el impacto generado en redes sociales, mientras que el área legal y de asuntos corporativos realizará el seguimiento a las respuestas de las cartas enviadas a las entidades del Estado y de los comunicados a los proveedores. De igual manera, el área de experiencia del cliente monitoreará las respuestas de los clientes afectados. Por otro lado, en el caso de los colaboradores, el área de comunicación corporativa verificará la recepción del comunicado y del manual de crisis de todos los colaboradores, y como parte del plan de recuperación realizará capacitaciones obligatorias que garanticen la comprensión del manual.

Asimismo, la inversión que se debe realizar para implementar el plan desarrollado en el presente documento es de S/.9880 soles, para revisar el presupuesto establecido para la realización de las acciones propuestas, ir al cuadro del anexo 2.

En relación con el ámbito táctico, para la fase de gestión de crisis, se han establecido las siguientes acciones e indicadores en base a los objetivos.

A continuación, se presenta la matriz táctica del plan:

Objetivo General	Objetivos Específicos	Público Objetivo	Acciones	Indicadores
Actuar de manera oportuna e inmediata ante la crisis en la que se encuentra Metro salvaguardando su reputación.	Preservar el posicionamiento, imagen y reputación de Metro.	Clientes	Realizar 2 publicaciones sobre la campaña “Dona junto a Metro” en las páginas oficiales de Metro en Instagram y Facebook.	Cantidad de <i>likes</i> , comentarios, veces compartidas y guardadas, en las publicaciones de Facebook e Instagram de Metro.
		Sociedad	Implementación de póster en puntos de acopio de las tiendas Metro a nivel nacional.	Cantidad de donaciones acumuladas por punto de acopio.
	Comunicarse con transparencia y apertura acerca de los hechos sucedidos.	Entidades del Estado	Envío de cartas a entidades del Estado (Municipalidad Distrital de Chorrillos, Municipalidad Provincial de Ica e Indecopi) vía mail.	Número de respuestas de los correos a las entidades del Estado. Nivel de conformidad / no conformidad con las respuestas brindadas.
		Clientes Afectados	Envío de vídeo a clientes afectados vía mail.	Número de correos enviados a clientes. Número de respuestas de clientes. Nivel de conformidad / no conformidad con las respuestas brindadas.
Proveedores		Envío de comunicado a proveedores vía mail.	Número de comunicados enviados a proveedores. Número de respuestas de proveedores. Nivel de conformidad / no conformidad con las respuestas brindadas.	
	Dar a conocer los nuevos protocolos de limpieza y	Colaboradores	Envío de comunicado interno a colaboradores de Metro a nivel nacional vía mail.	Número de comunicados enviados. Número de respuestas.

	salubridad implementados			Nivel de conformidad / no conformidad con las respuestas brindadas.
	Capacitar a los colaboradores ante posibles crisis o situaciones de desequilibrio	Colaboradores	Desarrollar, compartir y capacitar acerca del manual de crisis elaborado para los colaboradores de Metro y Wong.	Número de preguntas recibidas a raíz del manual de crisis. Número de colaboradores capacitados Número de colaboradores que aprueban los entrenamientos de crisis



Considerando la fase de gestión de crisis y las subsiguientes, se ha realizado un cronograma de acción con acciones detalladas y periodos de tiempo determinados, que se darán inicio una semana después del incidente sucedido en Metro Chorrillos.

CRONOGRAMA																														
ACCIONES	OBJ	MARZO							ABRIL																					
		SEMANA 0		SEMANA 1			SEMANA 2		SEMANA 3					SEMANA 4																
		Del 19 al 26	27	28	29	30	31	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
<b>Fase 1: Gestión de la crisis</b>																														
Diagnóstico del macroentorno y microentorno																														
Mapeo de grupos de interés																														
Identificar canales de comunicación																														
Implementar nuevos protocolos																														
Envío de comunicado interno a colaboradores de Metro a nivel nacional vía mail.	3																													
Envío de manual de crisis para colaboradores vía mail	4																													
Envío de cartas a autoridades (Municipalidad Distrital de Chorrillos, Municipalidad Provincial de Ica e Indecopi) vía mail	1,2																													
Envío de video a clientes afectados vía mail.	1,2																													
Envío de comunicado a proveedores vía mail	2,3																													
Publicación 1 en Instagram y Facebook (Imagen)	1																													
Publicación 2 en Instagram y Facebook (Imagen)	1																													
Implementación de póster en puntos de acopio de las tiendas Metro a nivel nacional	1																													
<b>Fase 2: Recuperación</b>																														
Desarrollar manual de crisis extenso para comité de crisis	4																													
Simulación de una crisis para colaboradores de altos mandos	4																													
Preparación de voceros (altos mandos)	4																													
Realizar capacitaciones en gestión de crisis para todos los colaboradores	4																													

Leyenda	
OBJ 1	Preservar el posicionamiento, imagen y reputación de Metro.
OBJ 2	Comunicarse con transparencia y apertura acerca de los hechos sucedidos.
OBJ 3	Dar a conocer los nuevos protocolos de limpieza y salubridad implementados.
OBJ 4	Capacitar a los colaboradores ante posibles crisis o situaciones de desequilibrio.

## 4. LECCIONES APRENDIDAS

Se ha reforzado la idea de que el equipo de comunicación corporativa en reiteradas oportunidades asume la responsabilidad de la reducción o resolución de problemas que se han generado fuera de su ámbito de acción. Ante una crisis, se vuelve clave para preservar la reputación e integridad de la marca, ya que el posicionamiento construido a lo largo del tiempo puede verse afectado por un manejo inadecuado ante una eventualidad. Por ello, es importante mantener una alerta constante para que, una vez identificado un tema sensible o problema, se proceda rápida y adecuadamente, con el fin de contenerla y/o evitar que se convierta en una crisis reputacional.

Lo fundamental no es superar la crisis como tal, sino ser capaces de que la empresa pueda recuperar la reputación que tenía antes de sufrir la crisis, y hacerlo en el menor tiempo posible. Para ello, la comunicación debe ser estratégica y transparente. Para lograr que el mensaje llegue de manera correcta a cada uno de los grupos de interés, se debe determinar y evaluar qué canal es el más adecuado para difundir y compartir información.

En suma, se considera que los lineamientos de marca como los valores, pilares estratégicos o la identidad corporativa son elementos clave para determinar la solución a un problema o crisis ya que la estrategia y el plan de acción debe estar alineado con la esencia de marca para que tenga credibilidad y coherencia.

Es importante considerar que los colaboradores son los primeros a quienes les debe llegar la información, debido a que frente al público externo son los representantes de la empresa. De igual manera, se considera esencial contar con un manual de crisis que esté al alcance de todos los colaboradores, así como para el equipo responsable capacitado (comité de crisis) con la finalidad de resolver de manera óptima los posibles incidentes.

En ese sentido, se reitera la importancia de la fase de preparación y planeamiento para mapear posibles riesgos y soluciones, debido a que cuando las acciones son únicamente reactivas pueden surgir errores que puedan incrementar el riesgo de crisis.

Asimismo, se debe monitorear la cobertura negativa por parte de los medios de comunicación y redes sociales. Se debe tomar en cuenta que las redes sociales son un medio de comunicación clave para ofrecer información sobre el inicio o desarrollo de las crisis reputacionales debido a que esos contenidos pueden ser producidos, difundidos y compartidos por cualquier persona, en cualquier momento y en cualquier lugar. El consumidor, hoy en día, no solo compra o consume, sino que tiene un nuevo rol como informante. Por lo tanto, resulta fundamental contar con una estrategia de comunicación externa que permita mitigar y reducir las percepciones negativas.

Cabe mencionar que es importante reducir los impactos generados en las redes sociales debido a que la huella digital de la compañía se ve afectada, ya que posibles proveedores, inversionistas, accionistas u otros pueden desistir de trabajar con la empresa por incidentes mal gestionados.

Se debe procurar mantener la consistencia y coherencia, ya que esto puede llegar a transformar los riesgos en oportunidades de cambio. La coherencia es lo que refuerza la cultura corporativa, y si esta se mantiene, ayudará a que se generen percepciones positivas de parte de los grupos de interés externos, lo que apoyará a que exista una buena reputación corporativa en el período post crisis.

Además, los líderes cumplen un papel fundamental para gestionar adecuadamente la crisis, pues ellos son quienes toman las decisiones importantes para salvaguardar la reputación de la compañía. Los líderes son un modelo que seguir ante sus subordinados. No obstante, hay líderes innatos que dan el ejemplo por sus buenas prácticas de gestión de riesgos, que también deben ser reconocidos y valorados.

Por otro lado, este caso muestra la relevancia de gestionar una cultura del riesgo vivo, lo cual implica que las personas trabajen en conjunto para identificar los riesgos y para tomar medidas preventivas. Las organizaciones con una fuerte cultura de riesgo tienen menor probabilidad de experimentar un evento de riesgo que aquellas con una cultura de riesgo débil. Asimismo, al contar con una sólida cultura de riesgos se garantiza que la gestión de estos se integre en todos los niveles de una organización.

Mediante la realización de este trabajo, se evidencia la capacidad de las integrantes de aplicar un diagnóstico y proponer soluciones estratégicas y tácticas. Esta experiencia permite cotejar el problema planteado con otros similares y brinda ideas de cómo afrontar casos similares que se puedan presentar en el futuro.

Finalmente, se considera que los comunicadores corporativos deben de estar preparados para enfrentar este tipo de situaciones de riesgo, para lo cual debe haber una capacitación constante y estar al pendiente de casos de empresas de distintos sectores a nivel global, como referencias para la gestión de crisis reputacionales.



## REFERENCIAS

A González Herrero, A & S Smith (2008): “Crisis communications management on the Web: How Internet based technologies are changing the way public relations professionals handle business crises”, en *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 16 (3), págs. 143 a 153.

BBC (2018), El incidente racista por el que Starbucks cerrará todos sus establecimientos en Estados Unidos durante una tarde.

Bustamante, V. (2016). Buenas prácticas y lecciones aprendidas de la gestión comunicacional de crisis empresariales.

Cencosud S.A. (s.f.). Cencosud.

Fernández, B. (2022). Cencosud anunció sus resultados de 2021: cómo le fue en la Argentina. *El Cronista*.

Flores, J., & Rosas, A. (2008). *El gobierno corporativo: un enfoque moderno*. 7–22.

Hillier-Fry, C., & Sotillo, S. (2015). *La gestión de la cultura corporativa para el éxito empresarial*.

Indeci (2023). Lluvias intensas en el departamento de Lima.

In Retail (s.f.). Unidades de negocio.

Ipsos Perú (2019). La mujer peruana.

Ipsos Perú (2022). Generación Y 2022.

La Opinión. (2021). Target detiene la venta de alimentos en una tienda de Virginia luego de una infestación de ratas.

López, A. (2019). Tottus es el supermercado más influyente del Perú. *Mercado Negro*.

Perez, S. (2023). Senasa en alerta por posible aparición de Ántrax, roedores y langostas tras lluvias. *Gestión*.

Perú Retail. (2022). Ranking Merco: Supermercados Peruanos obtiene el primer lugar en el sector autoservicios.

Perú Retail (2023). Cencosud dueño de Wong y Metro es reconocido como el mejor retailer por proveedores peruanos.

Piñuel Raigada (1997): Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones. Madrid: Síntesis.

Piñuel, J. L. (2002). La comunicación corporativa de la gestión de crisis. *Comunicación y Psicotecnia*, 5–34.

Pizzolante, I. (2004). Gestión de la comunicación en las organizaciones: *La Revolución de la transparencia*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=5037>

Redacción Perú21 (2014). KFC sobre una rata en su local: “El ‘visitante’ fue detectado y expulsado”.

Redacción Perú21. (2023). Graban a dos enormes ratas caminando sobre embutidos en supermercado de Chorrillos [VIDEO]. Perú21.

SPDA. (2023). Ciclón Yaku: ¿cuál será su duración y qué zonas del Perú serán las más afectadas?. Actualidad Ambiental.

Stakeholders. (2019). Wong y Metro: primera cadena de supermercados en Latinoamérica en convertirse en miembro del GLOBAL G.A.P

Vichique, M. (2013). Riesgo Reputacional y Gestión Institucional de Crisis.

Wong, S.A. (s.f). Bienvenidos a Wong.

## **BIBLIOGRAFÍA**

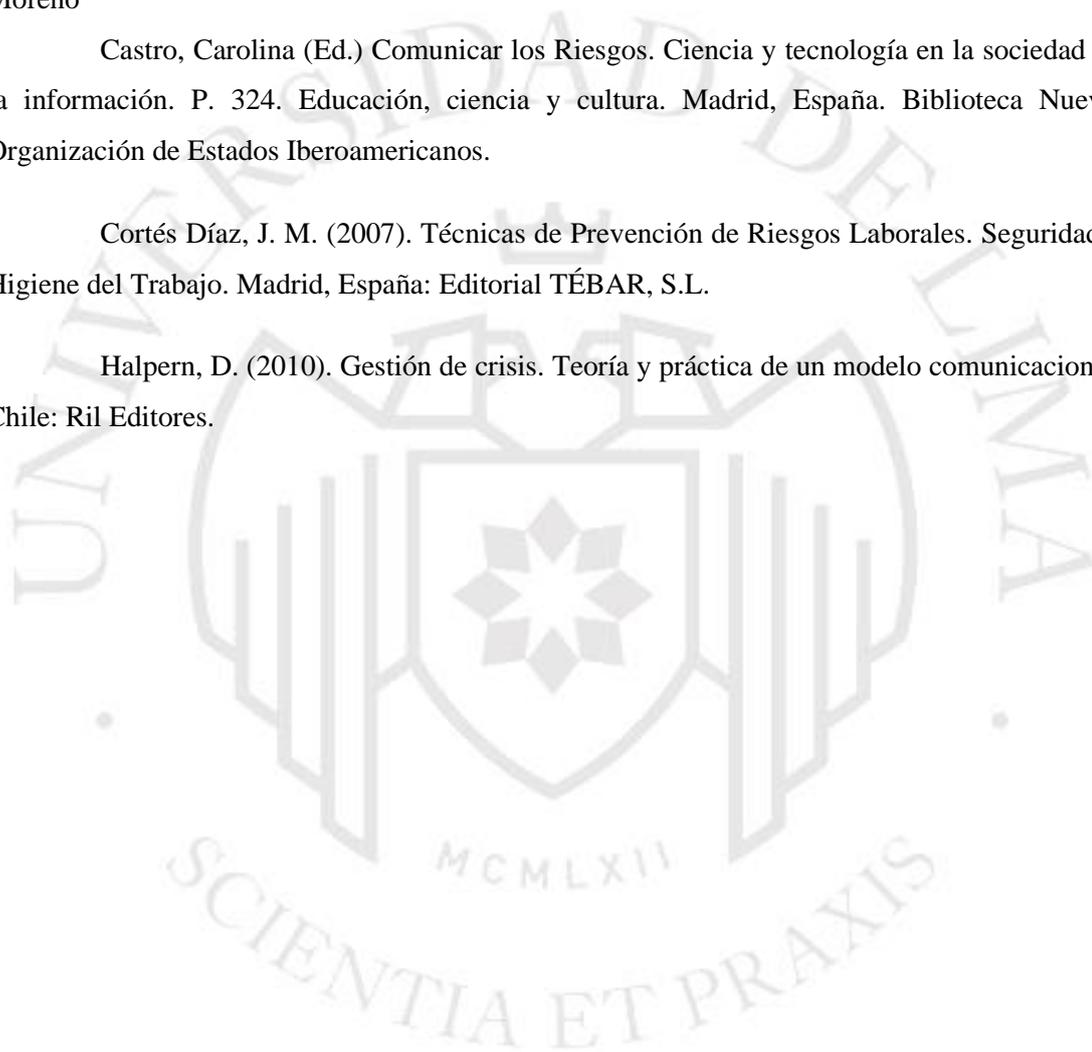
Aced, Cristina. (2010). Reputación Corporativa. El arte de gestionar lo intangible. Revista de Antiguos Alumnos IESE. (117). España

Alvarez, J. Timoteo. (2009). Gestión de la Comunicación de Crisis: Perspectivas, en Moreno

Castro, Carolina (Ed.) Comunicar los Riesgos. Ciencia y tecnología en la sociedad de la información. P. 324. Educación, ciencia y cultura. Madrid, España. Biblioteca Nueva. Organización de Estados Iberoamericanos.

Cortés Díaz, J. M. (2007). Técnicas de Prevención de Riesgos Laborales. Seguridad e Higiene del Trabajo. Madrid, España: Editorial TÉBAR, S.L.

Halpern, D. (2010). Gestión de crisis. Teoría y práctica de un modelo comunicacional. Chile: Ril Editores.



# ANEXOS

## Anexo 1: Comunicado de Metro



### COMUNICADO

En relación con la información difundida sobre la presencia de roedores en el Hipermercado Metro de Chorrillos, señalamos lo siguiente:

- Lamentamos el malestar ocasionado a nuestros clientes. En Metro cumplimos con los más estrictos protocolos de limpieza y control de plagas que se realizan de manera rigurosa cada semana.
- Apenas tuvimos conocimiento del caso, activamos nuestro protocolo de seguridad y calidad, retirando todos los productos afectados para su posterior incineración. Además, inmediatamente iniciamos la revisión de todo el local para limpieza profunda, desinfección y refuerzo de las medidas de control de plagas, razón por la cual la tienda permanecerá cerrada el día de hoy.
- Es importante señalar que las lluvias que afectan al país y las recientes incidencias en la red de alcantarillado en diversas zonas del distrito de Chorrillos, dadas a conocer por Sedapal y que incluyen el sector donde se ubica el hipermercado, podrían haber generado que se produzca esta situación atípica dentro de nuestro local.
- Nuestra prioridad es garantizar el bienestar de nuestros colaboradores y clientes, brindándoles el mejor servicio y productos de la más alta calidad. Por ello, seguiremos reforzando todos los protocolos necesarios en nuestras tiendas e implementando acciones de mejora continua.

Lima, 19 de marzo de 2023

## Anexo 2: Presupuesto

<b>Contenido</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cant.</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Inversión total</b>
Publicación	Desarrollo y publicación en las redes sociales	2	S/.650,00	S/.1.300,00
Video	Desarrollo y edición del video	1	S/.1500	S/.1500
Pauta en publicación	Implementación de pauta en las publicaciones de redes sociales	2	S/.550,00	S/.1.100,00
Comunicados y cartas	Desarrollo de los comunicados y de las cartas	6	S/.150,00	S/.720,00
Póster	Ejecución, impresión de pósters e implementación en los 69 establecimientos de Metro.	69	S/.40,00	S/.2760,00
Manual de Crisis	Desarrollo del manual de crisis	1	S/.2.500,00	S/.2.500,00
<b>TOTAL</b>				<b>S/.9880,00</b>

# Inf. Turnitin

## INFORME DE ORIGINALIDAD

8%

INDICE DE SIMILITUD

7%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

1%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1

[www.peru-retail.com](http://www.peru-retail.com)

Fuente de Internet

2%

2

[www.cencosud.com](http://www.cencosud.com)

Fuente de Internet

1%

3

[stakeholders.com.pe](http://stakeholders.com.pe)

Fuente de Internet

<1%

4

"Las mejores prácticas del marketing: casos ganadores de los premios EFFIE Perú 2018-2019", Universidad del Pacifico, 2021

Publicación

<1%

5

[repositorio.ulima.edu.pe](http://repositorio.ulima.edu.pe)

Fuente de Internet

<1%

6

Submitted to Barcelona School of Management

Trabajo del estudiante

<1%

7

[plataforma.responsable.net](http://plataforma.responsable.net)

Fuente de Internet

<1%

8

[www.coursehero.com](http://www.coursehero.com)

Fuente de Internet

<1%

9	<a href="https://pt.scribd.com">pt.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1 %
10	Submitted to Universidad de Lima Trabajo del estudiante	<1 %
11	<a href="https://bindiva.com">bindiva.com</a> Fuente de Internet	<1 %
12	<a href="https://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a> Fuente de Internet	<1 %
13	<a href="https://focus.ie.edu">focus.ie.edu</a> Fuente de Internet	<1 %
14	<a href="https://treaties.un.org">treaties.un.org</a> Fuente de Internet	<1 %
15	"Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derechos Humanos, Volume 11 (1995)", Brill, 1998 Publicación	<1 %
16	Kamiljon T. Akramov. "International food prices, agricultural transformation, and food security in Central Asia", Development in Practice, 2011 Publicación	<1 %
17	Zarate Jimenez Karen Berenice. "Características del líder en la comunicación en casos de crisis organizacional: estudio de caso: la influenza ah1n1 en México, 2009", TESIUNAM, 2015	<1 %

18

[agenda.pucp.edu.pe](http://agenda.pucp.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

19

[argos.co](http://argos.co)

Fuente de Internet

<1 %

20

[arisoikonomou.blogspot.com](http://arisoikonomou.blogspot.com)

Fuente de Internet

<1 %

21

[ojs.docentes20.com](http://ojs.docentes20.com)

Fuente de Internet

<1 %

22

[prezi.com](http://prezi.com)

Fuente de Internet

<1 %

23

[www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)

Fuente de Internet

<1 %

24

[www.youtube.com](http://www.youtube.com)

Fuente de Internet

<1 %

25

J & E CONSULTORES GENERALES S.R.L.. "EIA-SD del Proyecto Instalación de la Línea de Transmisión en 60 kV Pongo de Caynarachi - Yurimaguas y Subestaciones-IGA0002612", R.D. N° 196-2017-MEM/DGAAE, 2020

Publicación

<1 %

26

[boonkeatl.blogspot.com](http://boonkeatl.blogspot.com)

Fuente de Internet

<1 %

27

[comprarmarihuanamadrid.com](http://comprarmarihuanamadrid.com)

Fuente de Internet

<1 %

28	<a href="http://dev.be-different.co.uk">dev.be-different.co.uk</a> Fuente de Internet	<1 %
29	<a href="http://dspace.udla.edu.ec">dspace.udla.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
30	<a href="http://fido.palermo.edu">fido.palermo.edu</a> Fuente de Internet	<1 %
31	<a href="http://guides.library.manoa.hawaii.edu">guides.library.manoa.hawaii.edu</a> Fuente de Internet	<1 %
32	<a href="http://ikee.lib.auth.gr">ikee.lib.auth.gr</a> Fuente de Internet	<1 %
33	<a href="http://lacroix.webdisclosure.com">lacroix.webdisclosure.com</a> Fuente de Internet	<1 %
34	<a href="http://www.assibercom.org">www.assibercom.org</a> Fuente de Internet	<1 %
35	<a href="http://www.criptonoticias.com">www.criptonoticias.com</a> Fuente de Internet	<1 %
36	<a href="http://www.d.umn.edu">www.d.umn.edu</a> Fuente de Internet	<1 %
37	<a href="http://www.hrw.org">www.hrw.org</a> Fuente de Internet	<1 %
38	<a href="http://www.mh.gob.sv">www.mh.gob.sv</a> Fuente de Internet	<1 %
39	<a href="http://www.prnewswire.com">www.prnewswire.com</a> Fuente de Internet	<1 %

40 [www.tavsiyeediyorum.com](http://www.tavsiyeediyorum.com) <1 %  
Fuente de Internet

---

41 [www.uniren.gov.ar](http://www.uniren.gov.ar) <1 %  
Fuente de Internet

---

42 "Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derechos Humanos, Volume 31 (2015)", Brill, 2017 <1 %  
Publicación

---

43 Submitted to Universidad Rey Juan Carlos <1 %  
Trabajo del estudiante

---

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias Apagado

Excluir bibliografía

Activo