

Universidad de Lima

Facultad de Comunicación

Carrera de Comunicación



**“Buenas prácticas y lecciones aprendidas de la
gestión comunicacional de crisis empresariales”**

Trabajo de investigación para optar la licenciatura en Comunicación

Vania Bustamante Gutiérrez

Código: 20092175

Asesor:

Rosario Sheen Merino

Lima, Perú

Junio 2016

Índice

1. Resumen

2. Palabras claves

3. Introducción

4. Metodología

5. Resultados

6. Discusión

7. Referencias

8. Anexos



1. Resumen

El presente artículo analiza las prácticas de gestión comunicacional de crisis en tres grandes empresas de servicios: Telefónica del Perú, clínica San Pablo y el restaurante de comida rápida Kentucky Fried Chicken. Con sede en Lima, todas experimentaron diferentes situaciones de crisis.

Hemos analizado la difusión pública que concitó estos hechos que recoge tanto la descripción de los hechos de crisis como la forma en que las empresas respondieron a las crisis. Asimismo, hemos observado las lecciones aprendidas que nos dejó el manejo de las crisis desde el punto de vista de la comunicación.

La recolección de información sobre los hechos se hizo durante los meses de agosto, setiembre, octubre y noviembre del año 2014. El análisis se basó en la difusión de las crisis (noticias) en los medios masivos y se complementó con entrevistas sobre el tema a los encargados de comunicación en las empresas mencionadas.

El principal hallazgo de este trabajo es la identificación de las respuestas esenciales (estrategias) que deben acompañar a una gestión efectiva de crisis y determinar cómo estas respuestas ayudan a la continuidad del negocio.

2. Palabras claves

Reputación; rapidez; multiplicadores de fuerza; imagen, estrategia.

3. Introducción

En un entorno empresarial, marcado por el auge de la tecnología de la información y la comunicación, especialmente de los medios sociales, muchas empresas se sorprenden al enterarse cómo un problema que les parecía de dominio interno salta rápidamente a la esfera pública y se convierte en objeto de conversaciones públicas y hasta de noticias periodísticas.

Este contexto nos animó a analizar las reacciones de las empresas cuando se enfrentan a problemas que se trasladan al ojo público (a los medios sociales y/o a la prensa) y se transforman en verdaderas crisis empresariales.

Como hemos adelantado, escogimos los casos de crisis de tres empresas de servicios: Telefónica del Perú (telecomunicaciones), clínica San Pablo (atención de salud) y Kentucky Fried Chicken, KFC (servicios de comida rápida).

El objetivo central de la investigación fue identificar y analizar las estrategias empleadas por estas compañías en cada situación y compararlas con la teoría. Los objetivos específicos fueron: a) Plantear la relación directa que hay entre el manejo de crisis y la reputación corporativa; b) Revisar la forma en que las situaciones de crisis reciben la atención de los medios de comunicación, en tanto estos se constituyen en factores que amplían estos hechos; y, por último; c) Observar los elementos que ayudaron o que obstaculizaron el manejo de las crisis en las tres empresas.

Revisemos brevemente los principales planteamientos teóricos sobre la gestión comunicacional de una crisis.

3.1 ¿Qué es una crisis corporativa y en dónde impacta en las organizaciones?

Una crisis es definida como “una importante amenaza a la operación de la empresa que puede tener consecuencias negativas si no se manejan adecuadamente. La amenaza es el daño potencial que una crisis puede infligir en una organización, sus grupos de interés y la industria” (Coombs, 2007). Los especialistas Carreras, Alloza, & Carreras (2013) amplían el concepto y definen crisis como la situación inesperada que afecta la reputación de una entidad. (p.79).

Las crisis pueden afectar o dañar los recursos tangibles, tales como las finanzas y la infraestructura de una empresa, pero sobre todo impactan en los recursos intangibles que en el presente tienen creciente valor para las empresas; tal es el caso de la reputación, un activo intangible muy valorado por las empresas debido a su relación directa con los ingresos del negocio.

Para Fertik y Thompson (2010), la reputación es la síntesis de cómo una organización es vista por el público; es todo lo que la gente puede opinar sobre una persona o entidad. Estas percepciones pueden emitirse basadas en noticias, rumores, registros públicos, fotos o experiencia personal (p.17). “Un mal manejo de crisis afectará varias cosas o aspectos en una empresa, pero lo que más afecta es la reputación que es considerada como uno de los recursos intangibles más importante de las empresas” (Fombrum & Gardberg, 2013).

3.2 La reputación en el entorno 2.0

La aparición de los medios sociales (*social media*) ha dado paso al llamado entorno

2.0, aquel en que la información es “producida” (difundida, compartida) por cualquier persona, en cualquier momento del día sin necesidad de que alguien (otra persona o una organización) autorice a hacerlo. En este entorno, las personas, sin necesidad de conocerse entre sí hablan, comentan, opinan de lo que desean, sobre quien desean, en el momento que quieran, afirma Rosario Sheen (2013) en su artículo “En la era de los medios sociales, piense antes de quedarse callado”. El entorno 2.0 es el nuevo espacio donde transitan distintos contenidos de exposición múltiple y donde las personas se convierten en gestoras de contenidos. El consumidor tradicional, aquel que solo compra o consume, tiene ahora nuevos roles: puede informar o reportar algo bueno o malo en cualquier momento.

Este entorno ha cambiado la forma de ver y de manejar la reputación y está obligando a las empresas a cuidar lo que hacen y dicen, porque esto impacta directamente en ella. Esta exposición inminente las obliga a ser más cuidadosas al manejar una situación de crisis. Muchas aún ven este entorno como una amenaza, pero creemos que si las organizaciones aprenden a actuar en el nuevo terreno 2.0, este espacio se presentará como una oportunidad para interactuar con los diversos públicos y fortalecer su reputación, precisa Sheen. Ella agrega que los límites entre lo público y lo privado están desapareciendo por la presencia de los medios sociales, puesto que “vivimos en un mundo en el que la información no se detiene; es el flujo de intercambios de información conocido como 24/7/365” (2013, p. 3).

“Previamente a la aparición del internet, se podía hablar de una esfera privada y una esfera pública; lo que ocurría dentro de la empresa (por ejemplo, un problema) solía quedarse dentro de esta y si la empresa quería comunicar algo al respecto es ella la que decidía qué comunicaba o no y a quién lo comunicaba. Este estado de cosas ha cambiado con el entorno 2.0”, sostiene Sheen (2013, pág. 3)

Al hablar del entorno 2.0, Sheen también explica que vivimos en la llamada “*sociedad de transparencia*”, donde los medios sociales han acelerado una nueva forma de convivencia: todo el mundo nos ve, todo se sabe, todos comparten, todos opinan sobre lo que se hace y cada vez es más difícil esconderse. Este estado de exposición pública en el que nos

encontramos hace más frágiles a las organizaciones. “En un mundo donde todos nos miran y todo se sabe es más fácil que los errores empresariales se noten y se expongan públicamente”, anota Sheen.

Como veremos más adelante, una respuesta rápida y oportuna en una crisis es una de las consideraciones que las empresas deben tener muy en cuenta para el buen manejo de la misma, no importa de qué empresa se trate, ni de qué tamaño sea.

Cuando una plataforma masiva de alta difusión, como lo son los medios sociales, es tan accesible a las personas, cualquier tipo de inquietud u opinión sobre un producto o problema de una organización va a ser leída y compartida. Para muchos es el rebote, el boca a boca, (la exposición pública) a través del entorno 2.0 (sean en los portales web de noticias o en los medios sociales) lo que hace que una crisis se expanda (se amplifique).

3.3 Estrategias marco para la gestión de crisis

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 la gestión (manejo) de crisis es vital para el éxito de una compañía.

Las experiencias del mundo empresarial nos indican que el manejo de crisis comienza antes de que el problema estalle y así mismo tiene como condición el saber usar la comunicación para dirigirse a los públicos involucrados y saber transmitir los mensajes empresariales a tiempo y por los canales más apropiados.

“La gestión integral de la crisis se extiende desde antes de esta con la identificación de los problemas y de las crisis potenciales y continúa después de que la crisis ha terminado” (Jacques, 2014). Por ello, el manejo de estas situaciones críticas demanda obtener la

información completa sobre el problema a fin de que la empresa pueda tomar acción y dirigir los mensajes correctos, a tiempo.

Los casos de crisis han dejado a las empresas enseñanzas sobre ciertas reglas básicas para manejar estas situaciones, según indican las especialistas en el tema Leslie Gainess-Ross y Rosario Sheen.

La principal estrategia en la que coinciden ambas profesionales es que en una crisis la empresa no debe esconderse, o quedarse en silencio; por ello, plantean como primera respuesta **dar la cara**. “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; si es que no lo hace, la gente asumirá que la empresa quiere ocultar algo y por tanto no es una empresa transparente” (2013, pág. 4). Aun si la empresa no tuviera responsabilidad en la crisis, tiene que hacer escuchar su voz en ese sentido y no dejar que la gente comente sobre su silencio.

En segundo lugar, Gaines-Ross aconseja **dar una respuesta rápida** usando los canales con mayor efectividad para llegar al público al que la empresa quiere comunicar su mensaje. Como principio, dice, la empresa debe usar como canal el mismo medio por donde se difundió la noticia de la crisis, sea este un medio virtual o impreso o televisivo.

Un tercer planteamiento de ambas expertas es que **las empresas no pueden mostrarse indiferentes ante las personas o grupo afectado**. En una crisis, la empresa debe mostrar empatía ante el dolor humano, ante los problemas, materiales o no, quejas que la crisis ha causado en los afectados. “Frente a una queja, comentario negativo o denuncia sobre una empresa que ya se hicieron públicos es imperativo tomar el control del asunto, hacerse presente en las conversaciones públicas y demostrar que la empresa no rehúye a los problemas” (Sheen, 2013, p. 5).

Gaines-Ross, asimismo, recomienda **evitar las demostraciones de fuerza**; esto significa apelar a las capacidades de la empresa para mostrar que ella es superior y por tanto la crisis no puede afectarla. “La batalla por la reputación no siempre favorece al lado que tiene más recursos; por el contrario, tiende a responsabilizarlo con mayores obligaciones”, indica Gainess-Ross (2012, p.2).

Otra regla básica es **contar con un vocero creíble** que sepa dar la cara por la empresa. “En un mundo con tantos medios y espacios para estar informados de lo que ocurre en el planeta, el “no comment” ya no es aceptado como respuesta porque evidencia un grado de desinformación y desconexión con la realidad” (Sheen, 2013, p. 5). Idealmente quien debe pronunciarse es el gerente general de la organización en momentos claves, críticos para esta; sin embargo, de no estar disponible otro alto funcionario puede ser delegado con la tarea de emitir un mensaje honesto que genere confianza y empatía con el público afectado.

Finalmente, Gainess-Ross recomienda a las empresas **recurrir a los multiplicadores de fuerza**, personas de dentro o fuera de la empresa que sabrán hacer eco al mensaje corporativo. Los grupos de interés afines al negocio son excelentes multiplicadores de fuerza “En estos tiempos en que las pérdidas en reputación pueden aumentar velozmente, incluso las compañías con los mejores recursos necesitan multiplicadores de fuerza”, señala Gainess-Ross tras señalar que las empresas deben tener una red de terceros independientes dispuestos a apoyarle (2012, p.7).

4. Metodología

Empresas seleccionadas para el estudio: Telefónica del Perú, clínica San Pablo y el restaurante Kentucky Fried Chicken.

4.1 Tipo y diseño de estudio: Estudio cualitativo interpretativo y descriptivo. Centrado en análisis crítico de casos específicos de corte cualitativo, opiniones, experiencias, recomendaciones.

4.2 Población: Tres empresas de servicios con sede en Lima, afectadas por una crisis, en particular, la cual fue expuesta por los medios de comunicación masivos respectivamente.

4.3 Tipo de muestreo y muestra: El tipo de muestreo del estudio es exclusivamente cualitativo y por conveniencia, a causa de que el punto central de la investigación es un estudio de los casos elegidos según el criterio de idoneidad que el investigador requiera. Lo cual queda fundamentado en la determinación de la muestra. Se seleccionan a empresas de prestigio que hayan enfrentado situaciones de crisis para analizar su gestión de crisis y exposición mediática, ambos en aspectos comunicacionales.

4.4 Técnicas de recolección de datos: las técnicas empleadas fueron: 1) Recopilación de noticias sobre cada uno de los casos de crisis expuestos en los medios masivos de comunicación; tales como: prensa escrita (impresa y digital), redes sociales y televisión. Las notas y videos tuvieron publicación durante el periodo de años 2011 a 2014; mientras que la recopilación y levantamiento de información se dio durante los meses de agosto, setiembre, octubre y noviembre del 2014.

En el anexo 1 podemos observar al detalle la fuente y fecha de cada publicación consultada. Además, en el anexo 2 indicamos el tono y temática de las notas periodísticas consultadas para cada caso. 2) La recolección de data está compuesta por recursos electrónicos y materiales físicos de consulta (libros y revistas académicas) que complementan la información encontrada. 3) Entrevistas a funcionarios de las empresas afectadas. 4) Realización de entrevistas a expertos en el tema de gestión de crisis.

5. Resultados

Explicamos brevemente los casos de crisis que afectaron a cada una de las empresas:

Telefónica del Perú: La crisis se originó cuando en junio de 2011, la empresa recibe el aviso del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) que le indica que no le renovarían el contrato de telefonía móvil a nivel nacional. En el transcurso de año y medio (hasta el 2013) saltaron a la esfera pública noticias y rumores sobre la principal especulación en el sentido que Telefónica del Perú tenía grandes deudas con la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). El hecho que Telefónica del Perú no saliera a aclarar estos rumores, acrecentó la crisis.

Este problema, no obstante, no paralizó el negocio se constituyó en una crisis debido a que acrecentó la desconfianza que Telefónica del Perú genera en los usuarios, especialmente, de las zonas urbanas.

Según un estudio del Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL) y publicado en IPSOS Perú en 2014. El 48% de los encuestados está insatisfecho con el servicio de Telefónica, específicamente por la mala señal que brinda. Esta empresa tiene los promedios de evaluación más bajos en satisfacción del cliente en cuanto: facturación de telefonía móvil, las tarjetas prepago de telefonía móvil y planes y promociones, cuyas calificaciones no pasan del 3.6% de satisfacción. Esta afirmación, como veremos más adelante, se evidenció en la aparición de grupos en las redes sociales y comentarios negativos en los portales web de noticias sobre el mismo tema.

Clínica San Pablo: La crisis, acontecida en el año 2013, tuvo su origen en una mala práctica médica en la sede central de la clínica donde un bebé (nacido de un parto de mellizos) contrajo un virus intrahospitalario luego de salir de la Unidad de Cuidados Intensivos Neonatal de la clínica, falleciendo a los pocos días. Su hermana melliza, luego de ser operada, fue envuelta por el personal de la clínica con en una frazada térmica que le quemó el cuerpo, según denuncia de sus padres. Ella también murió días después.

El problema salta a la esfera pública cuando el diario la República recoge la denuncia de los padres de las pequeñas víctimas difundida por el blog más leído del país, Utero.pe (“Muerte en Clínica San Pablo”). En dicha denuncia los padres culpaban a la clínica por la muerte de sus hijos.

El noviembre del 2013 la clínica respondió a la denuncia aduciendo que la muerte de los mellizos por razones ajenas a la institución (por un mal congénito de los bebés). Al día siguiente, la clínica hizo un segundo comunicado precisando que la niña había muerto de neumonía.

Esta denuncia en La República dio pie a que en marzo del 2014 se hicieran públicos nuevos casos de negligencia médica en bebés en la clínica San Pablo.

Kentucky Fried Chicken: La crisis irrumpió en agosto del 2014, en el local del distrito limeño de San Miguel. Un comensal subió un video a YouTube el 11 de agosto de 2014 con imágenes de un roedor circulando por las instalaciones del restaurante Kentucky Fried Chicken y aseguró que provenía del restaurante. El video se volvió viral: tuvo 372,799 vistas 1,363 comentarios y 567 me gusta (“Rata en KFC de Plaza San Miguel”).

Al día siguiente, aparecieron noticias en las versiones impresas y digitales de diarios nacionales: La República, Perú 21, Trome, El Comercio, El Popular.

Al día siguiente de la emisión del video, la empresa se pronunció a través de un comunicado aceptando la existencia del roedor en el restaurante y pidiendo disculpas por este hecho. Agregó que el roedor no había salido del interior del local sino provenía de un parque cercano.

5.1. La exposición pública de las crisis y la respuesta de las empresas

Cada caso tuvo diversos grados de cobertura en los medios masivos y exposición pública en las redes sociales. Veamos un resumen de dicha cobertura y cómo respondieron las empresas:

Telefónica del Perú: La crisis tuvo alto rebote (exposición) en los portales web de los principales diarios nacionales (El Comercio, La República y Gestión). Muchas de las noticias se refirieron al informe ministerial sobre no renovación del contrato y a los lineamientos del gobierno para poder reconsiderar la renovación del contrato.

Predominaron en los diarios (sitios web/impresos) las declaraciones de representantes del gobierno (por ejemplo, del Ministro de Transportes y Comunicaciones) que revelaron la inmensa deuda que Telefónica mantenía con la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), “el gobierno peruano busca cobrarle a la firma una deuda de hasta 2.300 millones de soles (unos 854 millones de dólares) por impuestos e intereses correspondientes al 2000 y al 2001” (El Comercio, 2012).

No obstante, la alta cobertura del tema, Telefónica, no dio la cara de inmediato. Solamente después de que se pronunció el Ministro del MTC, la empresa dio la cara a través de un comunicado. Manifestó que aceptaba las condiciones y propuestas anunciadas por el gobierno: “Telefónica acepta finalmente lo exigido por el MTC a pesar de las duras condiciones que no tienen precedentes”, señaló” (El Comercio, 2013).

El comunicado fue reforzado por el presidente del grupo, Javier Manzanares, quien subrayó que la razón por la que la empresa acepta las condiciones es porque “es la única empresa que presta servicios de telecomunicaciones en las regiones más desfavorecidas y a la población de menores recursos” (La República, 2013). Tanto el comunicado como la declaración del presidente del grupo fueron difundidos ampliamente por la prensa.

Adicionalmente a la cobertura que dio la prensa en este caso, apareció, en Facebook, un grupo llamado “No a la renovación del contrato con Telefónica” (2011) presente desde que inició el problema. Tuvo pocos seguidores y baja repercusión.

Además de este grupo, también en los portales web de noticias, en las secciones destinadas a las opiniones de los internautas se pudieron encontrar reacciones contrarias a la renovación del contrato. Un ciudadano dijo, por ejemplo: “Hagan una encuesta y pregunten como muestra a 100 personas sobre si se debe renovar con telefónica y tal vez 97 o 95 dirán

que no entonces por qué les renovaron pues así es la democracia la voz del pueblo no vale un pito y ni siquiera el pueblo mismo para estos corruptos gobernantes”. Otra persona comentó: “Inversión de Telefónica en los últimos 19 años: S/.6, 800 millones, y ahora se les exige S/.3, 000 hasta el 2031. ¿Siendo menos que la mitad ya invertida, tienen el descaro de decir que las reglas son “duras” y “sin precedentes”??? ¿Qué quieren? que el país les pague su deuda externa?” (El Comercio, 2013).

Podemos indicar que esta empresa evitó las demostraciones de fuerza al decir que aceptaba las condiciones del gobierno, así no se valió de sus años como empresa primordial de telefonía en el país para ejercer control sobre la situación. “Hemos recibido la propuesta de parte de Telefónica y han aceptado de manera incondicional todos los términos y condiciones planteados por este Gobierno. En los días siguientes le daremos curso a todos los procedimientos para renovar los contratos de telefonía de esta compañía”, informó el ministro de Transportes y Comunicaciones (Gesti).

Las percepciones negativas de los internautas sobre Telefónica no ayudaron a que un problema de carácter contractual (o técnico) como el de la renovación del contrato Telefónica-gobierno saltara a la luz pública y se convirtiera en una crisis reputacional.

Al acatar las condiciones del gobierno, la empresa dio pie al primer paso para la solución. Pero, en cuanto a la crítica de su proceder actuó sobre la marcha, sin un plan de gestión que se pueda notar a través de su exposición mediática.

Por otro lado, la respuesta a tiempo y oportuna no fue parte de su gestión de crisis. La demora en la respuesta generó que los medios publicaran con mayor frecuencia el punto de vista del gobierno, lo cual contribuye a que el público construya percepciones que pueden resultar equivocadas.

Un punto a favor de Telefónica resultó ser el no permanecer indiferente ante las exigencias del gobierno y anunciar lo que haría en adelante en beneficio del país (por ejemplo, llevar la señal de telefonía a nuevas zonas rurales hasta entonces incomunicadas).

Clínica San Pablo: La empresa evitó dar declaraciones e información a la prensa y a los mismos implicados. Muchas de las noticias expusieron la situación de negligencia médica en la que había incurrido la clínica; se publicaron las denuncias de los padres afectados y se emitieron los informes de la Superintendencia Nacional de Salud (SUNASA).

El silencio de la empresa causó muy mala impresión en la prensa que le dedicó mayor cobertura a la crisis. El hecho tuvo mayor difusión sobre todo en los portales web y ediciones impresas de los diarios: El Comercio, Perú 21, La República, en las ediciones de noticias de las televisoras nacionales América Televisión y Canal N y en los portales web YouTube y Útero.pe.

Las reacciones de la empresa las noticias la hicieron aparecer como insensible a lo sucedido: El mensaje que enviaba, a decir de las noticias, fue de desinterés y desinformación. Una evidencia de esto son las declaraciones de un ejecutivo de la clínica: “Las quemaduras [de la bebé fallecida] fueron de primer y segundo grado, algunas profundas. Existieron y se les informó [a los padres] desde el primer momento, pero todavía no encontramos una explicación técnica para ello”, dijo el sub gerente del lugar, Dr. Carlos Calle Texeira.” (El Comercio, 2013).

Estas declaraciones motivaron que las noticias sobre este hecho aumentaran aún más. El mensaje que quedó en los medios fue la negligencia médica como causa de las muertes y el desinterés de la clínica por la vida de sus pacientes.

En la televisión, se mostraron testimonios que indicaban también la evidente debilidad en las respuestas de la clínica (por ser respuestas tardías e imprecisas). El blog Utero.pe inició una investigación más exhaustiva del caso, creó la frase el *#LosNiñosDeSanPablo* y utilizó Twitter y Facebook para ampliar la denuncia.

Los medios pidieron un rol más activo de las instituciones reguladoras en este caso de negligencia médica. Esto llevó a que, por orden del Ministerio de Salud, SUNASA interviniera y presentaran sus reportes y hallazgos. El 3 de abril 2014, el Ministerio de Salud ordenó el cierre de la Unidad de Cuidados Intensivos de la clínica. El blog Utero.pe publicó

que “el cierre de este sector se debió, además de otros factores, al mal manejo de sus residuos sólidos, cuya correcta gestión no era reportada a las autoridades del sector, y sobre los que no tiene un protocolo. Y, asimismo, porque clínica San Pablo no cuenta con un plan de control de infecciones intrahospitalarias, causa de casi todas las negligencias publicadas.”

Solamente cuando dicha unidad es cerrada es cuando la clínica da la cara abiertamente y se pronuncia a través de una vocera. Las declaraciones, fijando la posición de la empresa, fueron recogidas por los medios al mismo tiempo que nuevas declaraciones de más padres de bebés fallecidos a causa del mismo virus intrahospitalario.

Estos padres denunciaron que había ocurrido era un incendio en UCI, donde se encontraban bebés en recuperación, debido a un mal uso del horno microondas. El personal había dejado un pan envuelto en plástico, según dijo y según el blog Utero.pe reforzó luego: el mal uso se dio porque una enfermera usó el horno destinado a biberones para calentar un sándwich de pollo envuelto en plástico. Ante esta nueva declaración, un vocero de la clínica aceptó que había habido un mal funcionamiento del horno microondas, pero fue porque se sobrecalentó un biberón (Canal N, 2014). Esta respuesta ahondó aún más la imagen negativa de los medios sobre la clínica.

La inconsistencia en las declaraciones deja entrever la poca preparación de los voceros de la clínica y su falta de empatía con el dolor de las víctimas. Ayuda a sostener nuestra afirmación la denuncia posterior que dio el padre de otro bebé fallecido en la misma clínica San Pablo por un virus intrahospitalario (Utero.pe, 2014).

No podemos dejar de lado las respuestas, por esos días, de los lectores de diarios (en los sitios web respectivos) ante las noticias publicadas en los diferentes diarios, ya mencionados. Los comentarios negativos fueron predominantes: “Es hora que se arreste a los culpables por negligencia médica. ¡Pobres padres! Entiendo ese dolor” (El Comercio, 2014). “Mi hijita el año pasado también falleció en UCI de la clínica San Pablo, tenía 15 días y fue trasladada de la sucursal Jesús del Norte por una taquimia transitoria, ya había salido del cuadro cuando inexplicablemente sufrió una infección generalizada” (El Comercio, 2013). “Esa clínica es pésima en atención, lo he comprobado varias veces por diferentes personas,

encima cobran excesivamente las medicinas hasta en un 200% más de lo que cuesta en la calle, deberían hacer una investigación sobre la atención que brindan” (Trome, 2014).

La clínica también incurrió implícitamente en demostraciones de fuerza, al subestimar las denuncias de los padres de las víctimas y pretender usar como válidas y creíbles las declaraciones de los médicos por su condición de especialistas. Todo esto, lejos de ayudar a un buen manejo de la crisis, lo empeoró, con el consecuente deterioro de su reputación y de la confianza de los clientes y potenciales clientes.

Kentucky Fried Chicken: En el primer momento de la difusión del video mostrando el roedor en el restaurant, la empresa no apareció con comentario alguno. Muchas de las noticias que circularon fueron alrededor del video expuesto. Al ser un caso de insalubridad, muchos titulares se refirieron a la existencia de la rata en el local y su proveniencia; también se publicó sobre la existencia de las madrigueras muy cerca al local y la réplica de las disculpas inmediatas de KFC.

En periódicos se recogió la denuncia del video con la siguiente información: “Un cliente de la cadena de comida rápida KFC de Plaza San Miguel grabó con su celular los precisos momentos en los que una rata irrumpe en el conocido local y es cazada por los trabajadores del lugar” (Perú 21, 2014). “Anoche, mientras comía en KFC de Plaza San Miguel, se encontró una rata en medio del salón, totalmente lleno”, informó (La República, 2014)

Las televisoras, como América Televisión y ATV, publicaron la noticia así: “Debido a la presencia de una rata en el local de comida rápida, KFC de San Miguel movilizó al personal de la Dirección General de Salud (DIGESA) del Ministerio de Salud” (América Noticias, 2014). “Personal del municipio del distrito [de San Miguel] indicó a Canal N que se encontraron dos madrigueras de ratas vacías cerca al restaurante, y se colocaron trampas para captar a estos animales” (La Republica, 2014).

Este nuevo problema sirvió para que los medios, como el diario El Comercio, recordara un hecho previo del restaurante en temas de insalubridad: lo ocurrido el 27 de

noviembre de 2012 cuando la Municipalidad de San Miguel multó al KFC por usar varias veces el mismo aceite para sus frituras (El Comercio, 2014).

La empresa demostró tener un buen manejo de crisis: Primero, fue la respuesta rápida y la empresa dio la cara. Al día siguiente del video, KFC emitió un comunicado en su página de Facebook. Allí, usando un lenguaje claro aceptó la existencia del roedor (“el ‘visitante’ fue inmediatamente detectado, atrapado y expulsado por nuestro personal”) y pidió disculpas por lo ocurrido (Facebook KFC, 2014).

Luego, por medio de su vocero, el Gerente Comercial corporativo, explicó el hecho sin ambigüedades y sostuvo que "lo ocurrido fue un hecho aislado" pues la empresa tiene una trayectoria de cumplimiento de todas las normas sanitarias, acotó (El Comercio, 2014).

En todos sus comunicados, entrevistas o menciones la empresa siempre presentó las disculpas del caso y se puso del lado del cliente, expresando comprensión por la disconformidad e incomodidad que debían estar sintiendo ellos.

KFC se acercó a la prensa, atendió todos sus requerimientos de información y transmitió siempre las disculpas a los clientes. Luego de las inspecciones de rigor DIGESA levantó las observaciones a cada observación recibida y demostró con acciones que estaba a cargo de la solución del problema, tal como lo esperaban los clientes y las autoridades.

KFC además usó la misma plataforma virtual para responder la crisis: el comunicado de respuesta al video lo difundió vía Facebook; el video había sido emitido por Youtube. Es decir, aprovechó la masividad del entorno 2.0, en este caso de los *social media*, para difundir su mensaje y así pueda llegar al mayor número de personas.

La trayectoria reputacional positiva de la cadena KFC y la confianza que ha desarrollado en sus clientes en el país fue un factor decisivo para que esta crisis no golpeará al negocio. El video tuvo múltiples impresiones, pero el comunicado conciso y bien dirigido y la reputación ganada hicieron frente al golpe inicial. Los consumidores se mostraron más tolerantes con la empresa luego de conocer su respuesta por Facebook y las declaraciones

posteriores de los voceros. Esto se vio reflejado en los comentarios posteriores en Facebook, tales como: “Pero de todas maneras KFC es lo más rico (14 de agosto de 2014 a las 21:47). Me gusta”.

La empresa dio muestra, al mismo tiempo, de un buen manejo de la comunicación escrita y verbal y no verbal (de voceros). El lenguaje simple y directo y los gestos empáticos fueron también claves para la buena gestión de esta crisis.

6. Discusión

Veamos los hallazgos recogidos de los tres casos:

6.1. La empresa con mayores problemas y con una errada gestión comunicacional es la clínica San Pablo. Iremos encontrando prácticas comunes y señalando algunas en que esta empresa haya incurrido en total equivocación.

6.1.2 Según la exposición mediática para cada uno de los casos, las estrategias que mejor aplicación tuvieron fueron:

- Respuesta rápida y oportuna: Aunque solo una de las tres empresas la utilizaron se observa la amplia diferencia en el factor tiempo de ejecución de mensajes.

Kentucky Fried Chicken y Telefónica dieron muestras de saber monitorear las conversaciones en los medios sociales. Esta última demoró en actuar, pero recopiló información adecuada para su primer pronunciamiento ante la crisis.

- Dar la cara: Sin duda, una de las estrategias más efectivas. Dos de las tres empresas (Telefónica y Kentucky) la utilizaron. El dar la cara en el momento adecuado les permitió manejar la situación desde un inicio.

- Vocero preparado: Las tres empresas tuvieron personas encargadas de dar declaraciones oficiales, pero solo dos desarrollaron mensajes consistentes y, de ellas, una los difundió a tiempo. Con sus acciones tardías, con la falta de responsabilidad que mostró ante el problema suscitado y con la falta de empatía e interés, la tercera empresa –clínica San Pablo- debilitó a su vocero y lo hizo llegar ante la prensa con “puntos en contra”, por usar una frase coloquial.

6.1.3 Por otro lado, hemos visto que quedarse en silencio nunca será una estrategia útil para la empresa objeto de una crisis. Es algo que hizo la clínica San Pablo y que agravó la agravó la crisis. No dar la cara solo le sirvió para que otros siguieran hablando mal de ella.

6.1.4 La evolución de las crisis en las tres empresas nos muestra el poder de la era de la transparencia, donde casi nada se puede esconder a estas alturas, menos aun cuando en el centro de la crisis está una empresa que ofrece servicios que impactan en la vida diaria de las personas.

6.1.5 Entonces, no cabe duda que las estrategias dar la cara complementada con una respuesta rápida y oportuna serán, a nuestro juicio, el inicio del éxito para una acertada gestión de crisis. Está demás decir que la comunicación no es todo y que las respuestas comunicacionales tienen que ir necesariamente acompañadas de acciones en el plano gerencial y el plano técnico u operativo (financiero, logístico, de seguridad, etc.). Sin embargo, si las empresas fallan en el elemento comunicacional poco es lo que podrán hacer lo otros planos.

6.1.6 Cuando las empresas muestran estar al frente de la crisis y no se esconden transmiten un mensaje implícito de transparencia y confianza a la gente (clientes, ciudadanos, empleados, vecinos, inversionistas, etc.) y esta es la condición que requieren ahora cumplir si desean navegar con mínimos altibajos el entorno 2.0.

6.1.7 La reputación en los tres casos fue un activo directamente afectado, en diversos grados, en las tres empresas. Podemos hablar de un golpe intermedio en Telefónica, un golpe ligero en Kentucky Fried Chicken y muy alto en la clínica San Pablo.

6.1.8 La empresa que supo aprovechar mejor las redes sociales (es decir, las oportunidades que ofrece el entorno 2.0) fue Kentucky Fried Chicken: tuvo una respuesta rápida y con argumentos claros; respondió a las críticas por el mismo canal por el que la gente dio a conocer el problema, y esto le ayudó a que sus mensajes llegaran a un número masivo de personas.

6.1.9 Las tres empresas buscaron hacer llegar sus posiciones respecto a la crisis al público masivo; no tuvieron mensajes “técnicos” para un grupo especializado. De esta forma –y al margen de si sus argumentos fueron convincentes o no- los mensajes llegaron a todos los que usan las redes sociales o escuchan noticieros y leen periódicos. Sin embargo, si tuviéramos que delimitar los públicos secundarios a los que intentaron dirigirse con tales mensajes, serían los expuestos en el anexo 3.

6.2 Recomendaciones

6.2.1. Para un efectivo manejo de crisis, las empresas tienen que comprender la importancia de tomar acciones, con una visión integral, que abarquen los tres elementos clave de este manejo: el gerencial, el técnico/operativo y el comunicacional. Dejar de lado alguno de ellos, debilitará los esfuerzos por controlar o amenguar los impactos de una crisis.

6.2.2 Las empresas deben saber que tan importante como saber manejar una crisis en forma integral lo es también comunicar –explícita e implícitamente- que la compañía está bien informada de la crisis y está a cargo de ella. Es decir, no solamente las empresas deben trabajar internamente por solucionar la crisis sino dar a conocer cómo lo está haciendo y cómo está respondiendo a las necesidades de los grupos afectados por la crisis. De este modo, la gente se enterará que la empresa está actuando, no se esconde ni evade responsabilidad.

Esto último es tan importante como el trabajo mismo por solucionar la crisis. “Percepción es realidad”, no hay que olvidar.

6.2.3 Cuando en una crisis sobretodo hay vidas en juego, una empresa nunca debe desentenderse del problema y culpar de ellos a las personas perjudicadas (como fue el caso de la clínica San Pablo). El mensaje implícito que está dejando es de insensibilidad y evasión de responsabilidades, y esto es el peor “autogol” que pueda infligir a su reputación.

6.2.4 Toda estrategia empresarial de manejo de crisis tiene que incluir respuestas en los medios sociales, puesto hoy en día, prácticamente, no hay escándalo corporativo que no se libre de estar en las redes sociales. Esto llevará a las empresas a cuidar su reputación *on line*.

6.2.5 Una manera de reducir las posibilidades de una crisis es que las empresas identifiquen permanentemente sus riesgos a todo nivel y planteen de inmediato –antes que la crisis estalle- acciones para remediar o solucionar aquello que puede ocasionar una crisis (sea elemento interno o externo a la organización).

7. Referencias

- Argenti, P. A., & Druckemiller, B. (2004). Reputation and the Corporate Brand. *Corporate Reputation Review*, 368-374.
- Carreras, E., Alloza, Á., & Carreras, A. (2013). *Reputación Corporativa*. Bogotá: LID Editorial Empresarial.
- Coombs, W. T. (30 de octubre de 2007). *Institute for Public Relations*. Obtenido de Institute for Public Relations: <http://www.instituteforpr.org/crisis-management-andcommunications/>
- Fertik, M., & Thompson, D. (2010). *Wild West 2.0: how to protect and restore your online reputation on the untamed*. New York: AMACOM.
- Fombrum, C. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School.
- Fombrum, C., & Gardberg, N. A. (2013). The Reputation QuotientSM: A Multistakeholder Measure of Corporate Reputation. *Journal of Brand Management*, 17.
- Gainess-Ross, L. (2012). La Guerra por la Reputación. *Harvard Business Review América Latina*, 68-75.
- Jacques, T. (2014). *Issue and crisis management: exploring issues, crises, risk and reputation*. Victoria, Australia: Oxford University Press.
- Sheen, R. (2013). *En la era de los medios sociales, piense antes de quedarse callado*. Imagen y Comunicación: LZO Imagen y Comunicación.

Fuentes periodísticas:

- (enero de 2013). *Gobierno Renueva contrato a Telefónica por casi 19 años*. La República. Recuperado de: <http://larepublica.pe/22-01-2013/gobierno-renueva-contrato-telefonica-por-casi-19-anos>
- (agosto de 2014). *San Miguel: encontraron dos madrigueras de ratas afuera del local de KFC*. América Noticias. Recuperado de :

<http://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/digesa-realizo-inspeccion-local-kfc-san-miguel-aparicion-rata-n148944>

(abril de 2014). *Clínica San Pablo responde a denuncias por negligencias médicas*. Canal N. Recuperado de : <https://www.youtube.com/watch?v=CaR65UFN878>

(24 de Enero de 2012). *Renovación de contrato con Telefónica se definirá en tres meses*. El Comercio. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/politica/gobierno/renovacion-contrato-telefonica-se-definira-tres-meses-noticia-1365208>

(enero de 2012). *Renovación de contrato con Telefónica se definirá*. El Comercio. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/politica/gobierno/renovacion-contrato-telefonica-se-definira-tres-meses-noticia-1365208>

(enero de 2013). *Telefónica tendrá que invertir S/. 3 mil millones para cumplir acuerdo*. El Comercio. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/peru/telefonica-tendra-que-invertir3-mil-millones-cumplir-acuerdo-noticia-1526283>

(noviembre de 2013). *Clínica no explica a padres graves quemaduras en melliza fallecida*. El Comercio. Recuperado de : <http://elcomercio.pe/sociedad/lima/clinica-no-explica-graves-quemaduras-melliza-fallecida-lunes-noticia-1655187>

(agosto de 2014). *KFC de Plaza San Miguel: una rata causó pánico a comensales*. El Comercio. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/sociedad/lima/kfc-plaza-san-miguel-rata-causo-panico-comensales-noticia-1749440>

(enero de 2013). *El Gobierno renovó contrato a Telefónica por 18 años y 10 meses*. Gestión. Recuperado de: <http://gestion.pe/empresas/gobierno-renueva-contrato-telefonica-18-anos-y-10-meses-2057072>

(agosto de 2014). *Encuentran dos madrigueras de roedores cerca de KFC de San Miguel*. La República. Recuperado de : <http://larepublica.pe/12-08-2014/graban-a-trabajadores-de-kfc-tratando-de-capturar-a-un-roedor-dentro-de-local>

(agosto de 2014). *Cliente grabó a una rata en el KFC de Plaza San Miguel*. Perú 21. Recuperado de: <http://peru21.pe/actualidad/rata-kfc-plaza-san-miguel-comida-rapida-2195544>

(marzo de 2014). *Clínica San Pablo: Hijo de congresista Amado Romero fue contagiado con bacteria*. Trome. Recuperado de: <http://trome.pe/actualidad/clinica-san-pablo-hijo-congresista-amado-romero-fue-contagiado-bacteria-2001772>

(marzo de 2014). *Muerte en Clínica San Pablo*. Utero.pe. Recuperado de: <http://utero.pe/2014/03/31/si-usted-es-empleada-que-hace-en-esta-clinica/>



8. Anexos

Anexo 1

Noticias analizadas

Número	Empresa	Fecha	Medio	Titular
1	Telefónica del Perú	12 de setiembre del 2011	Facebook	Grupo Social "No a la renovación del contrato con Telefónica"
2	Telefónica del Perú	16 de noviembre del 2011	Web Panamericana TV	Renovación del contrato con Telefónica se maneja de manera independiente a la deuda tributaria
3	Telefónica del Perú	24 de enero del 2012	Diario El Comercio	Renovación de contrato con Telefónica se definirá en tres meses
4	Telefónica del Perú	17 de enero del 2013	Diario Perú 21	Contrato se definirá la próxima semana
5	Telefónica del Perú	25 de enero del 2012	Diario La República	Valdés: En tres meses se decide renovación de Telefónica
6	Telefónica del Perú	21 de enero del 2013	Diario El Comercio	Comentarios de Lectores
7	Telefónica del Perú	21 de enero del 2013	Diario Gestión	El Gobierno renovó contrato a Telefónica por 18 años y 10 meses
8	Telefónica del Perú	22 de enero del 2013	Diario La República	Gobierno renueva contrato a Telefónica por casi 19 años
9	Telefónica del Perú	22 de enero del 2013	Diario Perú 21	Renuevan por casi 19 años el contrato a Telefónica
10	Telefónica del Perú	23 de enero del 2013	Diario El Comercio	Telefónica tendrá que invertir S/.3 mil millones para cumplir acuerdo
11	Telefónica del Perú	22 de enero del 2013	Diario La República	Gobierno renueva contrato a Telefónica por casi 19 años
12	Telefónica del Perú	22 de enero del 2013	Diario La República	Gobierno renueva contrato a Telefónica por casi 19 años
13	Clínica San Pablo	7 de noviembre del 2013	Diario El Comercio	Clínica no explica a padres graves quemaduras en melliza fallecida
14	Clínica San Pablo	7 de noviembre del 2013	Diario El Comercio	Comentarios de Lectores
15	Clínica San Pablo	25 de marzo del 2014	Portal Web Peru.com	Clínica San Pablo: Denuncian muerte de 7 bebés por negligencia médica
16	Clínica San Pablo	25 de marzo de 2014	Diario La República	Denuncian que infecciones en sala causaron la muerte de siete bebés en Clínica San Pablo
17	Clínica San Pablo	28 de marzo del 2014	Diario Trome	Comentarios de Lectores
18	Clínica San Pablo	29 de marzo del 2014	Diario Trome	Clínica San Pablo: Denuncian presunta negligencia médica

19	Clínica San Pablo	31 de marzo del 2014	Blog Útero	Muerte en Clínica San Pablo
20	Clínica San Pablo	1 de abril del 2014	Canal N	Clínica San Pablo responde a denuncias por negligencias medicas
21	Clínica San Pablo	3 de abril del 2014	Blog Útero	MINSA cerró unidad de cuidados intensivos de clínica san pablo
22	Clínica San Pablo	3 de abril del 2014	Diario Correo	Minsa cierra UCI neonatal y pediátrica de la Clínica San Pablo por denuncias
23	Clínica San Pablo	2 de abril del 2014	Diario La República	Denuncian que en la Clínica San Pablo hubo irregularidades en atención a bebés fallecidos
24	Clínica San Pablo	2 de abril del 2014	Diario Correo	Minsa cierra UCI neonatal y pediátrica de la Clínica San Pablo por denuncias
25	Clínica San Pablo	15 de mayo del 2014	América TV	Denuncian nuevo caso de negligencia en clínica San Pablo: bebé se encuentra grave
26	Kentucky Fried Chicken	12 de agosto del 2014	Perú 21	Cliente grabò una rata en el KFC de Plaza San Miguel
27	Kentucky Fried Chicken	12 de agosto del 2014	Diario El Comercio	Se recuerda incidente de reutilización de aceite el 27 de noviembre del 2012
28	Kentucky Fried Chicken	12 de agosto del 2014	Publimetro	KFC responde al video de una rata en uno de sus locales
29	Kentucky Fried Chicken	12 de agosto del 2014	Fan Page Kentucky Fried Chicken	Comunicado de disculpas de la empresa.
30	Kentucky Fried Chicken	12 de agosto del 2014	Diario El Comercio	KFC de Plaza San Miguel: una rata causó pánico a comensales
31	Kentucky Fried Chicken	14 de agosto del 2014	Portal Web América Noticias	San Miguel: encontraron dos madrigueras de ratas afuera del local de KFC
32	Kentucky Fried Chicken	14 de agosto del 2014	La República	Encuentran dos madrigueras de roedores cerca de KFC de San Miguel
33	Kentucky Fried Chicken	14 de agosto del 2014	Fan Page Kentucky Fried Chicken	Comentarios de los lectores

Anexo 2

Cómo fueron presentadas las noticias de crisis por la prensa:

Telefónica del Perú

Temas abordados en los medios	Qué dicen los medios	En qué tono se presentan las noticias
Renovación del contrato	La aprobación de una empresa como Telefónica era muy criticada por parte de los usuarios, aseguraban que el nivel de insatisfacción era muy alto y que no debían renovarle el contrato.	Intrigante
Condiciones del Gobierno	Además, los usuarios adujeron que la inversión del gobierno en Telefónica era exorbitante comparada a la suma que se le pedía a la empresa abonar para saldar la deuda que tenía pendiente con la SUNAT.	Crítico
Deuda con la SUNAT		Crítico

Clínica San Pablo

Temas abordados en los medios de prensa	Qué dicen los medios	En qué tono se presentan las noticias
Denuncia de Padres de Familia	Manifestaron su total desaprobación y solidaridad con los padres de las víctimas. Además, reclamaron el arresto de los culpables.	Crítico
Cierre Zona UCI Neonatal		Crítico
Causas específicas de las muertes	Se vio comentarios de otros padres que habían denunciado casos de negligencia en la atención a sus hijos causándoles la muerte. En una de las filiales de la Clínica San Pablo.	Crítico
Falta de Respuesta por parte de la empresa		Crítico

Kentucky Fried Chicken

Temas abordados en los medios de prensa	Qué dicen los medios	En qué tono se presentan las noticias
Roedor en el local	En todas las respuestas del público, no se criticaba el servicio de siempre. Muchas personas reconfirmaron su preferencia por KFC.	Alarmante
Salubridad para el consumidor		Crítico
Viralización del video		Neutral
Repercusión en faltas al consumidor		Crítico

Anexo 3

Públicos Objetivos destinatarios de las acciones y mensajes que partieron de las empresas en conflicto:

Telefónica del Perú	Ministerio de Transportes
	Gobierno (Presidencia/Poder Ejecutivo)
	Público usuario de los servicios de telefonía
Clínica San Pablo	Padres de las víctimas
	Ministerio de Salud
	Clientes (pacientes), Potenciales Clientes
	Médicos, Enfermeras
Kentucky Fried Chicken	Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA) del Ministerio de Salud
	Municipalidad de San Miguel
	Clientes y Potenciales Clientes

Anexo 4

Puntos de vista de ejecutivos de las áreas de comunicación de las empresas analizadas sobre aspectos de los casos de crisis que enfrentaron y la gestión de crisis en general.

Empresa	Telefónica Pedro Patrón	Clínica San Pablo Luis Pareja	KFC Víctor Garrido-Lecca
Factor Tiempo	“Sí, definitivamente, no siempre hay que dejarse llevar sobre el primer impulso, uno a veces quiere responder rápidamente, pero no es la mejor opción para llevar a cabo las acciones según un análisis estratégico de la comunicación.”	“Siempre es vital en una crisis, debes ponerle todo el foco en ese momento en resolver la crisis.”	“Es muy importante el factor tiempo. El manejo de redes sociales es complicado en una crisis, porque ofrece al usuario anonimato, porque hay gente o entidades que atacan o favorecen a una empresa en particular. Por eso, el análisis de redes sociales tiene que ser bien cuidadoso, no solo por las empresas sino también por los medios de comunicación que muchas veces se dejan llevar sin hacer un análisis.”
Información disponible a prensa	“Muy fluida, estamos haciendo cosas permanentemente con ellos, muy variados temas expuestos en prensa. La empresa está íntimamente vinculada con el día a día del país. Estamos en todas las secciones de los periódicos, en diferentes ámbitos en los que estamos involucrados.”	“En el caso de san pablo, siempre se ha basado en un tema netamente laboral, el periodista cuando necesita información busca a San Pablo y no solo para temas de crisis sino también para temas de salud y cuando San Pablo requiere de un medio para difundir información también lo busca. No hay un tema amical de por medio, ni reuniones.”	“Se da información pertinente cuando es necesaria, cuando los medios se solicitan también. La empresa recurre a los medios cuando hay información positiva que quiere comunicar o cuando la prensa recurre a la empresa para obtener información. En el caso de los niños, los medios buscaron a la empresa. Tiene disposición y es lo que toda empresa debe tener, el trabajo del medio es informar no busca hacer daño, lo mejor que puedes hacer es darle la información.”
Definición de Crisis	“Situación que pone en riesgo la continuidad de la gestión de la empresa.”	“Todo evento que alterar el estatus quo de una empresa.”	“Situación que altera el equilibrio de una empresa.”

Empresa	Telefónica Pedro Patrón	Clínica San Pablo Luis Pareja	KFC Víctor Garrido-Lecca
Imagen y Reputación	“Se trabaja permanentemente, Telefónica tiene una amplia trayectoria y hasta el momento sabe cómo cuidar su reputación, su imagen siempre está expuesta por lo tanto se tienen procedimientos específicos para protegerla y darla a conocer de la mejor manera.”	“Lo más alto, tratan de siempre preservar su imagen, San Pablo tiene a favor un buen prestigio ganado durante el tiempo que te permite recuperar mucho más fácilmente la lealtad de tus consumidores luego de una crisis, porque tiene una historia de buenos casos.”	“El trabajo es permanente, no es que hay un silencio y cuando aparece algo recién salen a los medios, el cuidado de imagen es constante.”
Recopilación de Información	“Se forma un comité de gestión de la comunicación, no siempre para crisis, si no de solución de problemas. Podría ser los de redes en la parte operacional. En atención al cliente, va el área correspondiente. Y quienes tienen mucha participación, tienen los del área de regulación, actuación según la norma.”	“El área de marketing en este caso, es la que lidera el tema comunicacional pero también está el director médico quien es el que lidera la parte médica. El director médico no fue quien operó no fue quien trató el tema, sino que tiene todo un staff, pero como no se puede tener a todo el grupo es él quien recopila toda la información, qué fue lo que paso, si es que queda por escrito o por medio de la palabra de los otros médicos.”	“Gerente de la tienda y lo reporta al gerente de la marca y este en el comité de crisis y cada miembro emite su información y la agencia de comunicación emite su recomendación.”

Anexo 5

Contexto de cada organización

Telefónica del Perú: llegó al Perú el año 1994 atraída por la ola de privatización de las empresas públicas. El 8 de setiembre de 1992 ganó el concurso de licitación de las entonces empresas públicas Compañía Peruana de Teléfonos (CPT) y ENTEL Perú, adjudicándose el 35% de las acciones en Entel Perú, y el 19,9 % de CPT. El contrato con el Estado peruano le dio el control de la infraestructura que manejaban ambas empresas en Lima y provincias.

En el año 2011 la empresa recibió el aviso del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) de no renovación del contrato de telefonía móvil a nivel nacional. El aviso también señalaba las condiciones del gobierno para renovar dicho contrato. Telefónica aceptó los términos, aunque los consideró exagerados. El contrato fue renovado en enero del 2013.

Desde el 22 de enero de 2011, todos los productos de Telefónica del Perú cambiaron a la marca comercial Movistar (en telefonía fija y móvil, en televisión e Internet).

Movistar compete actualmente con las empresas Claro y Entel. Su participación de mercado en telefonía fija es de 77,6%; en telefonía móvil es de 53.7% y en televisión y acceso a Internet es de 80,0%. De otro lado, tiene en el presente una deuda tributaria con el Estado peruano por el monto de 1.581 millones de soles correspondientes a tributos no pagados en los años 2000 y 2001. El caso está en los tribunales.

Clínica San Pablo:

Abrió sus puertas en Lima, en agosto de 1991. En el año 1997 comenzó a descentralizarse y abrió su segunda clínica en el distrito de San Juan de Miraflores.

En el presente tiene una de las redes más grandes de clínicas en el país: con ocho clínicas en Lima, una en la ciudad de Huaraz, en Trujillo y Arequipa. El Consorcio

Hospitalario San Pablo realizó una inversión de gasta S/.150 millones de soles en el rubro y su expansión.

Sin embargo, actualmente no se encuentra en el ranking de mejores clínicas y hospitales a nivel Latinoamérica.

De acuerdo a la ACP en Estrategias de implementación de AUS en Asociación de Clínicas Privadas, en el mercado de salud participan diversos agentes que no se encuentran integrados por lo que ninguno tiene un control total de la cadena.

Kentucky Fried Chicken: Pionera en franquicias en el Perú, llegó a Lima en el año 1981 de la mano del grupo DELOSI. Desde la inauguración de su primer local, KFC logró la aceptación del público consumidor. Con una trayectoria de varios años, no se ha salvado de estar permanentemente en focos de crisis debido al giro de servicios de alimentos y bebidas.

Al ser la primera franquicia en el país, marcó hito para las siguientes cadenas de comida rápida en el Perú. La implementación de estas cadenas comenzó con dos franquicias extranjeras en los 80 (KFC y Burguer King).

Hoy Kentucky Fried Chicken tiene 68 locales en la capital y más de 32 en provincias. Con más del 40 % de participación en el mercado, este restaurante de comida rápida ha sido catalogado como el principal en elección por los consumidores de pollo *broaster*.