

Universidad de Lima  
Facultad de Comunicación  
Carrera de Comunicación



# **PROPUESTA DE COMUNICACIÓN EN CRISIS Y POSTCRISIS PARA VIAJE LINDO AIRLINES**

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

**Catherine Elsa Lanseros Linares**

**Código 19930446**

Lima – Perú  
20 de setiembre de 2019





# ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	8
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	9
<b>1. ANÁLISIS DEL ENTORNO</b> .....	10
1.1 Entorno de la industria aerocomercial.....	10
1.1.1 Mercado mundial.....	10
1.1.2 Mercado latinoamericano.....	10
1.1.3 Mercado peruano.....	11
1.2 Perfil del consumidor.....	12
1.3 Tendencias en la industria.....	12
<b>2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA.....</b>	14
2.1 La empresa Viaje Lindo Airlines.....	14
2.1.1 Identidad corporativa.....	14
2.1.2 Identidad visual.....	15
2.1.3 Cultura corporativa.....	15
2.1.3.1 Misión.....	15
2.1.3.2 Visión.....	15
2.1.3.3 Valores.....	15
2.2 Grupos de interés.....	16
2.2.1 Grupos de interés internos.....	16
2.2.2 Grupos de interés externos.....	16
2.3 Situación actual de la aerolínea.....	18
2.3.1 Matriz FODA de Viaje Lindo Airlines.....	18
2.3.2 Diagnóstico.....	19
<b>3. LA CRISIS DE VIAJE LINDO AIRLINES.....</b>	20
3.1 Escenario de crisis.....	20
3.1.1 Factores agravantes de la crisis.....	20
3.2 Análisis de la situación.....	21

3.3 Grupos de interés prioritarios.....	22
3.3.1 Mapeo de stakeholders en escenario de crisis.....	23
3.4 Antecedentes de crisis por accidentes aéreos en el mundo.....	24
3.4.1 Vuelo de Malaysia Airlines MH370.....	24
3.4.2 Vuelo de Asia Airlines QZ8501.....	25
3.4.3 Diferencias en el manejo de crisis .....	26
<b>4. PROPUESTA DE MANEJO Y CONTENCIÓN DE CRSIS.....</b>	<b>28</b>
4.1 Propuesta estratégica .....	28
4.2 Objetivos.....	28
4.3 Plan de Acción.....	28
4.3.1 Matriz táctica .....	29
4.3.1.1 Justificación de las acciones en crisis.....	31
4.3.2 Piezas de Comunicación en la crisis.....	36
4.3.3 Monitoreo de crisis.....	45
4.3.4 Cronograma.....	46
<b>5. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN POST CRISIS.....</b>	<b>47</b>
5.1 Objetivos.....	47
5.2 Ejes estratégicos.....	48
5.3 Plan de Acción.....	49
5.4 Presupuesto.....	68
5.5 Cronograma.....	70
<b>6. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>71</b>
6.1 Manejo de la crisis y control de daños.....	71
6.2 Comunicación post crisis.....	72
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>76</b>

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

### **Presupuesto para el año 2020 VLA:**

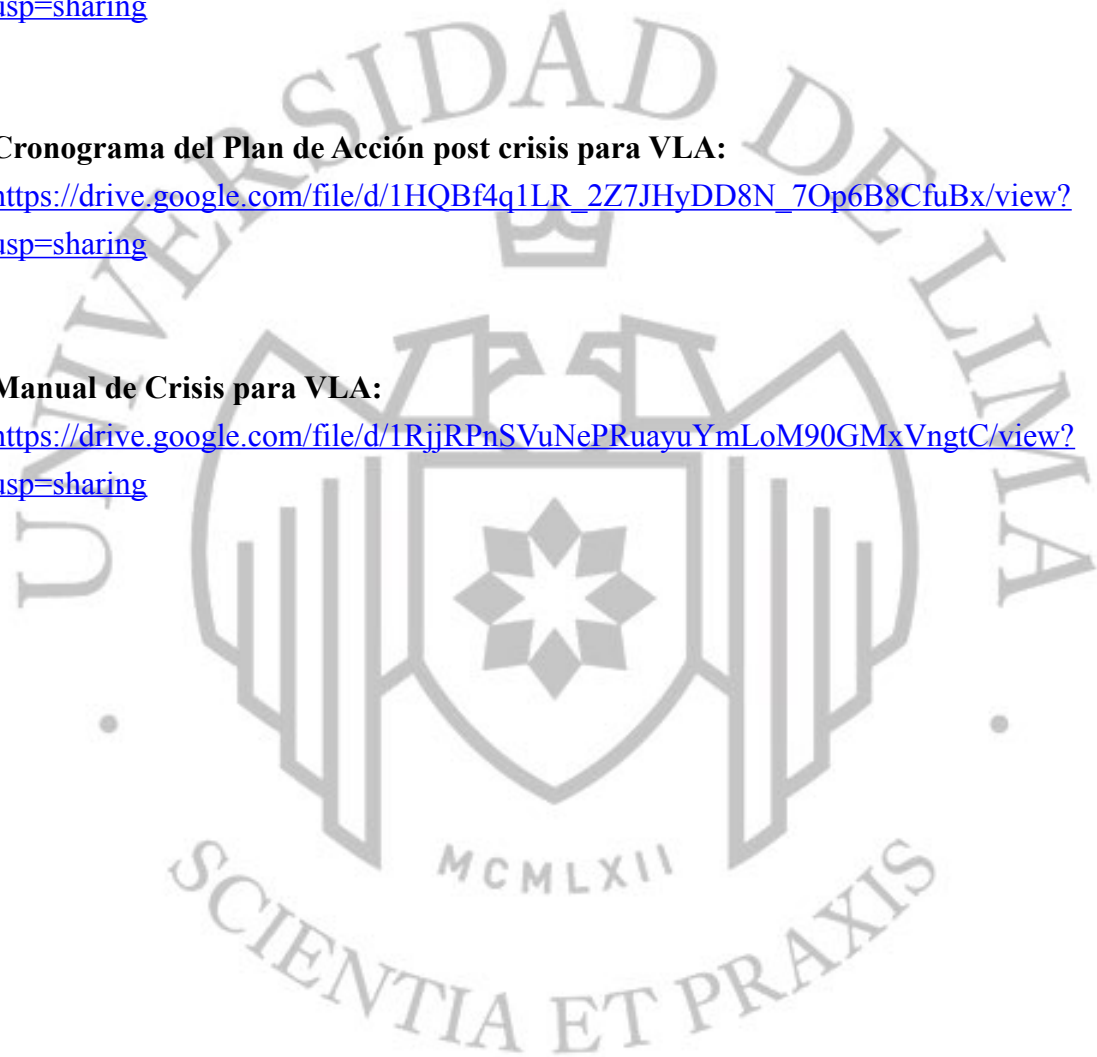
<https://drive.google.com/file/d/1Bpt9SL00nr0f-o22JIMNNyI3BAAdPKTqE/view?usp=sharing>

### **Cronograma del Plan de Acción post crisis para VLA:**

[https://drive.google.com/file/d/1HQBf4q1LR\\_2Z7JHyDD8N\\_7Op6B8CfuBx/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1HQBf4q1LR_2Z7JHyDD8N_7Op6B8CfuBx/view?usp=sharing)

### **Manual de Crisis para VLA:**

<https://drive.google.com/file/d/1RjjRPnSVuNePRuayuYmLoM90GMxVngtC/view?usp=sharing>



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución del movimiento total de pasajeros.....	12
Figura 2. Logotipo de la empresa VLA.....	16
Figura 3. Cambios temporales en la imagen visual de VLA.....	32
Figura 4. Manual Instructivo para respuesta en Redes Sociales Corporativas.....	36
Figura 5. Posts para Redes Sociales Corporativas de VLA.....	37
Figura 6. Banner pop up para la página web de VLA durante la crisis.....	42
Figura 7. Maqueta del Portal Informativo sobre el accidente.....	43
Figura 8. Pieza de convocatoria para las terapias “Hablemos”.....	44
Figura 9. Tarjeta de invitación a la misa y homenaje a los colaboradores fallecidos...	44
Figura 10. Maqueta de la propuesta de campaña con los maratonistas Christian Pacheco y Gladys Tejeda.....	51
Figura 11. Maqueta de Alerta Informativa para la Comunicación Interna de VLA.....	57
Figura 12. Maqueta del boletín informativo “Nuestras Alas”.....	58
Figura 13. Boceto de a convocatoria a reuniones mensuales.....	59
Figura 14. Logo "Vuela Verde".....	67

UNIVERSIDAD DEL TOLIMA  
SCIENTIA ET PRAXIS  
MCMLXII

## RESUMEN EN ESPAÑOL

La presente propuesta aborda la **crisis** que enfrenta la empresa Viaje Lindo Airlines tras el accidente sufrido por uno de sus aviones -que tuvo como consecuencia la pérdida de vidas-, así como el plan de acción para el escenario **postcrisis**. En principio, revisamos la industria aerocomercial en el mundo, Latinoamérica y Perú, y la situación actual de la aerolínea. Acto seguido proponemos un plan de trabajo para abordar la crisis y contener los daños causados por la misma. Este plan consiste en asumir la responsabilidad por lo ocurrido, independientemente de las causas, priorizar a las víctimas, y actuar con prontitud, honestidad y transparencia. Superada la crisis, proponemos un **plan de acción** para el siguiente año, enfocado en reforzar su **comunicación corporativa**, preservar la **reputación** de la aerolínea como empresa segura y puntual, mejorar el **clima laboral**, la **prevención** de crisis, y consolidar su presencia en el mercado.

**Palabras clave: crisis, postcrisis, reputación, prevención, clima laboral, comunicación corporativa**

## RESUMEN EN INGLÉS

This proposal addresses the **crisis** faced by the company “Viaje Lindo Airlines” because of the accident suffered by one of its planes - which resulted in the loss of lives - as well as the action plan for the **post-crisis** scenario. After analyzing the commercial aviation industry in the world, Latin America and Peru, in addition to the current situation of the airline, we propose a plan to address the crisis and contain the damage it caused. This plan consists of assuming responsibility for what happened, regardless of the causes, prioritizing the victims, and acting promptly, honestly and transparently. Once the crisis has been overcome, we propose an **action plan** for the following year, focused on strengthening its **corporate communication**, preserving the airline's **reputation** as a safe and punctual company, improving the **work environment**, crisis prevention, and consolidating its market presence .



## INTRODUCCIÓN

Viaje Lindo Airlines (VLA) es una aerolínea de capitales peruanos, que opera en el país hace 24 años. La empresa tiene una importante presencia en el mercado, que buscó consolidar sumando nuevas naves a su flota, sin embargo, lejos de catapultarla hacia las primeras posiciones en el mercado, esto terminó desencadenando la crisis más importante de su historia. Uno de los nuevos aviones se accidentó a los pocos días de haber iniciado vuelo en ruta nacional, dejando como saldo 70 personas fallecidas y varios heridos.

Si bien un solo hecho no determina la reputación de una empresa, una crisis enfrentada de manera deficiente puede tener un efecto devastador. En este caso, la primera respuesta de VLA a la crisis sólo contribuyó a agudizar el problema; su primera nota de prensa fue tardía y desacertada. Pocas horas después, su gerente general cometió los mismos errores durante una entrevista con los medios; no asumió responsabilidades, culpó a terceros y generó una reacción adversa en los periodistas, quienes respondieron enrostrándole el sufrimiento de las víctimas. Toda esta situación se vio agravada por la reacción de los empleados, quienes en vez de respaldar a la compañía, aprovecharon la coyuntura para filtrar a la prensa los tratos injustos de los que consideran, son víctimas. Es en este escenario adverso que planteamos una propuesta para salir de la crisis, corrigiendo errores y tomando el liderazgo de la comunicación.

Asimismo, plantearemos la estrategia y el plan de acción para después de la crisis. Aprovecharemos las lecciones que la crisis nos deja para enmendar errores y reforzar la comunicación corporativa de la aerolínea. En el ámbito interno, empezaremos por una investigación profunda que nos dé el diagnóstico más certero posible sobre la situación del clima laboral en la empresa y el origen del descontento que lo enrarece. En simultáneo crearemos nuevos canales y formas de comunicación para crear un vínculo y sentido de pertenencia entre el trabajador y la empresa. En el ámbito externo, buscaremos rehabilitar la imagen de la aerolínea asociándola con personajes apreciados por la gente, y recordando el buen servicio que la aerolínea ofreció durante su larga trayectoria al servicio de los peruanos.

# CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DEL ENTORNO

## 1.1 ENTORNO DE LA INDUSTRIA AEROCOMERCIAL

### 1.1.1 Mercado mundial

De acuerdo al comunicado “Optimismo cauteloso también en 2019”<sup>1</sup> publicado por la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA), en el año 2019 la aviación civil aerocomercial experimentaría un ligero incremento en sus ganancias a nivel mundial, con un incremento de 7,7% respecto al año anterior. Esto, gracias a la caída en los precios del petróleo y el sólido crecimiento del PBI mundial, en 3,1%. “Nunca ha sido más fácil viajar. Además de disponer de tarifas muy económicas, los viajeros cuentan con una oferta cada vez mayor de destinos. En 2018 se abrieron cerca de 1.300 conexiones directas nuevas y se realizaron 250 millones de viajes aéreos más que en 2017”, refiere el comunicado, citando a Alexandre De Juniac, consejero delegado de IATA, representa 290 líneas aéreas que constituyen el 82% del tráfico aéreo global.

### 1.1.2 Mercado latinoamericano

En cuanto al crecimiento del mercado aerocomercial en Latinoamérica, el comunicado de IATA apunta que “se espera un beneficio neto de 700 millones de dólares en 2019 (superior a los 400 millones de dólares en 2018), 2,14 dólares de beneficio neto por pasajero y 1,6% de margen neto”.

Este panorama auspicioso que viene gestándose desde años atrás, ha logrado atraer el interés de las aerolíneas *low cost* o de bajo costo, un fenómeno que ha impactado a nivel mundial en los últimos años. Este nuevo modelo de operación aerocomercial se inició en Europa y Estados Unidos hace 20 años, pero aterrizaría en Latinoamérica varios años después a través de Brasil y México, las plazas de transporte aerocomercial más grandes de la región, que ya habían alcanzando una demanda lo suficientemente alta para atraer este nuevo esquema de negocio. Actualmente ya transportan entre el 30% y el 40% del tráfi-

---

<sup>1</sup>Comunicado “Optimismo cauteloso también en 2019” IATA, diciembre 2018 <https://www.iata.org/press-room/pr/Documents/2018-12-12-01-sp.pdf>

co doméstico en ambos países, por lo que se han convertido en una seria competencia para las aerolíneas tradicionales.

### 1.1.3 Mercado peruano

El mercado de transporte aéreo en el Perú viene creciendo sostenidamente en los últimos años, llegando a superar los 24 millones de pasajeros en el año 2018. Esta condición despertó el interés de las aerolíneas *low cost*, que ingresaron este 2019. La llegada de estos nuevos competidores y el crecimiento proyectado de 8.7% para este año, así como la salida de LC Perú (cuarta aerolínea del mercado local) y la reorganización de rutas de Avianca (tercera aerolínea del mercado local) que dejará de operar todas sus rutas domésticas, salvo Lima-Cusco, configuran nuevas oportunidades para todos los actores del mercado.

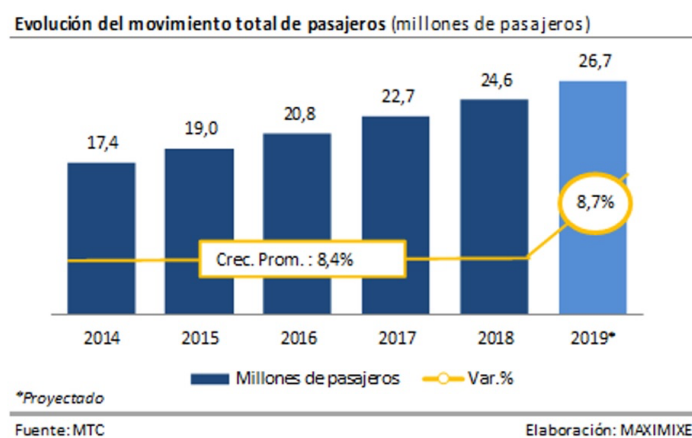


Figura 1. Evolución del movimiento total de pasajeros

Según Carlos Gutiérrez, gerente general de la Asociación de Empresas de Transporte Aéreo Internacional (AETAI), este es un año que califica como punto de inflexión para la industria aérea local (Suplemento Día 1, diario El Comercio, 4 de marzo de 2019).

En este escenario, Viaje Lindo Airlines (VLA) ha visto la oportunidad de conquistar una mayor porción del mercado, lo que lo acercaría al operador líder que actualmente domina el 58%, pero también la necesidad de fortalecer su liderazgo para enfrentar la nueva competencia de las aerolíneas de bajo costo, y decidió tomarla aumentando significativamente su flota de aviones.

## 1.2 PERFIL DEL CONSUMIDOR

Al establecer una serie de tarifas escalonadas que aumentan o disminuyen en función a la anticipación, horario o clase de servicio del boleto aéreo que se escoja, las aerolíneas han logrado ofrecer precios cada vez más competitivos, incluso con relación al precio de los boletos de transporte terrestre. Esto ha hecho que su oferta comercial sea asequible a prácticamente todos los sectores socioeconómicos, sobretodo si se adquiere en campañas de venta determinadas.

Sin embargo, la irrupción de las aerolíneas de bajo costo o "*low cost*", en inglés, sí ha generado un perfil muy específico de usuario, que debe ser tomado en cuenta por las aerolíneas tradicionales en sus estrategias para conservar a sus clientes y asegurar su crecimiento en un mercado cada vez más competitivo. De acuerdo a un estudio realizado en el año por Amadeus, el sistema de reservas de boletos aéreos en línea con mayor impacto a nivel mundial, el perfil de cliente de aerolínea "*low cost*" indica que :

- El 0% reserva sus boletos a través de agencia de viajes; lo hacen por sí mismos, on-line.
- El 75% son viajeros de vacaciones, y el 25% de negocios.
- La media de edad que más demanda este tipo de vuelos está entre los 31 y 40 años de edad, y representa el 53,6% del mercado de estas aerolíneas.

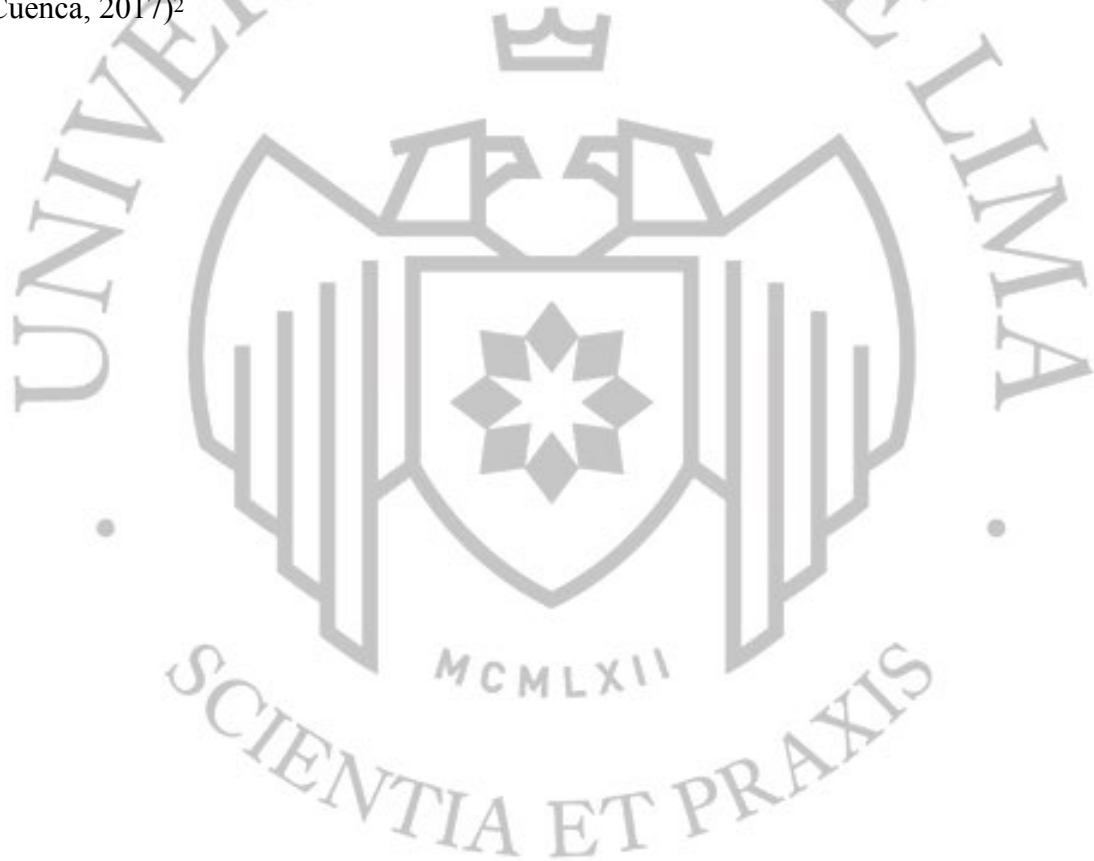
## 1.3 TENDENCIAS EN LA INDUSTRIA

Además del ingreso de las aerolíneas "*low cost*", ya reseñado previamente, y que ha tenido un significativo impacto en el negocio aerocomercial a nivel mundial, existe una nueva tendencia que ha impactado a todas las industrias de manera transversal, a nivel mundial, y es la de la sostenibilidad. Ahora ya no se admite ver a las empresas solo como un negocio, sino como un proyecto que debe tener claros objetivos sociales.

La industria aerocomercial no ha podido permanecer ajena a esto, principalmente por el impacto que causa. Según un reporte de la BBC Mundo que cita a IATA, "la aviación contribuye con alrededor del 2% de las emisiones mundiales de carbono del mundo". Además, el informe señala que el efecto de las emisiones de CO<sub>2</sub> de aviones es mucho mayor que otros medios de transporte, porque los gases que se forman a gran altitud persisten por más tiempo y tienen un potencial de calentamiento más fuerte. Reciente-

mente, la activista medioambiental, Greta Thunberg, decidió viajar a la Cumbre sobre la Acción Climática Convocada por Naciones Unidas, en una travesía en yate que le tomó dos semanas desde Reino Unido hasta Nueva York, para llamar la atención sobre las altas emisiones que producen los aviones.

En medio de este escenario, las empresas de aviación comercial que quieran crecer, o incluso conservar su posicionamiento en el mercado, deben tomar en cuenta esta tendencia, cada vez más importante para su usuario final. “Nunca como ahora se está comprobando cómo las tendencias sociales más o menos incipientes se vinculan a valores positivos. Hay que indagar en la conciencia colectiva de la sociedad para entender la necesidad de que la confortabilidad del consumo de productos o la utilización de servicios se base en la moralidad o en la ética de su oferta o prestación.” (D+I Llorente & Cuenca, 2017)<sup>2</sup>



---

<sup>2</sup>Autores Varios (2017). Reputación y Valor Añadido. España. D+I Desarrollando Ideas de Llorente & Cuenca. (La reputación y el valor de la anticipación, José Antonio Zarzalejos p.15)

## CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE LA EMPRESA

### 2.1 LA EMPRESA VIAJE LINDO AIRLINES

Viaje Lindo Airlines (VLA) es una aerolínea tradicional, de capitales peruanos, que opera en el mercado local desde el año 1995. Actualmente cubre 8 rutas nacionales, teniendo como centro de operaciones el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, en Lima. La empresa ha ido creciendo a lo largo de los años, aumentando su flota y sus destinos a nivel nacional. En el año 2019 anunció que sumaría 15 nuevos aviones Boeing 737-300 a su flota de 25 aeronaves (15 Boeing 200 y 10 BAe 146-300).

#### 2.1.1 Identidad Corporativa

“La identidad corporativa es, en parte, aquello con lo que la empresa ha nacido, en parte en lo que se ha convertido y, sobretodo, lo que decide ser; esta decisión constituye su discurso de identidad”. (Scheinsohn, 2009)

Viaje Lindo Airlines (VLA) se ha posicionado en el mercado como una aerolínea segura, económica y puntual, pues la calidad de sus operaciones ha sido coherente con su slogan comercial “*Seguridad y puntualidad a un mejor precio*”. Desde sus inicios, VLA ha puesto especial énfasis en la seguridad de sus aeronaves, que pasan por un riguroso control y mantenimiento, así como la puntualidad de su servicio, pues ha logrado convertirse en la aerolínea con menos retrasos en minutos, a nivel nacional. Ambos, atributos de primera línea para una empresa dedicada al transporte aéreo de pasajeros.

Además de los atributos inherentes a su operación comercial, la compañía ha buscado posicionarse como una empresa socialmente responsable, con énfasis en el cuidado del medio ambiente. Entre sus acciones más destacadas están el cambio a biocombustible hecho hace tres años, que les permitió reducir sus emisiones de CO<sub>2</sub>; la constante modernización de su flota, como es el caso de los 15 nuevos Boeing que llegaron el 2019, que permiten reducir el impacto en turbulencias y el consumo de combustible. Además ha desarrollado campañas de sensibilización con el medio ambiente, a nivel externo e interno, logrando el sincero compromiso y participación de sus trabajadores. Estas iniciativas han alcanzado diversos premios y reconocimientos. Este 2019 y por tercer año consecutivo, VLA desarrolla el Reporte de Sostenibilidad GRI (*Global Reporting Initiative*) con indicadores claros que demuestran una evolución año a año.

## 2.1.2 Identidad Visual

El logotipo de Viaje Lindo busca transmitir la esencia de la empresa: la silueta de la cola del avión habla de su negocio; y la silueta del cóndor -un ave andina y de las más grandes del mundo capaces de volar- hace alusión a su origen peruano. Igual propósito cumplen los colores blanco y rojo, que dan color al logotipo, y que replican los colores de la bandera peruana. Es sencillo, de fácil recordación y posicionamiento.



Figura 2. Logotipo de la empresa VLA

## 2.1.3 La cultura corporativa

La misión, visión y valores de VLA son los componentes básicos de su identidad corporativa o ADN, pues definen su perfil, le dan coherencia como marca, y son los lineamientos clave para desarrollar su estrategia empresarial.

### 2.1.3.1 Misión

Nuestra misión es desarrollar una operación de transporte aéreo segura para nuestros colaboradores y pasajeros, que atienda sus necesidades de conectividad con los más altos estándares de puntualidad.

### 2.1.3.2 Visión

Nuestra visión es crecer sostenidamente hasta convertirnos en la empresa aerocomercial líder del mercado peruano, operando bajo los más altos cánones de responsabilidad social y ambiental.

### 2.1.3.3 Valores

Seguridad: Brindar un servicio de transporte seguro y puntual es el pilar fundamental de nuestra empresa.

Diversidad: Buscamos crear en nuestra oferta comercial, para llevar a nuestros pasajeros hacia más destinos.

Liderazgo: Trabajamos arduamente para crecer de una manera eficiente y comprometida con la comunidad, buscando siempre alcanzar los más altos estándares como empresa socialmente responsable y respetuosa del medio ambiente.

## **2.2 GRUPOS DE INTERÉS**

### **2.2.1 Grupos de interés internos**

Colaboradores: Son los trabajadores que se desempeñan en las diferentes áreas de la empresa. Son un grupo de interés fundamental pues su descontento o críticas hacia la empresa pueden afectar significativamente su adecuado funcionamiento. Además, hacia afuera, cada colaborador es un “vocero indirecto” de la empresa, en el sentido que si bien no tiene una representación oficial, por ser alguien que trabaja ahí dentro tiene la credibilidad del que sabe lo que realmente ocurre, y por lo tanto una gran capacidad de influenciar en su entorno familiar y amical, lo que es de suma importancia sobre todo para las empresas de servicios masivos. La alta penetración de las redes sociales y la gran cantidad de información que se transmite a través de ellas ha aumentado la necesidad de tener mejor informados también a los colaboradores. Estos se dividen en diferentes grupos, según labores que desempeñan:

- Personal de tripulación aérea
- Personal de atención al cliente en counters, salas de embarque etc.
- Personal mecánico y técnico
- Personal administrativo

Gerentes y Directivos: En casos como el de VLA resulta pertinente separar en dos grupos de interés a los colaboradores, en general, de los gerentes y directivos, pues por la estructura del negocio la mayoría de colaboradores hacen trabajo de campo (mecánicos, pilotos, tripulación, personal en aeropuertos, ventas de boletos, etc) y el segundo grupo, en oficinas.

### **2.2.2 Grupos de interés externos**



Clientes o usuarios: Los pasajeros que compran los boletos y usan los servicios de la aerolínea, son la razón de ser del negocio.

Medios de Comunicación: Recogen y transmiten la información hacia la opinión pública, en general, a nivel masivo. Pueden ser los tradicionales u off line (televisión, radio, diarios, revistas etc) o los digitales on line, como portales informativos, páginas web o redes sociales.

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC): Es el concedente de las rutas aéreas que las aerolíneas operan dentro del país, por lo que es de vital importancia para el concesionario, en este caso VLA.

Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC): Es el órgano de línea del MTC que se encarga de “fiscalizar y sancionar el incumplimiento de la normatividad que regula las actividades aeronáuticas civiles, seguridad de la aviación (AVSEC) y otras vinculadas al ámbito aeronáutico”. Por lo tanto puede otorgar, modificar o revocar las autorizaciones para la explotación de la actividad aeronáutica en caso, por ejemplo, que no se cuente con las condiciones mínimas de seguridad operacional.

Ministerio del Ambiente (MINAM): Promueve la conservación de la calidad ambiental, entre otras funciones. Por lo tanto tiene un nivel de incidencia sobre un negocio como el aeronáutico, que genera altos grados de emisiones.

INDECOPI: Se encarga de supervisar a las empresas de servicios para proteger los intereses públicos y garantizar el respeto de los principios del libre mercado. Recibe las quejas de los usuarios por posibles malos servicios recibidos.

Organizaciones Sociales: Diversas ONGs ambientalistas como WWF u organizaciones de defensa del consumidor como ASPEC, monitorean de cerca la actuación de empresas de servicios como VLA e intervendrán con actitud fiscalizadora en situaciones críticas. En coyunturas con mucha visibilidad, aprovecharán el interés de la prensa para afianzar su posición ante la opinión pública.

Competidores: Las nuevas aerolíneas *Low Cost*, así como las tradicionales ya asentadas en el mercado, aprovecharán la crisis que enfrenta VLA para absorber la mayor cuota posible de su mercado. De igual forma, VLA debe conocer bien a su competencia para poder atender la demanda de su pasajeros mejor que sus competidores y aprovechar las oportunidades que se presenten.

Proveedores: Empresas que facilitan a la aerolínea los recursos necesarios para desarrollar la operación (servicio de mecánica, limpieza, catering, servicios aeroportuarios etc). Entre los principales proveedores de servicios de VLA está Lima Airport Partners (LAP), empresa que administra el aeropuerto Jorge Chávez, hub de la aerolínea.

## 2.3 SITUACIÓN ACTUAL DE LA AEROLÍNEA

### 2.3.1 Matriz FODA de Viaje Lindo Airlines

A continuación realizaremos un análisis interno y externo de la empresa, empleando la matriz FODA.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa de capitales peruanos.</li> <li>• Importante posicionamiento en el mercado, opera 8 rutas nacionales.</li> <li>• Es la aerolínea con menos retrasos a nivel nacional.</li> <li>• Cuenta con una flota moderna. Aviones recientemente adquiridos reducen turbulencias, usan menos combustible emiten menos CO2.</li> <li>• Conciencia medioambiental: han cambiado a biocombustible y realizado campañas internas y externas de concientización, que han sido premiadas.</li> <li>• 24 años de experiencia en el mercado.</li> <li>• Importante flota de 25 aviones, a los que se sumarían 15 nuevos en junio 2019.</li> <li>• Ofrece precios económicos</li> <li>• Rigurosos controles de seguridad y mantenimiento en sus aeronaves.</li> <li>• Cuenta con una nueva aplicación que alerta de asientos disponibles en vuelos y descuentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de comunicación conservadora, con poca inversión publicitaria.</li> <li>• Área de Comunicación deficiente y sometida a constantes cambios de dirección.</li> <li>• Cuenta con un gabinete de crisis que no opera en la práctica y no conoce sus funciones.</li> <li>• Clima laboral negativo por sobrecarga de trabajo no reconocido o recompensado.</li> <li>• La empresa no controla los canales de comunicación interna adecuados.</li> </ul>

### **OPORTUNIDADES**

- Crecimiento constante del mercado aéreo en el Perú.
- Aerolíneas modelo Low Cost ofrecen menos comodidad y cobran por cada servicio (a diferencia de las tradicionales, como Viaje Lindo). Han sufrido quejas de muchos usuarios.
- VLA es una empresa peruana, a diferencia de otras que operan en el país.
- Tiene presencia online (web y redes sociales).
- La red troncal de aeropuertos en el mercado doméstico está constituida por 16 aeropuertos estructurales y VLA tiene 8 rutas, lo que implica una posibilidad de crecimiento.

### **AMENAZAS**

- Entorno con alto nivel de competitividad por la llegada de aerolíneas modelo Low Cost.
- Ataques de los ambientalistas por la contaminación ambiental que generan las aerolíneas.
- Al ser una empresa de servicios, puede ser blanco de críticas o ataques a gran escala en redes sociales.
- Su débil presencia externa en términos comunicacionales lo coloca en una posición más vulnerable frente a una posible crisis pública.

### **2.3.2 Diagnóstico**

La empresa VLA tiene una serie de fortalezas que la han colocado en un lugar expectante dentro del mercado aerocomercial peruano, como su amplia trayectoria y énfasis en la seguridad de sus operaciones. Sin embargo, analizando sus debilidades vemos que existe un exceso de confianza en sus fortalezas al haber descuidado aspectos fundamentales para la buena reputación de la empresa, como su comunicación hacia adentro y hacia afuera.

Entre las amenazas, el factor de principal preocupación sería el ingreso de las aerolíneas “*low cost*” que ofrecen precios muchos más competitivos porque nacen con una estructura de costos y operaciones distinta y mucho más baja que las aerolíneas tradicionales, por lo que a estas últimas les costaría significativamente adaptarse, y por lo tanto, competir. En medio de este escenario, el esfuerzo por conservar la cuota de mercado y, más aún, crecer, debe ser mayor. Así, cualquier error de parte de las aerolíneas tradicionales podría abrir las puertas del mercado a esta nueva competencia que, como hemos visto, ya logró alcanzar segmentos muy importantes del mercado en países a lo que ingresó previamente.

## 3. LA CRISIS DE VIAJE LINDO AIRLINES

### 3.1 ESCENARIO DE CRSIS

El 1 junio de 2019, Vuelo Lindo Airlines (VLA) incorporó 15 nuevos aviones Boeing 737-300 a su ya existente flota de 25 aviones, lo que la posicionaba como un serio competidor en el mercado aerocomercial peruano.

En el ínterin, la empresa fabricante Boeing informó de posibles fallos en los *slats* de las alas en algunos de sus aviones 737. Esto podría afectar el funcionamiento de las alas y la aerodinámica del avión durante el despegue y el aterrizaje. El área de comunicaciones de Boeing divulgó un comunicado público por distintos medios, informando sobre los fallos. Asimismo, se envió una alerta oficial a todas las aerolíneas que recibieron los aviones en los últimos 8 meses. Además, el CEO de Boeing se comprometió públicamente a dar toda la ayuda técnica necesaria a sus clientes para identificar y reemplazar las partes que pudieran presentar fallas.

En vista que VLA había recibido un lote de 15 aviones 737 en mayo de 2019, Boeing les envió la alerta respectiva. Esta comunicación llegó a las oficinas de VLA el viernes 7 de junio, por la noche, sin embargo las personas pertinentes dentro de la aerolínea no la recibieron inmediatamente. Dos días después, el domingo 9, a las 7:35 am., un vuelo Lima-Arequipa con 142 pasajeros, 6 tripulantes y 2 pilotos reporta fallas cuando se aproximaba para aterrizar en el aeropuerto Rodríguez Ballón, de Arequipa. El piloto reportó la pérdida de control de la aeronave y solicitó se le permitiera aterrizar de emergencia, la torre de control activó los protocolos de seguridad y se produjo el aterrizaje que ocasionó un accidente en el que fallecieron 67 pasajeros, 3 tripulantes de cabina y muchos quedaron heridos. El Presidente declaró duelo nacional.

#### 3.1.1 Factores agravantes de la crisis

- La reacción pública de la empresa fue tardía: 12 horas después del accidente VLA difundió una nota de prensa donde no asume su culpa y responsabiliza exclusivamente a la empresa Boeing.
- El Comité de Crisis de la empresa no funcionó. Seis de sus siete miembros eran gerentes de área que ya no trabajan en la empresa y sus reemplazos no fueron informados sobre la existencia del comité. Tampoco conocían el Plan de Crisis.

- La nota de prensa comienza a circular a las 7:30 de la noche, poco antes de que comenzaran los noticieros, y una hora antes de la conferencia de prensa que dio el dueño y gerente general de VLA, quien no estuvo preparado para contestar las preguntas de la prensa, pues no tenía todas las respuestas requeridas. Su nerviosismo es detectado por la prensa, que emplea el dolor de los deudos -un niño que quedo huérfano- para incriminarlo.
- Los trabajadores de VLA, de forma anónima, postean en redes una serie de quejas sobre condiciones laborales injustas, horas extras impagas etc.
- Los usuarios de la aerolínea también se quejaron en redes sociales, aparecen memes que afectan gravemente la reputación de la empresa.
- La DGAC emitió un comunicado lamentando lo sucedido y anunció una investigación a cargo de la Comisión de Investigación de Accidentes de Aviación (CIAA), de modo que el Ministerio Público pudiera luego abrir investigación penal a los posibles responsables, como pilotos o personal técnico que permitió el vuelo del avión.

### 3.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

En este caso se trata de una **crisis aguda**, por su naturaleza repentina:

1. La situación de la empresa es crítica. Se ha afectado el principal pilar que sostiene la reputación de la marca: la seguridad.
2. El impacto en medios ha sido altamente negativo. Al daño que supone un accidente con pérdida de vidas humanas, se suma el rechazo que ha ocasionado en la opinión pública que la empresa no asumiera la responsabilidad en su nota de prensa del día domingo 9, pese a que el accidente ocurrió en uno de sus aviones y bajo su operación.
3. En vista que VLA la culpó inmediatamente por lo sucedido, la empresa Boeing ha manifestado públicamente que ellos difundieron un comunicado público alertando sobre las fallas en algunos de sus 737, y que enviaron la alerta directamente a VLA el viernes 7 de junio, dos días antes del accidente. Esto ha agravado dramáticamente la situación, pues ha expuesto un posible caso de negligencia por parte de VLA.
4. La conferencia de prensa del domingo por la noche ha afectado significativamente la imagen pública de la empresa y del gerente general, por la falta de respuestas, el nerviosismo, y el uso de los casos dramáticos de las víctimas y sus deudos por parte de los periodistas.
5. A los medios tradicionales se suma el impacto negativo en medios digitales, en un ataque consistente contra la empresa a través de críticas, quejas e incluso memes, que son contenidos que se viralizan rápidamente, profundizando exponencialmente la crisis.

6. La DGAC, órgano de línea del MTC encargado de velar por la seguridad de las operaciones aéreas en el país ya inició una investigación del accidente y ha anunciado que entregará los resultados a la fiscalía, con lo que se ha insinuado una posible responsabilidad penal por parte de VLA o sus colaboradores.
7. Los asuntos internos de la empresa también se han visto expuestos, pues algunos de los trabajadores han filtrado a la prensa, de forma anónima, quejas sobre horas extras impagas y condiciones laborales injustas. Esto, además, ha revelado un severo problema de clima laboral.

### 3.3 GRUPOS DE INTERÉS PRIORITARIOS

Víctimas, los deudos y los heridos, ya sean pasajeros o miembros de la tripulación: Son la **primera prioridad** de la compañía, puesto que han sufrido, en muchos casos, daños irreparables, como la pérdida de vidas humanas o heridas, además del impacto emocional propio de un accidente grave. Esto convierte a las víctimas en los protagonistas de las historias en la prensa y representan las principales contingencias legales y económicas para la empresa.

Medios de Comunicación tradicionales y medios online: Los medios de comunicación son la fuente por la que la opinión pública se entera, de un modo más confiable. Además, los periodistas son muchas veces un “interlocutor” oficioso entre la empresa en crisis y las autoridades -“...la empresa dice que ... ¿usted considera que es cierto?-. Por lo tanto es imprescindible abrir puentes de comunicación permanentes y tenerlos adecuadamente informados.

Comunidad en Redes Sociales Aunque los contenidos de redes son reconocidos como menos confiables, la gente tiende a creer y compartir mucho de lo que ven ahí, sobre todo si se trata de contenidos negativos. Por lo tanto es imprescindible tener en cuenta el espacio digital, donde la velocidad y veracidad -o la falta de ella- pueden impactar enormemente en la reputación de una organización.

Trabajadores: Se identifiquen o no como fuente, los trabajadores descontentos pueden ser un enemigo silencioso pero potente de una organización en un momento de crisis, y en el caso de VLA al parecer lo estarían siendo, por las quejas sobre las condiciones laborales que han trascendido en la prensa. Además, son voceros indirectos de la empresa entre sus grupos sociales y familiares, que a su vez hablan con otros, y cuentan con credibilidad por pertenecer a la organización (está adentro, entonces sabe lo que pasa). Por eso es imprescindible darles información clara y oportuna, y pedir su apoyo.

Autoridades: Frecuentemente se ha visto que entidades supervisoras o administradoras de justicia actúan con mayor severidad sobre empresas que son criticadas o atacadas en los medios y las redes sociales, por lo que es importante abrir canales de comunicación con la DGAC, fiscalía, entre otros, para alcanzar información de primera mano y superar la posiblemente mala “primera impresión” que se puedan haber llevado de la empresa por su respuesta inicial a la crisis.

### 3.3.1 Mapeo de stakeholders en escenario de crisis

Stakeholders	Principales	Secundarios
<b>Víctimas</b>	Deudos, aquellos cuyos familiares han fallecido, ya sean pasajeros (64) o tripulación (3)	Heridos, hospitalizados.
<b>Medios de Comunicación</b>	<p>Medios tradicionales TV, prensa escrita y radios de alcance nacional, que transmiten 24/7:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-RPP radio y tv</li> <li>-Radio Exitosa</li> <li>-Canal N</li> <li>-ATV+/ATV Sur</li> </ul> <p>Corresponsales de estos medios en Arequipa.</p> <p>Medios arequipeños principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Diario El Pueblo y radio</li> <li>-Portal elbuho.com.pe</li> <li>-La Voz del Pueblo</li> <li>-Radio Melodía</li> <li>-TV Mundo</li> <li>-Mega TV</li> <li>-TVT canal 39</li> <li>-Canal Quatro TV</li> <li>-Radio Yaraví</li> <li>-Radio San Martín</li> <li>-Radio UNSA</li> <li>-Radio Líder</li> <li>-Visión Sur TV</li> </ul>	<p>Noticieros y radios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-90 segundos, canal 2</li> <li>-América Noticias, canal 4</li> <li>-24 Horas, canal 5</li> <li>-ATV Noticias, canal 9</li> <li>-RTP Canal 7</li> <li>-Radio Nacional</li> </ul> <p>Diarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-El Comercio</li> <li>-Correo (edición regional o enviado especial de Lima)</li> <li>-Perú21 (edición regional o enviado especial de Lima)</li> <li>-Diario Expreso</li> <li>-Diario Ojo</li> <li>-Diario Trome</li> <li>-Diario Popular</li> <li>-Agencia Andina y Diario el Peruano</li> </ul>
<b>Trabajadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pilotos y copilotos, miembros de tripulación</li> <li>-Personal de counters y salas de embarque (trato directo al cliente)</li> <li>-Mecánicos y técnicos</li> <li>-Personal administrativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gerentes funcionales</li> <li>-personal administrativo</li> </ul>
<b>Organizaciones de la Sociedad Civil/Comunidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Asociación Peruana de Consumidores y Usuarios (ASPEC)</li> <li>-Asociación de Consumidores y Usuarios de Seguros (ACUSE)</li> <li>-Julian Palacín, experto aeronáutico</li> <li>-Asociación de Pilotos Peruanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La comunidad, que normalmente se expresa en las Redes Sociales</li> </ul>

Stakeholders	Principales	Secundarios
<b>Autoridades</b>	-Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) -Despacho Ministerial del Ministerio de Transportes -Indecopi	-Gobernador regional de Arequipa
<b>Proveedores</b>	-Boeing -Aeropuertos Andinos del Perú (administradora del aeropuerto de Arequipa)	-Lima Airport Partners (LAP, administradora del aeropuerto de Lima)

### 3.4 ANTECEDENTES DE ACCIDENTES AÉREOS EN EL MUNDO

A continuación analizamos dos crisis reputacionales sufridas por accidentes de avión ocurridos a dos diferentes aerolíneas en el mundo, en los últimos años.

#### 3.4.1 Vuelo de Malaysia Airlines MH370

El 8 de marzo de 2014 la aerolínea Malaysia Airlines reportó la desaparición de su vuelo internacional, que transportaba 239 personas (227 pasajeros y 12 tripulantes) desde Kuala Lumpur hasta Pekín, en un Boeing 777-200ER. La operación de búsqueda y rescate fue una de las más largas y difíciles de la historia. Una semana después del accidente se supo que el transponder y los *acars* -instrumentos para la detección y comunicación del avión- habían sido deliberadamente desconectados.

Lo total falta de información oficial, tanto de la aerolínea como de las autoridades desató intensas críticas y protestas, sobre todo de China, país al que pertenecían la mayoría de pasajeros. Recién el 24 de marzo, el Primer Ministro malayo confirmó que el avión cayó en el océano Índico, cerca al puerto australiano de Perth. La aparición de algunas piezas del fuselaje en esa zona, entre 2015 y 2016, confirmó la ubicación, pero nunca se llegó a encontrar la aeronave ni los cuerpos. Las búsquedas se retomaron en los años 2017 y 2018, sin éxito.

Cinco años después del accidente, existen muchas hipótesis y ninguna certeza sobre lo que causó el siniestro de la aeronave, pero en lo que sí existe un consenso es en lo mal que la aerolínea manejó su crisis frente a las víctimas y la opinión pública.



Si bien durante los primeros días de las crisis era sumamente complicado dar cualquier información ante el público porque no se tenía siquiera indicios de lo que podría haber ocurrido con la aeronave desaparecida, existe un consenso en que su relacionamiento con los medios de comunicación y la opinión pública, en general, pudo ser más ágil, empática y transparente. Para empezar, nunca hicieron una declaración contundente donde asumieran la responsabilidad sobre el accidente. Este fue un primer hecho que generó desconfianza en la intención de ser transparentes sobre el hecho, de parte de la aerolínea.

De acuerdo al análisis realizado por *Social Media Today*<sup>3</sup>, la aerolínea malaya no actuó con prontitud ni transparencia al emitir información ni en sus acciones de búsqueda. El excesivo hermetismo de la aerolínea sólo abundó en la generación de paranoia y de toda clase de teorías conspirativas que ahondaron aún más la crisis.

El principal fracaso de Malaysia Airlines habría radicado en el silencio, pues no supieron proporcionar una comunicación constante sobre, por ejemplo, la información sobre el vuelo que venían recabando o las acciones de búsqueda que se estaban coordinando. Hubieron diversos portavoces del gobierno y de la aerolínea haciendo diferentes afirmaciones que solo contribuyeron a generar un mayor confusión. “Las autoridades no respondieron adecuadamente a los periodistas internacionales; por lo tanto, la actitud de los medios extranjeros fue muy crítica y su cobertura de la forma en que se manejó la crisis parecía ser negativa. Los informes realizados por periodistas internacionales indicaron que la aerolínea tenía una relación débil con la prensa”. (Zafra, Maydell 2018)<sup>4</sup>. Si bien se reconoce que los comunicadores hicieron un uso efectivo de los nuevos canales de comunicación para llegar a los públicos más diversos, preponderaron los vacíos de información.

### **3.4.2 Vuelo de Air Asia QZ8501**

El 28 de diciembre de 2014 a las 7:24 a.m. la aerolínea AirAsia reportó la pérdida de contacto con su vuelo QZ8501, que iba de Surabaya a Singapur. Recién dos días después, con el hallazgo de parte del fuselaje del avión, pudieron determinar que el avión se había estrellado sobre el Mar de Java. En el accidente fallecieron los 162 ocupantes del vuelo, entre pasajeros y tripulación.

---

<sup>3</sup>Crisis Management: Airasia Crisis Takes to Twitter Jan 9,2015 by Chris Northon <https://www.socialmediatoday.com/content/crisis-management-airasia-crisis-takes-twitter>

<sup>4</sup>Zafra, Norman & Maydell, Elena. (2018). Facing the information void: A case study of Malaysia Airlines' media relations and crisis communication during the MH370 disaster. *Asia Pacific Public Relations Journal*. 19. 41-65.

Como primera respuesta a este accidente -el primero en los 11 años de existencia de la aerolínea-, su CEO, Tony Fernandes, asumió el liderazgo en el manejo de la crisis ante la opinión pública. Esto generó la percepción de que la empresa estaba comprometida en hallar el avión perdido, determinar las causas del siniestro y atender a los familiares de las víctimas.

El manejo de esta crisis fue complicado porque, a diferencia de la mayoría de accidentes aéreos, que ocurren durante el despegue o aterrizaje, este ocurrió durante el vuelo, y el que hubiera caído en el océano demandó varios días para hallar la aeronave, días en que la gente pedía explicaciones que la empresa no podía dar, porque no las tenía. Sin embargo, Fernandes salió frente a la prensa de inmediato, usando un mensaje claro y directo; no fue evasivo, asumió la responsabilidad por lo ocurrido, aseguró que la compañía realizaba todos los esfuerzos para hallar el avión y -muy importante - evitó especular, algo a lo que la empresa trata de inducir a sus entrevistados constantemente. Además, la aerolínea emitía constantemente comunicados actualizando la información que iban recabando, y en varios idiomas, considerando las múltiples nacionalidades de los pasajeros.

De acuerdo al análisis realizado por PR Week, portal especializado en relaciones públicas, el mayor acierto de Fernandes en el manejo de la crisis fue simplemente repetir el mensaje de que su prioridad estaba con las familias afectadas por el accidente. Además de las cuentas de la aerolínea en Redes Sociales, Fernandes usó su propia cuenta personal en Twitter para enviar sus mensajes y noticias sobre el accidente, lo que generó la percepción de un CEO preocupado y siempre presente a lo largo de toda la crisis.

### **3.4.3 Diferencias en el manejo de crisis**

Entre las principales diferencias que encontramos en el manejo de crisis de Air Asia y Malaysian Airlines, está que la primera asumió la responsabilidad total desde el primer momento de la desaparición del avión, mientras que la segunda nunca lo hizo. Esto y el hecho que el CEO diera personalmente a la prensa la información con la que se contaba hasta el momento generó la impresión que tenían la intención de actuar con total transparencia, logrando así una cobertura mediática positiva.

Los primeros días de la crisis de Air Asia fueron similares a los Malaysia Airlines en el sentido que ninguna de las aerolíneas sabía dónde estaba su avión o siquiera lo que le había ocurrido, pero la comunicación con la prensa y con la opinión pública a través de las redes fue constante en el caso de Air Asia, a diferencia de lo ocurrido con la aerolí-

nea malaya. Además, el hecho que el CEO tomara la iniciativa en el liderazgo de la comunicación, estuviera disponible todo el tiempo y que no cayera en especulaciones disminuyó el riesgo de la proliferación de especulaciones o afirmaciones falsas.

Ambas crisis, tanto la del Malaysia Airlines MH370 como la del Air Asia QZ8501 ocurrieron en el año 2014, es decir, en un entorno comunicacional ya transformado por la consolidación de nuevos canales de comunicación participativos como las redes sociales, que han desafiado los métodos tradicionales de la comunicación corporativa y ahora exigen, no solo un mayor conocimiento de lo digital, sino también la construcción de relaciones con un mayor y más diverso número de públicos.



## 4. PROPUESTA DE MANEJO Y CONTENCIÓN DE CRISIS

### 4.1 PROPUESTA ESTRATÉGICA

Durante las primeras 24 horas posteriores al accidente, la empresa cometió una serie de errores en sus comunicaciones. El plan está enfocado en resarcir esos errores con la mayor inmediatez y eficiencia posible, para mantener el posicionamiento de la empresa,

- **rehabilitando la imagen** de la empresa y del dueño y gerente general,
- **conteniendo las filtraciones** de quejas de los trabajadores,
- **recuperando el liderazgo** en medio del caos informativo desatado,
- **respondiendo a nuestros usuarios en redes sociales**, desmintiendo o aclarando contenidos de dudosa credibilidad, que se viralizan con mucha facilidad.

Por tratarse de una crisis, no aplicaremos un plan de acción convencional, sino más bien uno basado en acciones de aplicación inmediata enfocado en los grupos de interés prioritarios en este escenario.

### 4.2 OBJETIVOS

#### Objetivo General

- Salvaguardar la reputación y mantener el posicionamiento de la compañía.

#### Objetivos Específicos

- Rehabilitar la imagen de la compañía, dañada por la respuesta inicial.
- Rehabilitar la imagen del dueño y gerente general (GG), dañada por la respuesta inicial.
- Contener la crisis en medios y redes sociales por la filtración de quejas de los trabajadores.
- Mostrar a VLA como una empresa que actúa de forma responsable y coherente.
- Mantener la confianza de los pasajeros y la opinión pública.

### 4.3 PLAN DE ACCIÓN Y CONTENCIÓN DE CRISIS

Este plan consiste en que aerolínea asuma un **cambio de actitud, actuando con empatía, responsabilidad y proactividad**:

- i) Se mostrará **empática**, comprometida y altamente colaborativa con los familiares de las víctimas y los heridos,
- ii) consciente, para asumir la **responsabilidad** sobre lo ocurrido con la aeronave independientemente de las causas y capaz de **seguir garantizando seguridad**, y
- iii) **proactiva y transparente** para informar a la opinión pública a través de todos los medios posibles, de manera constante, sobre los avances en las investigaciones hasta las conclusiones finales, y con acciones particulares, también a sus trabajadores. De este modo, se preservará la **confianza**.

#### 4.3.1 Matriz táctica

Acción	Res-pon-sable	Público Objetivo	Canal/ Medio	Mensaje	Producto/en-tregable
1. Cambiar color del logo de rojo a negro en la web, redes sociales y documentos, en señal de duelo.	Comu-nica-ción	Opinión pública/seguidores en Redes Sociales (RRSS)	-Página web de la compañía -RRSS de la compañía	Estamos de luto, sentimos un inmenso pesar por la pérdida de vidas.	Logo modificado
2. Suspender hasta nuevo aviso las publicaciones habituales en redes sociales.	Comu-nica-ción	Opinión pública/seguidores en RRSS	-Página web de la compañía -RRSS de la compañía	Nuestra prioridad y enfoque es el accidente.	n/a
3. Convocatoria y actualización inmediata del Gabinete de Crisis de la empresa.				Asumamos nuestra responsabilidad como equipo	Actualización
4. Realización y emisión de video con mensaje del Gerente General (GG).	Com.	Opinión pública en general	Medios tradicionales (TV, radio, prensa), y RRSS corporativas	Tenemos un liderazgo sólido y consciente de su responsabilidad.	Vídeo de 1 minuto 45 segundos
5. Elaboración y difusión de segunda nota de prensa VLA	Com.	Autoridades/Opinión pública en general	Medios tradicionales (TV, radio, prensa), y RRSS corporativas	Como empresa nos hacemos responsables y nos hacemos cargo.	Nota de prensa no.2

Acción	Res- pon- sable	Público Objetivo	Canal/ Medio	Mensaje	Producto/en- tregable
6. Implementar el monitoreo y la escucha activa 24/7 en las Redes Sociales de la empresa, con foco en stakeholders/influencers. Procurar respuestas inmediatas y personalizadas.	Com/ Agen- cia digital	Opinión pública/ seguidores en Redes Sociales (RRSS)	RRSS	Estamos atentos a tu opinión, nos importa y te atendemos.	Resultados estadísticos de monitoreo de RRSS
7. Abrir un canal de comunicación directo con las víctimas.	Comu- nica- ción	Víctimas/ Opinión pública	-Línea Telefónica gratuita dedicada	Las víctimas son nuestra primera prioridad.  -La línea tendrá la opción de <b>atención en inglés</b> , para facilitar la comunicación con familiares o víctimas extranjeras.	n/a
8. Creación de un Portal Informativo - dentro de la web corporativa-, que se dedicará en exclusiva a informar sobre el accidente (investigaciones, estatus de heridos, etc), con rebote en redes sociales.	Com/ agen- cia digital	Víctimas/ prensa/ opinión pública	Portal web corporati- vo	Actuamos con responsabilidad y transparencia, por eso ponemos a su alcance toda la información sobre el accidente.  El portal publicará su información en <b>español e inglés</b> , para facilitar el acceso a la información por parte de familiares o víctimas extranjeras.	Portal web informativo
9. Visita del GG a trabajadores en sede Lima y en Arequipa (lugar de crisis)/ Continuas reuniones presenciales durante la crisis	Com/ RRHH/ GG	Trabajadores	Presencial	Nuestros trabajadores son uno de los pilares de nuestra empresa y son parte indispensable de la solución de la crisis	n/a
10. Viaje del GG a Arequipa con los deudos y a visitar a los heridos.	Com/ GG	Víctimas/ opinión pública	Presencial	Las víctimas son nuestra prioridad.  Se coordinará con los consulados para dar todo el apoyo a víctimas extranjeras (repatriación, viaje AQP de familiares)	Impactos en prensa

<b>Acción</b>	<b>Res- pon- sable</b>	<b>Público Objetivo</b>	<b>Canal/ Medio</b>	<b>Mensaje</b>	<b>Producto/en- tregable</b>
11. Creación de una página Workplace de Facebook, para la comunicación interna.	Com	Trabajadores	Portal Workplace en Facebook	-Nuestros trabajadores son uno de los pilares de nuestra empresa y son parte indispensable de la solución de la crisis  -Reforzar los valores corporativos en posts y mini videos	La página de la empresa en Workplace
12. Crear posts para las RRSS corporativas, con info sobre posición de la empresa y avances informativos de la crisis	Com/ Agen- cia digital	Opinión pública/ seguidores en RRSS	RRSS	-VLA asume la responsabilidad -VLA informa de manera oportuna e inmediata sobre las investigaciones -VLA apoya a las víctimas y sus familias -VLA de luto por pérdida de sus trabajadores	Posts en RRSS corporativas (FB, Tuiteer, IG)
13. Tratamiento del impacto del duelo en colaboradores:  -Terapia grupal especializada para tripulación abordó. -Conversatorios con los trabajadores por áreas. Bajo la orientación de psicólogo -Programa de Asistencia al colaborador (individual)	Com/ RRHH	Colaboradores de la empresa	Presencial	-Todos sufrimos por la muerte de nuestros compañeros. Haremos duelo y buscaremos sobrepornos, apoyándonos unos a otros. -La organización sabe que todos estamos sufriendo, comparte el sentimiento, cuenta con nosotros y nosotros contamos con nuestra empresa.	-Asistencia a los encuentros -Informe de los psicólogos contratados
14. Realización de misa y homenaje póstumo a los colaboradores fallecidos en el accidente.	RRHH/ Com.	Colaboradores de la empresa	Presencial	-Nuestros colaboradores eran muy importantes para nosotros, nos duele haberlos perdido y siempre los recordaremos.	-Asistencia a la misa y homenaje.

#### 4.3.1.1 Justificación de las acciones en crisis

1. **Cambiar color del logotipo (además de isotipo y variaciones)** de rojo a negro en la web, redes sociales y documentos en señal de duelo, porque además de ser uno de los colores de la bandera peruana, el rojo representa atracción, fuerza, vida, vigor; mientras que el negro, la ausencia de luz, la tristeza, el duelo. En consonancia con el simbolismo de los colores en nuestra cultura, cambiamos a negro, por duelo.

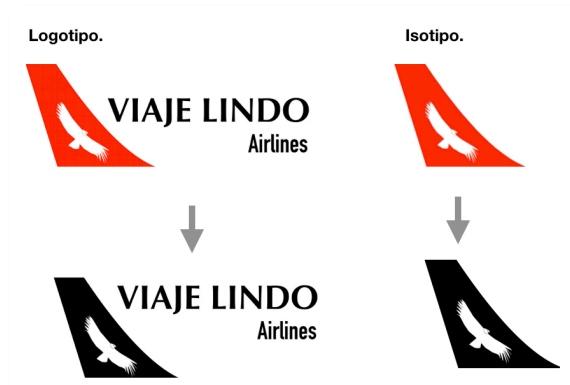


Figura 3. Cambios temporales en la imagen visual de VLA

2. **Suspender hasta nuevo aviso la publicación de los posts (promociones, fotografías, publicidades) programados** con anterioridad a la crisis, porque en un contexto de crisis y duelo, suspendemos las publicaciones anteriormente programadas para nuestras redes sociales, porque resultaría inoportuno publicar ofertas o anuncios en tono festivo (ej: ¡Escápate al norte! O ¡Celebra las maravillas del Perú!) cuando la aerolínea y el país están de duelo.

3. **Convocatoria y actualización inmediata del Gabinete de Crisis de la empresa.** Se convocará a los gerentes de área que forman parte del Gabinete de Crisis, se les informará sobre su rol como miembros del mismo, el plan y las acciones que la empresa ha dedicado ejecutar y se recibirá su *feedback*. También se les comunicará el apoyo requerido, tanto para la comunicación externa como interna.

4. **Emisión de video con mensaje del Gerente General (GG):** El vocero de la empresa es el Gerente General, quien además es el dueño. En circunstancias de crisis, la expectativa de los stakeholders es que la empresa lo asuma como su primera prioridad, y eso se representa poniendo en el frente visible a la persona más importante de la empresa. — esto se justifica explicando otras crisis aeronáuticas en el mundo.



Durante la conferencia de prensa realizada el día anterior, a pocas horas del accidente, el GG se quedó sin respuestas, se vio nervioso, la prensa lo atacó usando casos dramáticos de las víctimas etc. Con el fin de corregir esos errores, se emitirá un mensaje en video del GG, a través de sus redes sociales y las de VLA, mostrándose empático, sincero, asumiendo la responsabilidad.

**5. Difusión de segunda nota de prensa VLA:** La nota de prensa emitida el día anterior, horas después del accidente, tampoco fue adecuada. Se circuló antes de la conferencia de prensa, pero por la reacción de los periodistas durante el desarrollo de la misma, no fue satisfactoria. Se emitirá una nueva (nota de prensa crisis 02) a manera de “actualización” informativa, pero que corrija los errores iniciales. Se enfocará en i) priorizar a las víctimas, ii) asumir responsabilidad para mantener el posicionamiento de empresa confiable y segura, y iii) se ofrecerá la información que se tiene hasta el momento y la promesa de actualizaciones constantes.

-Durante toda la semana se publicará una nota de prensa diaria, con toda la información que se pueda actualizar (víctimas, investigaciones etc).

**Siguientes notas de prensa en el escenario de crisis:** El ciclo de la información irá evolucionando en el transcurso de la crisis. Primero se podrá en foco en la información relativa a la emergencia, luego se pasará a la información más detallada posible sobre lo que ha pasado y, finalmente, lo que la empresa está haciendo para evitar que vuelva a ocurrir una crisis similar.

**6. Implementar el monitoreo y la escucha activa 24/7 en las Redes Sociales de la empresa,** con foco en *stakeholders/influencers*. Procurar respuestas inmediatas y personalizadas. Esta acción se justifica en que las crisis online se viralizan rápidamente, ignorarlas sólo contribuirá a que esto ocurra. Por eso se responderá a todos los cuestionamientos genuinos, sin emotividad, amigablemente. En crisis, se procederá en este orden:

**-Primero publicaremos la posición oficial (video del GG y nota de prensa 02)**

**-Responderemos a los principales *stakeholders*.**

**-Publicaremos posts con actualizaciones sobre las investigaciones, notas, comunicados y videos**

**-Responderemos los mensajes o tuits del público uno por uno.**

**Además implementaremos un Manual Instructivo de emergencia para respuesta en redes sociales, para el equipo a cargo de la crisis en estos canales.**

**7. Abrir un canal de comunicación directo con las víctimas.** Esto, porque al poner a disposición de los deudos y víctimas del accidente una línea telefónica exclusiva, la empresa logra: i) Tener contacto directo e inmediato con las víctimas, para resolver inquietudes, necesidades, dar información etc., en todo momento, pues cuando se les dificulta acceder a la empresa, se van a la prensa, lo que solo contribuye a ahondar la crisis reputacional. ii) Transmitir la idea que la empresa está preocupada por las víctimas y hace esfuerzos para apoyarlas con rapidez.

**8. Creación de un Portal Informativo -dentro de la web corporativa-,** que se dedicará en exclusiva a informar sobre el accidente (investigaciones, estatus de heridos, etc), con rebote en redes sociales. La empresa buscará retomar el liderazgo en medio del caos informativo desatado, poniendo toda la información con la que se cuenta, de la forma más inmediata posible, a través de una fuente específica y de fácil acceso para todos los públicos, como lo es la página web de la compañía.

**9. Visita del Gerente General a los trabajadores de la empresa, en Lima.** El mismo lunes se convocará a todos los trabajadores de la empresa para reuniones presenciales grupales, en cada sede de la empresa. El Gerente General presidirá las reuniones en las sedes de Lima, y **luego, Arequipa.** El fin será actualizar a los trabajadores sobre lo que se sabe del accidente, acusar recibo de las quejas que se han filtrado en algunos medios y redes sociales y comprometerse a analizarlos y resolverlos, y pedir su apoyo para superar la crisis actual.

En los días siguientes y mientras dure la crisis, seguirán las reuniones presenciales, a diario, pero por áreas, y las encabezará el gerente de cada área. Si es necesario en algún momento, se volverán a hacer reuniones generales, encabezadas por el gerente general. Igualmente, visitará a sus trabajadores en la zona del accidente, en aeropuertos y los que atienden a las víctimas. Con esto se busca levantar el ánimo de los trabajadores, conservar su apoyo y contener sus críticas o ataques anónimos hacia afuera de la empresa.

**10. Viaje del GG a Arequipa con los deudos y a visitar a los heridos:** Los gestos hablan más que las palabras. El GG mostrará que las víctimas del accidente son su primera prioridad; viajará a Arequipa para ayudar y acompañar a los deudos y visitar a los heridos.

**11. Creación de una página Workplace de Facebook, para la comunicación interna.** Considerando que la empresa no cuenta con una red social oficial para los trabajadores, crearemos una página en Workplace, el espacio que Facebook provee para empresas. Elegimos esta porque se crea al instante y la mayoría de personas ya están familiarizadas con Facebook. La iniciaremos con el vídeo del GG y la segunda nota de prensa.

-A través de este nuevo **Workplace, desarrollaremos una campaña para reforzar el conocimiento y el compromiso de los colaboradores con los valores de la empresa,** que son pilar fundamental de su posicionamiento corporativo.

**12. Crear posts para las RRSS corporativas, con información sobre posición de la empresa, avances informativos de la crisis etc.** Considerando que las redes sociales son ahora una de las más importantes herramientas que usan las personas para informarse, accediendo a ellas al menos 5 veces al día, a través de las redes sociales corporativas publicaremos el mensaje de disculpas del Gerente general y los que vengan después, actualizaciones sobre el accidente, el acceso al portal informativo, entre otros.

**13. Comunicación Interna: Tratamiento del impacto del duelo en los colaboradores.** De acuerdo a la Asociación Psicológica Americana, “la preocupación por la muerte de un compañero de trabajo puede presentar riesgos para la seguridad de quienes manejan equipos, realizan operaciones complicadas o supervisan la calidad del producto. Del mismo modo, la pérdida de concentración al conducir diariamente entre su casa y el trabajo podría provocar un accidente. En casos más extremos de estrés, la muerte de un compañero de trabajo puede hacerle sentirse tenso e irritado, en añadidura a lo que de por sí puede ser un ambiente de trabajo estresante y crearle nuevos problemas en otros aspectos de su vida”<sup>5</sup>.

Teniendo en consideración que las personas que conforman la aerolínea tienen en sus manos la responsabilidad de cientos de vidas, a diario, la organización procurará ayuda psicológica de profesionales de salud mental expertos en procesos de duelo, con el fin de ayudar a los colaboradores a aceptar la muerte de sus compañeros, y sobreponerse al impacto de la tragedia. Se realizarán conversatorios, terapias y sesiones personales que

---

<sup>5</sup>Cómo sobrellevar la muerte de un compañero de trabajo. American Psychological Association <https://www.apa.org/centrodeapoyo/sobrellevar>

se implementarán de manera diferenciada, de acuerdo a las necesidades de cada grupo o individuo.

- **Terapia grupal especializada para los colaboradores que trabajan como tripulación abordo.** Muchos de ellos pueden estarse diciendo a sí mismos “pude haber sido yo” o “¿podría volver a pasar y que me toque a mí?”
- **Conversatorios con los trabajadores por áreas.** Bajo la orientación y dirección de un psicólogo especializado, se realizarán sesiones con el fin que los trabajadores compartan sus sentimientos y se apoyen mutuamente en el proceso de superar lo ocurrido.
- **Programa de Asistencia al colaborador.** Apoyo psicológico individual para los trabajadores que lo requieran.

**14. Realización de un homenaje póstumo a los colaboradores fallecidos en el accidente.** La organización realizará una misa y una ceremonia de homenaje para recordar a los colaboradores fallecidos durante el accidente, al que serán invitados todos los trabajadores de la empresa, y los familiares y amigos de los fallecidos. El objetivo del evento es mostrar solidaridad, interés y reconocimiento por el aporte que hicieron a la empresa y a su entorno.

#### 4.3.2 Piezas de Comunicación en la crisis

##### 1. Manual Instructivo para Respuesta en Redes Sociales Corporativas:

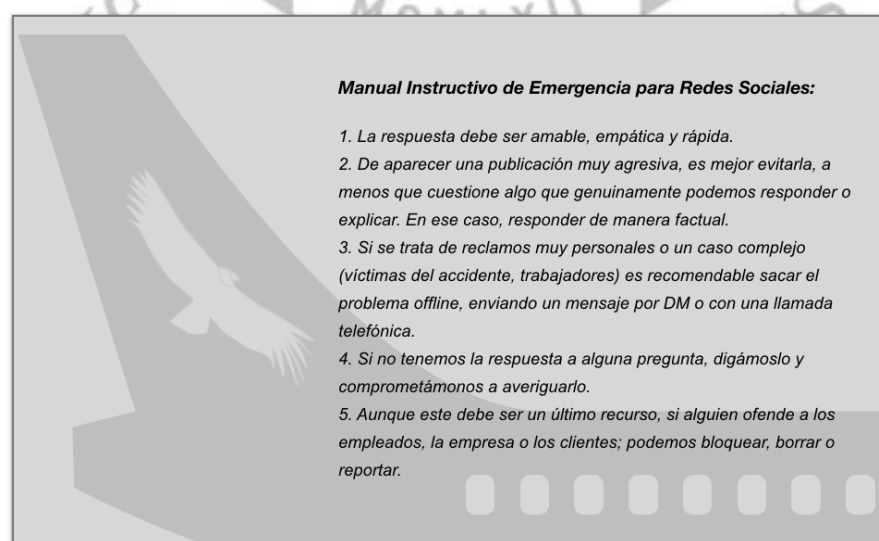


Figura 4. Manual Instructivo para respuesta en Redes Sociales Corporativas

Este manual dará las pautas bajo las que deberá regirse el Community Manager de la empresa y su equipo, al momento de contestar a las personas que nos escriban/etiqueten en redes sociales, contenidos relacionados a la crisis.

## 2. Posts para las Redes Corporativas de Viaje Lindo Airlines.

A continuación mostramos algunos de los posts que publicaremos en Twitter. De igual forma se irán publicando en las otras redes sociales corporativas, como Instagram y Facebook.



Figura 5. Posts para Redes Sociales Corporativas de VLA

### 3. Nota de prensa 02, del lunes 10 de junio de 2019:

#### **Viaje Lindo Airlines lamenta profundamente la pérdida de vidas en el accidente de su vuelo Lima-Arequipa**

- La aerolínea pone a disposición una línea telefónica exclusiva para brindar información y soporte a los familiares de las víctimas fatales y los heridos.
- Se espera que el registro de vuelo y las grabadoras de voz de la cabina del avión entreguen los primeros resultados sobre las causas del accidente en los próximos días.

**Lima, lunes 10 de junio de 2019.-** El Gerente General de Viaje Lindo Airlines (VLA) lamentó profundamente el accidente fatal ocurrido en el vuelo Lima-Arequipa del domingo 9 de junio, e hizo llegar sus más sentidas condolencias a los familiares y amigos de los 67 pasajeros y tres tripulantes de cabina que perdieron la vida. “Lo sentimos mucho y ofrecemos nuestras sinceras disculpas a las víctimas de esta tragedia que enluta a sus familias, a nuestra compañía y a todo el país”, señaló.

Además, el gerente general de la aerolínea anunció que esta tarde viajará a Arequipa para acompañar y apoyar personalmente a los deudos de los fallecidos. Asimismo visitará a los heridos que están siendo atendidos en hospitales arequipeños. VLA ha puesto a disposición de las familias afectadas la línea telefónica gratuita 0 (801) -12345678, a donde podrán llamar para recibir información y coordinar el apoyo logístico y psicológico que requieran.

#### **Información sobre el vuelo**

El avión que cubría la ruta Lima-Arequipa llevaba a bordo 142 pasajeros, 6 tripulantes de cabina y dos pilotos. Era parte del nuevo lote de 15 aviones modelo 737 que VLA adquirió del fabricante Boeing este año. El lote de aeronaves fue entregado a nuestra compañía en mayo último y entraron en operación para cubrir rutas nacionales el 1 de junio.

#### **Lo que se sabe hasta ahora**

Sobre el accidente, la información que se tiene hasta el momento es que siendo las 7:35 a.m. del domingo 9 de junio, al aproximarse al aeropuerto de Arequipa, el piloto reportó fallas en la estabilidad de la aeronave, seguidas por una pérdida de control de la misma, por lo que solicitó un aterrizaje de emergencia a la torre de control del aeropuerto Rodríguez Ballón. Los operarios del aeropuerto autorizaron al piloto y activaron los protocolos de seguridad y emergencia. El aterrizaje forzoso tuvo como consecuencia la pérdida de vidas de 67 pasajeros y tres tripulantes de cabina. Los heridos vienen siendo atendidos en hospitales de la región.

Como es de conocimiento público, la empresa fabricante Boeing anunció que ha detectado fallos en un reducido número de sus aviones 737, específicamente en los slats, que son partes vinculadas al funcionamiento de las alas y la aerodinámica del avión, durante el despegue y aterrizaje. En vista de esto y de lo ocurrido con nuestra aeronave, hemos decidido suspender todos los vuelos programados con nuestros nuevos Boeing 737, hasta que el fabricante y un supervisor independiente de talla mundial nos garantice que están en condiciones de operar de manera segura.

*Sobre las causas del accidente, estas serán determinadas con precisión por las investigaciones que vienen llevando a cabo la Dirección General de Aviación Civil y el fabricante Boeing, instituciones que cuentan con todo el apoyo requerido por parte de nuestro personal y los pilotos de la aeronave. Los investigadores ya lograron recuperar el registro de vuelo y las grabadoras de voz de la cabina del avión, que esperamos nos entreguen los primeros resultados en los próximos días.*

### **Nuestro compromiso**

*La seguridad es el valor sobre el que se sostiene toda la operación de VLA, y asumimos esa responsabilidad junto a nuestros trabajadores, con profundo respeto y dedicación por alcanzar el propósito de conectar a nuestros pasajeros con sus destinos dentro del país. Por eso estamos trabajando incansablemente en apoyo a los supervisores nacionales e internacionales, para determinar las causas de esta tragedia, comprender lo que sucedió y prevenir eventos similares en el futuro.*

*VLA publicará información adicional sobre las investigaciones tan pronto como esté disponible. El video con el mensaje de nuestro gerente general así como las actualizaciones sobre el caso estarán disponibles en nuestro sitio web \_\_\_\_\_ y en nuestras cuentas de Twitter, Instagram y Facebook.*

**Muchas gracias por su atención.**

**Gerencia de Comunicación  
Viaje Lindo Airlines S.A.**

---

#### **4. Mensaje en vídeo del Gerente General de VLA**

<b>Ficha técnica</b>	
<b>Formato</b>	Vídeo mp4 (HD para medios tradicionales y formato ligero para redes sociales)
<b>Duración</b>	1 minuto 45 segundos
<b>Descripción</b>	El GG aparecerá en terno oscuro, corbata negra. Durante todo el vídeo se le verá en primer plano, mirando directo a la cámara.

Ficha técnica	
Guión del mensaje	<p>Quiero expresar mis más sentidas condolencias a las familias y amigos de nuestros pasajeros y tripulantes que perdieron la vida en el accidente ocurrido en nuestro vuelo Lima-Arequipa de ayer. Lo lamentamos profundamente y ofrecemos nuestras sinceras disculpas a las víctimas de esta tragedia que enluta a sus familias, a nuestra compañía y a todo el país.</p> <p>Sabemos la difícil situación que atraviesan los deudos, los heridos y sus familiares, por lo que hemos puesto a su disposición una línea telefónica dedicada exclusivamente a darles toda la información y el soporte que requieran. Igualmente, esta misma tarde partiré a Arequipa acompañando a los deudos y familiares de los heridos que requieran viajar y encargaré, personalmente, de que reciban todo el apoyo necesario.</p> <p>Con el fin de determinar cuáles fueron las causas del accidente, nuestro equipo viene brindando todas las facilidades a las autoridades y peritos a cargo de las investigaciones, y esperamos conocer los primeros resultados en los próximos días.</p> <p>La seguridad es nuestro valor fundamental, por eso hemos suspendido todos los vuelos asignados al nuevo lote de aviones Boeing que incorporamos a nuestra flota a inicios de mes y al que pertenecía la nave siniestrada, hasta que el fabricante nos garantice que están en condiciones óptimas para operar de manera segura.</p> <p>Queremos agradecer a quienes que nos han hecho llegar su pésame y ofrecido su ayuda en momentos tan difíciles, especialmente a nuestros trabajadores que vienen haciendo significativos esfuerzos para colaborar con las víctimas y sus familias, las investigaciones y la adecuación de los servicios de la aerolínea en estos momentos de crisis.</p> <p>Muchas gracias, de corazón.</p>

## 5. Cuestionario de preguntas y respuestas de la crisis (P&R)

Por tratarse de una coyuntura crítica, con plazos ajustados, el presente cuestionario no pretende contestar todas las preguntas que le puedan plantear al vocero de la empresa. Más bien, propone respuestas a las preguntas más agresivas que podrían hacerle, basados en experiencias anteriores de otras aerolíneas y en lo ocurrido en la primera conferencia de prensa, realizada el día domingo, pocas horas después del accidente.

### **P&R Crisis VLA**

**1. El domingo, día del accidente, usted/ustedes señalaron como responsable a la empresa Boeing, sin embargo ahora ya no. ¿Por qué cambiaron de posición?**



Nos preocupa mucho que el fabricante Boeing nos haya entregado en condiciones supuestamente óptimas, aviones que podrían no haberlo estado. Por eso nuestro reclamo público. Sin embargo las investigaciones dirán a ciencia cierta qué ocurrió y a partir de eso, tomaremos las medidas que sean necesarias, hacia el interior y hacia afuera de la empresa.

**2. Pero Boeing ha dicho que ellos les transmitieron una alerta sobre las posibles fallas en algunos los aviones 737, el viernes 7 de junio. ¿Por qué siguieron operando los aviones pese a la alerta?**

Es importante determinar cómo, en qué circunstancia y en qué términos se emitió esa alerta, para poder determinar los alcances y responsabilidades, a lo que sólo se llegará cuando concluyan las investigaciones en marcha.

**3. Entonces ustedes tendrían la responsabilidad porque Boeing les avisó.**

Reitero que estaría por determinarse si ocurrió, cómo ocurrió, si se siguieron los procedimientos correctos. Consideramos que es mejor no adelantar opinión y más bien concentrarnos en nuestra prioridad, que ahora son las familias de los deudos, los heridos, y brindar todo el soporte posible a los peritos a cargos de las investigaciones.

Por supuesto que nuestra empresa se hará cargo de todos los gastos de traslado, sepelio o médicos que requieran las personas afectadas por el accidente, estamos trabajando en coordinación con nuestra compañía aseguradora, pero garantizamos que todo estará cubierto.

**4. Ayer, durante la conferencia de prensa, usted se mostró agresivo y desinformado. ¿Pueden confiar los pasajeros de la aerolínea que están en buenas manos? ¿No cree que esto afecte el futuro comercial de su empresa?**

Yo, como le pasaría a cualquier ser humano que enfrente una situación así, ayer he sufrido un profundo dolor al saber de la pérdida de vidas de parte de nuestros pasajeros y tripulación. No es un momento fácil para afrontar, pero nos hemos puesto de pie para asumir nuestra responsabilidad y enfrentar esta crisis, se lo debemos a las víctimas, a sus familias y a nuestros trabajadores que han puesto el hombro de inmediato, que nos han hecho ver cuán valiosos son para nosotros, lo mucho que significan para nuestra operación y sabremos demostrarles lo agradecidos que estamos. Esperamos aprender y salir fortalecidos de esta crisis.

**5. ¿Pero con qué seguridad una persona podría volver a subirse a un avión de Viaje Lindo?**

Viaje Lindo vuela por el Perú hace 24 años y siempre lo hemos hecho con seguridad, enfocados en la excelencia. Durante este tiempo hemos llevado a nuestros pasajeros a su destino, de manera puntual y segura, y seguiremos trabajando como siempre, con el objetivo de ofrecer un viaje seguro. Ahora estamos trabajando con el fabricante para garantizar la seguridad en la nueva flota de aviones, entender lo ocurrido y sacar lecciones de ello, para que nunca vuelva a ocurrir aquí ni a ninguna otra aerolínea en el mundo.

**6. ¿Qué deben hacer los pasajeros de VLA que van a tomar un vuelo suyo en los próximos días? ¿No deberían estar preocupados?**

Entendemos las preocupaciones que puedan tener los pasajeros pero quiero reiterarles que nuestra aerolínea ha suspendido todos los vuelos programados con los nuevos 737 hasta que el fabricante y un auditor internacional independiente nos garantice que están en óptimas condiciones para ofrecer un vuelo seguro. Además, nuestros pasajeros, quienes llevan más de dos décadas viajando con nosotros, saben que con-

tamos con una tripulación muy profesional y un staff de pilotos altamente experimentados.

## 6. Portal Informativo en la página web de la empresa

Colocaremos un banner en la portada de la página web, que presente el Portal Informativo sobre el accidente del vuelo Lima-Arequipa, y que ofrezca un enlace que dirija al visitante hasta esa página.



Figura 6. Banner pop up para la página web de VLA durante la crisis

El portal informativo de VLA contará con siete secciones, que se irán actualizando en la medida en que la información se produzca.

### Secciones del Portal Informativo:

1. **Actualización:** En primer plano pondremos la información más reciente relacionada al accidente.
2. **VLA comunica:** Se colocará inicialmente el video del GG. Luego se irán añadiendo notas de prensa, comunicados y otros videos informativos que se generen.
3. **Información para los afectados:** Se publicará las ayudas que la empresa ofrece a los afectados y sus familias, el número de una línea telefónica y un correo electrónico exclusivo para que se comuniquen con la empresa, soliciten información hagan las coordinaciones necesarias.

4. **Información para los pasajeros y clientes:** Descripción del estado de los vuelos de la empresa (los que continúan, los suspendidos) y las acciones que está realizando para volver a operar con normalidad.

5. **Información sobre el accidente:** Se irá añadiendo gradualmente la información que se vaya teniendo sobre las investigaciones de las causas del accidente, sus avances, etc.

6. **Sala de prensa:** Contactos del área de Comunicación de la empresa (número de Whatsapp, correo electrónico), descarga de fotos y vídeos relacionados, notas de prensa y comunicados.

7. **Comunicados Oficiales:** Se irán publicando los comunicados de otros organismos involucrados como la DGAC, MTC, Ministerio Público, la Boeing, entre otros, que estén vinculados al accidente.



Figura 7: Maqueta del Portal Informativo sobre el accidente.

7. **Pieza de comunicación: invitación a las reuniones para el tratamiento del impacto del duelo en colaboradores.**

La pieza se publicará en el Workplace corporativo, se distribuirá vía emailing y se colocará en los periódicos murales, con el fin que todos los colaboradores estén enterados.

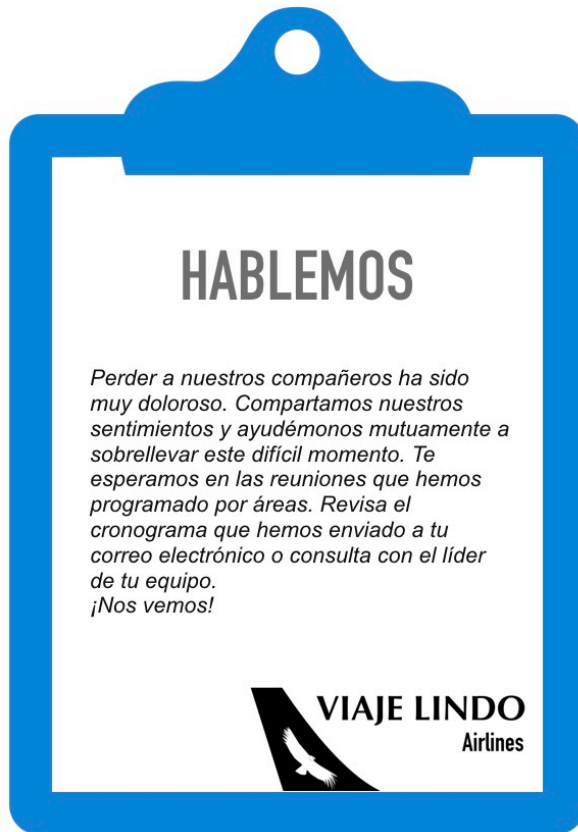


Figura 8. Pieza de convocatoria para las terapias “Hablemos”

## 8. Invitación a la misa y Homenaje para nuestros colaboradores fallecidos.

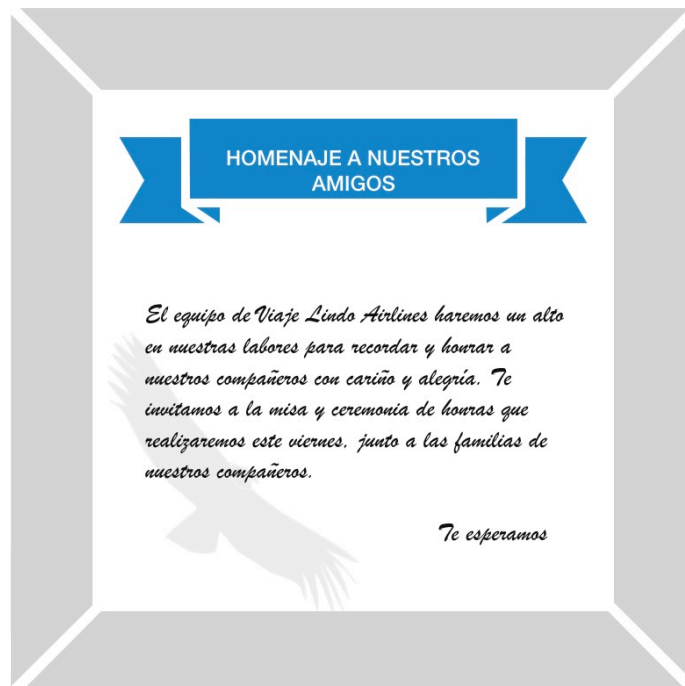


Figura 9. Tarjeta de invitación a la misa y homenaje a los colaboradores fallecidos.

### 4.3.3 Monitoreo de crisis

Por estar enfrentando una crisis, incrementaremos el monitoreo de medios y redes sociales habitual. Esto nos permitirá responder con prontitud, verificar si se está cumpliendo con las expectativas de información de las personas y establecer los temas prioritarios a comunicar, con el fin de contener la crisis y proteger la reputación corporativa.

#### **Herramientas para el monitoreo de medios tradicionales u *offline*:**

**IP Noticias:** Es un servicio de rastreo identificación y seguimiento continuo a los contenidos *offline* y online. Su plataforma ofrece la ventaja de poder hacerlo de acuerdo a las necesidades de la empresa. Incluye todos los medios televisivos, radiales, escritos y web. Además, ofrece el servicio de Inteligencia informativa, evalúa y analiza información de acuerdo a su relevancia, y emite informes cuantitativos (cuántas noticias salieron, en qué medios o el costo en dinero del espacio ocupado por la nota) y cualitativos (positiva, negativa, neutra), en función a las palabras claves seleccionadas. Para este caso de crisis, añadiremos las palabras clave “accidente aéreo”, “vuelo Lima-Arequipa”, “DGAC” y “Boeing Perú”.

#### **Herramientas para el monitoreo de redes sociales:**

**Hootsuite:** La ventaja de este sistema es que permite integrar Twitter, Facebook, Google y otros, lo que nos facilitará el monitoreo en tiempos de crisis y nos permitirá tener una visión más integral del progreso en redes.

**Google alerts:** Este sistema permite monitorear la web en base a palabras clave, por lo que en esta crisis monitorearemos, además del nombre de la compañía, el nombre del gerente general, el número del vuelo accidentado, la frase accidente aéreo, el nombre del vocero de Boeing para el caso, y la DGAC, prioritariamente.

**Facebook Insights:** le da información constante a los administradores de las Fan Pages. Nos permitirá monitorear el nivel y la calidad de las interacciones de las personas con nuestra Fan Page y los contenidos que iremos difundiendo en ella, como el mensaje del gerente general, las notas de prensa, herramientas de ayuda para las víctimas etc.

**Social Studio:** Esta herramienta tiene la particularidad de monitorear y direccionar los posts importantes a los empleados para seguimiento. Considerando la sobrecarga en esta coyuntura crítica, será de gran ayuda para el equipo de redes.

**Brandwatch:** Es una herramienta de monitoreo que permite extraer insights de las conversaciones que se generan en torno a una marca en redes sociales. Esto será fundamental para ir gestionando nuestra respuesta en crisis, en general, y en las redes sociales, en especial, adaptándola al progreso de los acontecimientos y su impacto.

#### 4.3.4 Cronograma del Plan de Acción

El presente plan contiene medidas de aplicación inmediata y otras que se implementarán durante los siguientes días. Considerando experiencias previas en otros países en los últimos años, la crisis por un accidente aéreo dura lo que tome el rescate de cadáveres y/o heridos, entrega de cuerpos, velorios, entierros y los primeros resultados de la investigación de las causas del accidente. Lo primero ocupará la atención los primeros días, y la segunda semana estará más enfocada en los primeros resultados de lo que se halle en la caja negra y el grabador de voz de la cabina. Por eso hemos determinado un calendario de dos semanas. A partir de ahí se evaluará si se continúa en escenario de crisis o se empieza la recuperación.

Cronograma Crisis

Actividades	Lun10	Mar11	Mier12	Jue13	Vier14	Sáb15	Dom16	Lun17	Mar18	Miér19	Jue20	Vie21	Sáb22	Dom23
Cambiar color de logo en RRSS	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Post informativos accidente RRSS	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Vídeo de GG condolencias	█													
Media Training GG/P&R	█													
Reunión Gabinete de crisis	█	█	█	█	█	█		█	█	█	█	█		
Emitir Nota Prensa crisis 02	█													
Emitir Nota Prensa crisis 03		█												
Emitir Nota Prensa crisis 04			█											
Emitir Nota Prensa crisis 05				█										
Emitir Nota Prensa crisis 06					█									
Reunión GG equipo en Lima	█													
Reunión GG equipo Arequipa/crisis	█													
Línea telefónica para víctimas	█	█	█	█	█									
Lanzamiento Workplace VLA	█													
Campana Workplace y periódicos murales refuerzo valores corp.		█		█		█		█		█		█		
Terapias impacto duelo colaboradores			█	█	█			█	█	█	█	█		
Misa y homenaje compañeros fallecidos							█							
Reunión Gerentes de Área y equipo		█	█	█	█			█		█		█		
Portal Informativo de crisis		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Monitoreo RRSS y medios 24/7	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█

## CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE COMUNICACIÓN POST CRISIS

Cronograma Crisis VLA, la comunicación corporativa de Viaje Lindo Airlines (VLA) ha tenido un performance deficiente. Si bien la empresa cuenta con un área de comunicaciones, su dirección ha sufrido constantes cambios, lo que previsiblemente ha dificultado mantener una política de trabajo coherente y sostenida en el tiempo. Esto se debe a que el directorio nunca estuvo satisfecho con el trabajo desempeñado por el área. Además, el presupuesto destinado tampoco habría sido óptimo, pues se conoce que la inversión en publicidad ha sido baja.

Estas deficiencias se visibilizaron en junio de 2019, cuando VLA enfrentó la mayor crisis reputacional desde su fundación, en 1995. Por tratarse de un accidente aéreo con pérdida de vidas, esta crisis atacó directamente lo que es el pilar fundamental de cualquier compañía de aviación civil y, particularmente el de VLA, por tratarse de su promesa de marca.

Aunque una crisis no necesariamente destruye una organización, sí puede tener efectos devastadores, pues impacta no solo a nivel financiero y operativo, sino también en el ánimo de sus trabajadores, en su reputación y, como consecuencia, en sus ventas. Así que en el año 2020, el área de comunicación corporativa concentrará sus esfuerzos en superar los daños causados por la crisis y demostrar a sus clientes que la empresa aprendió de lo vivido y salió fortalecida. Coincidentemente, el año 2020 la empresa cumple 25 años de operación en el mercado, aniversario que nos dará la oportunidad -o el “pretexto”- para lanzar una campaña de reposicionamiento asociada a un evento positivo, y no a la crisis recientemente vivida.

### 5.1 OBJETIVOS

#### Objetivo generales

**Objetivo general externo:** Reforzar la reputación y el posicionamiento de la compañía en el escenario postcrisis.

**Objetivo general interno:** Mejorar el clima laboral en la empresa.

### **Objetivos específicos**

#### **Externos**

- Consolidar la reputación de VLA como una empresa líder en el mercado, tras la crisis sufrida.
- Reforzar el posicionamiento de VLA como una empresa segura.
- Corregir las deficiencias en la comunicación externa de la empresa, manifestadas durante el periodo de crisis.
- Fortalecer la capacidad de comunicación y relacionamiento de los líderes de la empresa, y su capacidad de respuesta en equipo frente a situaciones de crisis.
- Conservar los clientes habituales, que podrían haberse distanciado de la empresa por temores relativos a la seguridad a causa del accidente, y a conquistar un nuevo nicho de de clientes potenciales.
- Reforzar la presencia de la empresa en los canales de comunicación externa.
- Comunicar interna y externamente las acciones de RSC para impactar positivamente en la reputación de la compañía.

#### **Internos**

- Reforzar la cultura corporativa para mantener la cohesión interna.
- Determinar con precisión el estado del clima laboral de la empresa y las causas.
- Mejorar el sentido de pertenencia de los trabajadores con la empresa, para que den lo mejor de sí.
- Influenciar en las actitudes de los trabajadores hacia la empresa, fomentando su identificación y compromiso.
- Comunicar los asuntos de interés de la empresa a los trabajadores de manera efectiva.
- Que los trabajadores se esfuercen en mejorar en su trabajo, alcanzar metas y se sientan parte de un equipo.

## **5.2 EJES ESTRATÉGICOS**

La presente propuesta de comunicación consta de cinco ejes estratégicos, en base a los que se desarrollará el plan de acción:



1. Reputación
2. Cultura y clima laboral
3. Comunicación interna
4. Comunicación externa
5. Responsabilidad social corporativa

### 5.3 PLAN DE ACCIÓN

#### EJE 1: REPUTACIÓN

“La reputación corporativa es el reconocimiento del comportamiento de una empresa que hacen sus grupos de interés, en función a la satisfacción de sus expectativas con relación a los compromisos de la empresa que les incumben directamente. La reputación es un binomio cuyo primer elemento es la realidad corporativa, y el segundo, el reconocimiento de los *stakeholders*. Lo importante, qué duda cabe, es la realidad, el comportamiento corporativo; pero cuidado, una buena realidad que no es reconocida no desaparece, pero no genera valor para la empresa.” (Villafañe, 2014)

Desde el inicio de sus operaciones, VLA ha puesto especial énfasis en la seguridad de sus aeronaves y la puntualidad de su servicio. Así ha logrado convertirse en la aerolínea con menos retrasos en minutos, a nivel nacional.; ambos, atributos de primera línea para una empresa dedicada al transporte aéreo de pasajeros. Su slogan comercial “*Seguridad y puntualidad a un mejor precio*”, destaca su promesa de marca.

La promesa de marca es clave para una empresa, pues implica lo que ofrece a sus clientes, lo que ellos pueden esperar recibir de ella, y lo que la diferencia de otros competidores. En suma, la coincidencia entre la oferta y la demanda. La coherencia entre esta promesa y la oferta real de la empresa contribuyó a que ésta se afirmara en un posicionamiento sólido, hasta el accidente en junio de 2019. Una fatalidad como esa, en un contexto en el que inicialmente la empresa trató de evadir responsabilidades, sin duda golpeó directamente el pilar fundamental sobre el que estaba construida la reputación de la aerolínea: la seguridad.

Pero la reputación no es estática, va evolucionando y requiere ir adaptándose a situaciones o circunstancias que se van generando, así que este plan propone reforzar y consolidar la reputación de VLA con una campaña de comunicación basada en el patrocinio a dos atletas exitosos, de mucha actualidad.

## **OBJETIVO**

Consolidar la reputación de VLA como una empresa líder en el mercado, tras la crisis sufrida.

## **Estrategia**

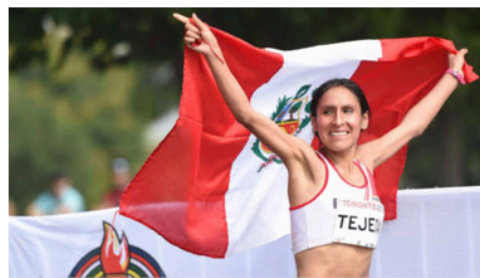
Reforzar la reputación de la empresa, acercándola a la sociedad a través de íconos o héroes.

**Acción 1: Patrocinio de los atletas peruanos Gladys Tejeda y Christian Pacheco, ganadores de la medalla de oro de la maratón de mujeres y de hombres, respectivamente, en los Juegos Panamericanos Lima 2019.** De cierta manera, esto dos atletas personifican el mensaje que se quiere transmitir: que a lo largo del camino enfrentaremos dificultades, situaciones adversas y retos, pero en base a trabajo arduo, esfuerzo y sacrificio, podemos superarlos y salir adelante. Además, servirá para acercar a VLA a la sociedad.

<b>Respon- sable</b>	<b>Público Objeti- vo</b>	<b>Canal/ Medio</b>	<b>Mensaje</b>	<b>Producto/en- tregable</b>	<b>Indica- dor de medi- ción</b>	<b>Meta</b>	<b>Presu- puesto (soles)</b>
Com./ Marke- ting- Agencia de publi- cidad	Opinión públi- ca/ clientes	-Redes Sociales (RRSS) -Tv Ca- ble	Cuando los peruanos se esfuerzan, superan las más grandes dificultades y logran alcan- zar la exce- lencia	-Piezas gráfi- cas y videos para RRSS con mensajes de los atletas identificados con la marca VLA.	Ranking Merco	Primer puesto como aerolínea peruana en 2020	152,317



“Desde chiquito soñaba con subirme a un avión en Huancayo, y que desde ahí me llevara por el mundo. Ahora lo hago con VLA porque son peruanos, mi gente, porque tenemos mucho en común. Veinticinco años luchándola para salir adelante no se cumplen todos los días”.



“Volar alto no es fácil, es el resultado de años de esfuerzo y sacrificio, de caer y aprender a levantarse. He conocido la historia de VLA y se parece mucho a la mía, me sentí identificada, por eso me asocio con ellos, porque creo que juntos tenemos un mensaje muy potente para llevar a la gente, sobre superar la adversidad y alcanzar el éxito”.

Figura 10. Maqueta de la propuesta de campaña con los maratonistas Christian Pacheco y Gladys Tejeda.

**Acción 2:** Patrocinar una maratón por los 25 años de VLA. Como complemento al patrocinio y la campaña de posicionamiento con los maratonistas, proponemos la organización de una maratón, que involucrará la participación activa de miles de personas, y que dará amplia exposición a la marca en la campaña de promoción, en la escenografía de la maratón -partida y llegada-, en los polos de los corredores y otro *merchandising*, y en cobertura de prensa. Además, por tratarse de una actividad deportiva de amplia convocatoria, podría sumarse a los resultados de sostenibilidad de la compañía.

Res- pon- sable	Pú- blico Obje- tivo	Canal/Me- dio	Mensaje	Produc- to/en- tregable	Indicador de medi- ción	Meta	Presu- puesto
Com/ MKT Agencia publici- dad	Opi- nión públi- ca/ clien- tes	-Presencial -Medios offline/tradi- cionales -RRSS corporati- vas	Promo- vemos el deporte y el bien- estar de las personas	Evento maratón	-Partici- pación de corredo- res -Impacto en me- dios de com.	-20 mil personas corriendo -Cobertura de prensa no pagada que supere los S/ 50000	207,317

## **OBJETIVO**

Reforzar el posicionamiento de VLA como una empresa segura.

**Acción 3:** Serie de mini vídeos que, empleando la técnica del Storytelling, cuenten, a través de sus ingenieros aeronáuticos y mecánicos, cómo trabaja VLA para que sus aviones sean muy seguros y los índices de seguridad y puntualidad que han alcanzado, para ofrecer a sus clientes.

<b>Res- pon- sable</b>	<b>Públi- co Obje- tivo</b>	<b>Canal/ Medio</b>	<b>Mensaje</b>	<b>Produc- to/en- tregable</b>	<b>Indicador de medi- ción</b>	<b>Meta</b>	<b>Presu- puesto</b>
Comu- nica- ción/ Agen- cia audio- visual	Opi- nión públi- ca/ clien- tes	-Redes Socia- les (RRSS)	Nuestro propósi- to es transportar a nuestros pasa- jeros de manera segura y traba- jamos con los más altos es- tándares	6 Vídeos de 1.30 minutos c/u	Visualiza- ción de los vídeos en redes	Número de visualizacio- nes superior al 50% de pasajeros anual	14,603

## **EJE 2: CULTURA Y CLIMA LABORAL**

“Una empresa está constituida fundamentalmente por personas. La estructura organizacional, los recursos, la estrategia y el valor económico no tienen sentido sin esas personas. La gerencia ha de poner especial cuidado en la dinámica organizacional. En la empresa circulan creencias, valores y otros símbolos que estructuran la cotidianidad y configuran un patrón de pensamiento y acción.” (Scheinsohn, 2009)

La filtración de quejas de los trabajadores a la prensa durante la crisis del accidente visibilizó, en el peor momento posible, un mal estado anímico o mal clima en la empresa. Se conoció que había descontento por una sobrecarga laboral y falta de reconocimiento e incentivos. Pero revelarlo justo cuando la compañía atravesaba el peor momento en sus 24 años de operación y de manera anónima y pública, también manifestó el poco sentido de pertenencia y la casi inexistente relación de confianza de los trabajadores para con su empresa.

Sin embargo, no se sabe a ciencia cierta si la sobrecarga y la falta de reconocimiento serían las únicas causas del descontento, o si existen otras causas subyacentes. Por eso en el año post crisis, la empresa se enfocará en determinar con la mayor precisión posible las causas del descontento, y en fortalecer la relación con los trabajadores.

## **OBJETIVO**

Determinar con precisión el estado del clima laboral en la empresa, las causas y las oportunidades de mejora.

## **Estrategia**

Hacer mediciones cuantitativas y cualitativas que nos permitan determinar el estado real del clima, todas las causas del deterioro y las expectativas de los trabajadores.

**Acción 1:** Medición cuantitativa de clima laboral (encuesta anónima) con soporte de un consultor externo, donde se mida condiciones de trabajo, oportunidades de carrera, competencia supervisora, compensación y reconocimiento, entre otros.

Res- pon- sable	Público Objetivo	Canal/ Medio	Mensaje	Producto/ entregable	Indicador de medi- ción	Meta	Presu- puesto
Com- RRHH/ Consultor externo	Trabaja- dores	-Encuestas de aplica- ción directa por el con- sultor	Nos interesa saber qué piensas/cómo te sientes tra- bajando aquí	-Resulta- dos cuanti- tativos detallados.	Encuesta de clima laboral anual.	Encuestar al 98% de la em- presa.	14,000

**Acción 2:** Estudio cualitativo de clima laboral, para conocer con detalle qué expectati-  
vas de mejora tienen los trabajadores.

Res- pon- sable	Público Objeti- vo	Canal/ Medio	Mensaje	Producto/ entregable	Indicador de medi- ción	Meta	Pre- su- puesto
Com- RRHH/ Consultor externo- psicólogo	Trabaja- dores	-Focus Group a cargo del psicólogo consultor	Queremos conocer tus aportes para mejorar el clima	-Resultados cualitativos detallados.	Encuesta de clima laboral anual.	Que par- ticipa el 98% de la empre- sa.	25,000

## **OBJETIVO**

Mejorar el sentido de pertenencia de los trabajadores con la empresa, para que den lo mejor de sí.

### **Estrategia**

Valorar el trabajo que hace cada colaborador y cómo aporta al éxito de la empresa, reforzando los valores corporativos.

**Acción 3:** Realizar mini videos de 50 segundos c/u, donde los trabajadores den su testimonio sobre qué hacen y cómo aportan a la empresa, para difundir en canales internos y Redes Sociales de la empresa (RRSS) (se harán videos de 2 trabajadores por área cada semestre).

<b>Res-pon-sable</b>	<b>Público Objetivo</b>	<b>Canal/ Medio</b>	<b>Mensaje</b>	<b>Producto/ entregable</b>	<b>Indicador de medición</b>	<b>Meta</b>	<b>Presu- puesto</b>
Com/ RRH H	Trabajadores	-Workplace -TVs en áreas internas, -RRSS corporativas	Detrás de cada cosa que hacemos, hay un trabajador que lo mejor de sí	-Mini videos de 50 segundos, con testimonios de trabajadores e imágenes mostrando lo que hacen en la empresa (dos por área cada semestre)	Estadística de visualización de los mini videos en Workplace	Que los vean al menos el 90% de los trabajadores en Workplace	00 (Prod. interna)

**Acción 4:** Realizar talleres semestrales “Somos VLA”, sobre la Cultura Corporativa, donde se recuerde la misión y propósito, visión y valores de la empresa, y los trabajadores expongan cómo los viven en su día a día.

<b>Res-pon-sable</b>	<b>Público Objetivo</b>	<b>Canal/ Medio</b>	<b>Mensaje</b>	<b>Producto/entregable</b>	<b>Indicador de medición</b>	<b>Meta</b>	<b>Presu- puesto</b>
Com/ RRHH	Trabajadores	-Talleres Presenciales en la empresa	Nuestra cultura nos une y nos define	-Feedback de los trabajadores sobre cómo se ven y valoran ellos mismos	Encuesta de clima laboral anual.	Mejora de 40% de satisfacción frente a la anterior.	00 (prod. interna)

**Acción 5:** Hacer *merchandising* corporativo con artículos de uso diario que lleven mensajes sobre la cultura corporativa de la empresa, con énfasis en la seguridad.

Res- pon- sable	Públi- co Ob- jetivo	Canal/ Medio	Mensaje	Producto/entre- gable	Indica- dor medi- ción	Meta	Presu- puesto
Comu- nica- ción	Traba- jadores	Repar- to pre- sencial	Estamos contigo siempre y queremos que nos lleves con orgullo	-Calendarios y mouse pads para personal de oficina -Agendas/libretas y lapiceros para personal móvil	Registro de entrega y recepción	Que todos los trabajadores cuenten con un artículo brandeado	16,746

**Acción 6:** Realizar un video de inducción sobre la Cultura Corporativa de la empresa, cómo se viven sus valores, y que cree conciencia sobre la trascendencia de transportar personas “que ponen sus vidas en tus manos”.

Res- pon- sable	Público Objeti- vo	Canal/ Medio	Mensaje	Producto/entre- gable	Indicador de medi- ción	Meta	Presu- puesto
Com/ RRHH	Traba- jadores Nuevos	-TVs en áreas inter- nas	Somos una empresa que se preocupa por sus pasajeros y sus trabajadores	-Video documental de 8 minutos, donde se explica lo que hace cada área de la empresa así como su Cultura Corporativa	Visualiza- ción del video	Visto por 100% de trabajadores que ingresan	16,000

### EJE 3: COMUNICACIÓN INTERNA

“Adentro, los empleados pueden facilitar, entorpecer y aún destruir el proyecto corporativo; afuera son portavoces de la empresa; transmiten lo que interpretan que la empresa es, lo que desea ser, cómo es tratado su personal y cómo son sus productos. Cada miembro es un aviso viviente, un embajador ante sus familiares, amistades y demás personas con las que interactúa.” (Scheinsohn, 2009)<sup>6</sup>

<sup>6</sup>Daniel Scheinsohn A. Comunicación estratégica: La opinión pública y el proceso comunicacional. 1era ed. Buenos Aires: Ediciones Granica, 2009. 136 p.

Hasta el momento de la crisis, era muy deficiente. El único canal de comunicación interna con el que cuenta la empresa es la *Intranet*, una red de internet privada a la que solo pueden acceder los miembros de la organización. Desde ahí se pueden comunicar entre las diferentes áreas de la empresa, pero al parecer sería usada solamente con fines operativos, y no de clima laboral. Por otro lado, se sabe que los trabajadores han creado una serie de grupos de *Facebook* y de *Whatsapp*, pero por iniciativa propia, al margen de la organización, y específicamente de la gerencia de comunicación. La ausencia de una estrategia de comunicación multicanal dentro de una empresa con públicos internos muy diferentes, que trabajan en condiciones de movilidad (pilotos, tripulación área, mecánicos) y en diferentes sedes (aviones, aeropuertos, oficinas administrativas) indica claramente la falta de planeamiento y políticas.

A raíz de la crisis se creó una página de Workplace, un lugar que permite conectar a todas las personas de una empresa usando las funciones de Facebook que les son familiares, como la sección de noticias, los grupos, mensajes y eventos. Sin embargo esta fue una medida de emergencia; una adecuada comunicación interna necesita un plan de acción coherente y sostenido.

Por la misma naturaleza del negocio, la mayor parte del tiempo gran parte del staff de VLA está en movimiento, o trabajando fuera de las oficinas de la empresa. Tal es el caso de los pilotos, tripulación aérea, mecánicos, personal de counter en aeropuertos, etc. Por lo tanto, para tener una comunicación interna efectiva emplearemos diversos canales, sobre todo los digitales a los que se puede acceder desde cualquier lugar e incluso en movimiento, e incentivaremos la bidireccionalidad en la comunicación. Esto último es de suma importancia porque representa la oportunidad de entender mejor a nuestra fuerza laboral y mejorar su performance.

Según staffbase.com “una comunicación interna efectiva es una poderosa fuerza que conduce a un aumento del 40% en la satisfacción del cliente, un aumento del 30% en la rentabilidad y un aumento del 36% en el rendimiento general de una empresa”.<sup>7</sup>

## **OBJETIVO**

Comunicar los asuntos de interés de la empresa a los trabajadores de manera efectiva.

---

<sup>7</sup> 7 Reasons Why Internal Communication is Important For Success <https://staffbase.com/blog/7-reasons-why-internal-communication-is-important-for-success/>



## Estrategia

Que la gente esté siempre informada sobre lo que ocurre en la empresa y cómo su trabajo contribuye a su éxito o su fracaso, para que se sienta parte real de ella.

**Acción 1:** Emisión de Alertas Informativas (AR) (proceso de edición rápido con cadena de aprobaciones pequeña) y un boletín informativo mensual (BIM), con noticias de la empresa.

Res-pon-sable	Público Objeti-vo	Canal/ Medio	Mensaje	Producto/ entregable	Indicador de medi-ción	Meta	Presu-puesto
Co-muni-cación	Traba-jadores	-Work-place -Emailing -Periódicos mu-rales	Eres importante para la empresa, por eso te informamos primero sobre lo que ocurre aquí.	-Boletín de noticias mensual -AR como posts eventuales	Visualiza-ción del post en workplace	Que lo vea el 90% de trabajadores en Workpla-ce	1714

Alerta Informativa

## Los nuevos Boeing 737 se incorporan a la flota de VLA

Tras rigurosos controles por ingenieros aeronáuticos del fabricante, así como de expertos internacionales independientes, acreditados por IATA, los catorce nuevos aviones adquiridos por nuestra aerolínea, recibieron las certificaciones de más alto estándar, y se incorporan a nuestra flota para servir rutas nacionales. La nueva distribución de horarios se publicará [en Workplace](#), y también se distribuirá por correo electrónico.



VIAJE LINDO  
Airlines



Figura 11. Maqueta de Alerta Informativa para la Comunicación Interna de VLA



Figura 12. Maqueta del boletín informativo “Nuestras Alas”

**Acción 2:** Reuniones mensuales por área, presididas por el líder del área, para feedback y sugerencias.

Res- pon- sable	Públi- co Ob- jetivo	Canal/ Medio	Mensaje	Producto/en- tregable	Indica- dor de medi- ción	Meta	Presu- puesto
Jefes de Área	Trabajadores	Presen- cial	Valoramos tu aporte específico en el área y tus ideas para mejorar	Acta de la reunión (participantes, puntos importantes tocados)	Asisten- cia	Que partici- cipe el 90% del equipo	1714

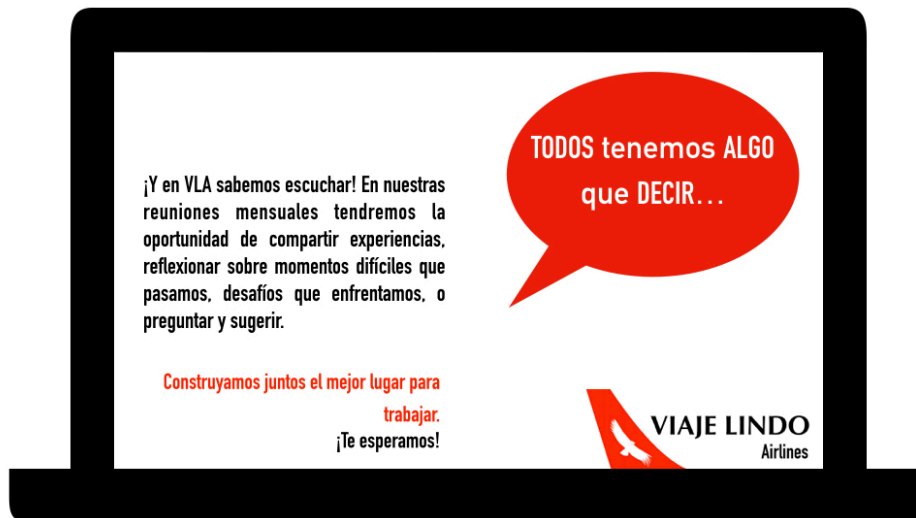


Figura 13. Boceto de a convocatoria a reuniones mensuales

**Acción 3:** Reunión diaria de motivación y actualización para colaboradores que trabajan directamente con usuarios (tripulación, counter y aeropuerto). A diario, al inicio del turno, los trabajadores que trabajan atendiendo directamente a los usuarios de la aerolínea tendrán una reunión de 15 minutos liderada por su supervisor, para hablar de los inconvenientes o dificultades que tuvieron el día anterior y cómo los solucionaron o superaron. Se compartirán opiniones o dudas que se pudiera tener antes de iniciar el día.

Res-pon-sable	Público Objeti-vo	Canal/ Medio	Mensaje	Producto/en-tregable	Indica-dor de medi-ción	Meta	Presu-puesto
Jefes de Área/grupos	Trabajadores que atienden clientes	Reunión presencial	Queremos facilitar, apoyar tu trabajo diario y que todos contribuyan a las mejoras.	Acta de la reunión (participantes, puntos importantes tocados)	Asistencia	Que participe el 90% del equipo	n/a

## **OBJETIVO**

Que los trabajadores se sientan parte de un equipo donde son reconocidos y valorados.

## **Estrategia**

Motivarlos mediante el reconocimiento de sus logros o metas alcanzadas, y haciéndolos sentirse escuchados y atendidos.

**Acción 4:** Hacer un reconocimiento público al trabajador del mes y al equipo del mes, entre quienes hayan cumplido o alcanzado alguna meta específica. Puede tratarse de metas en el trabajo (alcanzar determinadas horas de vuelo, o de venta de boletos) o metas personales (concluir estudios de maestría, ganar un concurso de canto, etc).

Res- pon- sable	Público Objeti- vo	Canal/ Medio	Mensaje	Producto/ entregable	Indicador de medi- ción	Meta	Presu- puesto
Com/ RRHH	Traba- jadores	-Work- place -Periódicos murales	Este trabajador/ equipo logró tal meta y estamos muy orgullosos de ellos	-2 Posts gráfi- cos: -el trabajador del mes -el equipo del mes	Visualiza- ción del post en workplace	Que lo vea el 90% de trabajado- res en Workplace	7317

**Acción 5:** Ponerse en el lugar del otro. Para que los directivos y líderes de la empresa conozcan y valoren mejor el esfuerzo que realizan sus trabajadores, saldrán un día a campo, a ocupar puestos diversos (counter o abordajes en aeropuertos, tripulación de flota, servicio al pasajero, *call center* etc), para conocer más de cerca su realidad.

Res- pon- sable	Público Objeti- vo	Canal/ Medio	Mensaje	Producto/entrega- ble	Indicador de medi- ción	Meta	Presu- puesto
Com/ RRHH	Líderes y traba- jadores	Presen- cial	Queremos compren- derte mejor, para enten- dernos me- jor	Experiencias y anécdotas vividas por los directivos de la empresa, con oportunidades de mejora.	Participa- ción de los líderes/ directivos	100% de par- ticipa- ción	1714

**Acción 6:** Lanzamiento y ejecución de “VLA Innova”, que consiste en la realización y emisión de mini videos, donde se presentará la las innovaciones que realizan las diferentes áreas de la empresa. A fin de año, todos los trabajadores de la empresa podrán votar por su favorita (excepto la de su área), y el área ganadora tendrá un reconocimiento especial en la reunión anual de la empresa.

Res-pon-sa-ble	Público Objeti-vo	Canal/ Medio	Mensaje	Producto/entre-gable	Indica-dor de medi-ción	Meta	Presu-puesto
Com/Jefes de área	Traba-jadores	-Workpla-ce -Periódicos mura-les -RRSS corporati-vas	Somos un equipo que cre-ce, aprende, innova y se supera	-Doce vídeos por año (un vídeo con la innovación de algún área, en promedio una vez por mes).	Visuali-zación del post en work-place	Que lo vea el 90% de trabajado-res en Workplace	25,317

#### EJE 4: COMUNICACIÓN EXTERNA

El nada auspicioso escenario de la Comunicación Corporativa de VLA antes del accidente, tuvo consecuencias directas en la calidad de la comunicación externa desarrollada al inicio de la crisis. Lo primero que debió hacerse fue convocar al gabinete de crisis, pero algunos sus miembros ni siquiera sabían que formaban parte; las redes sociales estallaron con quejas de los trabajadores y los propios clientes, sin que se hiciera nada para contenerlo; y la nota de prensa -tardía y mal redactada- sumada a las nerviosas y desacertadas declaraciones del gerente general, terminaron por agudizar la crisis. Si todas estas acciones equivocadas hubieran sido manejadas adecuadamente, en vez de ahondar el problema, hubieran sido parte de la solución.

Actualmente, la aerolínea cuenta con una página web, que sirve como tienda virtual de boletos aéreos, principalmente. También cuenta con redes sociales: *Fanpage*, *Twitter*, *Instagram* y *LinkedIn*. Además recientemente lanzó una aplicación, pero su función es netamente comercial, pues da alertas de asientos vacíos y ofertas 48 horas antes de los vuelos.

#### **OBJETIVO**

Corregir las deficiencias en la comunicación externa de la empresa, manifestadas durante el periodo de crisis.

#### **Estrategia**

Involucrar a los líderes de la empresa en los procesos.

**Acción 1:** Revisión, corrección y aprobación del nuevo Manual de Crisis de VLA por parte de los miembros del comité de crisis.

Res- pon- sable	Público Objetivo	Canal/ Medio	Mensaje	Producto/ entregable	Indicador de medición	Meta	Presu- puesto
Co- mu- nica- ción	Comité de crisis	Pre- sencial	Tenemos la primera res- ponsabilidad en crisis	Nuevo Ma- nual de crisis de VLA	Participación de los miembros del comité	100% de participa- ción	1714

**Acción 2.** Creación de un "dark site". En la crisis del accidente del vuelo Lima-Arequipa hubo que improvisar un portal dentro de la web corporativa para centralizar y ordenar la información sobre el accidente. Con el fin de estar preparados si ocurriera una próxima crisis, se creará un *dark site* o sitio oscuro, que es una página ya estructurada y preparada para recibir la información, que se activa si ocurriera otro siniestro similar.

Res- pon- sable	Público Objeti- vo	Canal/ Medio	Mensaje	Producto/ entregable	Indicador de medi- ción	Meta	Presu- puesto
Co- mu- nica- ción/ agen- cia digital	Opinión pública/ prensa	Página web	Somos transpa- rentes y eficien- tes, ac- tuamos rápida- mente	Página web, es- tructurada espe- cialmente para informar sobre la crisis	Encuesta online a usuarios de la página	Satisfac- ción sobre 60%	5214

## **OBJETIVO**

Fortalecer la capacidad de comunicación y relacionamiento de los líderes de la empresa, y su capacidad de respuesta en equipo frente a situaciones de crisis.

## **Estrategia**

Enfrentarlos con escenarios simulados e involucrarlos en el afinamiento y creación de políticas de comunicación y crisis.

**Acción 3:** Realización de *media training* al vocero principal de la empresa (gerente general) y a voceros secundarios (gerentes de área, especialistas en marketing, operación área y legal).

Res- pon- sable	Público Objetivo	Canal/ Medio	Men- saje	Producto/en- tregable	Indicador de medi- ción	Meta	Presu- puesto
Comu- nica- ción	Voceros (grte, gral y grtes de área selec- cionados)	Presen- cial	Somos exper- tos, estás en buenas manos	-Vídeos de las prácticas y cartilla con recomendacio- nes para cada vocero	Ficha téc- nica de evaluación	Aprobación de los ítems de la ficha técnica	12,500

**Acción 4:** Desayunos con grupos de periodistas líderes para generar un acercamiento con la empresa, compartir las medidas post crisis que se tomaron y recoger sus opiniones sobre la empresa (feedback muy valioso que ayudar a delinear mejor futuras acciones con impacto externo). El gerente general y otros voceros podrán establecer una relación más directa y cotidiana con los periodistas, facilitándoles así su relacionamiento en momentos de crisis.

Res- pon- sable	Público Objetivo	Canal/ Medio	Mensaje	Producto/entre- gable	Indica- dor de medi- ción	Meta	Pre- su- puesto
Co- muni- cación con apoyo de GG	Perio- distas líderes/ sta- kehol- ders	Pre- sencial	Trabajamos mucho para hacer las co- sas bien y nos interesa su opinión	-Informe con opi- niones/recomenda- ciones -eventualmente, los periodistas podrían publicar algo	Asisten- cia de periodis- tas invi- tados	60% de asis- tencia	49,759

### **Objetivo**

Reforzar la presencia de la empresa en los canales de comunicación externa.

### **Estrategia**

Generar relacionamiento y contenidos positivos para la empresa.

**Acción 5:** Rueda de entrevistas del Gerente General en medios de comunicación, por el aniversario de 25 años de operación de VLA, para conmemorar lo que ha sido la evolución de la aerolínea a lo largo de los años y detallar qué acciones ha tomado la empresa para evitar que vuelva a ocurrir otro accidente.

Res-pon-sable	Públi-co Obje-tivo	Canal/Me-dio	Mensaje	Produc-to/entre-gable	Indicador de medición	Meta	Presu-puesto
Co-muni-cación	Opi-nión pública	Medios tradicionales: radio, tv, diarios, revistas	Hemos salido de la crisis fortalecidos	Entrevistas publicadas en medios	Valoración cualitativa (positivo, neutro, negativo) de la empresa de monitoreo de medios	Todos los contenidos deben ser positivos	12,000

**Acción 6: Posicionamiento SEO** Se trabajará en la creación de contenidos, palabras clave y otros ajustes en la página web y redes sociales de la empresa para lograr una primera página de búsqueda en Google, con referencias positivas.

Res-pon-sable	Públi-co Obje-tivo	Ca-nal/ Me-dio	Mensaje	Producto/entregable	Indica-dor de medición	Meta	Presu-puesto
Co-muni-cación/agen-cia digital	Públi-co en general	In-ter-net, webs	La noticia más importante sobre nosotros es la calidad de nuestra operación	Resultados de búsqueda del nombre de la empresa en Google.	Página de búsqueda en Google.	Primera página del resultado de búsqueda en Google con 100% positivos.	12,000

**Acción 7: Monitoreo, escucha y respuesta activa 24/7 de las redes corporativas**, de modo que se estimule la interacción con el público.

Res-pon-sable	Públi-co Obje-tivo	Ca-nal/ Me-dio	Mensaje	Producto/entregable	Indicador de medición	Meta	Presu-puesto
Co-muni-cación/agen-cia digital	Públi-co en general	RRS S corporativas	Nos gusta escucharlos, comisarios con ustedes porque nos importa lo que piensan y quieren.	Conversaciones generadas con el público externo en las RRSS	Estadísticas de las propias RRSS	-Aumento anual de 20% de seguidores en RRSS. -Aumento de 40% de menciones positivas en RRSS	72,000

## **OBJETIVO**



Conservar los clientes habituales, que podrían haberse distanciado de la empresa por temores relativos a la seguridad a causa del accidente, y a conquistar un nuevo nicho de clientes potenciales.

### Estrategia

Relevar las experiencias positivas de los clientes con la empresa, y motivar su acercamiento.

**Acción 8:** Campaña de Comunicación en Redes Sociales Corporativas sobre los millones de personas a los que VLA ha llevado a su destino, en 25 años de operación (al año 2020), contada a partir de breves videos donde, usando la técnica del *storytelling*, los pasajeros cuenten cómo nuestros aviones los llevaron a cumplir sus sueños o hitos en sus vidas (su primer viaje en avión, a su boda, al nacimiento de su hijo etc).

Esta acción sería la campaña anual más importante de la compañía, pues conmemorará los 25 años de vida de VLA pero también hablará de cómo llevó a las personas de manera segura a sus destinos, sin aludir directamente al tema de seguridad, pues esto traería de inmediato a la mente de las personas, el recuerdo del accidente.

Res-pon-sable	Público Objetivo	Canal/Medio	Mensaje	Producto/entregable	Indicador de medición	Meta	Pre-su-puesto
Comu-ni-ca-ción	Pasajeros habituales y potenciales de VLA	Redes sociales corporativas	Tenemos una larga trayectoria de viajes seguros	12 Mini videos de 1 minuto cada uno para redes	Estadísticas de visualización en RRSS	-1 millón de vistas por video	25,317

**Acción 9:** Fiesta de aniversario por los 25 años de VLA. Evento de acercamiento y relacionamiento con nuestros principales stakeholders, que permitirá afianzar la imagen y la promesa de marca de la empresa, asociado a una fecha conmemorativa positiva.

Res-pon-sable	Público Objetivo	Canal/Medio	Mensaje	Producto/entregable	Indicador de medición	Meta	Pre-su-puesto
Co-muni-ca-ción/MKT	Stakeholders	Evento presencial	Seguimos siendo una aerolínea de primer nivel, ahora consolidada	Fiesta de aniversario	Asistencia a la fiesta	Asistencia del 60% de invitados	250,000

## EJE 5: COMUNICACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

VLA cuenta con un área de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que viene realizando acciones desde hace diez años. Su labor está enfocada en el impacto medioambiental. Entre las medidas tomadas con este fin están: i) contar con una flota moderna que reduzca turbulencias, reduzca el uso de combustible y las emisiones de CO<sub>2</sub>, ii) uso de biocombustible para una reducción mayor de emisiones de CO<sub>2</sub>, y iii) campañas de sensibilización ambiental, internas y externas. En estas campañas se ha involucrado a los trabajadores, quienes han evidenciado un verdadero compromiso en su participación. Estas acciones le han valido a la empresa diversos premios y reconocimientos. Además, se han evidenciado en resultados concretos, expresados en los Reportes GRI (Global Reporting Initiative) que vienen elaborando en los últimos tres años.

Este manejo acertado y reconocido de la RSC en VLA puede beneficiar significativamente la reputación de la empresa, además de servir como elemento cohesionador entre los trabajadores.

### **OBJETIVO**

Comunicar interna y externamente las acciones de RSC para impactar positivamente en la reputación de la compañía.

### **Estrategia**

Comunicar en base a datos concretos y reales, construyendo historias, para lograr inspirar e impactar en nuestros públicos.

**Acción 1.** Alerta informativa “Vuela Verde”, constituida por piezas gráficas o posts que se distribuirán entre todos los trabajadores de la empresa, por varios canales. Además, las noticias de “Vuela Verde” se incluirán como una sección en el Boletín Informativo Mensual para trabajadores de la empresa.

Res-pon-sable	Público Objeti-vo	Canal/ Medio	Mensaje	Producto/en-tregable	Indicador de medi-ción	Meta	Presu-puesto
Com./ RSC	Traba-jadores de la empre-sa	-Work -place -correo electrónico -Periódicos mura-les	Avanzamos en nuestro sólido com-promiso por proteger el medio ambiente	-Pieza gráficas/ posts con noti-cias de actuali-dad sobre ac-ciones de sos-tenibilidad de VLA	Medición de alcance de la nota en la esta-dística de Workplace	Alcance del 80% de los miembros de Work-place	1714

**Acción 2.** Campaña de sensibilización 2020, donde se explique a los trabajadores de la empresa cómo, desde el rol que desempeñan, pueden colaborar con el cuidado del medio ambiente reduciendo sus propias emisiones.

Res- pon- sable	Públi- co Ob- jetivo	Canal/ Medio	Mensaje	Producto/entre- gable	Indicador de medi- ción	Meta	Presu- puesto
Com / RSC/ agen- cia audio- visual	Todos los traba- jadores	-Work- place -TVs en áreas internas (come- dor, cambia- dor)	En VLA creemos que to- dos po- demos aportar por un mundo mejor	-6 vídeos de un minuto c/u en formato de pe- queñas historias para impactar e inspirar a los tra- bajadores.	Visualiza- ción de los vídeo se- gún esta- dísticas de Workplace	Alcance del 80% de los miembros de VLA en Workpla- ce	1714

**Acción 3.** Realización de 3 mini vídeos “Vuela Verde con VLA” (1 minuto 30 segundos cada uno), donde se muestren los resultados e indicadores más importantes del Reporte anual GRI, narrados como historias, en un lenguaje sencillo y didáctico.

Res- pon- sable	Públi- co Ob- jeti- vo	Canal/ Medio	Mensaje	Produc- to/entre- gable	Indicador de medi- ción	Meta	Presu- puesto
Com/ agencia audiovi- sual	Opi- nión públi- ca/ Traba- jadores	RRSS corpo- rativas Work- place	Trabajamos activamente para cuidar el medio ambien- te, con resulta- dos concretos	-vídeo de 1 minuto 30 segun- dos	-Estadísti- cas de RRSS -estadísti- ca de workplace	-Alcanzar 5000,000 seguidores -80% de miembros Workplace	10,103



Figura 14. Logo Vuela Verde

## 5.4 PRESUPUESTO

Item	Soles
<b>Servicios de terceros</b>	
Producción Audiovisual documental cultura Corporativa	16,000
Producción Audiovisual anual 39 mini videos (1.30)	58,500
Agencial digital contrato anual	72,000
Diseño gráfico	24,000
Monitoreo mensual de medios offline y online	62,400
Agencia de PR (media training ejecutivos)	12,500
<i>Subtotal</i>	<b>265,400</b>
<b>Publicidad medios digitales</b>	
Facebook	24,000
Twitter	6,720
Instagram	8,500
<i>Subtotal</i>	<b>39,220</b>
<b>Patrocinios</b>	
Atleta femenina	85,000
Atleta masculino	60,000
Maratón 21 k x los 25 años VLA	200,000
<i>Subtotal</i>	<b>345,000</b>
<b>Servicios de investigación</b>	
Estudio cualitativo clima laboral	25,000
Estudio cuantitativo clima laboral	14,000
<i>Subtotal</i>	<b>39,000</b>
<b>Merchandising</b>	
Calendarios	6,000
Mousepads	1,800
Libretas	6,500
Lapiceros	4,500
Tarjetas de presentación	595
Bolsas re-usables	4,500
<i>Subtotal</i>	<b>23,895</b>
<b>Eventos</b>	
Fiesta Aniversario 25 años VLA	250,000
Desayunos con prensa (salón, catering)	19,200
Gastos de representación	12,000
<i>Subtotal</i>	<b>281,200</b>

IIMMA

<b>Viajes</b>	
Pasajes	4,800
Hospedaje	13,800
Alimentación	4,600
<i>Subtotal</i>	<b>23,200</b>
<b>Varios</b>	
Suscripciones revistas, diarios, publicaciones	7,800
Capacitación/seminarios/conferencias	20,000
Transporte	6,600
Publicaciones	10,000
Adicionales	40,000
<i>Subtotal</i>	<b>84,400</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1,101,315</b>





## 6. RECOMENDACIONES

### 6.1 MANEJO DE CRISIS Y CONTROL DE DAÑOS

VLA mantuvo una política de comunicación conservadora, con poca inversión en publicidad, y pese a ello, contaba con un importante posicionamiento en el mercado. Probablemente no lo consideraron necesario, pues sin hacer esa inversión estaban bien colocados en el mercado, por la puntualidad y seguridad de sus servicios. Sin embargo, el día que el servicio falló significativamente -accidente fatal-, sufrieron las consecuencias: Su comité de crisis no funcionó, su primera presentación ante la prensa fue un desastre para la compañía y su principal representante y, para agravar aún más la situación, sus propios empleados desencadenaron una serie de ataques soterrados.

El primer día, VLA no siguió los principios básicos de la gestión de crisis, que son actuar rápidamente y que el líder de la compañía dé la cara, que diga la verdad. La verdad no puede ser manipulada o “edulcorada”, la información debe ser muy clara. El gerente general debió asumir la responsabilidad de inmediato, incluso sin tener la información completa. Al no tenerla, debía manifestarlo claramente en esa primera declaración, y asegurar que la empresa estaba trabajando para determinar qué ocurrió. No se debieron hacer conjeturas precipitadas. Culpar a Boeing sin mediar una investigación, aumentaría las especulaciones y generaría una respuesta negativa del fabricante.

El comunicado fue tardío (8 horas después) en tono de negación, excusa, justificación y, por último, ataque y acusación a un tercero, sin asumir ningún tipo de responsabilidad por lo ocurrido. Lo correcto hubiera sido una acción preventiva, pues sabiendo que acababa de ocurrir un accidente, la empresa debió tomar la iniciativa y emitir un comunicado público de inmediato, pues el ser el primero en explicarlo le da a la empresa la oportunidad que la primera versión que corra, sea la propia.

Además, lo antes posible después de ocurrido el accidente, el gerente general debió encontrarse con las familias de los fallecidos y heridos, pasajeros y tripulación. Las víctimas debían ser la prioridad y el gerente general debe mostrar empatía, tanto en las entrevistas como en los comunicados

VLA actuó de manera reactiva, defensiva y ofensiva. De acuerdo a un estudio realizado por Deloitte en el 2018<sup>8</sup>, la confianza de una empresa en sus capacidades de gestión de crisis no siempre es acorde con su nivel de preparación. Y ese ha sido el caso con VLA, que pese a estar hace 24 años en el mercado, no supo responder a una coyuntura crítica para la que toda aerolínea debía estar preparada. Sobre todo ahora, en la era de la transformación digital, donde las crisis crecen y se propagan rápidamente. Y justamente por eso, la aerolínea debió tomar la iniciativa emplear de inmediato sus redes sociales para expresar su conmoción, dolor y pésame a los deudos. El gerente general debió usar sus propias redes sociales personales para hacer lo propio.

Por otro lado, en medio de una crisis con pérdida de vidas, la más grave que puede enfrentar una empresa de servicios, los trabajadores de la empresa comenzaron a filtrar información a los medios de comunicación contra la empresa, agravando aún más la crisis. Esto reveló una cultura corporativa débil y falta de motivación, pero sobretodo, un personal inconforme con el trato que recibía dentro de su propio trabajo. Manejar personal no solo es cubrir las plazas necesarias y pagar las planillas, un equipo de trabajo con personas contentas y comprometidas puede ser mucho más productivo, y en escenario de crisis, determinante para su solución o su agravamiento.

Estar preparado para enfrentar una crisis puede reducir significativamente su impacto. Por eso, la principal recomendación para cualquier empresa, sin importar la naturaleza de su negocio, es prepararse adecuadamente, contar con un Gabinete de Crisis y un Manual de Crisis. Es importante que la alta gerencia participe en su elaboración y en la simulación de escenarios de crisis, pues desatada la crisis, la aplicación del manual, y también el éxito del Plan de Manejo de Crisis, dependerá de su participación y colaboración.

## **6.2 COMUNICACIÓN POST CRISIS**

Las crisis de gran magnitud, una vez superadas, normalmente abren una serie de puertas al área de comunicación corporativa, que en condiciones normales sería muy complicado abrir. Las dificultades vividas ayudan a que los líderes de las empresas tomen conciencia sobre la importancia de contar con una buena reputación y una buena comunicación hacia adentro y afuera de la empresa, así que es el momento ideal para involu-

---

<sup>8</sup>Crises are on the rise. Are organizations prepared? Junio, 2018 <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/risk-management/crisis-management-plan-resilient-enterprise.html>



crarlos y trabajar un plan ambicioso, pero realista. Mientras más se involucre a los directivos, más posibilidades de éxito, por el compromiso que esto les genera.

En muchas empresas existe el mito de que la reputación de la empresa pasa únicamente por un buen o mal trabajo del área de comunicación, cuando en realidad son varios los aspectos que influyen en esto. De acuerdo a Merco, el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, los aspectos que se evalúan para medir la reputación son los resultados económicos financieros, la calidad de la oferta comercial, la reputación interna, la ética y responsabilidad corporativa, la dimensión internacional de la empresa y la innovación. De ahí la importancia del involucramiento de todos los directivos, y de no verlo sólo como una tarea de un área específica.

Al elaborar el plan de comunicación post crisis, resulta fundamental hacer un análisis de cada eje estratégico para la comunicación, y trabajar sobre los flancos débiles que se evidenciaron la crisis. Asimismo establecer KPIs claros para cada acción de comunicación, y reportarlos mensualmente a los directivos, para que acompañen los progresos del área. Aunque la reputación es un intangible, la transformación digital ha puesto en nuestras manos una serie de herramientas que nos permiten medir el impacto de la mayoría de acciones comunicacionales que realizamos.

Finalmente, es importante asumir que ya no existen excusas para una comunicación deficiente. Gracias a la evolución de lo digital, actualmente las empresas cuentan con distintos tipos de canales de comunicación muy eficientes, confiables e interactivos, que nos permiten llegar a prácticamente todos nuestros públicos internos y externos; una tremenda ventaja que bien aprovechada, significará una comunicación exitosa.

## REFERENCIAS

Daniel Scheinsohn A. (2009) Comunicación estratégica: La opinión pública y el proceso comunicacional. 1era ed. Buenos Aires. Ediciones Granica.

Justo Villafañe (2014) La recuperación de la confianza. Casos de estudio sobre la gestión de la reputación de empresas españolas. España. Gedisa Editorial.

Autores Varios. (2017) Reputación y Valor Añadido. España. D+I Desarrollando Ideas de Llorente & Cuenca.

Comunicado “Optimismo cauteloso también en 2019” IATA, diciembre 2018 <https://www.iata.org/pressroom/pr/Documents/2018-12-12-01-sp.pdf>

Perfil del cliente de usuario de agencia "low cost" Marzo, 2015 <https://www.revistasavia.com/mas-amadeus/perfil-del-cliente-de-agencia-usuario-de-low-cost/>

Cambio climático: ¿cuál es el medio de transporte que más contamina? 26 de agosto de 2019 <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49461967>

“Elaborar el marco conceptual para el desarrollo de una política de promoción del sector aerocomercial peruano en rutas domésticas y transfronterizas”. Lima, Septiembre de 2008. MINCETUR UE PERÚ. [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/Sites/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/186.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/186.pdf)

Guerra de precios de las aerolíneas: ¿Cómo se moverá la competencia? Suplemento Día 1, Diario El Comercio. 4 de marzo de 2019 <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/mercado-aerocomercial-efecto-pasajes-us-5-aerolineas-peru-lleva-competencia-low-cost-costo-latam-avianca-lc-peru-sky-airline-viva-air-peru-noticia-613189>

Portal Web del Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú. [https://portal.mtc.gob.pe/transportes/aeronautica\\_civil/index.html](https://portal.mtc.gob.pe/transportes/aeronautica_civil/index.html)

Crises are on the rise. Are organizations prepared? Junio, 2018 <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/risk-management/crisis-management-plan-resilient-enterprise.html>

7 Reasons Why Internal Communication is Important For Success <https://staffbase.com/blog/7-reasons-why-internal-communication-is-important-for-success/>

Merco, Monitor empresarial de reputación corporativa <http://www.merco.info/pe/>

AirAsia CEO Tony Fernandes has given a lesson in crisis management January 06, 2015 by David Wilson <https://www.prweek.com/article/1328007/airasia-ceo-tony-fernandes-given-lesson-crisis-management>

Crisis Management: Airasia Crisis Takes to Twitter Jan 9,2015 by Chris Northon <https://www.socialmediatoday.com/content/crisis-management-airasia-crisis-takes-twitter>

Zafra, Norman & Maydell, Elena. (2018). Facing the information void: A case study of Malaysia Airlines' media relations and crisis communication during the MH370 disaster. *Asia Pacific Public Relations Journal*. 19. 41-65.

Cómo sobrellevar la muerte de un compañero de trabajo. American Psychological Association <https://www.apa.org/centrodeapoyo/sobrellevar>



# ANEXO

## Manual de Crisis de VLA

### Viaje Lindo Airlines



## Manual de Gestión de Crisis

### Viaje Lindo Airlines

## Definición de crisis

Una crisis es un hecho inesperado, que pone en riesgo a la empresa o sus actividades, afecta la relación con sus clientes o trabajadores, y en consecuencia su desenvolvimiento habitual y su reputación.

Existen crisis evitables, que por lo general se originan en acciones humanas (falta de información, descuidos etc), y las no evitables, o accidentales, que se originan por clima, desastres naturales o accidentes.



## Prevención de crisis



Con el objetivo de reducir al mínimo cualquier posibilidad de que ocurra una crisis, es importante que todos los colaboradores de la empresa estén atentos a lo que ocurre en su entorno, y de haber alguna amenaza de crisis, se lo comuniquen inmediatamente a su jefe directo, y éste al jefe del Gabinete de Crisis de la empresa, para que se tomen las medidas necesarias.

Una comunicación adecuada es un poderoso instrumento de prevención. Por eso, los colaboradores deben ser **prioritariamente** informados cuando ocurre un hecho con potencial para desatar una crisis. Si se identifican anticipadamente los riesgos inherentes a las operaciones, con potencial de provocar una crisis, se puede evitar o disminuir su impacto.

## Gabinete de crisis

### Integrantes

- Gerente General de la Aerolínea
- Gerente de Comunicación
- Gerente de Operaciones
- Gerente de Servicio al Pasajero
- Gerente Legal
- Gerente de Recursos Humanos

### Jefe del Gabinete:

Es el Gerente General

### Coordinador del Gabinete:

Es el Gerente de Comunicación

### Obligaciones del Gabinete

Manejar la situación de crisis, midiéndola, evaluándola, y encontrando alternativas de solución posibles y eficaces.

### Convocatoria a sesión del Gabinete

A solicitud del Coordinador del Comité o de cualquiera de sus miembros.

### ACCIONES PARA LA ADMINISTRACIÓN DE UNA CRISIS

1. Nunca perder la calma. Los elementos fundamentales en la administración de una crisis son tranquilidad, Sentido común y visión estratégica.

2. Movilizar inmediatamente al Gabinete de Crisis, reunir al Equipo directamente involucrado en la crisis, reunir el apoyo necesario, y reunir con urgencia toda la información necesaria.

El líder debe convocar directamente a cada uno de los involucrados.

3. Nombrar el vocero que hablará con la prensa.
4. Evaluar la necesidad de contactar al organismo supervisor, clientes (agencias) u otras partes, para establecer una línea de colaboración o coordinación.
5. Instruir a todos los trabajadores de la empresa, particularmente a los que se encuentren cerca del lugar del accidente o suceso crítico, así como a recepcionistas, telefonistas y asistentes para que deriven a los periodistas inmediatamente con el equipo de Comunicación.
6. Ubicar y neutralizar rápidamente posibles fuentes internas de rumores o especulaciones sobre el incidente.
7. Reaccionar con agilidad y transparencia, diciendo siempre la verdad. Es la única forma de lograr credibilidad frente a la prensa, la opinión pública y los trabajadores de la empresa.
8. Sólo se usará como fuentes a personas acreditadas técnicamente. Es obligatorio e imprescindible verificar cualquier información antes de divulgarla.
9. Lo más importante de comunicar son las medidas que se están tomando para proteger vidas humanas. No asumir las vidas de las personas como una prioridad, es inexcusable.
10. En un contexto de crisis, no se da información en exclusiva, se le entrega a todos los medios. Se debe limitar el acceso de la prensa a las instalaciones de la empresa.
11. Mantener lejos de la escena a personas emocionalmente afectadas.
12. Dialogar con las autoridades dentro de la empresa. Evitar hacerlo en el exterior, frente a la prensa.
13. Desarrollar de inmediato un cuestionario de preguntas y respuestas, que abarque todo lo que podría interesarle o preguntar la prensa, los pasajeros, la comunidad, y la opinión pública en general.
14. Poner por escrito, de inmediato, la posición de la empresa frente a lo ocurrido. En base a esto se capacitará a los voceros. Se irán publicando otros comunicados, en la medida en que vayan evolucionando los acontecimientos.
15. El comunicado deberá ser difundido a todos los medios, tradiciones y online, y por la página web y Redes Sociales corporativas. Asimismo se le enviará directamente, por correo electrónico, a los **stakeholders** más importantes de la empresa.

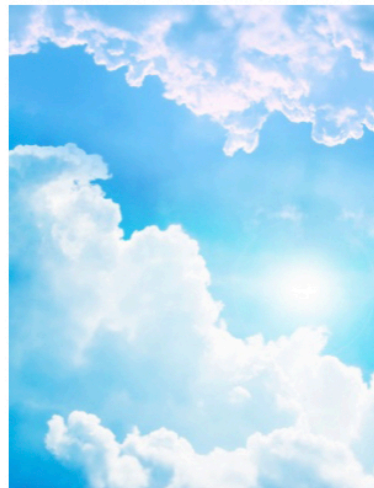
### Posibles escenarios de crisis

- Accidente con daño a personas/con muerte de personas
- Accidente con daño medioambiental
- Evento climático con impacto en la operación
- Daño a bienes de terceros (privados o públicos)
- Peleas o enfrentamientos verbales entre clientes y personal de la aerolínea (en aeropuerto o avión)
- Demora o cancelación de vuelos por causa de la compañía con un día de por medio
- Denuncia de acción de incumplimiento de compromisos de la empresa
- Consultas de los medios de comunicación, etc.

### Alerta de un incidente

Si cualquier trabajador o subcontratista de la empresa detecta un posible escenario de crisis, debe informarlo inmediatamente a su jefe directo, quien a su vez deberá informar de inmediato al área de Comunicación de VLA.

Si el colaborador no ubica a su jefe inmediatamente, puede contactar directamente con el área de Comunicación.



## Procedimiento en escenario de crisis

- Identificar la crisis (externa o interna), y establecer su naturaleza e implicancias.
- Convocar al Gabinete de Crisis- reporte de Emergencia
- Preparar el plan de acción inmediata. Determinar los medios, y el nivel de control de crisis que se espera alcanzar. Este plan debe tener como fin último alcanzar soluciones que beneficien a todas las partes involucradas, y debe evitar efectos colaterales para la organización, a futuro.
- Preparar el borrador de comunicado. Trazar las líneas maestras de lo que será la comunicación durante la crisis (fundamental para respuestas corporativas con prensa, en redes sociales, en comunicados y notas).
- Definir los públicos afectados, para priorizar la respuesta inmediata. Se debe procurar que la respuesta no amplíe el impacto del problema.

### Reporte de Emergencia

El reporte debe incluir:

- Descripción del incidente
- Fecha y hora de ocurrencia
- Lugar donde ocurrió
- Posibles causas
- Daños personales
- Daños materiales
- Alcance (si se ha tenido impacto fuera de la empresa)

