

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



GESTIÓN DE CRISIS DE LA EMPRESA
“VIAJE LINDO AIRLINES (VLA)”

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

Lucero Meylin Arteaga Alvarado

Código 20101337

Yris Melissa Chacón Arboleda

Código 20100257

Lima – Perú
Octubre, 2019

GESTIÓN DE CRISIS DE LA EMPRESA
“VIAJE LINDO AIRLINES (VLA)”

ÍNDICE

RESUMEN.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL TRABAJO.....	12
1. CONTEXTO Y ANÁLISIS DEL MERCADO.....	12
1.1. Definiciones: riesgo reputacional y crisis.....	12
1.1.1 Fases de una crisis.....	13
1.1.2. Tipos de crisis.....	15
1.1.3. Crisis y redes sociales.....	17
1.2. Mercado aerocomercial en Perú	18
1.2.1. Análisis del contexto y situación actual de las aerolíneas con vuelos domésticos en Perú.....	18
1.2.2. Aerolíneas tradicionales vs. “low cost”.....	20
1.3. Antecedentes de catástrofes aéreas.....	21
1.3.1. A nivel mundial.....	21
1.3.2. A nivel Perú.....	22
1.3.3. Reflexión.....	24
1.4. Análisis de la competencia.....	25
CAPÍTULO II: PROPUESTA DE COMUNICACIÓN.....	30
2. IDENTIDAD ESTRATÉGICA DE VLA.....	30
2.1. Definición de visión, misión y valores corporativos.....	30
2.2. Organigrama.....	30
2.3. Gobierno Corporativo.....	31
2.3.1. Políticas de comunicación.....	32
3. GESTIÓN DE CRISIS.....	33
3.1. Ficha técnica del accidente.....	33
3.2. Perfil del consumidor.....	33
3.3. Mapeo de Stakeholders.....	34
3.4. Análisis FODA detallado de la VLA.....	37

3.5.	Crisis día 1: análisis comunicacional.....	38
3.5.1.	Reflexión y replanteo.....	39
4.	PLAN DE ACCIÓN INMEDIATO.....	45
4.1.	Mensajes clave.....	45
4.2.	Plan de acción de comunicación interna.....	46
4.2.1.	Objetivo 1.....	46
4.2.1.1.	Estrategia 1.....	46
4.2.1.2.	Estrategia 2.....	51
4.2.1.3.	Estrategia 3.....	53
4.3.	Plan de acción de comunicación externa.....	56
4.3.1.	Objetivo 1:.....	56
4.3.1.1.	Estrategia 1.....	56
4.3.1.2.	Estrategia 2.....	66
4.3.1.3.	Estrategia 3.....	67
4.3.2.	Objetivo 2.....	68
4.3.2.1.	Estrategia 1.....	68
4.3.2.2.	Estrategia 2.....	71
4.4.	Cronograma y presupuesto.....	72
	CAPÍTULO III: POST CRISIS - CAPITALIZACIÓN Y PREVENCIÓN.....	73
5.	PLAN DE CRISIS REPUTACIONAL.....	73
5.1.	Matriz táctica.....	73
5.2.	Propuesta estratégica táctica.....	75
5.2.1.	Articulación de la prevención y gestión de crisis.....	75
5.2.2.	Liderar la comunicación interna.....	83
5.2.3.	Compromiso responsable y sustentable.....	89
5.2.4.	Canales de comunicación externos óptimos.....	99
5.3.	Cronograma y presupuesto.....	101
	CAPÍTULO IV: SUSTENTACIÓN.....	102
6.	SUSTENTACIÓN.....	102
6.1.	Continuidad del portavoz.....	102

6.2.	Comunicación online.....	103
6.3.	Énfasis en la comunicación interna y voluntariado.....	104
6.4.	Asumir responsabilidades y prioridades.....	105
CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES.....		106
REFERENCIAS.....		108
ANEXOS.....		112

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

[Carpeta de piezas y producciones de comunicación](#)

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis de la competencia de Viaje Lindo Airlines.....	25
Tabla 2. Análisis FODA de VLA.....	37
Tabla 3. Matriz táctica Viaje Lindo Airlines.....	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Participación de mercado de las aerolíneas con vuelos nacionales.....	19
Figura 2. Organigrama de Viaje Lindo Airlines.....	31

RESUMEN EN ESPAÑOL

La aerolínea peruana Viaje Lindo Airlines deberá hacer frente a una crisis reputacional generada a partir de un accidente aéreo de grave magnitud. Los planes de acción inmediata y el de post crisis estarán enfocados en mantener una imagen de confianza entre sus públicos, ser la fuente oficial de información, convertir a sus colaboradores en pieza clave para enfrentar la situación y con ello, ejecutar la planificación de la gestión de crisis.

Palabras clave: riesgo reputacional, gestión de crisis, comunicación de crisis, post crisis, prevención.

RESUMEN EN INGLÉS

The Peruvian airline "Viaje Lindo Airlines" must face a reputational crisis generated by a major plane crash. The immediate action and post-crisis plans are going to be focused on maintain an image of trust among its public, being the official source of information, turning its collaborators into a key piece to face the situation, thereby executing crisis management planning.

Keywords: reputational risk, crisis management, crisis communication, post crisis, prevention.

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo tiene como objetivo realizar un plan de gestión de crisis inmediato para la empresa VIAJE Lindo Airlines (VLA), la cual atraviesa una contingencia como producto de un accidente aéreo de grave magnitud. Asimismo, se presenta un plan post crisis, que la empresa debería considerar realizar de cara a mejorar sus procesos y gestiones. Estos están orientados a generar una cultura de prevención de riesgos.

En los siguientes capítulos se analizará la situación comunicacional de la empresa y, se brindará una propuesta con una serie de acciones que buscan responder a las necesidades de comunicación inmediata con los públicos internos y externos. Del mismo modo, el plan de gestión de crisis y control de daños planteado con proyección al siguiente año, se orienta a proteger uno de los valores intangibles más importantes de la compañía, la reputación corporativa.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL TRABAJO

1. CONTEXTO Y ANÁLISIS DEL MERCADO

1.1. Definiciones: riesgo reputacional y crisis

Resulta común que en muchos casos, sobre todo en aquellos que intervienen profesionales ajenos al argot empleado frecuentemente dentro del rubro de la comunicación organizacional, se confundan con algunos conceptos importantes en la gestión de crisis.

En ese sentido, es importante aclarar que, el riesgo reputacional se define como cualquier riesgo, vinculado o no a la cadena de valor de una compañía, que afecte negativamente a la satisfacción de las expectativas de uno o más de sus grupos de interés estratégicos de manera suficientemente grave como para acarrear una respuesta por su parte que menoscabe severamente la reputación corporativa (Villafane, 2011).

Mientras que la crisis se define como cualquier situación más o menos excepcional e inesperada, urgente y potencialmente dañina para la supervivencia de una empresa, ya que puede tener un efecto perjudicial, interno y externo; en el producto, en el proceso, en la distribución, en la seguridad o en los mercados financieros, convirtiendo a la organización en centro de atención pública, y comprometiendo así, su imagen, su credibilidad o su capacidad productiva (Losada, 2010).

En ese sentido, conocer los riesgos a los que está expuesta una organización facilitará la toma de decisiones correctas y evitará los costes que pueda generar una crisis, si estas se convierten en una realidad.

Entonces, ¿por qué es tan importante salvaguardar la reputación corporativa? Tomando en cuenta el estudio “Unlocking the Value of Reputation: The Definitive Link Between Corporate Reputation and Better Business Efficiency” (IPSOS, 2018), el cual indica que el 87% de consumidores dice tomar en cuenta la reputación de la compañía al momento de comprar un producto o servicio; se puede concluir que uno de los aspectos que más debe cuidar una empresa es su imagen corporativa hacia el público interno y externo.

Para ello, es vital recordar que ninguna organización está libre de pasar por una crisis. Datos de la encuesta “Crisis Preparedness as the next competitive advantage: Learning from 4,500 crises” (PwC, 2019), señalan que el 69% de los participantes han experimentado al menos una crisis en los últimos 5 años. Y de este porcentaje, el 38% la enfrentaron entre el segundo y quinto año de ejercicio.

Cabe resaltar que el presente trabajo se registrará bajo el concepto de crisis empleado por el autor Losada, ya que se puede considerar como una versión más adaptada a la realidad de las empresas de hoy en día y sus distintos contextos.

1.1.1. Fases de una crisis

En lo que refiere a este apartado, optamos por la clasificación de Pearson & Mitroff, quienes proponen que una crisis se puede dividir en cinco fases: detección de riesgos, preparación/prevención, contención y limitación del daño, recuperación y aprendizaje (Crandall, Parnell, & Spillan, 2013).

Seleccionamos esta tipología debido a que proporciona un enfoque más completo, el cual permite comprender de forma integral las etapas de una crisis. En las siguientes líneas detallaremos más a fondo estas fases, de acuerdo a las apreciaciones de los autores.

Seleccionamos esta tipología debido a que proporciona un enfoque más completo, el cual permite comprender de forma integral las etapas de una crisis. En las siguientes líneas detallaremos más a fondo estas fases, de acuerdo a las apreciaciones de los autores:

a) Detección de riesgos.

La aparición de una crisis siempre comienza con algunas formas de advertencia. La detección de riesgos es una etapa esencial para mantenerse alerta. Convertirse en experto en la detección de riesgos es una capacidad mental, así como una habilidad, que las organizaciones deben adoptar.

b) Preparación/prevención

Esta etapa implica la formación de una gestión de crisis que se aborda de manera sistemática y continua, hasta el punto de que casi se podría considerar una ciencia. En este punto, el objetivo es prevenir tantas crisis como sea posible y gestionar de manera efectiva las que ocurren.

c) Contención

Si bien las fases anteriores estaban más orientadas al momento previo a una crisis, es aquí donde ocurre la gestión de crisis. La intención es contenerla en la mayor medida posible y, mitigar el suceso que fuera, para que el daño organizacional y el de los stakeholders se mantengan al mínimo.

Para la elaboración del presente caso, estamos tomando en cuenta que nos encontramos en la etapa de contención, pues los rumores ya comenzaron a escalar tanto a los medios de comunicación como a las redes sociales.

d) Recuperación

Pasando a lo que sería el proceso de post crisis en una clasificación más amplia, el proceso de recuperación busca reanudar las actividades a la medida que sea posible. A menudo, esto también se realiza por etapas. La recuperación a corto plazo tiene como fin, volver a poner el sistema en línea para que se logre un nivel de servicio mínimo pero aceptable.

Aquella que es a largo plazo, sigue a medida que las actividades operacionales vuelven a su nivel previo a la crisis. En algunos casos, se realizan mejoras en el proceso de recuperación que elevan el nivel de operaciones a uno más alto que antes de la crisis.

e) Aprendizaje

Resulta necesario reflexionar sobre todo aquello que puede aprender de la crisis. El énfasis no está en buscar informantes y echar la culpa a terceros. La máxima atención debe estar orientada en mejorar los problemas operativos actuales y prevenir los futuros.

1.1.2. Tipos de crisis

Para la clasificación de los tipos de crisis, hemos recurrido al autor Bernstein (2011), quien propone dividirlos en tres categorías:

- a) **Crisis progresivas:** son aquellas que han manifestado una serie de eventos previos, y que los tomadores de decisiones no ven como parte de un patrón.

De acuerdo al autor, estas podrían manifestarse debido a:

- Falta de un sistema de control de rumores, lo cual desencadena en comentarios dañinos hacia la empresa y opiniones negativas.
- Preparación inadecuada para la interrupción parcial o completa del negocio.
- Pasos inadecuados para proteger vida o propiedad en emergencias.
- Comunicación bidireccional inadecuada con todos los públicos de interés, internos y externos.

- b) **Crisis de fuego lento:** estas presentan alguna advertencia previa, justo antes de que la situación haya causado un daño real.

Del mismo modo, el autor indica que los siguientes actos podrían desencadenarse por:

- Activismo en internet
- Procesos judiciales
- Quejas por discriminación
- Debilidades en compliance
- Decisiones operativas que pueden angustiar audiencias internas o externas
- Decisiones de gobierno que pueden impactar la continuidad de la organización
- Conflictos
- Cambios repentinos en la gerencia
- Campañas de marketing “tergiversadas”
- Reputación de la empresa

- c) **Crisis repentinas:** sucede cuando el daño ya se ha producido y ha de empeorar cuanto más tarde en responder la empresa.

Finalmente, Bernstein se refiere a:

- Muertes o accidentes
- Conductas peligrosas al interior de la empresa
- Juicios sin previo aviso o investigaciones repentinas
- Actividad delictiva

- Desastres naturales
- Incendios
- Interrupción del negocio / pérdida del lugar de trabajo (por cualquier razón)
- Otros que puedan dañar la reputación o impliquen responsabilidad legal: participación de empleado en actividades que se perciben como una amenaza al gobierno o a la sociedad, comentarios públicos inapropiados, actividades comerciales no autorizadas, etc.

Es importante señalar que, en ocasiones, lo que parece ser una crisis repentina fue una crisis progresiva que no se detectó a tiempo. Igualmente, es necesario considerar que las medidas apropiadas, al principio del proceso, a menudo pueden prevenir o minimizar el daño causado por las crisis de fuego lento y las repentinas.

Para el presente caso, consideramos que la situación se asemeja más a lo puntualizado en el párrafo anterior; pues si bien el comunicado que detalla las fallas en los Boeing 737-300 llegó tarde a la persona indicada, esto se pudo prever con un correcto monitoreo de medios, quienes ya habían comenzado a informar sobre el tema.

En esta oportunidad, la “advertencia previa”, justo antes de que la situación haya causado un daño real, puede interpretarse como el comunicado enviado por Boeing Communications y a través de las noticias divulgadas por distintos medios de comunicación.

En este punto, podemos sostener que, apenas se activó el rumor del fallo en la flota, Viaje Lindo Airlines debió comunicarse con la fuente oficial (Boeing) para corroborar la información. Entonces, hacer caso omiso a las noticias y la falta de un monitoreo preciso, causaron que la crisis progresiva se convirtiera en una crisis repentina en la que se perdió la vida de 70 personas.

Debemos señalar que la crisis se agravó, en principio, porque el comunicado tardó en llegar al equipo indicado; por otro lado, la respuesta de la empresa y sus voceros oficiales, no fue la más apropiada, lo cual empeoró la situación.

1.1.3. Crisis y redes sociales

La comunicación, cada vez, se vuelve más inmediata. La revolución tecnológica ha propiciado la creación de nuevos espacios para difundir e intercambiar información en tiempo real. Antes, las noticias solían darse a conocer a través de medios de comunicación tradicionales, en momentos puntuales.

No obstante, en la actualidad, el tiempo en que tarda en llegar cierta información hasta el público, ha disminuido aceleradamente. Incluso, las personas pueden consultar la noticia cuantas veces sea necesario a solo un clic.

Bajo ese contexto, uno de los principales medios que se han generado son las redes sociales, plataformas donde los internautas pueden comunicarse entre ellos y, con las empresas que tengan presencia online. Asimismo, comparten contenidos mediante videos, fotografías, textos, entre otros.

Ahora bien, ¿qué conexión tienen las crisis corporativas con las redes sociales? Resulta que cierto porcentaje de los comentarios colocados principalmente, en distintas plataformas como Facebook y Twitter, refieren a quejas. Estas pueden realizarse, incluso, de forma diaria y sus finalidades pueden variar de acuerdo al caso; por ejemplo, la falla de un producto o mala gestión de un servicio, la mala atención en algún establecimiento, entre otros.

Estos factores, degeneran imagen y se vuelven virales en ciertas ocasiones, reflejando la experiencia devastadora del usuario, lo cual puede iniciar o acelerar una crisis. Información presentada por el Departamento de Investigación de Merca 2.0 (Noguez, 2016), revista mexicana de mercadotecnia, advierten que el 38.4% de los encuestados considera que, ante una crisis en redes sociales, la empresa debe responder de manera inmediata.

Por tal motivo, consideramos que un aspecto fundamental para las compañías es evitar “dar la cara”, mantenerse en silencio o tratar de ocultar aquellos comentarios negativos, pues esto puede generar mayor indignación en los clientes. De igual modo, es relevante

comentar que, si bien las redes sociales pueden estallar una crisis, también pueden ser un gran aliado para las marcas.

En un estudio de Apoyo Comunicación, publicado por el diario Gestión al cierre del primer semestre del 2019, se recalcó que en los últimos seis meses el 29.6% de limeños que utilizan redes sociales diariamente, dejó comentarios negativos frente a alguna empresa o marca; y que el 58% de los consumidores busca lograr un cambio en las empresas con su activismo negativo (Michilot, 2019), lo puede representar una gran oportunidad para que las empresas mejoren sus gestiones en dichos medios sociales.

1.2 Mercado aerocomercial en Perú

Es importante conocer el contexto actual del mercado aerocomercial nacional para comprender mejor el entorno en el que se desarrolla VL Airlines y poder tomar las mejores decisiones respecto a las acciones de comunicación que propondremos.

1.2.1. Análisis del contexto y situación actual de las aerolíneas con vuelos domésticos en Perú

Actualmente, el mercado aerocomercial de rutas nacionales se encuentra en una etapa muy dinámica caracterizado por la incorporación de nuevos destinos y el ingreso de novedosas aerolíneas low cost así como, la redefinición de las ya existentes lo que ha incitado a la generación de diferentes estilos de servicio, entre otras características que hacen que el mercado sea cada vez más atractivo para los usuarios.

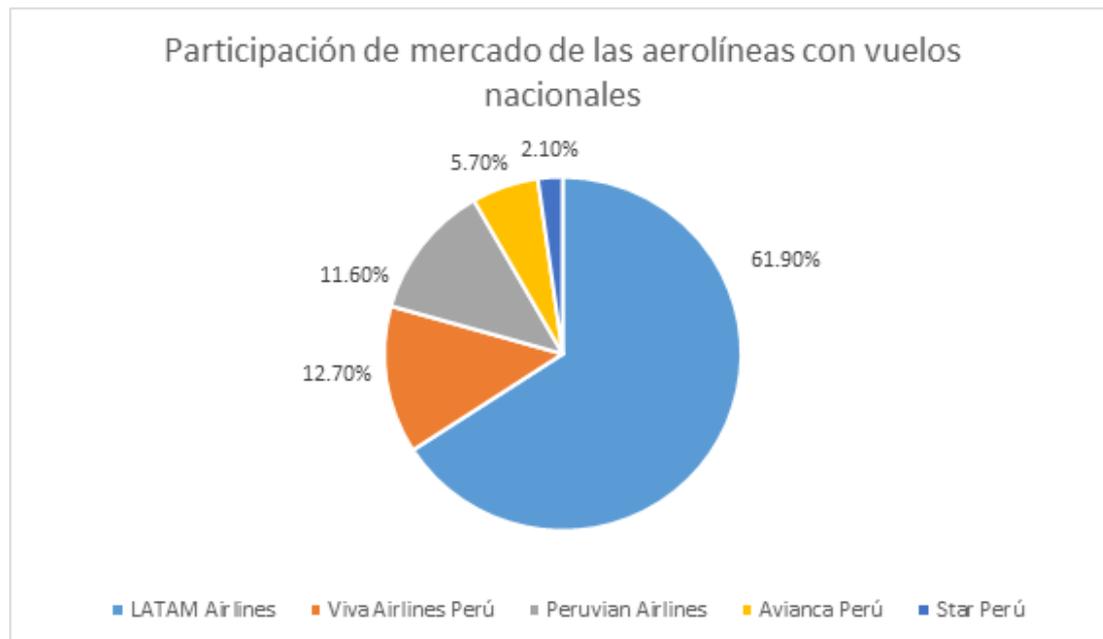
De acuerdo al Ministerio de Transportes y Comunicaciones, a través de la Dirección General de Aeronáutica Civil (2019), de enero a junio, el tráfico aéreo de pasajeros a nivel nacional ascendió a 6 410 443, lo que representó un incremento de 6.2% respecto al mismo periodo del 2018, cuando se movilizaron 6 034 350 pasajeros. Este indicador refleja que la preferencia de viajar dentro del territorio nacional en avión está creciendo frente a otros medios de transporte.

Actualmente, las principales aerolíneas que compiten por la preferencia del consumidor son: LATAM Airlines, con la más alta participación dentro del mercado aéreo nacional,

al transportar 3 965 317 pasajeros, lo que representó el 61.9% del market share; seguido por Viva Airlines Perú, Peruvian Airlines, Avianca Perú y Star Perú.

Cabe resaltar que, Sky Airlines Perú inició operaciones en abril y ha transportado la significativa cifra de 239 752 pasajeros, cantidad que sin lugar a dudas va en alza.

Figura 1: Participación de mercado de las aerolíneas con vuelos nacionales.



Elaboración propia.

Es importante indicar que, con la salida del mercado de LC Perú en noviembre del año pasado, los pasajeros han optado por migrar a otras, siendo las más beneficiadas:

- LATAM Airlines: líder absoluta del mercado pues, en diciembre pasado, obtuvo su pico más alto de participación en los últimos años (63.87%) y, que durante todo el año 2018 obtuvo en promedio un 58.17% de market share.
- Viva Airlines: ha logrado duplicar la cantidad de pasajeros transportados a nivel nacional y su participación en exactamente un año. En su ingreso al mercado local en 2018 logró 5.74% de market share y cerró el primer semestre con el 12.7%.
- Peruvian Airlines fue desplazado al tercer lugar del ranking, en 2018 perdió poco más de 3% del market share puesto que la llegada de las low cost ha representado una pérdida considerable de participación en el mercado.

Durante el primer semestre del presente año, los destinos con mayor tráfico desde Lima fueron las ciudades de Cusco, Arequipa, Piura e Iquitos. Ciudades que son consideradas fuertes focos de turismo y principales ejes descentrados del país.

Observamos que el constante aumento de tráfico de pasajeros en los últimos años y el ingreso de nuevos competidores extranjeros han ejercido presiones sobre las líneas aéreas y su capacidad de brindar servicios confiables y de calidad. En ese sentido, una mayor competencia es necesaria para responder a los requerimientos de los usuarios actuales. Esto también ha implicado la salida de algunos competidores por los mayores costos de flota, bajo respaldo financiero y la notable reducción de precios en los pasajes originada por las empresas low cost.

Cada aerolínea busca la diferenciación en base al servicio que cada una puede brindar a sus clientes. Si bien es cierto, operan en los mismos destinos, la forma en que comuniquen sus mensajes, la cultura corporativa y la reputación que tengan, van a definir la preferencia y lealtad del usuario hacia su marca.

1.2.2. Aerolíneas tradicionales vs. “low cost”

Desde hace algunos años, las aerolíneas tradicionales; aquellas que más allá de vender un pasaje aéreo ofrecen la experiencia de viajar en avión, se han visto “amenazadas” por las aerolíneas low cost, las cuales brindan un precio más económico a partir de la reducción de los servicios extra como servicio de catering, equipaje en bodega incluido, entre otros.

Las cifras del market share se han reacomodado de una manera sorprendente, lo que ha evidenciado que el consumidor peruano, muy acostumbrado a una única oferta de servicios ofrecidos por las aerolíneas tradicionales, está migrando a servicios low cost que han revolucionado la forma de viajar, tal como sucede en Europa y Estados Unidos.

En nuestro país, como hemos analizado anteriormente, el sector aerocomercial es bastante competitivo. Según información brindada por Víctor Mejía, director Comercial de JetSmart al diario Correo (Flores, 2019), las aerolíneas de bajo costo aumentan su participación en Perú, con pasajes hasta 40% menor al del mercado regular, lo cual genera un entorno favorable para dichas empresas.

De acuerdo con la Cámara Nacional de Turismo, este cambio en la modalidad de servicio ha tenido un impacto positivo en la reducción de tarifas de los pasajes, en la mejor conectividad aérea del país y en la reducción de los tiempos de viaje, lo cual resulta atractivo para atraer a los viajeros de transporte terrestre, cuyos precios tuvieron un incremento del 2.1% en el 2018, según indicó el Instituto Nacional de Estadística e Informática, esto de acuerdo a información publicada en un artículo de la Agencia de Noticias Andina (2018).

Por otro lado, un análisis de mercado realizado por Semana Económica (Noceda, 2019) sugiere que, luego de boom de las aerolíneas low cost, el mercado local tenderá a consolidarse más y esto se traducirá en el cierre inminente de algunos competidores nacionales por sus mayores costos de flota, menor respaldo financiero, ausencia de flujo de pasajeros en rutas nacionales y la notable reducción de precios.

Además, indica que la historia de las aerolíneas peruanas sienta un alto precedente del cierre de operaciones ya sea por insolvencia financiera, mayor competencia, accidentes fatales e, incluso, por vinculación con el narcotráfico. Punto importante a mencionar pues VLA es una aerolínea peruana que acaba de verse inmersa en una catástrofe aérea en un contexto poco favorable para su desarrollo, lo que supone un verdadero reto.

1.3 Antecedentes de catástrofes

1.3.1. A nivel mundial

Para comentar las catástrofes aéreas a nivel mundial, tomaremos en cuenta el estudio “Catástrofes aéreas y reputación”, realizado por la consultora española de comunicación y marketing digital, Logic Activity (2015). Este analiza los casos comerciales ocurridos entre 2010 y 2015, y que tuvieron como resultado un número de fallecidos o desaparecidos superior a cien personas.

Durante esta época, se evidenciaron treinta y ocho casos, que han afectado a treinta y seis compañías, de las cuales Air France y Malaysia Airlines, han sido las únicas que atravesaron por dos catástrofes durante esos quince años.

Fueron 26 países, cuyas compañías aéreas se vieron involucradas: Afganistán, Alemania, Argelia, Armenia, Baréin, Brasil, China, Chipre, Colombia, EE.UU., Egipto, España, Francia, Guinea, India, Indonesia, Irán, Kenia, Libia, Malasia, Nigeria, Pakistán, Rusia, Sudán, Taiwán y Yemen.

Para fines del 2015, once de las aerolíneas en cuestión dejaron de existir por distintas causas, muchas ocasionadas por las crisis generadas; además, dos fueron fusionadas. Es relevante comentar que once accidentes ocurrieron en el continente africano, cuatro en el americano, dieciséis en el asiático y seis en el europeo.

El estudio indica que si bien no se puede establecer una causa principal única, se puede decir que la meteorología adversa ha sido uno de los factores determinantes en más del 30% de los siniestros, siendo el 2005 el año en el que se produjo más accidentes (seis).

De igual manera, hemos identificado seis catástrofes comerciales en 2016, siete en el 2018 y seis en lo que va del 2019. Del mismo modo, es importante comentar que hemos podido identificar que un porcentaje de estas catástrofes se dieron a causa de polémicas fallas de los aviones Boeing 737 Max.

1.3.2. A nivel Perú

De acuerdo con un informe de la Red de Seguridad de Aviación, el 2018 presentó un aumento de los incidentes aéreos con respecto al año anterior. La estadística indica que se produjeron quince accidentes fatales que significaron la muerte de 556 personas; sin embargo, la organización también indicó que, en los últimos años, se han impulsado los estándares de seguridad aérea a nivel mundial y que los resultados han sido favorecedores pues el 2018 es el tercer año con menor índice de tragedias aéreas (BBC News Mundo, 2019).

En nuestro país, hemos identificado algunos casos que consideramos importantes recalcar como antecedentes al accidente de VLA.

LCPerú, en agosto del año pasado, tuvo un aterrizaje forzoso en el Aeropuerto Jorge Chávez, hecho que afectó su capacidad de competir en el mercado por el impacto reputacional negativo que supuso. Además, la no renovación de su seguro de aviación y

la desacreditación de sus capacidades para operar, ocasionaron la suspensión de la aerolínea, motivos por los que hoy no opera más.

Asimismo, Peruvian Airlines sufrió un aterrizaje forzoso, en noviembre del año pasado en Bolivia, causado por un aparente derrape que provocó que una de las llantas traseras de la aeronave reviente. Este incidente no tuvo víctimas fatales, pero significó la revocación del seguro de aviación y la suspensión de las operaciones para las rutas Lima – La Paz y Cusco – La Paz.

Peruvian, recientemente cesó todas sus operaciones temporalmente, luego de que un Tribunal Judicial decidiera embargar todas sus cuentas bancarias lo que dejó a la empresa sin acceso a sus fondos para continuar operando.

La crisis se agravó porque el aviso fue dado a través de un comunicado en las redes sociales de la compañía. De inmediato los trabajadores en los counters de los aeropuertos desalojaron las inmediaciones así como la base de operaciones central, el call center dejó de funcionar y la página web dio de baja a las funciones de compra. Además, se sumaron numerosas quejas en las redes sociales por parte de clientes, colaboradores y proveedores.

La compañía tuvo que enfrentar una crisis económica y de operaciones que se vio empeorada por un mal accionar al abandonar todos los canales de comunicación y dejar a sus principales stakeholders en el aire, además de la viralización rápida de su accionar a través de las redes sociales y medios de comunicación, sin dar una explicación más detallada o “dar la cara”.

En este punto es importante tener clara la definición de un accidente aéreo dentro del territorio nacional, considerado como un evento que genera daños graves o mortales a personas, daños a la estructura del avión o cuando este desaparece. Por lo tanto, todo evento que no cumpla con dichos supuestos será calificado como incidente. La evaluación de una catástrofe está a cargo de la Dirección General de Aeronáutica Civil y de la Comisión de Investigación de Accidentes Comisión de Investigación de Accidentes de Aviación. Por su parte, las sanciones están a cargo de la Junta de Infracciones Aeronáuticas (Loza, 2015).

Aclarado estos términos, como indica Loza, podemos indicar que el evento ocurrido en Arequipa se trata de un accidente aéreo pues se identificaron víctimas mortales, heridos

graves y daños estructurales que deberán ser analizado bajo las normas de la normativa de aeronáutica civil y determinarse si el operador habría o no cumplido con su programa y manuales de mantenimiento aprobados por la Dirección General de Aeronáutica Civil al momento de certificarse, esto deberá ser tomado en cuenta para las acciones propuestas.

1.3.3. Reflexiones

El sector aerocomercial es sumamente competitivo y las empresas son sumamente presionadas cuando se ven inmersas en un accidente. Muchas de las aerolíneas analizadas en el estudio debieron sumar esfuerzos para continuar con sus operaciones y enfrentar conflictos con víctimas, familiares, colaboradores, clientes, autoridades, la opinión pública, aseguradoras y los fabricantes de las aeronaves.

Dentro de las acciones reactivas podemos destacar a aquellas aerolíneas que contaban con un manual de crisis actualizado e interiorizado por los involucrados, así como las empresas con reducidos tiempos de reacción y atención con canales de comunicación independientes y soluciones efectivas. También, se debe mencionar que las compañías que demostraron solidaridad por parte de sus colaboradores, acciones de ayuda urgente a los afectados, cambios de condolencia en su identidad corporativa y acciones de mediano y largo plazo para las víctimas fueron las que mejor pudieron enfrentar la crisis y sobrellevaron el impacto en su reputación.

De los mismos casos, concluimos algunos aspectos que serán útiles para la resolución del caso VLA: conflictos internos por parte de los colaboradores, desunión, mal funcionamiento de los canales de atención, mala gestión de la crisis, información falsa o sin contrastar, viralización en redes sociales, reacciones de ataque por parte de los familiares y víctimas. Además, podemos rescatar que las peores ejecuciones de crisis fueron por parte de las empresas cuyas acciones dieron una percepción de falta de transparencia, empatía o desidia hacia la tragedia.

1.4. Análisis de la competencia

A continuación, haremos un breve benchmarking de los actuales seis competidores del mercado aerocomercial del país, comparando sus principales atributos organizacionales,

servicios ofrecidos, comunicación corporativa y performance en materia de comunicación externa:

TABLA 1. Análisis de la competencia

Empresa	Slogan	Atributos	Canales externos	Servicios	Destinos nacionales
LATAM Airlines	Juntos más lejos	Sostenibilidad Experiencia cliente Calidad Conectividad Innovación	Página web Fanpage Instagram Twitter YouTube Call center Correo electrónico	Basic Ligth Plus Top	Tumbes Talara Piura Chiclayo Cajamarca Trujillo Iquitos Tarapoto Puerto Maldonado Pucallpa Jauja Ayacucho Cusco Juliaca Pisco Arequipa Tacna
Viva Airlines Perú	Cumplimos tu sueño de volar	Seguridad Eficiencia Actitud Viva Diferentes Transparentes Accesibilidad Puntualidad	Página web Facebook Twitter Instagram Call center Correo electrónico	Viva VivaSuper VivaMax	Arequipa Cajamarca Chiclayo Cusco Iquitos Jaén Lima Piura Tacna

					Talara Tarapoto
Peruvian Airlines	La línea aérea del Perú	Servicio de calidad Eficiencia Peruanidad Seguridad Puntualidad Innovación Liderazgo	Página web Fanpage Instagram Call center Correo electrónico	Promo Flexible Fullflex	Arequipa Cusco Ilo Iquitos Jauja Lima Piura Pucallpa Tacna Tarapoto
Avianca Perú	Todo para enamorarte	Seguridad Servicio Pasión Integridad Innovación Impacto sostenible	Página web Fanpage Instagram Twitter YouTube Call center Correo electrónico	Econo Flexi Ejecutiva promo Ejecutiva	Cusco Lima
Star Perú	Más simple que una low cost	Peruana Moderna Eficiente Joven	Página web Facebook Instagram Twitter Blog Call center Correo electrónico	Simple Extra Full	Cusco Iquitos Lima Pucallpa Tarapoto
SKY Airlines	-	Juvenil Cercana Compromiso Valentía Democratizadora	Página web Facebook Instagram Twitter LinkedIn	Zero Plus Full	Lima Cusco Arequipa Piura Trujillo

			Call center Correo electrónico		Tarapoto Pucallpa Iquitos Ayacucho Tumbes
--	--	--	--------------------------------------	--	---

Elaboración propia.

- **LATAM Airlines**

Aerolínea fruto de la fusión de la chilena Lan Airline y la brasileña TAM, considerada actualmente como la más grande, importante y con mayor cobertura de América Latina por su amplitud de rutas y flota de aviones. Opera como LAN Airlines Perú desde 1998 y como LATAM Airlines desde 2016 y ofrece 17 destinos nacionales de la costa, sierra y selva del país.

Sus canales de comunicación externa funcionan como plataforma de compra online y medio de exposición para sus principales promociones, campañas, acciones sociales, corporativas e información útil para el viajero. El estilo de comunicación se caracteriza por tener un tono profesional, cercano y amable.

- **Viva Airlines**

Aerolínea los cost del grupo de Irelandia Aviation que opera en Perú desde mediados de 2017, ofrece 11 destinos nacionales de la costa, sierra y selva del país.

Sus canales de comunicación externa cumplen la función de ser una plataforma de compra online y comunicar sus principales ofertas, campañas. Además, de tener contenido lúdico y útil para sus consumidores, todo presentado en un tono cercano, colorido, alegre y ágil.

- **Peruvian Airlines**

Aerolínea peruana filial del grupo Aergo que opera en el territorio nacional desde 2009, cubre la ruta de 12 destinos en las regiones de la costa, sierra y selva. Hasta hace poco

ofrecía vuelos directos hacia Ecuador y Bolivia, pero fueron cancelados por incidentes aéreos y escasa capacidad financiera.

Ofrece a sus clientes, como ventaja competitiva, la ausencia de cobro de penalidades por cambio de fecha.

Sus canales de comunicación se caracterizan por tener una temática muy ligada al orgullo peruano y son una fuente de información sobre sus principales campañas, promociones, información utilitaria para el usuario en un tono cercano, jovial y directo, así como ser plataforma para la venta de sus tickets. Su identidad visual también está muy ligada al tema de la peruanidad desde los colores, iconografía e imágenes.

- **Avianca Airlines**

Aerolínea peruana perteneciente a Avianca Holdings, antes conocida como TACA Perú, que opera desde 1999. Además es la única empresa que ofrece, como ventaja diferencial, asientos en clase ejecutiva en sus vuelos nacionales. Actualmente, Avianca es considerada la segunda aerolínea más grande e importante de toda América Latina.

Sus canales de comunicación funcionan como fuente de noticias, promociones y campañas, así como información útil para sus clientes y viajeros. La comunicación presenta un tono cercano y formal. Actualmente, mantienen una campaña por sus 100 años de funcionamiento a nivel internacional.

- **Star Perú**

Empresa peruana que inició operaciones brindando servicios de transporte de carga y vuelos chárter. En el 2004 inició sus operaciones comerciales a nivel nacional. Actualmente, ofrece cinco rutas nacionales y algunos medios indican que estaría pasando por un proceso de venta para poder financiar sus operaciones.

Se presenta en sus canales de comunicación con un tono cercano, juvenil y simple, tal como lo dice en su slogan “más simple que una low cost”, con información sobre sus promociones, destinos y campañas. A diferencia de los otros competidores, mantiene un blog muy interesante con entradas que abarcan temas sobre turismo, cultura, folklore, gastronomía y tips para sus viajeros.

- **SKY Perú Airlines**

Aerolínea low cost de nacionalidad chilena, opera en nuestro país desde febrero del presente año y ya cubre 10 rutas de destinos nacionales. Su ingreso al mercado supuso un fuerte remezón para el sector pues es sus primeros días de ventas, agotó el mayor stock de tickets pues generó mucha expectativa en los consumidores por sus precios realmente económicos.

Sus canales de comunicación contienen información utilitaria para el viajero y les ha servido de ventana para exponer las nuevas rutas que logran certificar así como las adquisiciones para ampliar su flota y cubrir con la demanda así como, sus principales promociones y campañas, todo envuelto en un tono muy cercano, informal y fresco.

Finalmente, podemos observar que la competencia en el sector aerocomercial es altamente competitiva pues son varias las empresas que disputan la preferencia de los consumidores locales. Analizamos que, el contenido de la información contenida en los canales de comunicación es muy similar, pero que varía en la forma en cómo la presentan y transmiten; cada aerolínea busca diferenciarse para ser reconocida y preferida por sus clientes.

Los canales de comunicación más empleados son las redes sociales, por la inmediatez y por la variedad de formatos que permite exponer y porque permiten la difusión de temas más lúdicos, educativos e interactivos. Sin embargo, observamos que muchas empresas no desarrollan temas corporativos que permitan conocerlas mejor.

CAPÍTULO II: PROPUESTA DE COMUNICACIÓN

2. IDENTIDAD ESTRATÉGICA DE VLA

Antes de entrar en detalle sobre los aspectos corporativos de Viaje Lindo Airlines que van a servir para explicar el posterior desarrollo del caso, queremos presentar el “Manual de Identidad” de VLA, el cual hemos querido destacar los siguientes valores de la empresa: seguridad, puntualidad y mejor precio. Ver el [Manual de Identidad VLA](#)

2.1. Definición de visión, misión y valores corporativos

- **Visión - ¿Qué es lo que hacemos?**

Somos una aerolínea peruana comprometida en ofrecer servicios de calidad, cumpliendo los más altos estándares de seguridad y puntualidad a un mejor precio, promoviendo prácticas sostenibles.

- **Misión - Lo que queremos lograr**

Ser la aerolínea líder de las rutas del Perú, que ofrece una experiencia de viaje excepcional al mejor precio.

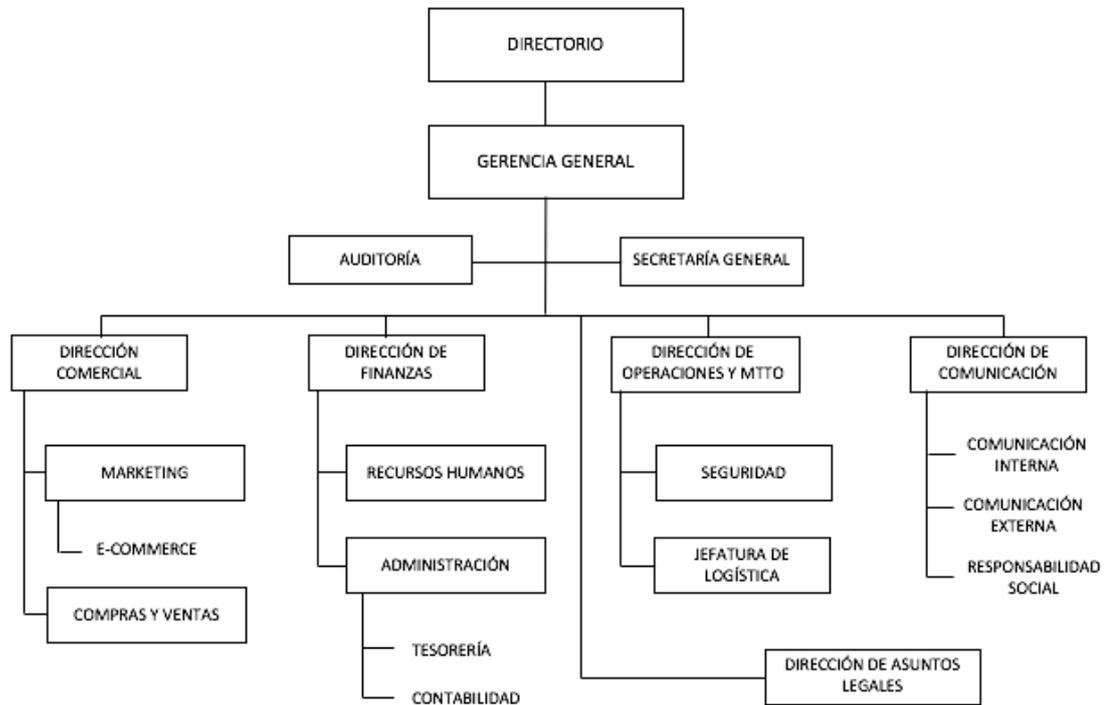
- **Valores corporativos**

- Puntualidad
- Seguridad
- Innovación con impacto sostenible
- Experiencia de viaje 360°
- Talento VLA
- Orgullo nacional

2.2. Organigrama

El siguiente organigrama explica de forma general la organización corporativa de Viaje Lindo Airlines, considerando que, en la actualidad, la empresa cuenta con 3,265 colaboradores, de los cuales 2,314 se encuentran laborando en Lima y 951, en las 7 regiones restantes en las que opera VLA.

FIGURA 2. Organigrama



Elaboración propia.

2.3. Gobierno Corporativo

Para definir el presente caso hemos recurrido a la teoría de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE (2016), la cual busca explicar el objetivo del gobierno corporativo a partir de la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario, para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios. Considerando que todo ello contribuirá a un crecimiento más sólido y al desarrollo de sociedades más inclusivas.

Esto porque consideramos que un buen gobierno corporativo, no se centra únicamente en los intereses de los accionistas de una empresa, sino que también en sus otros stakeholders: clientes, colaboradores, comunidades, proveedores, etc. Lo indicado con la finalidad de promover el diálogo y mantener óptimas relaciones entre todas las partes.

2.3.1. Políticas de comunicación

Con el fin de promover un Buen Gobierno Corporativo, Viaje Lindo Airlines (VL Airlines) proporciona los siguientes lineamientos, basados principalmente en fomentar seguridad, confianza y transparencia entre sus principales grupos de interés:

- **Promover una comunicación transparente.** Es relevante mantener una participación informada de los accionistas y directivos, así como de los colaboradores propios y tercerizados, para cuando los clientes y sociedad en general, deseen consultar por contenido de interés.
- **Fomentar la ética y buenas prácticas.** Con la finalidad de prevenir conductas conflictivas dentro y fuera de la organización, Viaje Lindo Airlines (VL Airlines), busca que sus colaboradores promuevan los valores que caracterizan a la empresa. Del mismo modo, inculcan el ejercicio de prácticas que en el día a día, respeten el medio ambiente e incentiven su cuidado.
- **Promover y proteger los deberes y derechos de los accionistas y colaboradores.** Los accionistas y los colaboradores que ingresen por primera vez a la compañía deberán participar de un programa de inducción en el que se les explique sus deberes y derechos dentro de la compañía y en el ejercicio de sus labores. De la misma forma en que, serán instruidos sobre el negocio, la figura organizacional, entre otros temas.

3. GESTIÓN DE CRISIS

3.1. Ficha técnica del accidente

- **Fecha:** 09 de junio de 2019.
- **Línea aérea:** Viaje Lindo Airlines.
- **Nacionalidad:** Perú.
- **Lugar del accidente:** Socosani, Arequipa.
- **Fallecidos:** 70 personas: 67 pasajeros y 3 tripulantes.
- **Supervivientes registrados:** 80 personas.
- **Causa:** aparentemente una falla en las alas del Boeing 737, lo que produjo complicaciones en la estabilidad del avión.
- **Situación:** la Dirección Nacional de Aeronáutica Civil abre un proceso de investigación a cargo de la Comisión de Investigación de Accidentes de Aviación.

3.2. Perfil del consumidor

Un artículo de PQS, sobre el reciente estudio de Arellano Marketing sobre “La conducta del consumidor peruano y sus cambios en los últimos cinco años”, indica que en el último quinquenio los clientes se han vuelto más exigentes, dinámicos, abiertos a nuevos productos y están más informados sobre los productos, servicios y marcas que consumen. Esto ha significado un mayor nivel de dificultad para retenerlos y fidelizarlos, sumado a la gran cantidad de competencia que se ha incrementado en casi todos los sectores, dándole al consumidor la posibilidad de hacer más imponentes sus reclamos y demandas (2019).

El estudio también reveló que el poder adquisitivo del consumidor se ha incrementado y tiene mayor presupuesto asignado para cubrir sus necesidades discrecionales como la diversión, educación y estatus. Además, como ahora el cliente demanda más y mejores servicios, se ha hecho tendencia que busquen lugares de compra donde reciban no solo buena calidad sino también velocidad rapidez.

Por otro lado, un artículo del diario Gestión (Condori, 2019) habla sobre el estudio “El hábitat del shopper peruano”, de Ipsos Perú, refiere que el consumidor peruano se ha convertido en una persona muy impaciente y acelerada que busca la inmediatez en toda

el proceso de compra, desde la consulta por un producto o servicio hasta la entrega final o disfrute de la experiencia. Además, el factor emocional ha cobrado protagonismo pues el consumidor busca identificarse con una marca y generar una conexión más allá de un simple sino de un involucramiento más real.

Esta información nos es de utilidad para saber y entender mejor las expectativas del público al que nos vamos a dirigir y de ellos podemos inferir de que nuestros canales de comunicación y los procesos en toda la cadena de servicio de VLA debe estar enfocada en ser ágil, eficiente y eficaz para el consumidor, previniendo siempre la impaciencia del cliente frecuente o potencial. Asimismo, debemos lograr generar una conexión emocional entre el público y la marca para convertirnos así en la primera opción al momento de comprar un servicio aéreo.

3.3. Mapeo de Stakeholders

De acuerdo con la consultora Logic Activity y su estudio “Catástrofes aéreas y reputación, un análisis de la gestión de crisis en los últimos 15 años” (2015), durante la gestión de crisis, los stakeholders o grupos de interés que pueden verse afectados o afectar el desempeño de una organización deben ser destinatarios de comunicaciones específicas y ser considerados como prioritarios para recibir información verídica y pertinente a tiempo.

Analizando el entorno de VLA y, de acuerdo a las recomendaciones del estudio realizado por la consultora, nuestros esfuerzos de comunicación en crisis, deberán estar enfocados de la siguiente manera:

- **Víctimas:** una de las prioridades de la empresa deberá ser enfocar sus acciones de comunicación a uno de sus valores fundamentales: la seguridad. Esto debido a que los pasajeros se han visto directamente afectados por nuestro actuar.

Requerimientos y expectativas: nivel alto pues esperan información rápida y oportuna respecto a los procesos para la atención médica, traslados y las explicaciones de lo sucedido, así como el respaldo de la empresa.

- **Familiares de las víctimas:** otro grupo que deberá ser considerado como prioritario, su irritación y nivel de acción en contra de la empresa suele ser directamente proporcional a la falta de información y atención por parte de la compañía. Consideremos que sus demandas suelen centrarse en recibir la información más completa posible, contar con un interlocutor validado por la compañía, recibir trato y atención humana y empática, saber cuándo recibirán nuevas informaciones, contar con traslados inmediatos, recibir restos mortales con la mayor premura posible, agilidad en los trámites y sobre todo no sentirse abandonados en ninguna instancia del proceso.

Requerimientos y expectativas: nivel alto pues exigirán una respuesta inmediata de parte de la aerolínea, no solo en temas de información verificada y transparente sino en acciones resolutivas. Exigirán el detalle sobre el acontecimiento y las responsabilidades embargados de una gran carga emocional.

- **Colaboradores:** suelen ser los grandes olvidados; sin embargo; pueden actuar como una pieza clave en la contención de la crisis al involucrarlos en acciones solidarias y resolutivas, esto se traduce en refuerzo a la reputación de la empresa pues demuestra compromiso e interés hacia los afectados.

Requerimientos y expectativas: nivel intermedio pues necesitarán información oportuna y honesta sobre lo sucedido para poder desempeñar sus funciones oportunamente y mantenerse en una actitud resolutiva frente a las medidas que se tomarán así como, esperan acciones que eviten generar un clima de desconfianza e incertidumbre.

- **Medios de comunicación:** las acciones hacia ellos deben estar centradas en su tarea de difundir los mensajes corporativos. Se debe tener en cuenta que deben recibir la información lo más completa posible en el menor lapso de tiempo. De esta manera y teniendo en cuenta el historial de relacionamiento que VLA haya mantenido con ellos, pueden conjugar como un potente aliado o un cuestionador incisivo difundiendo “ruidos informativos”.

Requerimientos y expectativas: nivel alto pues exigirán la reconstrucción de hechos, información en tiempo real, detalles de lo sucedido y la verdad de los hechos. Esperan que la empresa brinde las facilidades de acceso a la información y declaraciones oficiales inmediatas.

- **Clientes:** un grupo de interés determinante en tiempos de crisis pues de ellos dependerá la viabilidad económica de VLA. De acuerdo con Logic Activity, las compañías no solo deben esforzarse en mantener el normal funcionamiento de sus operaciones a través de sus diversos canales, sino que deben llevar a cabo acciones que difundan un mensaje de confianza, generando un equilibrio sin caer en frivolidades de la publicidad o marketing.

Requerimientos y expectativas: nivel alto pues exigirán las explicaciones de caso, información y las garantías sobre sus vuelos programados, las soluciones que la aerolínea les brindará y exigirán saber la verdad de los hechos pues han depositado su confianza en la marca.

- **Autoridades:** se deben tener mapeadas a todas las autoridades de aviación, gubernamentales, nacionales e internacionales que pudiesen intervenir pues demandarán la máxima colaboración por parte de VLA, cualquier acción o declaración en otro sentido puede afectar seriamente la confianza de los grupos ya mencionados.

Requerimientos y expectativas: nivel alto pues ya se ha anunciado una investigación por parte del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, por lo tanto han de requerir la mayor información exhaustiva y detallada desde la adquisición de los aviones hasta el accidente aéreo para así esclarecer lo sucedido y las responsabilidades.

- **Opinión pública:** La mediatización del suceso le da voz a la opinión pública quienes buscarán los medios para expresar su apoyo o total rechazo hacia la compañía, mucho más en un contexto donde rige la inmediatez de las redes sociales, frente a esta multitud de opiniones VLA deberá ser transparente y conciso en sus mensajes y comunicaciones externas.

Requerimientos y expectativas: nivel intermedio pues el tema ya se hizo de conocimiento público al ser declarado un día de duelo nacional. Exigirán la mayor veracidad y transparencia en la información publicada y exigirán acciones de respuesta y que la “aerolínea de la cara”.

3.4. Análisis FODA detallado de la VLA

TABLA 2. Análisis FODA de Viaje Lindo Airlines

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1. Poca inversión publicitaria.</p> <p>D2. Ha incumplido/fallado con su promesa de riguroso control y mantenimiento de aeronaves.</p> <p>D3. Constantes cambios en su dirección de comunicación.</p> <p>D4. Inconformidad con la gestión de comunicación por parte del Directorio.</p> <p>D5. Falta de sostenibilidad y continuidad a los planes de comunicación propuestos.</p> <p>D6. Inexistencia de data actualizada sobre el clima laboral.</p> <p>D7. Descontento por parte de los colaboradores por sobrecarga laboral sin reconocimiento/incentivo.</p> <p>D8. Su único canal de comunicación formal es el intranet.</p> <p>D9. Falta de control de comunicaciones informales por parte de la dirección de comunicaciones.</p> <p>D10. No cuentan con un plan de crisis actualizado.</p>	<p>A1. Auge de las aerolíneas “low cost”.</p> <p>A2. Aparición de nuevos competidores que operan en los mismos destinos.</p> <p>A3. Monopolio en el mercado aéreo.</p> <p>A4. Aparición de nuevos grupos informales en redes sociales, como Facebook, WhatsApp, entre otros.</p> <p>A5. Antecedentes de aerolíneas peruanas que han salido del mercado por no contar con respaldo económico extranjero.</p>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1. Es la aerolínea peruana con mayor trayectoria en vigencia.</p> <p>F2. Es la aerolínea con menos retrasos en minutos a nivel nacional.</p> <p>F3. Su centro de operaciones está ubicado en el aeropuerto Jorge Chávez, el más importante del país.</p> <p>F4. Expansión de sus operaciones: incremento del número de aeronaves y de destinos a nivel nacional.</p> <p>F5. Buen posicionamiento en el mercado local.</p>	<p>O1. Crecimiento del tráfico aéreo.</p> <p>O2. Mayor demanda de vuelos nacionales.</p> <p>O3. Auge de buenas prácticas empresariales ecológicas y sostenibles.</p> <p>O4. Intensificación del sentimiento de orgullo nacional.</p> <p>O5. Inconformidad con las políticas de viaje de algunas aerolíneas “low cost”.</p> <p>O6. Altas tasas de sobreventa de pasajes aéreos en las aerolíneas de la competencia.</p>

- | | |
|--|--|
| <p>F6. Cuenta con óptimos sistemas para la gestión de las operaciones de la aerolínea.</p> <p>F7. Buena gestión de Responsabilidad Social Empresarial.</p> <p>F8. Implementación de flota moderna.</p> <p>F9. Cuentan con premios y reconocimientos por sus campañas de sensibilidad ambiental.</p> <p>F10. Cultura de aporte colaborativo al medio ambiente.</p> | |
|--|--|

Elaboración propia

3.5. Crisis día 1: análisis comunicacional

En este punto, indicaremos el origen de la crisis y las acciones que la empresa realizó de forma inmediata, durante el primer día:

¿Qué ocasionó y agravó la crisis?

La crisis fue desencadenada por un fallo técnico en el aterrizaje de una de las flotas (Boeing 737-300) de Viaje Lindo Airlines, en el cual fallecieron un gran número de personas a bordo (entre pasajeros y tripulantes), además de los heridos.

En primera instancia, la situación se vio agravada cuando la empresa que, desde sus inicios sostiene que sus aeronaves pasan por un riguroso control y mantenimiento, pasó por desapercibida la falla que ocasionó el accidente al hacer caso omiso a los rumores que la prensa ya estaba comunicando sobre las fallas de dicha flota y, por un deficiente flujo en la gestión de la comunicación. Debido a ello, el comunicado enviado por Boeing a VLA, llegó a la área y persona indicada con cierto retraso.

Posteriormente, consideramos que las acciones externas por parte de la empresa fueron apresuradas e ineficientes durante el primer día de crisis. De igual manera, creemos que con lo sucedido se podría generar una sensación de “infracción”, por parte de VLA, a uno de sus valores principales que es la seguridad, afectando directamente en lo que indican es su diferencial.

3.5.1. Reflexión y replanteo

Luego de haber revisado algunos modelos de gestión de crisis propuestos por distintos autores, concluimos que en casos como el presentado, es necesario romper con la tradicional idea de recurrir, de manera necesaria, a un plan de crisis previamente establecido para gestionarla de forma óptima.

Esto debido a que el manual de crisis se encuentra desactualizado, el equipo de Comunicación y el Comité de Crisis están desarticulados y principalmente, no se cuenta con mucho tiempo para brindar respuestas oportunas.

Por lo tanto, VLA se valdrá factores como las relaciones que ha construido y mantiene con sus principales stakeholders, lo cual puede influir positivamente en situaciones de crisis. Este punto es vital porque en momentos como el que atraviesa VLA, cuando se requiere comunicar de forma veloz pero siendo asertivos.

Es necesario aclarar, que esto no significa que el plan de comunicación de crisis deba obviarse, sino que debe emplearse como el primer paso para la prevención de las mismas posteriormente.

Frente a las acciones llevadas a cabo por VLA, hemos replanteado el actuar que debió tener la empresa desde que se dio la primera alerta de falla en la flota por parte del piloto. A continuación, enumeramos y explicamos lo que planteamos que debió hacerse primer día:

a) Monitoreo de rumores en redes sociales, internet y medios convencionales.

Realizar un monitoreo sirve como alerta y es un soporte muy importante para la toma de decisiones. Este monitoreo debe ser continuo, debido a informa sobre el alcance que posee la crisis, reporta la evolución de lo que se viene diciendo al respecto, ayuda a identificar los principales temas y stakeholders. De acuerdo a ello, se puede recurrir a las siguientes plataformas de soporte:

- Para redes sociales: Brandwatch, Meltwater, Quantico, etc.

- Para medios de comunicación: Imedia, Noticias Perú, Ip Noticias, Google alerts, etc.
- Para tendencias: Google Trends, tendencias de Twitter, etc.

**Es importante realizar una búsqueda exhaustiva en Google antes de cerrar un informe.*

b) Alertar a los colaboradores.

A penas se supo que uno de los aviones que estaba operando, presentaba fallas, el gerente general de VLA debió comunicarse telefónicamente con las cabezas de cada unidad/área para informarles sobre el comunicado enviado por Boeing, en el que se explica cuál es el motivo de la deficiencia en las flotas de serie 737.

El ejecutivo también debió advertir que ante cualquier solicitud de comunicación, ésta debe ser redirigida hacia el gabinete de prensa o al encargado/a de comunicación. De esta manera, los jefes podrán transmitir la información, que posteriormente podrá ser mejor explicada en un correo, y evitar generar más rumores falsos. La figura sería la siguiente:

GERENTE GENERAL ➤ RESPONSABLE DE ÁREA ➤ COLABORADORES

Al contar con servicios tercerizados, también se debe informar al área de Recursos Humanos de las empresas en cuestión sobre la situación, para que puedan reforzar el mensaje a los trabajadores que brindan servicios para VLA, de tal manera que estas personas sean aliados y no generadores de más rumores.

c) Identificación de portavoces.

Debido a que se deben realizar acciones inmediatas, reestructurar un gabinete de crisis resulta casi imposible en tan poco tiempo. Como indica el caso, dicho gabinete solo cuenta con uno de sus miembros, seleccionados hace 8 años, mientras que sus reemplazos se encuentran desentendidos de la situación.

Por tal motivo, consideramos que la persona idónea para realizar las comunicaciones sería el gerente general. En adición, planteamos también asignar otros portavoces:

- *Gerente General:* es quien debe liderar el gabinete de crisis y ser el vocero principal en los comunicados, entrevistas y acciones que se vayan a llevar a cabo. Según información obtenida por una entrevista al periodista Carlos Hurtado del suplemento Día_1 de El Comercio (**Ver anexo 1**), los medios suelen recurrir principalmente a los CEOs/gerentes generales como primera fuente de información.
- *Director de Operaciones y Mantenimiento:* tendrá una función clave al momento de brindar los detalles del accidente. La crisis suscitada corresponde a su área, por lo cual será el encargado de acompañar al gerente general en aquellas comunicaciones en las que se solicite una información más detallada de lo acontecido.
- *Director de Comunicaciones:* tendrá un rol clave en las acciones inmediatas que decidan llevarse a cabo. Es quien mantendrá el contacto directo con los medios de comunicación y realizará el seguimiento de la estrategia propuesta.
- *Responsable de Recursos Humanos:* es quien se encargará de que el equipo humano tenga todas las facilidades para poder llevar a cabo las acciones inmediatas planteadas. Es decir, que cuenten con la logística necesaria para el desarrollo de sus actividades. Bajo esta perspectiva, su rol será:
- *Responsable de Asuntos Legales:* es quien aterrizará todas las acciones propuestas bajo el marco de la ley y las políticas de la empresa. Deberá revisar y aprobar todos los documentos que se elaboren, antes de su difusión.

d) Fijar la tipología y dimensión de la crisis

Una vez confirmada la catástrofe aérea hay que determinar las áreas donde surgió el accidente, además de aquellas que puedan afectar con su posible evolución y los alcances. Para lograrlo, proponemos una “*Tabla de tipificación de crisis*”.

De la misma manera, hemos contemplado una “*Tabla de seguimiento*”, ya que el monitoreo y evaluación de la crisis en sí, debe ser un proceso continuo en el día a día,

con el fin de reducir los posibles riesgos que puedan surgir. Para ello, consideramos que este ejercicio se debió haber realizado cada 3 horas y así, poder hacer un análisis de la evolución de la crisis.

Haga click en el siguiente enlace para visualizar los ejemplos de elaboración propia. que se replanteó para las primeras 24 horas de crisis en VLA: [Tabla de tipificación de crisis](#) y [Tabla de seguimiento de crisis](#).

e) Comunicación directa con familiares.

Es vital que los familiares de las víctimas y heridos sientan que la empresa se preocupa por mantenerlos informados, sobre cada detalle del accidente y las medidas que van a llevarse a cabo para el traslado de cuerpos y la atención a los heridos, entre otros temas.

En primera instancia, se debió tomar en consideración realizar una comunicación vía telefónica por parte del área de Recursos Humanos, con los familiares directos de las víctimas y heridos. Esto para explicarles cuáles serían las acciones inmediatas a realizar, consultarles sobre cualquier inquietud que pueda surgir, y sobre todo transmitir un mensaje de apoyo, dando a entender que la compañía se encuentra a su disposición.

f) Comunicados de prensa y comunicación en Twitter

Consideramos que, desde la primera alerta de fallas técnicas en la flota aérea dada por el piloto, la empresa debió elaborar un comunicado de prensa en el que informen sobre el conocimiento del inconveniente que se había generado. Este debió ser emitido durante los primeros 15 minutos de haberse confirmado las fallas en la aeronave (IATA, 2014).

Del mismo modo, debió informar en su cuenta de Twitter el minuto a minuto de los acontecimientos referidos al caso LM2805, para mantener al tanto al público en general.

De acuerdo a lo anterior, planteamos la elaboración de notas secuenciales. Ingresar a los siguientes links para poder visualizar los ejemplos propuestos: [1er comunicado de prensa - Día 1](#) y [2do comunicado de prensa - Día 1](#).

En cuanto a Twitter, colocamos una simulación de la comunicación que debió haber mantenido VLA durante las primeras horas de crisis:



g) Activación de canales de comunicación

Si bien, en primera instancia hemos considerado una comunicación por parte de la empresa, es altamente probable que los familiares de las víctimas y heridos busquen algún canal de contacto, ante cualquier duda. Lo mismo que puede suceder con aquellos pasajeros que desean conocer el estado de sus vuelos durante las próximas horas y días.

De acuerdo con esto, pensamos que la compañía debió activar canales de comunicación como una línea telefónica gratuita, dedicada exclusivamente a atender inquietudes sobre el caso y sus implicancias.

Este medio también puede funcionar para derivar a la prensa con el personal encargado de la gestión informativa. Por ende, proponemos que este canal telefónico tenga tres públicos a los que atender: familiares de pasajeros implicados en el accidente, pasajeros con vuelos próximos y prensa.

h) Entrevista con medio de comunicación

Entre las acciones realizadas por VLA, que el caso puntualizó, estuvo la realización de una conferencia de prensa. De acuerdo a nuestra apreciación, hubiéramos optado por una

entrevista en exclusiva con un medio de televisión, tomando en cuenta el perfil tanto del medio como del entrevistador.

Esto, debido a que, como se ha indicado, el gabinete de crisis no se encuentra al tanto del plan elaborado hace años; por lo tanto, se puede deducir que el gerente general y los voceros de las áreas implicadas no han recibido un media training y podrían verse expuestos a dar mensajes erróneos o verse intimidados por las preguntas de la prensa.

De acuerdo con lo anterior, y considerando el poco tiempo para actuar, es más factible armar mensajes clave y statenents que respondan a las posibles preguntas del periodista entrevistador e intentar salir airosos.

En nuestro caso, hubiéramos optado por el programa “La Rotativa del Aire” de Radio Programas del Perú (RPP), conducido por Julio Cisneros, ya que es un periodista que puede ser considerado como “poco polémico”, a diferencia de sus símiles de otros medios de televisión a la misma hora.

4. PLAN DE ACCIÓN INMEDIATO

En principio, VLA no respondió a la crisis de la mejor manera; sin embargo, en el presente trabajo nuestras acciones estarán enfocadas en el plantear una estrategia más proactiva para controlar el flujo de información. Igualmente, se propondrá medidas que apunten a proteger la reputación de VLA con transparencia y consistencia, tal como indica Cánovas (Cánovas, 2000) en su postulado sobre las posibles modalidades para las estrategias de comunicación en época de crisis, siendo VLA una fuente de información oficial y verídica.

También, es importante recalcar que para que las acciones de reparación de la reputación resulten efectivas, de acuerdo con el mismo autor, si se es culpable lo mejor es admitir cuanto antes la responsabilidad sobre el asunto, ya que es ético y puede evitar que la empresa se vea seriamente dañada en uno de sus valores intangibles más importantes, la reputación. A continuación presentamos el objetivo general al que este plan de acción inmediato responde:

Objetivo general: *diseñar y poner en marcha acciones estratégicas inmediatas de comunicación para afrontar la crisis de reputación y recuperarse de ella.*

Este objetivo se formula desde una gestión integral de la empresa, teniendo en cuenta que ninguna crisis se puede resolver simplemente comunicando, sino con acciones resolutivas de la mano del trabajo conjunto y organizado de todas las áreas involucradas.

Cabe resaltar que el plan de acción estará dividido en base a los públicos que abordaremos: público interno y público externo. Esto nos permitirá direccionar mejor las acciones y los mensajes que deseamos transmitir.

4.1. Mensajes clave

En una situación de crisis es importante establecer mensajes clave que sean transversales a todas las piezas de comunicación y que serán la base de los discursos que se harán públicos por parte del vocero, redes sociales, entre otros.

Luego de evaluar el estado de la crisis y el desempeño durante el primer día de la misma, se han definido los siguientes mensajes clave en base al objetivo general y en los grupos de interés a los que hemos ya definido como público interno y externo:

A. Mensajes para el público interno:

1. *Demostremos el significado del compromiso #VLAcontigo, contamos con cada uno de ustedes para salir adelante.*
2. *Somos un gran equipo y talento humano, capaz de superar este momento adverso.*

B. Mensajes para el público externo:

1. *Expresamos las disculpas del caso y lamentamos con transparencia y humildad lo sucedido.*
2. *Nos ponemos a total disposición de los familiares de las víctimas y de las autoridades investigadoras pertinentes.*
3. *Nuestra prioridad es garantizar la seguridad de toda la gran familia VLA, estamos tomando todas las medidas preventivas para retirar la flota posiblemente afectada.*

4.2. Plan de acción de comunicación interna

4.2.1. Objetivo específico 1: Incentivar el sentido de compromiso, solidaridad y apoyo del público interno de VLA para la gestión comunicativa de la crisis.

4.2.1.1. Estrategia 1: Informar a todos los públicos internos de VLA sobre el estado del caso LM2805 y el plan de acción a ejecutar.

Acción 1: *Comunicación directa del gerente general con las direcciones de VLA.*

El día lunes a las 8:00 a.m. se convocará a una reunión extraordinaria del gerente general con los líderes de las cinco direcciones para evaluar la situación de la crisis y decidir los lineamientos resolutivos que se desplegarán en los próximos días. En los que respecta a la comunicación, se darán a conocer los primeros los lineamientos de acción que deberán informar a sus colaboradores a cargo.

Estos lineamientos también serán publicados en la Intranet para conocimiento de todos los colaboradores y enviados vía correo electrónico posterior a las reuniones por equipo

descritas en las próximas acciones. El área de Comunicación Externa se encargará de la difusión del documento.

Ver anexo 2. [Documento de lineamientos de comunicación en crisis](#)

Público específico	Gerente general, director Comercial, director de Finanzas, director de Operaciones y Mantenimiento, director de Comunicación y director de Asuntos Legales. Colaboradores VLA.
Fecha y hora	Lunes 10/06 – AM.
Medio	Reuniones. Intranet. Correo electrónico.
Mensajes clave	Demostremos el significado del compromiso #VLAcontigo, contamos con cada uno de ustedes para salir adelante. Somos un gran equipo y talento humano, capaz de superar este momento adverso.
Responsable	Dirección de Comunicación.
Presupuesto	Sin costo, la elaboración del documento es responsabilidad del equipo de comunicaciones.

Acción 2: *Reuniones de equipos por área.*

Cada dirección tendrá a su cargo reuniones al inicio de la jornada laboral por áreas y sub áreas, de acuerdo al organigrama dispuesto por Recursos Humanos, en las que un su líder transmitirá a sus colaboradores un mensaje de calma invitándolos a mostrar una actitud solidaria y comprometida ante la adversidad. Además, de recalcarles los lineamientos de comunicación acordados en la reunión con la gerencia general. Esta reunión tendrá una duración máxima de 15 minutos y será de carácter obligatorio.

De igual manera, el área de comunicaciones se encargará del levantamiento de información y elaborará diariamente, durante toda la semana, un documento que contenga los highlights del día respecto al caso LM2805. Estos serán enviados a los jefes de cada área, en Lima y ciudades donde opera VLA.

Las reuniones se realizarán de manera diaria durante la semana del 10/06, posteriormente con frecuencia interdiaria y así conforme se presenten los avances en las investigaciones y acciones que VLA emprenderá.

Ver [Tabla de seguimiento de crisis.](#)

Ver [Modelo de documento.](#)

Público específico	Colaboradores de Lima y Arequipa como prioridad, secuencialmente todas las ciudades donde opera VLA.
Fecha y hora	Lunes 10/06 – 9:00 a 9:15 AM. Del lunes 10/06 al viernes 14/06.
Medio	Reuniones.
Mensajes clave	Demostremos el significado del compromiso #VLAcontigo, contamos con cada uno de ustedes para salir adelante. Somos un gran equipo y talento humano, capaz de superar este momento adverso.
Responsable	Comunicación Interna. Recursos humanos.
Presupuesto	Sin costo.

Acción 3: *Mailing informativo sobre el caso LM2805.*

El caso ya es de conocimiento público; sin embargo, es necesario que VLA presente su versión oficial de los hechos. Se redactará un comunicado en primera persona firmada

por el gerente general, dando nuestra versión de los hechos además, de un mensaje de calma para reforzar los lineamientos expuestos en la reunión de áreas y sub áreas.

Asimismo, se invocará a una actitud solidaria con el compromiso de superar juntos la crisis en pro de una mejora como empresa. Este correo será enviado por el área de comunicación mientras se realicen las reuniones de la Acción 2.

Público específico	Colaboradores de VLA a nivel nacional.
Fecha y hora	Lunes 10/06 – 9:00 AM.
Medio	Mailing. Intranet.
Mensajes clave	Demostremos el significado del compromiso #VLAcontigo, contamos con cada uno de ustedes para salir adelante. Somos un gran equipo y talento humano, capaz de superar este momento adverso.
Responsable	Comunicación Interna. Recursos humanos.
Presupuesto	Sin costo, la elaboración del documento es responsabilidad del equipo de comunicaciones.

Acción 4: *Alinear a los proveedores y tercerizados al compromiso #VLAcontigo*

Los proveedores y personal tercerizado de las agencias de ventas, call center, personal seguridad, mantenimiento, operarios, etc. no deberán ser ajenos a la situación y será importante que reciban las indicaciones y los lineamientos que VLA defina. Consideramos esto importante pues desde el área de comunicaciones solicitaremos confidencialidad en el manejo de cualquier información y su compromiso con lo suscitado. Con el apoyo del equipo de Recursos Humanos se harán los contactos respectivos vía correo electrónico y llamadas telefónicas.

Público específico	Empresas tercerizadas y proveedores de VLA.
Fecha y hora	Lunes 10/06 – AM.
Medio	Llamadas telefónicas. Correo electrónico.
Mensajes clave	Demostremos el significado del compromiso #VLAcontigo, contamos con cada uno de ustedes para salir adelante.
Responsable	Dirección de Comunicación Recursos Humanos.
Presupuesto	Sin costo.

Acción 5: *Habilitar la Intranet VLA*

El equipo de comunicaciones trabajará conjuntamente con el equipo de TI para habilitar dentro de la Intranet, ya existente, un pop up con los highlights del comunicado enviado vía mailing, linkeado a la sección de noticias que se convertirá en la plataforma donde se encontrarán todas las comunicaciones internas oficiales sobre el caso LM2805.

Público específico	Colaboradores de VLA con acceso a la Intranet
Fecha y hora	Lunes 10/06 – AM
Medio	Intranet
Responsable	Comunicación Interna.
Presupuesto	Sin costo, el desarrollo la actividad es responsabilidad del equipo de Comunicación y TI.

Acción 6: *Reestructuración del boletín informativo.*

El boletín informativo que reciben los colaboradores de VLA diariamente al iniciar la jornada laboral, será modificado incluyendo un apartado inicial que contenga las noticias del día referentes al caso LM2805. Asimismo, contendrá un resumen del documento preliminar diario, expuesto en la acción 2, recapitulando los hechos más importantes del día anterior.

Ver anexo 3. Modelo de [“Boletín informativo VLA”](#).

Público específico	Colaboradores de VLA con acceso a la Intranet.
Fecha y hora	Lunes 10/06 – AM.
Medio	Intranet.
Responsable	Comunicación interna
Presupuesto	Sin costo, el desarrollo la actividad es responsabilidad del equipo de Comunicación.

4.2.1.2. Estrategia 2: Guiar a los líderes y colaboradores para la dirección de la gestión de crisis.

Acción 1: *Elaboración de mensajes clave y cuestionario tentativo para el vocero oficial de VLA.*

Se elaborará un documento que contenga los mensajes claves que el portavoz deberá comunicar en los siguientes encuentros con los medios de comunicación y público en general. Además, se redactará un breve cuestionario que servirá como guía para que pueda enfrentar los posibles cuestionamientos a los que se expondrá en las futuras oportunidades de vocería. Además, el gerente general viajará a Arequipa durante horas de la tarde del día lunes 10/06, por lo que deberá liderar desde la zona afectada con las herramientas de comunicación idóneas.

También, las direcciones y áreas posiblemente implicadas en la resolución de la crisis recibirán también un documento de mensajes clave y lineamientos de comunicación para afrontar los posibles encuentros fortuitos que tengan con la prensa y público en general.

Ver anexo 4. [Documento de mensajes clave.](#)

Público específico	Gerente general, responsable de Recursos Humanos, director/a de Operaciones y Mantenimiento, director/a de Asuntos Legales y director/a de Comunicación.
Fecha y hora	Lunes 10/06 – AM.
Medio	Reuniones. Documentos oficiales.
Responsable	Dirección de Comunicación.
Presupuesto	Sin costo, el desarrollo de los documentos es responsabilidad del equipo de comunicación.

Acción 2: *Activación de canales de comunicación y mensajes para las víctimas.*

El equipo de comunicaciones liderará las comunicaciones externas pues revisará y aprobará las respuestas clave, discursos y argumentos que el call center y los centros de atención al cliente deberán utilizar durante el tiempo que dure la adversidad de cara a los clientes y público en general. En trabajo conjunto con las áreas involucradas se activará la línea de asistencia gratuita para las víctimas, familiares y clientes dedicada exclusivamente a atender inquietudes sobre el caso y sus implicancias. Este medio también funcionará para derivar a la prensa con el equipo encargado de la gestión informativa.

De igual forma, se dará alerta al equipo de comunicación digital activar los protocolos de respuesta necesarios para la moderación de las redes sociales oficiales de VLA, ya que la simplicidad e inmediatez de cada publicación, la posibilidad de tener interacción con el

usuario en tiempo real y la facilidad de difusión, las convierten en una herramienta indispensable durante una crisis.

Público específico	Colaboradores internos, call center.
Fecha y hora	Lunes 10/06 - AM
Medio	Documentos oficiales
Responsable	Comunicación Interna. Recursos Humanos.
Presupuesto	Sin costo, el desarrollo de los documentos es responsabilidad del equipo de Comunicación

4.2.1.3. Estrategia 3: Involucrar a los colaboradores con las acciones solidarias que VLA emprenderá para superar la crisis.

Objetivo 1: Fomentar la participación de los colaboradores de VLA en el voluntariado con el fin de hacerlos sentir parte de la solución, reforzando su compromiso y sentido de pertenencia en la empresa.

Acción 1: *Desarrollar el programa de voluntariado #VLAcontigo y su convocatoria inmediata.*

Se creará un programa de voluntariado con finalidad formar un equipo de colaboradores voluntarios de VLA que puedan sumarse a las acciones de acompañamiento y seguimiento que se brindará a los 80 pasajeros heridos y a las familias directas de los 70 pasajeros fallecidos. Un grupo trabajará desde Lima canalizando vía telefónica las dudas, inquietudes y demandas de los afectados; y un segundo equipo viajará hasta Arequipa para realizar visitas a los heridos, llevándoles un mensaje de calma, preocupación y compromiso.

Ver anexo 5. [Presentación de voluntariado #VLAcontigo](#)

Público específico	Colaboradores.
Fecha y hora	Desde el 11 de junio con proyección a un año.
Medio	Mailing. Intranet. Periódicos murales.
Mensaje	Demostremos el significado del compromiso #VLAcontigo, contamos con cada uno de ustedes para salir adelante. Somos un gran equipo y talento humano, capaz de superar este momento adverso.
Responsable	Comunicación Interna. Recursos Humanos. Responsabilidad Social. Asuntos Legales.
Presupuesto	Piezas de comunicación: sin costo, la elaboración de las piezas son responsabilidad del equipo de comunicación. Pasaje y viáticos de aproximadamente 10 voluntarios desde Lima con estadía de 3 días: \$ 650 por persona por 3 días. Los recursos económicos adicionales serán cubiertos por el área de Responsabilidad Social.

Acción 3: *Elaboración de materiales visuales sobre el voluntariado #VLAcontigo*

Se elaborará un video de un minuto resaltando las primeras acciones e impresiones de los voluntarios de Lima y de los que se trasladarán a la ciudad de Arequipa para el acompañamiento a las víctimas y familiares. Se registrarán en video únicamente imágenes de la preparación para el viaje, el arribo a la ciudad y los testimonios de los colaboradores luego de realizar sus labores para conocer su perspectiva y motivar a sus

compañeros a nivel nacional a reforzar su compromiso #VLAcontigo. Este video será difundido, en una primera etapa, solo al público interno a través de la Intranet y mailing.

Además, se elaborarán piezas gráficas que muestren la participación de los voluntariados en las diferentes acciones a manera de reconocimiento por la solidaria y noble misión e invitando a sus compañeros a sumarse al compromiso #VLAcontigo.

Ver anexo 6. [Pieza gráfica voluntariado VLA.](#)

Público específico	Colaboradores.
Fecha y hora	Del 13 de junio al 15 de junio.
Medio	Intranet. Correo electrónico.
Mensaje	Demostremos el significado del compromiso #VLAcontigo, contamos con cada uno de ustedes para salir adelante. Somos un gran equipo y talento humano, capaz de superar este momento adverso.
Responsable	Comunicación Interna.
Presupuesto	Pasaje y viáticos por 3 días: \$ 650. La grabación y edición del video es responsabilidad del equipo de Comunicación.

4.3. Plan de acción de comunicación externa

4.3.1. Objetivo 1: Facilitar la entrega de información oportuna con los diversos grupos de interés externos.

4.3.1.1. Estrategia 1: VLA comunica su versión sobre el estado del caso LM2805.

Acción 1: *Comunicación oportuna con la empresa fabricante de aviones Boeing.*

VLA se comunicará directamente, a través de la Dirección de Operaciones y Mantenimiento, con la compañía Boeing para solicitar la información detallada sobre el desperfecto en los slats así como los protocolos y procesos de revisión que se deberán activar para evaluación de la flota restante.

En conjunto con la Dirección de Comunicaciones, ambas compañías definirán un statement en el que comunicarán su corresponsabilidad de las acciones de respuesta y solución frente a lo acontecido. Además de alinear sus mensajes para brindar una versión unificada de los hechos y especificar que se pondrán a disposición de las autoridades pertinentes a cargos de la investigación.

Dado que Boeing es una compañía de origen americano, se tramitará el requerimiento para que la investigación cuente con la participación de la Federal Aviation Administration(FAA) órgano del gobierno que supervisa la industria de la aviación tanto para regularla como para promoverla en los Estados Unidos; esto servirá como un garante del compromiso VLA por llevar adelante un proceso transparente y de mayor prestigio.

También se debe mantener un diálogo permanente entre los equipo de Comunicación de ambas compañías, para garantizar que tengan acceso a la información más reciente y para asegurar que las respuestas a los medios de comunicación y otras partes interesadas sean consistentes.

VLA recomendará a Boeing que su comunicación vaya alineada a la de la empresa, por lo que solicitará enfocarse en:

- Expresar preocupación por los sobrevivientes y/o simpatía por las víctimas y familiares.

- Brindar información objetiva sobre el tipo de aeronave (número de serie; fecha de entrega; horas de vuelo; número de vuelos; etc.)
- Expresiones de apoyo y compromiso con la investigación del accidente.
- Descripción de las acciones tomadas en respuesta al accidente/incidente.
- Registro de seguridad de la aeronave o tipo de motor.

Por el contrario se solicitará a Boeing evitar las siguientes situaciones:

- Comentar o especular sobre el progreso o el resultado probable de la investigación.
- Evitar culpar a otras partes o factores implicados.
- Comentar o cuestionar públicamente las declaraciones hechas por el organismo investigador. Incluso, intentar desacreditar los hallazgos.

Público específico	Empresa Boeing.
Fecha y hora	Lunes 10/06 – AM.
Medio	Llamadas telefónicas. Reunión.
Mensajes clave	Nuestra prioridad es garantizar la seguridad de toda la gran familia VLA, estamos tomando todas las medidas preventivas para retirar la flota posiblemente afectada.
Responsable	Dirección de Comunicación. Dirección de Mantenimiento y Operaciones.
Presupuesto	Sin costo.

Acción 2: Reunión con los familiares de los afectados

Se realizarán las llamadas respectivas a los contactos de emergencia de todos los pasajeros, tripulantes y pilotos del vuelo LM2805 para informarles sobre el accidente

suscitado y las acciones de respuesta que la aerolínea está realizando. Además, se les citará en las instalaciones del Aeropuerto Jorge Chávez para brindarles mayor detalle del estado de su familiar y sobre la facilidad para los traslados y atención médica respectiva.

En primera instancia, se comunicará a los familiares que las autoridades a cargo están realizando las investigaciones necesarias para determinar la causa del accidente. Se ofrecerán las disculpas del caso y se reconocerá que existió una gestión poco eficiente respecto al comunicado emitido por Boeing.

Público específico	Familiares de los afectados
Fecha y hora	Lunes 10/06 – AM.
Medio	Llamadas telefónicas. Reunión.
Mensajes clave	Expresamos las disculpas del caso y lamentamos con transparencia y humildad lo sucedido. Nos ponemos a total disposición de los familiares de las víctimas y de las autoridades investigadoras pertinentes
Responsable	Dirección de Comunicación. Recursos Humanos.
Presupuesto	El uso de la sala está comprendido en el convenio con el Aeropuerto Jorge Chávez Coffee break para 100 pax. \$70

Acción 3: *Habilitar un dark site con información completa del caso LM2805.*

Al desatarse una crisis, aérea en este caso, la principal fuente de información a la cual se suele recurrir es la página web de la aerolínea. Por tal motivo, es importante ofrecer

contenido actualizado y claro. De esta manera, intentamos reducir que los usuarios busquen recurrir a otras fuentes de dudosa credibilidad.

Es así como decidimos proponer la habilitación de un “dark site”, que es una web o varias que tiene como objetivo mantener a la audiencia informada sobre determinado suceso. Para ello, quien ingrese al website de VLA, encontrará en primera instancia un pop up que lo redigirá a este espacio. Además, se colocará una llamada de atención (botón rojo que parpadea) con la etiqueta “Caso LM2805” que también redirigirá al dark site, si la persona cerró el pop up para ver otra información.

Los elementos que vamos a incluir en este espacio serán:

- Comunicados oficiales que describan lo acontecido y la respuesta de la empresa.
- Información del vuelo y del avión.
- Instrucciones para los heridos/familiares de los afectados. Estas deben especificar su proceder con la empresa.
- Línea de tiempo de los hechos y las medidas que se vienen llevando a cabo (priorizar de lo más reciente a lo más antiguo y la información de emergencia).
- Información general sobre VLA y sus buenas prácticas.
- Contacto de prensa.
- Espacio para comunicados oficiales de terceros (en este caso de Boeing, aeropuertos y organismos que participen de la investigación).

Público específico	Público en general
Fecha y hora	Lunes 10/06 – PM.
Medio	Página web.
Mensajes clave	Expresamos las disculpas del caso y lamentamos con transparencia y humildad lo sucedido.

	<p>Nos ponemos a total disposición de los familiares de las víctimas y de las autoridades investigadoras pertinentes.</p> <p>Nuestra prioridad es garantizar la seguridad de toda la gran familia VLA, estamos tomando todas las medidas preventivas para retirar la flota posiblemente afectada.</p>
Responsable	<p>Dirección de Comunicación.</p> <p>TI.</p>
Presupuesto	<p>Sin costo, es responsabilidad del equipo de comunicación y TI.</p>

Ver anexo 7. [Preview pop up web.](#)

Ver anexo 8. [Preview de alerta en página web.](#)

Acción 4: *Difusión de condolencias*

Se elaborarán piezas de comunicación expresando las sinceras condolencias de VLA hacia todos los familiares y víctimas del caso LM2805. Estas serán publicadas como post en las redes sociales de la empresa: Facebook, Instagram, Twitter y LinkedIn, acompañadas de un texto adaptado a cada una de las plataformas.

Ver anexo 9. [Preview de condolencias Redes Sociales.](#)

Público específico	<p>Familiares de los afectados, clientes, público en general.</p>
Fecha y hora	<p>Lunes 10/06 – AM.</p>
Medio	<p>Facebook, Instagram, Twitter.</p> <p>Página web.</p>

Mensajes clave	Expresamos las disculpas del caso y lamentamos con transparencia y humildad lo sucedido. Nos ponemos a total disposición de los familiares de las víctimas y de las autoridades investigadoras pertinentes.
Responsable	Dirección de Comunicación.
Presupuesto	Sin costo, el desarrollo de las piezas son responsabilidad del equipo de comunicación y la publicación en los canales digitales está comprendida en el fee de la agencia.

Acción 5: *Comunicar sobre el estado de los vuelos VLA y la línea gratuita de emergencia y asistencia.*

Se difundirá mediante todos los canales, una alerta en el que se pueda consultar el estado de vuelos próximos, los cuales serán retrasados y reprogramados según indique la Dirección de Operaciones, de ser el caso los clientes deben ser informados sobre las opciones de reacomodo o proceder a un reembolso.

Al momento de entrar a la web y a la aplicación, saltará un pop – up en el que los pasajeros podrán consultar su estado de vuelo, e ingresar al dark site como explicamos anteriormente. De la misma manera, se difundirá a través de las redes sociales, la línea de asistencia para solucionar dudas, la cual estará habilitada las 24 horas.

En Facebook y Twitter se realizarán dos post que informen tanto sobre la línea de emergencia (víctimas y heridos), y la línea de soporte (pasajeros con vuelos próximos). Mientras que en Instagram, estas gráficas de línea gratuita se colocarán en las historias.

Ver anexo 10. [Preview aplicación.](#)

Ver anexo 11. [Preview de posts de líneas gratuitas en redes sociales.](#)

Público específico	Clientes, público en general.
Fecha y hora	Lunes 10/06.
Medio	Facebook, Instagram, Twitter. Página web – pop up. Aplicación VLA – pop up.
Mensaje	Nos ponemos a total disposición de los familiares de las víctimas y de las autoridades investigadoras pertinentes.
Responsable	Comunicación.
Presupuesto	Sin costo, el desarrollo de las piezas son responsabilidad del equipo de comunicación y la publicación en los canales digitales está comprendida en el fee de la agencia.

Acción 6: *Elaboración y difusión de comunicados de prensa.*

En principio, se elaborarán 2 comunicados de prensa que tendrán el objetivo de mantener informado al público en general sobre los últimos pormenores del caso LM2805. Estos tendrán la función de transmitir los mensajes clave de la empresa:

Ver anexo 12. [Kit de comunicados #2 y #3](#)

[Comunicado #2:](#) Se enfocará a brindar tres mensajes prioritarios: expresar disculpas a las familias por lo comunicado el día anterior, disposición a colaborar en las investigaciones y, retiro de la flora afectada para garantizar seguridad.

[Comunicado #3:](#) Servirá para informar sobre la presencia del gerente general en Arequipa, supervisando las gestiones con las autoridades y afectados. De la misma manera, se comunicará sobre el arribo del primer grupo de familiares y el actuar que viene realizando VLA con los pasajeros que tienen vuelos próximos.

Público específico	Medios de comunicación, público en general.
Fecha y hora	Com. # 2: Lunes 10/06 – AM. Com. #3: Lunes 10/06 – PM.
Medio	Página web. Intranet. Twitter.
Mensajes clave	Expresamos las disculpas del caso y lamentamos con transparencia y humildad lo sucedido. Nos ponemos a total disposición de los familiares de las víctimas y de las autoridades investigadoras pertinentes. Nuestra prioridad es garantizar la seguridad de toda lga ran familia VLA, estamos tomando todas las medidas preventivas para retirar la flota posiblemente afectada.
Responsable	Comunicación Externa.
Presupuesto	Sin costo, el desarrollo de los comunicados es responsabilidad del equipo de comunicación.

Acción 7: Publicación de las condolencias en medios impresos

Se realizará una pieza de comunicación minimalista que expresa las condolencias y sintetice los tres mensajes claves definidos para el momento de la crisis, se recordará también la línea de asistencia gratuita y el compromiso #VLAcontigo. Esta pieza será publicada de inmediato en el diario El Comercio (Lima) y Correo (Arequipa).

Público específico	Público en general.
---------------------------	---------------------

Fecha y hora	Martes 11/06 - miércoles 12/06.
Medio	Diario El Comercio, diario Correo.
Mensajes clave	Expresamos las disculpas del caso y lamentamos con transparencia y humildad lo sucedido. Nos ponemos a total disposición de los familiares de las víctimas y de las autoridades investigadoras pertinentes.
Responsable	Comunicación Externa.
Presupuesto	Sin costo, el desarrollo de los comunicados es responsabilidad del equipo de comunicación. El Comercio: \$ 4900. Correo: \$ 1800.

Acción 8: Acompañamiento en *entrevista al gerente general de VLA*

La Dirección de Comunicación viajará con el gerente general a Arequipa para acompañarlo en todo el proceso. Dentro de sus acciones concretará una breve entrevista con ATV Arequipa para que, desde la zona de emergencia, pueda brindar su versión, expresar sus condolencias e informar los avances en el trabajo de rescate, investigaciones preliminares, así como la responsabilidad que están asumiendo y el compromiso #VLAcontigo. Para la entrevista se apoyará del documento de mensajes clave y una preparación de vocería previa.

Ver [Documento de recomendaciones de vocería](#)

Público específico	Público en general.
Fecha y hora	Martes 11/06

Medio	ATV Arequipa.
Mensajes clave	Expresamos las disculpas del caso y lamentamos con transparencia y humildad lo sucedido. Nos ponemos a total disposición de los familiares de las víctimas y de las autoridades investigadoras pertinentes. Nuestra prioridad es garantizar la seguridad de toda la gran familia VLA, estamos tomando todas las medidas preventivas para retirar la flota posiblemente afectada.
Responsable	Sin costo, la gestión es parte de las acciones del equipo de comunicación y sus acciones de relaciones públicas.
Presupuesto	Pasaje y viáticos por 5 días: \$ 950

Acción 9: Envío de la carta de compromiso #VLAcontigo

Se elaborará una carta redactada en primera persona, dirigida a todos los clientes y firmada a nombre de todo el equipo humano de VLA resaltando el compromiso de la empresa con todos los usuarios que hayan empleado los servicios de la aerolínea en alguna ocasión.

El texto deberá reforzar el compromiso #VLAcontigo de preservar la vida humana y tomar todas las acciones necesarias para salvaguardar la seguridad de todos sus clientes, agradeciendo el respaldo, la confianza y el apoyo para superar el momento que atraviesa la empresa.

Público específico	Clientes registrados en el CMR.
Fecha y hora	Martes 11/06 - miércoles 12/06.

Medio	Correo electrónico.
Mensajes clave	Expresamos las disculpas del caso y lamentamos con transparencia y humildad lo sucedido. Nos ponemos a total disposición de los familiares de las víctimas y de las autoridades investigadoras pertinentes. Nuestra prioridad es garantizar la seguridad de toda la gran familia VLA, estamos tomando todas las medidas preventivas para retirar la flota posiblemente afectada.
Responsable	Comunicación Externa.
Presupuesto	Sin costo, el desarrollo de los comunicados es responsabilidad del equipo de comunicación.

4.3.1.2. Estrategia 2: Plan de asistencia integral a las víctimas del vuelo LM2805.

Acción 1: Programa de asesoría legal inmediata

Un equipo del departamento legal de VLA viajará de inmediato para formar parte del cubículo de asesoría legal que se acondicionará en las oficinas administrativas de Arequipa para brindar la información sobre temas referentes al seguro y procesos burocráticos para las atenciones médicas así como dudas y consultas que los familiares y víctimas tengan. Además será un espacio físico para canalizar demostrar el compromiso #VLAcontigo.

Público específico	Víctimas, familiares de las víctimas y deudos.
Fecha y hora	Lunes 11/06 – PM.

Mensajes clave	Nos ponemos a total disposición de los familiares de las víctimas y de las autoridades investigadoras pertinentes.
Responsable	Comunicación Externa. Asuntos Legales.
Presupuesto	Costo de materiales de oficina e implementos: \$50. El presupuesto del costo del traslado y viáticos del equipo será elaborado por la dirección de Asuntos Legales.

4.3.1.3. Estrategia 3: Voluntariado #VLAcontigo

Acción 1: *Comunicar el Voluntariado #VLAcontigo en redes sociales.*

Se elaborarán piezas gráficas para presentar públicamente el proyecto de voluntariado #VLAcontigo, recalando que fue una iniciativa interna en la que los colaboradores participaron por voluntad propia demostrando su solidaridad, compromiso y apoyo a las familias afectadas. Además, de incentivar al público en general a sumarse al compromiso #VLAcontigo y emitir un mensaje de aliento a los afectados.

Público específico	Público general
Fecha y hora	Sábado 15/06 – AM
Medio	Facebook, LinkedIn Página web
Mensajes clave	Nos ponemos a total disposición de los familiares de las víctimas y de las autoridades investigadoras pertinentes.
Responsable	Comunicación Interna. Responsabilidad Social.

Presupuesto	Sin costo, el desarrollo de las piezas gráficas es responsabilidad del equipo de comunicación.
--------------------	--

4.3.2. Objetivo 2: Proteger y blindar la reputación e imagen de VLA en el momento de la crisis.

4.3.2.1. Estrategia 1: Reducir los efectos negativos que condicionan e influyen las percepciones de los públicos objetivo durante situaciones de crisis.

Acción 1: *Monitorear permanentemente los medios de comunicación.*

Se activará de inmediato un monitoreo específico en medios de comunicación escritos, TV, radio y online sobre todo lo referente al caso LM2805. Debe ser oportuno, identificar los principales temas y stakeholders, detallar el alcance y reportar la evolución de la conversación. El equipo de comunicación elaborará un listado de las palabras claves a monitorear. Esta acción se realiza conjuntamente con la agencia de monitoreo Noticias Perú para la emisión oportuna de las alertas y acciones reactivas, de ser necesario.

Ver [Kit de documentos de monitoreo](#) ([palabras clave](#) y [tabla de monitoreo](#)).

Fecha y hora	Del martes 11/06 en adelante.
Medio	Correo electrónico.
Responsable	Dirección de Comunicación. Agencia de monitoreo de medios.
Presupuesto	Sin costo, el monitoreo está comprendido en el fee anual de la agencia.

Acción 2: *Actualización temporal de imagen visual en redes sociales.*

Viaje Lindo Airlines actualizará sus fotos de perfil y banners en redes sociales, a unos en escala de grises en conmemoración a las víctimas del vuelo LM2805. Esto como muestra de solidaridad ante la situación que atraviesan los afectados y la aerolínea. Se mantendrá esta acción se mantendrá durante un mes.

Ver anexo 13. [Kit de cambio de imagen temporal en redes sociales: Facebook, Instagram, Twitter y LinkedIn.](#)

Público específico	Público en general usuario de redes sociales.
Fecha y hora	Del lunes 10/06 AM.
Medio	Facebook, Instagram, Twitter y LinkedIn.
Mensajes clave	Expresamos las disculpas del caso y lamentamos con transparencia y humildad lo sucedido. Nos ponemos a total disposición de los familiares de las víctimas y de las autoridades investigadoras pertinentes. Nuestra prioridad es garantizar la seguridad de toda la gran familia VLA, estamos tomando todas las medidas preventivas para retirar la flota posiblemente afectada.
Responsable	Dirección de Comunicación. TI.
Presupuesto	Sin costo.

Acción 3: *Activación de protocolos para la moderación en redes sociales.*

Se desactivarán las respuestas automáticas y bots en las redes sociales de VLA, desde ese el equipo de comunicación digital y la agencia se encargarán de dar respuesta manual a todos los comentarios y mensajes internos. Las respuestas girarán en torno a los mensajes de clave externos y la línea de emergencia gratuita.

Además, se hará una revisión detallada de las publicaciones más recientes y de las campañas publicitarias on-line y off- line vigentes para determinar cuáles permanecerán en stand by o serán dadas de baja pues podrían ser contraproducentes: ofertas, concursos, celebraciones, acciones con influencers, publicaciones sobre la ciudad del accidente, entre otros.

Público específico	Público en general usuario de redes sociales.
Fecha y hora	Del lunes 10/06 en adelante.
Medio	Facebook. Instagram. Twitter. LinkedIn.
Mensajes clave	Expresamos las disculpas del caso y lamentamos con transparencia y humildad lo sucedido. Nos ponemos a total disposición de los familiares de las víctimas y de las autoridades investigadoras pertinentes. Nuestra prioridad es garantizar la seguridad de toda la gran familia VLA, estamos tomando todas las medidas preventivas para retirar la flota posiblemente afectada.
Responsable	Dirección de Comunicación. Agencia.
Presupuesto	Sin costo, el monitoreo está comprendido en el fee de la agencia.

4.3.2.2. Estrategia 2: Difundir nuestra versión

Acción 1: *Expresar nuestro descargo.*

Se contactará con los medios que ya difundieron las noticias referentes a las supuestas malas prácticas internas y descontento laboral por parte de los colaboradores de VLA, para ofrecerles nuestra intención de brindar el descargo de la empresa, a través de una entrevista telefónica.

Para esto es importante que los requerimientos de medios sean siempre atendidos únicamente por el equipo de comunicación para canalizarlos y realizar las evaluaciones, gestiones y establecer las estrategias de respuesta inmediata bien sea para acceder al requerimiento, ponerlo en stand by o declinarlo.

Público específico	Medios de comunicación.
Fecha y hora	Martes 10/06 – AM.
Medio	Medios de comunicación.
Mensajes clave	Expresamos las disculpas del caso y lamentamos con transparencia y humildad lo sucedido. Nos ponemos a total disposición de los familiares de las víctimas y de las autoridades investigadoras pertinentes. Nuestra prioridad es garantizar la seguridad de toda la gran familia VLA, estamos tomando todas las medidas preventivas para retirar la flota posiblemente afectada.
Responsable	Comunicación Externa. Recursos Humanos.
Presupuesto	Sin costo, el desarrollo de los comunicados es responsabilidad del equipo de comunicación externa.

Acción 2: *Nota de prensa de enfoque educativo.*

Se elaborará una nota de prensa de enfoque educativo explicando el riguroso proceso de revisión que nuestros al que todos los aviones VLA son sometidos para ser considerados y aprobados como aptos para tener operaciones. Además, se reforzará nuestra versión del accidente y se dará énfasis en las acciones preventivas y soluciones que se realizando para prevenir futuros incidentes.

Público específico	Medios de comunicación.
Fecha y hora	Miércoles 12/06 – AM.
Medio	Página web. Intranet. Twitter.
Mensajes clave	Nuestra prioridad es garantizar la seguridad de toda la gran familia VLA, estamos tomando todas las medidas preventivas para retirar la flota posiblemente afectada.
Responsable	Comunicación Externa.
Presupuesto	Sin costo, el desarrollo de los comunicados es responsabilidad del equipo de comunicación.

4.4. Cronograma y presupuesto

El detalle del cronograma y presupuesto de las actividades contempladas para el Plan de Acción Inmediato, descrito en los puntos anteriores, ha sido detallado considerando las acciones de comunicación interna y externa. Este puede visualizarse en el

Anexo 14. [Cronograma y presupuesto.](#)

CAPÍTULO III. POST CRISIS: CAPITALIZACIÓN Y PREVENCIÓN

5. PLAN DE CRISIS REPUTACIONAL

Pasadas las dos semanas desde que inició la crisis, se debe continuar con el monitoreo en todos los medios (tradicionales y digitales). De igual manera, consideramos que es conveniente evaluar lo sucedido para evitar el mismo o similar actuar en futuros casos, proponiendo algunas acciones a llevar a cabo. Con esto, pretendemos detectar a tiempo los posibles riesgos, mediante la revisión de las medidas adoptadas con anterioridad y capitalizar la crisis sucedida.

Las siguientes propuestas están basadas en nuestra propia experiencia laboral y en la descripción del caso.

5.1 Matriz táctica

TABLA 3. Matriz táctica Viaje Lindo Airlines

Matriz táctica Viaje Lindo Airlines		
Eje temático	Objetivo	Acciones
1. Cultura de la prevención y gestión de crisis	Sensibilizar a los stakeholder sobre la dimensión de una cultura de prevención como un mecanismo para minimizar los efectos negativos de las crisis	Reestructuración del Comité de Crisis.
		Realizar un mapeo de riesgos.
		Elaboración de protocolos de Gestión de Crisis.
		Elaboración de Manual de Crisis.
		Talleres educativos periódicos dictados por Boeing, principal proveedor de VLA.
		Simulación y Media Training para voceros.

2. Liderazgo de la comunicación interna	Dirigir y supervisar las conversaciones internas en torno a la compañía.	Implementación de Workplace de Facebook.
		Realizar encuestas de satisfacción laboral.
		Implementación de microprogramas: #CaféVLA de la semana.
		Campaña ¿Estás listo?
3. Compromiso responsable y sustentable	Reforzar la percepción de VLA como una empresa comprometida con el medio ambiente y la Responsabilidad Social	Presentar a los medios de comunicación el voluntariado #VLAcontigo.
		Proyecto carpooling/autocompartido VLA.
		Proponer la realización de una “mesa redonda” a la revista Aptitus.
		Creación de programas de desarrollo comunitario en la sierra y selva peruana.
		Ecoeficiencia VLA.
		Conmemoración de un año – Caso LM2805.
4. Optimización de canales de comunicación externa	Brindar una comunicación eficiente y eficaz a través de los canales externos VLA.	Optimización de las redes sociales de VLA.

Elaboración propia.

5.2. Propuesta estratégica táctica

Luego de evaluar a VLA, el inicio y desempeño inicial de la crisis y considerar el daño inminente de la reputación corporativa de la compañía, proponemos cuatro ejes estratégicos para las acciones de recuperación y prevención en el siguiente año:

- Articulación de la prevención y gestión de crisis
- Liderar la comunicación interna
- Compromiso responsable y sustentable
- Canales de comunicación externos óptimos

5.2.1. Articulación de la prevención y gestión de crisis

La prevención de crisis permite anticiparse a los posibles hechos que podrían generar conflictos en una organización para definir una gestión capaz de generar posibles soluciones. De acuerdo con Losada (2013), las empresas deben asumir que las crisis acaban llegando y que la mejor forma de enfrentarlas es estar preparados para cuando esto ocurra. Las crisis se gestionan, principalmente antes de que estas sucedan. Se trata de una fase en la que se predice, analiza y se prepara para lo que se pueda desencadenar.

Para ello proponemos las siguientes acciones:

Acción 1: Restructuración del Comité de Crisis.

Objetivo: Centralizar la oportuna toma de decisiones durante una crisis corporativa, basada en la necesidad de dar respuestas pensadas, prudentes, coordinadas y rápidas.

Estrategia: Como bien se sabe, al momento de la crisis, VLA no contaba con un Comité de Crisis vigente y entrenado. Por ello, proponemos que se establezca uno nuevo que tenga como acciones principales, el cumplimiento de las siguientes tareas:

- Evaluar la información recibida de fuentes confiables.
- Verificar la activación de los grupos de apoyo con el fin de brindar asistencia a los pasajeros, familiares y empleados.

- Entregar información oportuna para elaborar los comunicados de prensa.
- Informar a la autoridad aeronáutica competente y autoridades del Gobierno de ser requerido.
- Solucionar temas operacionales que impidan la rapidez y flujo de contingencia.
- Indicar información a otorgar a la prensa, pasajeros y familiares.

Bajo ese contexto, se propone a los siguientes miembros para el Comité de Crisis de VLA:

- **Gerente General:** su función en el comité es ser el vocero principal en cualquier medio o momento que se requiera, por lo que se le denominará como Presidente del equipo. Sus principales responsabilidades serán:
 - Conocer de primera mano los detalles del inconveniente organizacional.
 - Determinar oficialmente si se trata de una crisis o simplemente, de una alerta potencial, así como hacer el llamado a la tranquilidad cuando el panorama vuelva a calmarse.
 - Convocar al Comité de Crisis.
 - Tomar las decisiones durante una situación adversa, pues es quien rige las políticas de la organización
 - Impartir instrucciones durante la crisis.
 - Portavoz oficial ante la opinión pública.

- **Director/a de Comunicación:** será el/la representante oficial del área de Comunicación y, se encargará de revisar las actividades a realizar durante la crisis y la post crisis. Junto a su equipo, serán los encargados de elaborar todos los productos de comunicación internos y externos a compartir. Entre sus responsabilidades más destacadas están:
 - Planear los mensajes clave, las estrategias comunicativas y canales de difusión de materiales; también se encargará de la elaboración de materiales de comunicación.
 - Validar, implementar y monitorear las estrategias de comunicación propuestas por el comité.

- Realizar un seguimiento constante a los highlights de la crisis para medir su impacto.
 - Mantener informado al Comité de Crisis sobre los alcances que va teniendo la crisis y el funcionamiento de las medidas acordadas.
 - Conservar las relaciones con los medios de comunicación durante la crisis.
- **Responsable de Finanzas:** será el encargado de cuantificar el impacto económico de la crisis. Si tomamos en cuenta que las crisis no están contempladas dentro de los gastos anuales de las empresas, dependiendo de la gravedad, podría significar un golpe devastador para una compañía. El ejecutivo se encargará de:
 - Establecer los recursos económicos para ejecutar tanto el Protocolo de Respuesta Inmediata como el Manual de Crisis.
 - Establecer estrategias financieras para poder sobrellevar los gastos extra que generen las crisis y que, afecten los servicios de la entidad.
 - Contribuir en la toma de decisiones que corresponda a su área o al beneficio general de la empresa, desde el ámbito financiero.
 - Aterrizar las acciones propuestas por el comité y presentar alternativas de solución.
- **Responsable de Recursos Humanos:** si bien el comité, se encargará de proponer acciones inmediatas para contener la crisis, es necesario que durante su implementación se cuente con el mobiliario necesario y el equipo humano concentrado. Bajo esta perspectiva, su rol será:
 - Coordinar la logística necesaria para el funcionamiento del Comité.
 - Realizar un acta luego de cada sesión.
 - Registrar las actividades del Comité de Crisis en la etapa del “durante”.
 - Acondicionar la Sala de Operación del Comité.
- **Responsable de Asuntos Legales:** su proceder jugará un papel muy importante en medio del proceso de crisis. Junto al Jefe de Finanzas, son quienes se encargaran de aterrizar lo propuesto por el comité, considerando la normativa y el presupuesto. Sus tareas a considerar:

- Guiar las decisiones establecidas por el Comité de Crisis en el marco legal, antes, durante o después de lo ocurrido.
- Determinar un plan de respuesta jurídico en defensa de los intereses de la entidad, a partir de la crisis experimentada, sin dejar de lado el factor humano.
- Revisar posturas oficiales, boletines de prensa y comunicados para evitar incurrir en faltas legales.

Acción 2: *Realizar una mapeo de riesgos*

Objetivo: Sintetizar la información relevante sobre los riesgos a los que está expuesta VLA para plantear estrategias que permitan mitigar su exposición y los posibles daños potenciales.

Estrategia: Este punto es clave, tomando en cuenta que reconocer cuáles son los riesgos que afectarían la reputación de la empresa, identificar su origen y conocer el posible impacto de cada uno son un aspecto imprescindible en las compañías pues podría contribuir significativamente a la reducción del impacto ante una posible crisis.

La elaboración de mapas de riesgos se plantea como una herramienta de ayuda que busca promover el buen actuar con los principales grupos de interés o stakeholders. Es necesario que las empresas creen un modelo que se adapte a sus procesos.

Ver anexo 15. [Matriz de mapeo de riesgos.](#)

El proceso de elaboración consiste en:

- a) **Identificar los riesgos potenciales/amenazas a los que se encuentra expuesta la empresa:** bajo exhaustivo análisis se deben considerar al menos dos riesgos en cada área.
- b) **Analizar y jerarquizar las amenazas identificadas:** una vez identificados y clasificados los principales riesgos y amenazas que podrían comprometer la reputación de la empresa, se debe analizar su posible impacto y la relación con

los stakeholders; y enlistar de acuerdo a su grado de escalamiento y/o peligrosidad.

Acción 3: *Elaboración de un Protocolo de Gestión de Crisis*

Objetivo: Determinar el proceso a seguir en situaciones de crisis para llevar a cabo una óptima metodología de respuesta.

Estrategia: VLA debe ser capaz de responder de manera honesta y oportuna a cualquier crisis con la principal finalidad de mantener la confianza que los clientes han depositado en la compañía a través de su reputación, para esto es imprescindible con un protocolo de gestión de crisis.

Cabe resaltar que el protocolo de gestión de crisis propuesto se ha elaborado con la finalidad de ser un documento preciso y puntual capaz de indicar todas las responsabilidades, sistemas y procedimientos que todos los colaboradores de VLA deberán conocer y aplicar frente a cualquier alarma que pueda desencadenar una crisis.

Ver anexo 16. [Protocolo de Gestión de Crisis.](#)

El protocolo mencionado incluye los siguientes [formatos](#).

De igual manera, hemos planteado un protocolo de crisis online que nos permita tomar decisiones para responder oportunamente a una situación que ponga en peligro la reputación digital de VLA o alguno sus líderes.

Este protocolo servirá como una guía para identificar si los acontecimientos se tratan simplemente de una alerta o si hay una clasificación de crisis. Además, de especificar los roles y responsabilidades del equipo de comunicación, los contactos claves y el proceso a seguir para la aprobación de los mensajes que se publicarán en redes.

Finalmente, proponemos realizar un ejercicio de preparación mediante un taller práctico en el que se planteen los posibles peores escenarios y se ponga en marcha el protocolo

creado con el fin de ajustar las estrategias y flujos de trabajo en la parte de comunicación digital.

Ver anexo 17. [Protocolo de Gestión de Crisis Online.](#)

Acción 4: Elaboración de un Manual de Crisis

Objetivo: Establecer un plan de acción a seguir en escenarios de crisis que puedan afectar la reputación de VLA.

Estrategia: Al momento de la crisis, VLA no contaba con un Manual de crisis actualizado. Por ello, proponemos su creación y ejecución inmediata pues este documento una herramienta de gran ayuda en la etapa de prevención.

“Cada manual debe dar respuesta a las particularidades de cada compañía y manifiesta que es difícil hablar del contenido del manual, sin caer en el error de estereotiparlo” (Zapata, 2011).

Para la elaboración de este manual, la dirección de Comunicación debe recopilar y analizar los antecedentes y el expediente de situaciones pasadas o alertas relevantes para que si la crisis ocurre, la reputación y transparencia de la empresa se mantengan a salvo.

Ver anexo 18. [Manual de Gestión de Crisis.](#)

El Manual de crisis presenta la siguiente estructura:

1. Introducción
2. Conceptos
3. Estrategia de actuación
4. Mensajes
5. Herramientas
6. Actividades

Acción 5: *Talleres educativos periódicos dictados por Boeing, principal proveedor de VLA.*

Objetivo: Capacitar a los colaboradores del área de Operaciones y Mantenimiento en temas técnicos que permitan reducir el riesgo operacional.

Estrategia: Es vital que los trabajadores, sobre todo aquellos que hacen uso de equipos fabricados por terceros conozcan a la perfección los productos. Ante ello, planteamos capacitaciones en momentos clave como la adquisición de una nueva flota aérea, hallazgos de desperfectos en algún componente, cambios en alguna certificación que implica cambiar ciertas especificaciones técnicas, solicitud de mantenimiento, entre otros.

La finalidad es poder realizar un control de calidad más exhaustivo y evitar algún problema técnico con la flota aérea. Entre los principales temas a incluir en los talleres de capacitación estarán:

- Especificaciones y características de la flota aérea.
- Revisión de control de calidad de la flota aérea.
- Mantenimiento de flota y equipos.
- ¿Qué hacer ante posibles complicaciones con los equipos?
- Otros.

Acción 6: *Simulación y Media Training para voceros*

Objetivo: Capacitar y preparar a los voceros de VLA para desenvolverse de manera correcta frente a los distintos públicos de interés de la empresa.

Estrategia:

- **Simulación:** Es importante no solo tener establecidos por escrito el Manual y Protocolo de crisis, sino que es fundamental poner en práctica lo estipulado en dichos documentos para simular el accionar en una situación crítica y, además, verificar si los procedimientos están funcionando correctamente. Esta simulación tiene el fin de poner a prueba las habilidades y responsabilidades de los colaboradores VLA.

Para la simulación, se trabajará por áreas y sub áreas; cada una de ellas tendrá asignada una situación crítica, de acuerdo a la naturaleza de su campo de acción, y deberán aplicar lo establecido en el Manual de Gestión de crisis y los procedimientos de alerta establecidos en el Protocolo. Algunas situaciones de simulación propuestas son las siguientes:

- Toma de avión durante vuelo por parte de grupo terrorista o delincuentes.
- Lanzamiento de campaña publicitaria tildada de racista.
- Fallo en una nueva tecnología implementada en los vuelos, lo cual ocasiona un accidente aéreo.
- Recurrentes reacomodos de pasajeros por sobreventa de vuelos constantes, activando una crisis en redes sociales por las quejas, y denuncias en Indecopi.
- Denuncias por parte de colaboradores internos por malas prácticas laborales.

Proponemos contratar a un periodista especializado, dependiendo del área que aborde la simulación, que pueda participar de la simulación y dé un feedback de cómo actuaron los miembros del Comité de Crisis y los voceros implicados. Con ello, la Dirección de Comunicación podrá desarrollar un posterior Media Training con los portavoces.

- **Media Training:** Su objetivo principal es que el vocero que se designe durante una crisis, o en cualquier comunicación con los medios de comunicación, se encuentre preparado y cuente con las herramientas de comunicación necesarias para transmitir los mensajes definidos para cualquier oportunidad de vocería. Asimismo, es un entrenamiento que proveerá de habilidades y capacidades comunicacionales a los voceros para un mejor performance en los medios. Para abordar este punto, hemos diseñado la presentación de Media Training VLA.

Ver anexo 19. [Media Training](#).

5.2.2. Liderar la comunicación interna

Como sabemos, a estas alturas, no cabe duda de la importancia de la Comunicación Interna en las organizaciones para estrechar vínculos con los equipos humanos y potenciar su identificación con los objetivos del negocio.

Consideramos que la Comunicación Interna es la columna vertebral de la cultura empresarial y que esta debe articularse en buen plan de Comunicación Interna, que potencie la integración de los colaboradores, ayude a crear equipos cohesionados y profesionales motivados y comprometidos. Al darse la crisis de VLA a mitad del año 2019, no podemos rediseñar dicho plan en su totalidad, pero consideramos pertinente incluir las siguientes acciones:

Acción 1: Realizar encuestas de satisfacción laboral

Objetivo: Conocer y analizar el estado de la satisfacción laboral de los trabajados para crear e implementar medidas de mejora.

Estrategia: VLA no cuenta con encuestas de clima laboral actualizadas. Las más recientes datan de hace más de tres años por lo que urge ejecutarlas. De esta manera, la empresa podrá medir el nivel de compromiso de sus empleados respecto a distintos items: horarios, carga laboral, beneficios, comunicación, etc.

Del mismo modo, los colaboradores percibirán una preocupación por parte de VLA hacia ellos. Es importante destacar que la satisfacción laboral ayudará a reducir las tasas de deserción y la baja productividad, por lo tanto, resulta necesario tener un feedback constante de lo que mantiene conforme e inconforme al personal. Es por ello, que planteamos realizar una encuesta de clima laboral, basada en los siguientes indicadores:

- *Flexibilidad laboral:* medidas que permiten al trabajador equilibrar su vida laboral y familiar.

- *Recompensa:* entiéndase por beneficios económicos y sociales. Reconocimientos laborales y personales.
- *Sentido de pertenencia:* qué tan identificado se siente el colaborador con la empresa, y qué tan involucrado está con la misión, visión y valores.
- *Responsabilidad:* la autonomía es importante en una empresa con un buen clima laboral. Es correcto actuar bajo una supervisión, pero el colaborador debe poder tomar decisiones en momentos clave.
- *Metas:* es importante que los colaboradores encuentren nuevos retos en su labor diaria. Así como fomentar un ambiente de sana competencia.
- *Infraestructura:* el espacio físico de la empresa debe reflejar la cultura corporativa de VLA.
- *Relaciones:* el ambiente laboral debe basarse en el buen trato, esto significa en una relación de respeto mutuo y cooperación.

Para ello, recomendamos el uso de la herramienta Survey Monkey que permite averiguar si los colaboradores están satisfechos con su trabajo, cuáles son sus necesidades, cuáles son las fortalezas que identifican de la empresa, entre otros. Además, la plataforma tiene una versión gratuita que permite personalizar las encuestas de acuerdo a los indicadores que se desea evaluar.

Las áreas encargadas de la acción serán Comunicación Interna y Recursos Humanos.

Evaluación de resultados: Se tomarán en cuenta los siguientes indicadores:

- Cantidad de colaboradores que realizan la encuesta completa.
- Cantidad de colaboradores que dejan comentarios.
- Tiempo que tarda un colaborador en llenar la encuesta.
- Cantidad de respuestas positivas/negativas

Acción 2: Implementación del Workplace de Facebook.

Objetivo: Optimizar la comunicación de los trabajadores de VLA a través de una plataforma amigable que podría incidir en la mejora de la productividad laboral.

Estrategia: Considerando que, de acuerdo al caso, los colaboradores se encuentran activos en redes sociales como Facebook y WhatsApp, a través de grupos que el equipo de Comunicación no puede controlar; se propone la implementación de Workplace de Facebook para el personal administrativo.

**Se hace una excepción con los colaboradores de campo debido a que en muchos casos, tienen acceso restringido al móvil o a la red. Para ellos se consideran los medios de comunicación más tradicionales como los murales y el mailing.*

Workplace de Facebook es una plataforma que conecta a todas las personas de una empresa, con el fin de fomentar la colaboración e impulsar los resultados empresariales, gracias a sus diversas funciones de interacción. Esto sin necesidad de utilizar tu cuenta personal de Facebook, puedes tener un perfil que sea independiente, enfocado netamente a lo laboral.

El objetivo principal de esta acción es disminuir los comentarios negativos de dichos grupos extraoficiales y, por qué no, reducir su creación y uso; brindándole a la comunidad de colaboradores un espacio de comunicación moderno, con contenidos más lúdicos en una plataforma moderna como las redes sociales de moda.

La plataforma puede ser usada para difundir información de interés general como de intereses específicos entre las áreas pues, al igual que en la versión social, se pueden crear grupos, lo que resulta muy útil para evitar la sobresaturación de contenidos, además, promueve el trabajo en equipo.

Según información en la página web de la misma red social, en la sección “Informes” del panel para administradores, se encuentran una variedad de métricas acerca de la comunidad. Esto le brindaría información y cifras sobre el tipo de intereses, formatos, temas, estilo de comunicados que son de mayor aceptación por parte de los colaboradores. Por ejemplo, dos métricas que nos resultan interesante son la de “Personas” y “Contenidos” (Workplace de Facebook, s.f.):

- La métrica Personas mide el porcentaje de colaboradores en la organización que ya han creado su cuenta en Workplace.
- La que refiere al contenido y las conversaciones, arroja información sobre los temas más abordados por toda la comunidad, lo cual puede ser de mucha ayuda para los equipos de Comunicación Interna y Recursos Humanos.

Evaluación de resultados: Se tomarán en cuenta los siguientes indicadores:

- Colaboradores que inician sesión de forma semanal/mensual.
- Cantidad de reacciones/comentarios a los contenidos posteados por VLA y líderes.
- Flujo de participación activa de los colaboradores de VLA.
- Cantidad de nuevos usuarios registrados.
- Otros.

Acción 3: Campaña “¿Estás listo?”.

Objetivo: Motivar a los colaboradores de VLA para generar una cultura de prevención de crisis.

Estrategia: Como bien sabemos, el Manual de Gestión de Crisis y su Protocolo eran material desconocido tanto para los colaboradores como para los líderes de área, esto debido a la deficiente cultura de prevención.

Por ello, planteamos la realización de la campaña “¿Estás listo?”, la cual busca comunicar a los colaboradores la importancia de conocer los documentos oficiales de Gestión de Crisis, ya que el público interno es un recurso primordial para la prevención, gestión y superación de una crisis. Además, los colaboradores actúan como potenciales emisores de una alerta de crisis, ayudando a la reducción de su impacto, si es reportada a tiempo.

- **Gráfica de intriga:** Durante una semana se enviarán piezas de comunicación con mensajes de intriga en las que el contenido del texto será: **¿Estás listo?** La pieza gráfica se colocará en lugares estratégicos (entrada de estacionamiento, comedor,

ascensores, murales y espacios comunes de la sede central y sedes descentralizadas de VLA). Además, se enviará vía mailing con el asunto: **¡Faltan pocos días!**, el cual contendrá la misma pieza gráfica colocada en las instalaciones de la empresa. Finalmente, la gráfica de intriga se posteará en el Workplace.

- **Mailing de revelación:** se enviará un mensaje con el asunto: **¡Llegó el día!**

Contenido preliminar del mensaje: *“Todos estamos propensos a situaciones inesperadas, en VLA no somos la excepción. ¿Estás listo? ¡Asiste al auditorio principal el 15 de setiembre a las 11:00 am. y entérate!*

- **Evento de presentación:** Se convocará a una reunión en el auditorio, el gerente general será el encargado de presentar e introducir el documento oficial del Manual de Gestión de Crisis y el comienzo de una gestión orientada a la gestión oportuna de crisis. Por su parte, la dirección de Comunicación tendrá a su cargo la explicación del Manual de Gestión de Crisis y el Protocolo de Gestión de Crisis.

Cabe resaltar que en simultáneo, las oficinas de provincia, se conectarán por el streaming de Workplace y los respectivos jefes de oficina, detallarán la información.

- **Capacitaciones de Gestión de crisis:** Cada área de VLA deberá completar una serie de capacitaciones dirigidas a educarlos respecto a la prevención de crisis, emisión de alerta, la gestión durante la crisis y el protocolo de gestión oficial. Estas capacitaciones serán de carácter obligatorio y finalizarán con una prueba escrita cuyo resultado tendrá impacto directo en las evaluaciones de desempeño del presente año.
- **Concurso ¿Estás listo?:** Al finalizar las capacitaciones se realizará un concurso por áreas, el cual busca medir el nivel de comprensión y conocimiento del Manual de Crisis y Protocolo de Gestión de Crisis.

Dinámica:

- Se formará un equipo de 3 representantes por áreas y sub áreas. Los equipos serán sorteados al azar para formar llaves eliminatorias hasta llegar a dos grupos finalistas, que se enfrentarán en la gran final.
- Cada equipo deberá responder cinco preguntas, extraídas de la información contenida en los documentos indicados, el equipo que responda correctamente el mayor número de respuesta, ganará y pasará a la siguiente ronda.
- En las oficinas de provincia se adaptará la dinámica de acuerdo a las áreas existentes.

Premio: Se premiará al equipo ganador con un almuerzo de integración para toda el área y un día libre, el cual deberá ser coordinado con su jefe directo.

Evaluación de resultados: Se considerarán los siguientes indicadores:

- Número de colaboradores asistentes a la reunión.
- Número de equipos inscritos al concurso.
- Nivel de comprensión del Manual y Protocolo de Crisis.

Ver anexo 20. [Campana ¿Estás listo?: \(Gráfica de intriga, Mailing de intriga, Invitación al evento\).](#)

Acción 4: *Implementación de microprogramas: #CaféVLA de la semana.*

Objetivo: Generar conocimiento sobre información que maneja cada área de la empresa y de interés para el colaborador, con el fin de fomentar el aprendizaje corporativo.

Estrategia: Lo que buscamos es implementar una serie de microprogramas educativos a través de Workplace. Para ello, recomendamos identificar a los principales líderes dentro de las diversas áreas operativas de VLA para que, a través de videos, puedan explicar y dar a conocer, en un lenguaje cercano, todas aquellas actividades que VLA realiza, así como los principales temas relacionados al funcionamiento de sus áreas. Por ejemplo: salud ocupacional, protocolos internos, capacitaciones, entre otros.

El #CaféVLA se transmitirá todos los jueves a las 8.00 am. El área encargada de esta acción es Comunicación Interna.

Evaluación de resultados: Se tomarán en cuenta los siguientes indicadores:

- Cantidad de colaboradores conectados.
- Cantidad de reacciones a los videos.
- Cantidad de comentarios (positivos/negativos/neutros) a los videos.
- Cantidad de veces que se ha compartido el video.

5.2.3 Compromiso responsable y sustentable

Pasado el periodo de crisis, consideramos que es oportuno y necesario comunicar todas aquellas acciones que generarán un buen impacto en la imagen de VLA y por tanto repercutirán en la reputación de la compañía.

Como tal, hemos identificado que el tema de cuidado y preservación del medio ambiente es un tema muy importante y muy bien afianzado dentro de la cultura e identidad corporativa de VLA pues uno de sus valores radica en ello: innovación con impacto sostenible.

Además, el proyecto de voluntariado #VLAcontigo es el claro ejemplo de un caso de éxito para demostrar el poder de los colaboradores y la comunicación interna para hacer frente a una crisis con compromiso, empatía y trabajo en equipo solidario.

Para ello proponemos las siguientes acciones específicas:

- **Acción 1:** *Presentar a los medios de comunicación el voluntariado #VLAcontigo.*

Objetivo: Visibilizar las buenas prácticas e iniciativas internas de VLA y sus colaboradores.

Estrategias: Pasado el primer mes desde que inició la crisis, proponemos presentar a un medio especializado en Responsabilidad Social, el voluntariado #VLAcontigo. Esto con el propósito de visibilizar las buenas prácticas dentro de la empresa y el compromiso que depositaron los colaboradores con los afectados por el caso LM2805.

Consideramos el medio ideal, para brindar una exclusiva, es la revista Stakeholders pues abordan y difunden este tipo de iniciativas del sector empresarial. La temática a proponer será: **“Los colaboradores como pieza clave en el manejo de una crisis organizacional”**, pues gracias a su soporte en ese momento clave las familias pudieron sentir la cercanía y el interés genuino de la compañía.

Tengamos en cuenta que la responsabilidad social corporativa resulta ser una oportunidad para ser más competitivos y es una potente herramienta que influye con éxito en el proceso de recuperación post crisis.

Evaluación de resultados: Se tomarán en cuenta los siguientes indicadores:

- Grado de desenvolvimiento del vocero.
- Cantidad de reacciones y compartidos en redes sociales.
- Monto de ahorro en inversión publicitaria.
- Número de lectores.

• ***Acción 2: Proyecto carpooling/autocompartido VLA***

Objetivo principal: Persuadir a los colaboradores de VLA para que pongan en práctica acciones como el carpooling, que promueven una cultura basada en el cuidado del medio ambiente.

Objetivos específicos:

- Dar a conocer el sistema de carpooling/auto compartido y sus beneficios para el personal de VLA.
- Sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia del medio ambiente en acciones diarias como movilizarse al trabajo.
- Promover la práctica del carpooling/auto compartido como parte de las acciones de Responsabilidad Social que realiza VLA.

Viaje Lindo Airlines es una empresa que viene desarrollando acciones sostenibles durante los últimos 10 años, siendo una de sus principales preocupaciones el impacto medioambiental. Es por ello, que proponemos el proyecto de carpooling/auto compartido, considerando que los colaboradores podrían ahorrar tiempo y dinero, mientras promueven el cuidado del medio ambiente.

Para ello, se plantea la creación de un aplicativo móvil, de funcionamiento similar a los ya existentes como Uber, Beat, etc., en el cual los conductores y viajeros podrán crear su perfil y reunirse para hacer viajes en autos compartidos según sus destinos y determinadas preferencias, promoviendo el ahorro de tiempo y dinero cuidando al medio ambiente, a través de la reducción de la huella de carbono.

- **Público objetivo:** Todos los colaboradores de VLA (sede central y provincias), que se transportan en taxi, colectivo o transporte público. Proveedores y colaboradores tercerizados que deseen asumir el compromiso.
- **Áreas responsables:** TI y Responsabilidad Social.

Acciones específicas:

- **Mailing de intriga:** Se enviará un mail que genere el interés de los colaboradores por saber de qué se trata la campaña, acompañado de una pieza gráfica.
 - *Asunto:* ¡MUY PRONTO EN VLA ahorrarás tiempo y dinero al movilizarte!
 - *Llamado a la acción:* Conéctate al Workplace de VLA el día viernes 31 de enero a las 12.00 pm. y entérate cómo. ¡Te esperamos!
- **Video explicativo:** Se lanzará un video explicativo sobre el carpooling/auto compartido y los beneficios que tiene para los colaboradores, la empresa y el medio ambiente. Para ello se elegirá a un trabajador que sea extrovertido, líder y tenga engagement con los otros empleados. En ese sentido, se presentará el App “DriverVLA”.
- **Mailing de lanzamiento:** Se enviará un mail que resuma el mensaje principal del video presentado en Workplace.
 - *Asunto:* Driver VLA, una nueva forma de movilizarte

- *Mensaje:* Como parte de nuestras iniciativas de RS, te presentamos a DriverVLA, que tiene como principal objetivo que ahorres tiempo y dinero, al mismo tiempo que cuidas el medio ambiente, compartiendo tu viaje con otros trabajadores.
 - *Llamado a la acción:* Te invitamos a ser parte de esta iniciativa descargando el app en iStore o PlayStore. ¿Qué esperas?
- **Mailing de seguimiento:** Se enviarán mails de seguimiento que animen a los colaboradores a descargar el app y usarlo.
 - *Asunto:* ¿Ya estás usando Driver VLA?
 - *Mensaje:* Muchos colaboradores vienen siendo parte de esta gran iniciativa, ahorrando su tiempo de llegada a la oficina y dinero en transporte, al mismo tiempo que cuidan el medio ambiente. Anímate a viajar más cómodo y a conocer a toda la comunidad VLA.
 - *Llamado a la acción:* Si aún no vives la experiencia DriverVLA, descarga el app en iStore y PlayStore.
- **Banners:** Posterior al lanzamiento, se colocarán banners en lugares estratégicos como ascensores, entrada al comedor, pantallas LED en oficinas.
 - *Mensaje:* ¡Practica el carpooling con la #ComunidadVLA y ahorra tiempo y dinero mientras cuidas el medio ambiente! ¡Viaja cómodo y seguro!
 - *Llamado a la acción:* Descarga la aplicación en iStore o PlayStore. (Colocar código QR).

**Las gráficas aludirán al ahorro de tiempo y dinero, así como al cuidado del medio ambiente.*

Evaluación de resultados: Se tomarán en cuenta los siguientes indicadores:

- Cantidad de colaboradores que se conecten al Workplace el día del lanzamiento de la app.
- Cantidad de usuarios registrados en el app.
- Cantidad de descargas de la app.
- Número de viajes semanales y mensuales.
- Comentarios de la app.

- Número de quejas/reclamos y tipología.

Ver anexo 21. [Preview de “Proyecto carpooling VLA” \(presentación\)](#)

[Preview mailings](#)

[Preview Banners](#)

Acción 3: *Proponer la realización de una “mesa redonda” a la revista Aptitus.*

Objetivo: Ser referente en temas orientados a prácticas sostenibles en las empresas.

Estrategia: La mesa redonda es una técnica informativa usada para conocer la opinión de varios especialistas respecto a un tema en particular. En esta oportunidad, planteamos la participación del gerente general de VLA, un representante con cargo gerencial de Lima Airport Partners, representante de Manpower Group y, el gerente general de Columbia Instituto Superior. Así como la intervención del periodista encargado como moderador de la dinámica, esta persona es quien moderará la sesión.

La temática de la mesa redonda sería: ***“Cómo sensibilizar al colaborador del sector aerocomercial en prácticas laborales sostenibles”***.

Ver la [matriz de Mesa Redonda](#).

Y, los subtemas están desglosados en la siguiente manera:

- Tendencias de sostenibilidad en aerolíneas nacionales.
- La sostenibilidad requiere de profesionales con nuevas competencias.
- Importancia de la creación de una cultura empresarial sostenible.
- Prácticas que promueven la sostenibilidad en las empresas.

Acción 4: *Creación de programas de desarrollo comunitario en la sierra y selva peruana.*

Objetivo: Impulsar actividades productivas que fomenten el desarrollo económico, educativo y social de las comunidades del área de influencia de VLA, enfocados en mejorar la calidad de vida de los pobladores y el cuidado del medio ambiente.

Estrategia: Además, esta acción busca contribuir al fortalecimiento de las capacidades intelectuales de los pobladores y asociaciones existentes de ciertas comunidades en la sierra Arequipeña y Tarapoto, inicialmente. Las actividades que se propondrán en las siguientes líneas tienen la finalidad de facilitar la inserción de las personas a la vida económica y así, contribuir al desarrollo sostenible de su comunidad y al cuidado del medio ambiente.

De esta manera, VLA estrecha lazos con la sociedad, humaniza a la empresa, y edifica antes de una buena imagen corporativa, una buena reputación social. Del mismo modo, permite que la empresa siga reforzando su óptima gestión de responsabilidad social, enfocada en minimizar el impacto medioambiental.

- **Actividad 1 - Sierra: Construcción de invernaderos hidropónicos en 2 principales comunidades de la sierra arequipeña.**

Público objetivo: comunidades de Caylloma y La Unión.

Un invernadero hidropónico es aquel que cuenta con tecnología y una serie de sistemas necesarios para la realización de un cultivo basado en la hidroponía, un método que emplea disoluciones para el cultivo de plantas.

Haciendo uso de esta técnica, el agua con nutrientes se puede reutilizar. De esta manera, se estaría fomentando el ahorro del agua y sus nutrientes a comparación que con el riego convencional. Con la hidroponía es posible utilizar zonas desérticas para poder realizar un cultivo, evitando la deforestación, a un menor costo.

Intervención de VLA: Previo a la construcción e implementación de los invernaderos hidropónicos, VLA deberá hacer un mapeo de aquellos pobladores potenciales que podrían desarrollar dicha actividad y capacitarlos en aspectos básicos. Para ello,

contratará a un especialista técnico en el desarrollo de cultivos hidropónicos, que pueda asesorarlos y realizar un seguimiento.

Posteriormente, VLA realizará un acompañamiento y seguimiento de la actividad. Bajo esta premisa, transportará de forma gratuita a los pobladores encargados para que puedan capacitarse en temas tecnológicos y técnicos en Lima. Esto incluye la inscripción a cursos especializados y enfocados en gestión de empresas, ya que el objetivo es que puedan generar ganancias a partir de la hidroponía. Así es como VLA será un aliado en el desarrollo de acciones que permiten el desarrollo de las comunidades en La Libertad.

- **Actividad 2 - Selva. Programa de desarrollo productivo comunitario en la comunidad de Lamas en Tarapoto.**

Público objetivo: pobladores de la comunidad de Lamas en Tarapoto.

La actividad busca impulsar la elaboración de productos alimenticios como la mermelada artesanal, en base shica shica y taperiba, frutos nativos de la selva. Su característica principal es que son de origen natural y ecológico, sin aditivos, colorantes, ni conservantes. La idea es poder aprovechar los residuos como las cáscaras, dándole un plus de aprovechamiento total del fruto a la actividad, permitiendo un mayor cuidado del medioambiente.

Intervención de VLA: VLA en coordinación con las autoridades de la comunidad y de la Región, buscará fomentar la comercialización de los pequeños productores de mermeladas de shica shica y taperiba en Tarapoto y en Lima, a través de talleres de aprovechamiento del recurso, gestión de negocios, técnicas, entre otros. De esta manera, VLA pondrá a disposición de los pobladores, especialistas que puedan darles alcances sobre dichos temas y brindar orientación oportuna.

También se buscará promover las ferias de fin de semana en las que se pueda vender directamente el producto al usuario final. Viaje Lindo Airlines, tendrá una participación vital en el proceso de educar a los microempresarios, dando lugar a una iniciativa que fortalece y moderniza las actividades los pobladores de Lamas.

Evaluación de resultados: Se tomarán en cuenta los siguientes indicadores:

- Cantidad de proyectos presentados para selección.
- Cantidad de ferias realizadas al trimestre/semestre/año.
- Cantidad de capacitaciones realizadas al trimestre/semestre/año.
- Cantidad de productos elaborados al trimestre/semestre/año.

Acción 5: Ecoeficiencia VLA

Objetivo principal: Educar a los colaboradores de VLA respecto a la nueva cultura de ecoeficiencia VLA.

Una de las principales preocupaciones de VLA es el impacto medioambiental. Es por ello, que proponemos el proyecto de ecoeficiencia laboral, con la finalidad de educar a los colaboradores sobre el impacto del mal uso de recursos en el medio ambiente.

Para ello, se plantea la creación del comité de ecoeficiencia, encargado de elaborar las líneas base sobre el actual uso de recursos como: energía eléctrica, agua, materiales de oficina, combustible, tecnología, entre otros. A partir de ello, se propondrá un Plan de ecoeficiencia el cual se convertirá en una política importante para la toma de decisiones.

Mediante acciones simples, se demostrará a los colaboradores sobre la importancia de ser conscientes del buen uso de recursos, como: ahorro de papel y materiales conexos, ahorro del agua, ahorro de energía eléctrica y desecho de residuos sólidos.

Estrategias:

- Informar sobre las nuevas tecnologías y procedimientos operativos que VLA incorporará para optimizar el uso de los recursos.
- Sensibilizar a los colaboradores sobre el impacto ambiental que genera el mal uso de los recursos materiales en el día a día laboral.
- Promover prácticas y acciones ecoeficientes en las actividades diarias de los colaboradores de VLA.

Acciones específicas:

- Durante la primera semana se colocarán mensajes de intriga en los murales, ascensores, salas y zonas comunes de los colaboradores así como banners en torno a la siguiente pregunta: Y en VLA ¿qué más podemos hacer por nuestro medio ambiente? Asimismo, se enviarán correos y se harán publicaciones en el Facebook Workplace.
- El lanzamiento del Plan de Ecoeficiencia se realizará en un periodo de cuatro semanas, cada una estará destinada a un eje: ahorro de papel y materiales conexos, ahorro del agua, ahorro de energía eléctrica y desecho de residuos sólidos.
- A través de animaciones, gráficas, mini tips y breves videos educativos se irán comunicando las cinco acciones primordiales para cada eje mencionado y el impacto que tendrá en el medio ambiente. Durante dicha semana se reforzarán los mensajes con el apoyo del comité, cuyos miembros visitarán las diferentes áreas de la sede central y mediante transmisiones de Workplace comentarán la acción diaria develada.
- Pasadas las cuatro semanas, cada colaborador deberá firmar digitalmente su compromiso de ecoeficiencia VLA. Además, se realizarán acciones de reforzamiento para las acciones de cada eje y se comunicarán los progresos de ahorro e impacto mensualmente, con el fin de motivar a los colaboradores.

Evaluación de resultados: Se tomarán en cuenta los siguientes indicadores:

- La cantidad mensual de ahorro de papel y materiales conexos, agua, energía eléctrica y eliminación de residuos; su equivalente en costo.
- La cantidad de personas firmaron el compromiso VLA.
- La cantidad de interacciones obtenidas por la campaña en Facebook Workplace.
- Otros.

Acción 6: *Conmemoración de un año - Caso LM2805*

Objetivo: Reafirmar el compromiso de la empresa con las familias de las víctimas del accidente aéreo ocurrido el 9 de junio de 2019.

Al conmemorarse un año del accidente aéreo del vuelo LM2805, proponemos la construcción de un “memorial conmemorativo” en recuerdo y homenaje a las víctimas, en la ciudad de Socosani, Arequipa; el cual consistirá en un espacio al aire libre en el que se plantarán árboles ornamentales.

Para la ejecución de la actividad, se convocarán a algunos de los voluntarios del proyecto #VLAcontigo como líderes la iniciativa y con su apoyo se invitarán a todos los familiares de las víctimas y sobrevivientes que deseen participar y se contará con la presencia del gerente general de VLA para emitir un discurso que ratifique el compromiso de VLA con las víctimas y con sus clientes en general.

Justificación: Una de las estrategias comunicacionales de VLA, es que la empresa sea percibida como una marca que “humaniza”, por lo que si bien en el 2020 se celebran sus 25 años en el mercado, consideramos que además de las actividades programadas por el aniversario, se realice este homenaje que demuestra la solidaridad de la empresa y sus miembros.

Por otro lado, con esta acción seguimos fomentando nuestro compromiso con el medio ambiente, ya que los árboles son una parte fundamental de la solución para reducir la presencia del dióxido de carbono en la atmósfera.

Algunas actividades que proponemos son:

- Se realizarán videos y tomas fotográficas de los voluntarios sembrando los árboles y contando su testimonio del compromiso #VLAcontigo a un año de conmemoración. Este contenido será compartido en las redes sociales internas y externas, bajo el lema: “Estuviste con nosotros, hoy es momento de demostrar que estaremos siempre #VLAcontigo”.
- Para finalizar, se realizará una nota de prensa que rescate el factor humano de la empresa, y la ardua labor que desarrollaron los voluntarios VLA durante estos momentos de adversidad.

5.2.4. Canales de comunicación externos óptimos

La finalidad de la comunicación externa radica en la promoción y reforzamiento de la imagen corporativa para comunicarla tanto desde lo corporativo como a través de sus productos o servicios ofrecidos.

Para ello es imprescindible contar con canales de comunicación externos que cumplan el rol de lograr visibilidad entre la audiencia, considerando que cada red social maneja un lenguaje propio, busca un objetivo específico y posee públicos diferenciados.

Proponemos las siguientes mejoras:

Acción 1: Optimización de las redes sociales de VLA.

Objetivo: Promover la interacción de la audiencia de VLA para mejorar el alcance en redes sociales.

El fin de esta acción es plantear un objetivo de comunicación en cada red social. Hemos optado por seguir con las cuentas que Viaje Lindo Airlines maneja (Facebook, Instagram, LinkedIn y Twitter). En las siguientes líneas detallaremos el uso de cada una de ellas:

- **Facebook**

Objetivo: Crear preferencia y distinción de la marca con respecto a la competencia.

Esto se logrará a partir de la publicación de contenido de interés para los viajeros y todos aquellos que ingresen al Fanpage de VLA. Se recomienda compartir información linkeada del blog y que esta sea de carácter educativo.

Asimismo, se publicarán las distintas ofertas de viajes que la aerolínea ofrece, su participación en fechas como Cyber Days, entre otras campañas; y otras noticias como alianzas estratégicas que ofrezcan un beneficio adicional al usuario.

- **Instagram**

Objetivo: Generar mayor interés y conexión con la empresa.

Hemos determinado que la comunicación a través de este medio debe destacar al talento humano de la empresa, mostrando acciones de su día a día y el trabajo en equipo. Así, como algún acto humanitario que realice la empresa.

La dinámica es colocar fotografías de sus unidades de vuelo con una breve descripción que los presente como personas que estarán a disposición de los viajeros durante sus vuelos. También, se puede colocar algún reconocimiento que haya tenido el personal, conmemorar alguna fecha importante, lo cual va a resaltar la ardua labor de VLA y sus colaboradores.

- **Twitter**

Objetivo: Mantener informados a los usuarios sobre los últimos acontecimientos que la empresa considere anunciar.

Twitter es una plataforma que permite comunicar sobre asuntos puntuales debido a su límite de caracteres. El uso que Viaje Lindo Airlines le dará a la cuenta oficial será exclusivamente informativo.

Sus “tweets” harán referencia a los distintos anuncios que la empresa crea pertinente anunciar, como el retraso o la suspensión de vuelos; los factores que fomentan algún inconveniente con el viaje de los pasajeros, como las condiciones climáticas, protestas, paros, entre otros; y los mensajes clave que VLA quiera reforzar.

- **LinkedIn**

Objetivo: Visibilizar a las iniciativas y buenas prácticas de la empresa.

Uno de los puntos fuertes de Viaje Lindo Airlines es, sin duda, el esfuerzo realizado por el área de Responsabilidad Social, pues incluso han recibido diversos premios y reconocimientos de buenas prácticas en sensibilidad ambiental a nivel interno y externo, sobre todo.

Por tal motivo, se plantea que las publicaciones se orientarán a difundir los logros de la empresa, al igual que las iniciativas de sostenibilidad que se adopten en VLA, al igual que cualquier aspecto que se relacione al tema corporativo; por ejemplo, la convocatoria de personal, asistencia a eventos relevantes, firma de convenios, etc.

Evaluación de resultados: Se analizarán los siguientes indicadores:

- Número de seguidores de VLA en sus distintas plataformas (analizar el comportamiento)
- Número de interacciones con el público en cada red social.
- Conversiones.
- Número de clicks a contenidos.
- Menciones a VLA.
- Otros.

Ver anexo 22. [Preview Optimización de LinkedIn y Optimización de Instagram.](#)

5.3 Cronograma y presupuesto

El detalle del cronograma y presupuesto de las actividades contempladas para el Plan Post Crisis, descrito en los puntos anteriores, ha sido detallado considerando los cuatro ejes estratégicos.

Ver anexo 23. [Cronograma y presupuesto.](#)

CAPÍTULO IV: SUSTENTACIÓN

6. SUSTENTACIÓN

6.1. Continuidad del portavoz

Si bien el gerente general tuvo un abrupto inicio de sus acciones como portavoz oficial de VLA, hemos considerado mantenerlo en dicho papel pues consideramos un tanto peligroso designar un portavoz diferente pues podría incurrir en alguna contradicción, tanto en la recuento de hechos o en los datos aportados, además recurrir a un vocero, que no sea además la máxima autoridad o líder de la compañía, puede también implicar que este sea incapaz de responder a algunas cuestionamientos por su desconocimiento del tema o por no tener las atribuciones para hablar del tema.

Cabe resaltar que la elección del vocero más adecuados (Mitroff, 1996) en estas situaciones es uno de los aspectos más importantes que se plantean en cualquier plan de comunicación de crisis. Se supone además que, de manera periódica, las personas designadas para este papel son sometidas a un entrenamiento especializado en temas de gestión de crisis.

Nuestro portavoz seguirá siendo el gerente general de VLA pues contará ahora con información adecuada que, como todo equipo de comunicación, construiremos para abarcar todos los cuestionamientos y temáticas: posibles causas del accidente, hipótesis de investigación, indemnizaciones a familiares, etc.

Cabe resaltar que contaremos con el asesoramiento y cooperación de la gerencia de mantenimientos para establecer los statements respecto a la parte técnica que se deberán considerar para las declaraciones del vocero principal. Salvo que surja un requerimiento de prensa muy específico en términos técnicos, se evaluará la posibilidad de contar con su vocería.

Además, en una entrevista que tuvimos con Carlos Hurtado, coordinador de Día1 de El Comercio (Ver anexo 1), nos indicó que, desde su experiencia, la mayoría de medios busca o pide las declaraciones de la autoridad máxima de una compañía pues le brinda mayor credibilidad y veracidad sobre las declaraciones o aclaraciones que expondrá.

6.2. Comunicación online

En el contexto de crisis descrito, el papel de la comunicación online resulta vital, sobre todo en las primeras horas posteriores al accidente y sobretodo en los ya conocidos canales de comunicación.

La comunicación que hemos planteado desarrollar; tanto en la web de VLA así como en el fanpage oficial y en las cuentas de Instagram, Twitter y LinkedIn; en una primera instancia nos brindan dos elementos clave frente a cualquier tragedia aérea: la posibilidad de demostrar empatía con las víctimas y familiares, y también de aportar la información fundamental para un mejor conocimiento de los hechos.

Ser la fuente más fiable de información sobre lo que sucede es fundamental dada la inmediatez con la que las tecnologías permiten su difusión. Por ello, decidimos establecer a la “sala de prensa” de la página web como el principal contenedor de información pues con el pasar de las horas y días, se irá actualizando con recursos que apoyen en la comprensión de lo sucedido, reforzando así la imagen VLA ante sus stakeholders.

Por otro lado, el Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social “Disertaciones” (López, 2014) menciona que el hashtag, en las redes sociales, funciona como nexo de búsqueda y organización de contenidos, además, suelen ser rápidamente adoptados por la comunidad de usuarios a fin de agregar mayor nivel de contexto y metadata a sus conversaciones.

El seguimiento de hashtags o etiquetas es uno de los mecanismos más empleados por los usuarios de redes sociales para informarse porque cuando un suceso de actualidad despierta interés, inmediatamente se genera un hashtag para identificarlo.

Por ello, vimos conveniente adoptar el hashtag #VLAcontigo dentro de todas las conversaciones online de VLA para que nuestros receptores hagan uso y viralización de él y esto, a su vez, nos sirva como una herramienta para identificar rápidamente el mayor números de opiniones, información y rumores que circulan en torno al accidente, una especie de termómetro del ambiente digital.

La elección del hashtag #VLAcontigo parte de los mensajes clave externos que se quieren transmitir en torno al compromiso de solidaridad y compañía que la familia VLA asume con las víctimas y familiares, resaltando que “VLA está contigo”.

6.3. Énfasis en la comunicación interna y voluntariado

Es innegable que la comunicación interna juega un rol clave al momento de durante una crisis, ya que todos los esfuerzos que se proyecten externamente no tendrán un impacto real si internamente no existe una correcta gestión y coordinación.

De acuerdo con el libro Nueva Comunicación Interna en la Empresa (Estudio de comunicación, 2014), las organizaciones suelen mantener al margen a sus colaboradores en situaciones de crisis, lo que resulta ser un grave error, pues son un enlace entre la empresa y la sociedad, convirtiéndolos en potentes aliados y portavoces durante la gestión de crisis.

Por dichas razones, hemos trazado nuestras acciones de comunicación interna con el fin de mantener bien informados a nuestros colaboradores, ser su primera fuente de información y transmitirles un sentir de transparencia y confianza. Logrado esto, el siguiente nivel es comprometerlos con las acciones de contención de la crisis, no solo desde sus labores operativas comunes, sino también con su participación en un proyecto de voluntariado.

El proyecto de voluntariado #VLAcontigo surge con los objetivos de:

- Incentivar una actitud de ayuda, solidaria y empática en los colaboradores de VLA.
- Integrar a todos los colaboradores de VLA al compromiso #VLAcontigo y convertirse en un actor activo para la recuperación de la crisis.
- Contribuir en acciones de acompañamiento a los familiares y víctimas de la tragedia, demostrando el respaldo de VLA.

Si bien es un proyecto un tanto impredecible, conocemos la calidad humana de nuestros colaboradores y el sentimiento de compromiso que mantienen con la empresa y los clientes. Además, pudimos observar que de acuerdo con el estudio realizado por la consultora Logic Activity (2015) las compañías aéreas que realizaron acciones en conjunto con sus públicos internos fueron mejor percibidas por la sociedad y familiares de las víctimas, logrando así no solo una buena repercusión en su imagen y reputación, sino también un sentimiento interno de unidad y trabajo en equipo para superar una situación adversa.

6.4. Asumir responsabilidades y prioridades

Una decisión importante es la aceptación de responsabilidades por parte de VLA. Frente a ello, hemos decidido ofrecer las disculpas del caso por la tragedia ocurrida y por la pérdida de las vidas humanas así como, asumir la responsabilidad de las acciones de resolución posteriores al accidente.

Si bien, una posible causa del accidente fue la omisión del comunicado emitido por Boeing sobre la falla de su serie 737, esto no es probatoria suficiente para indicar que VLA tiene culpabilidad absoluta del accidente aéreo, esto deberá esclarecer luego de las investigaciones que el Ministerio de Transporte realice; mientras tanto nadie puede especular sobre las posibles causas y responsabilidades del origen del acontecimiento.

Para entender mejor la figura, nos pusimos en contacto con Michael Patzl, ex gerente de Relaciones Institucionales en LAN Perú, (**ver anexo 24**) quién nos indicó que, para estos casos, la compañía involucrada debe cargo de las acciones de búsqueda y rescate, atención médica, responsabilidad económica, asistencia humanitaria, traslados y todo lo que se desprenda de acuerdo a la naturaleza de la tragedia.

Asimismo, hemos visto pertinente considerar la co-responsabilidad con Boeing porque, ambas compañías tendrían algún grado responsabilidad tanto por la venta de aviones con falla como por la operación de los mismos haciendo caso omiso de la alerta emitida. Cabe resaltar que, según refirió Michael, los contratos de compra de aviones de series nuevas siempre contienen cláusulas de lucro cesante que sirven justamente para hacer frente a posibles infortunios con los nuevos aviones que una aerolínea adquiere.

Además, nos indicó que, en estas situaciones, la prioridad siempre será el factor humano y que las aerolíneas no pueden escatimar en esfuerzos por mantener la integridad y bienestar de las víctimas. Por ello, nuestras acciones están centradas en comunicar y evidenciar con palabras y hechos coherentes el sentido humanitario que la aerolínea posee y el compromiso de toda la familia VLA.

CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES

- Si bien luego de la crisis suscitada, hemos planteado un mapeo exhaustivo y constante de los posibles riesgos a los que VLA se enfrenta en sus actividades diarias, resulta pertinente realizar periódicamente una auditoría basada en riesgos. Esto porque en ocasiones, pasamos por alto un sinnúmero de factores que podrían afectar a la actividad del negocio a corto, mediano y largo plazo. En consecuencia, es necesario que los procesos consideren toda probabilidad de ocurrencia.
- Tomando en cuenta la situación comunicacional de la empresa, sobre todo durante la crisis, recomendamos la ejecución de un taller de Communication Crisis Management dirigido, en principio, al Comité de Crisis y los líderes ejecutivos de la dirección de Comunicación con el objetivo obtener nuevas y mejores herramientas para llevar a cabo un plan de prevención y contención de crisis, así como enriquecer los conocimientos sobre el rol de las comunicaciones tanto en las etapas de desarrollo como de mitigación en una crisis.
- Los colaboradores pueden convertirse en un actor de prevención, contención e incluso recuperación frente a una crisis siempre y cuando se tenga contemplado un plan de Comunicación Interna bien estructurado que responda no solo a las necesidades de la organización sino que, además, responda también a las necesidades de los propios colaboradores que, como vimos, fueron pieza clave en la estrategia de contingencia planteada. Una gestión planificada de la Comunicación Interna es importante para minimizar o revertir el impacto de una crisis y mantener unidas y motivadas a los colaboradores.
- Consideramos importante evaluar la contratación de una consultora de Relaciones Públicas, ya que, el mercado aerocomercial está expuesto a muchos riesgos, y si bien, el equipo que se encuentra bajo la Dirección de Comunicación puede abarcar un gran número de contingencias, es necesario contar con el expertise suficiente de una agencia que nos brinde soporte en temas de relacionamiento y contar con un equipo mejor capacitado frente a una nueva crisis reputacional. Esto deberá realizarse

mediante un concurso y convocatoria para definir la que funcione mejor de acuerdo a los objetivos de VLA.

- Es aconsejable, de forma mensual, realizar un vaciado de información y análisis del performance del Workplace de Facebook, para conocer qué temas son los de mayor interés para del público interno y, revisar durante un trimestre la tendencia de usuarios registrados y participación de los colaboradores en la red social corporativa, esto podría ser primordial para mapear a posibles aliados de la comunicación interna dentro de los diversos equipos y áreas de la organización y desarrollar un proyecto de “corresponsales VLA”.

REFERENCIAS

- Agencia de Noticias Andina. (16 de Diciembre de 2018). *Canatur: ingreso de aerolíneas "low cost" tuvo impacto positivo en tarifas*. Obtenido de Portal de Agencia de Noticias Andina: <https://andina.pe/agencia/noticia-canatur-ingreso-aerolineas-low-cost-tuvo-impacto-positivo-tarifas-736178.aspx>
- BBC News Mundo. (02 de Enero de 2019). *El drástico aumento de las muertes en accidentes de avión (y por qué se habla entonces de un "enorme progreso" en seguridad aérea)*. Obtenido de Portal web de la BBC: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-46732609>
- Bernstein, J. (2011). *Manager's Guide to Crisis Management*. Wisconsin: McGraw-Hill Companies Inc.
- Cánovas, J. (2000). *Comunicación en tiempos de crisis*. Madrid: Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas N°7.
- Condori, J. (16 de Abril de 2019). Consumidor peruano se transforma, ahora es más impaciente y acelerado. *Gestión*, pág. 4.
- Crandall, W., Parnell, J., & Spillan, J. (2013). *Crisis Management: Leading in the New Strategy Landscape*. California: SAGE.
- Estudio de comunicación. (Junio de 2014). *Nueva Comunicación Interna en la Empresa*. Obtenido de Estudio de comunicación: <https://www.estudiodecomunicacion.com/wp-content/uploads/2018/01/140801ARF-ESTUDIO-interior-comuni-interna-1.pdf>
- Flores, C. (03 de Setiembre de 2019). *Pasajes aéreos cuestan hasta 40% menos en Perú*. Obtenido de Portal del diario Correo: <https://diariocorreo.pe/economia/pasajes-aereos-cuestan-hasta-40-menos-en-peru-908440/>

- IPSOS. (2018). *Unlocking the Value of Reputation: The Definitive Link Between Corporate Reputation and Better Business Efficiency*. Londres: IPSOS.
- IATA. (Octubre 2014). *CRISIS COMMUNICATIONS AND SOCIAL MEDIA: A BEST PRACTICE GUIDE TO COMMUNICATING IN AN EMERGENCY*. EE.UU.: IATA.
- Logic Activity. (2015). *Catástrofes aéreas y reputación*. Madrid.
- López, A. (2014). *Twitter como fuente informativa de sucesos imprevistos: el seguimiento de hashtags en el caso #ArdeValencia*. Castellón: Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social “Disertaciones”.
- Losada, J. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis lecciones prácticas*. Barcelona: UOC.
- Losada, J. (2013). *Comunicación en la Gestión de Crisis. Lecciones aprendidas*. Barcelona: UOC.
- Loza, G. (25 de Junio de 2015). *¿Cuándo ocurre un accidente aéreo?* . Obtenido de Enfoque Derecho: <https://www.enfoquederecho.com/2015/06/25/cuando-ocurre-un-accidente-aereo/>
- Marin, F. (2000). *Protocolo y comunicación: los medios en los actos públicos*. Madrid: Bayer hermanos y Compañía S.A.
- Michilot, A. (18 de 06 de 2019). *El 58% de usuarios de redes sociales busca un cambio en las empresas cuando se queja*. Obtenido de Sitio web del diario Gestión: <https://gestion.pe/economia/empresas/58-usuarios-redes-sociales-busca-cambio-empresas-queja-270467-noticia/>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (Junio de 2019). *“Análisis del comportamiento del tráfico de pasajeros en el ámbito nacional e internacional*

(Junio 2019)”. Obtenido de Portal web del Ministerio de Transportes y Comunicaciones:

https://portal.mtc.gob.pe/transportes/aeronautica_civil/estadistica/documentos/2019/agosto/WEB%201%20an%C3%A1lisis%20del%20Flujo%20de%20pasajeros%20%20junio%202019.pdf

Mitroff, I. (1996). *Essential Guide to managing corporate crisis: A step-by-step guide*. New York: Oxford University Press.

Noceda, W. (07 de Febrero de 2019). *Se acerca el fin de las aerolíneas peruanas*. Obtenido de Portal web de Semana Económica: <https://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/turismo/326916-se-acaba-el-viaje/>

Noguez, O. (16 de 05 de 2016). *Crisis en redes sociales ¿en cuánto tiempo se debe responder?* Obtenido de Merca2.0: <https://www.merca20.com/crisis-en-redes-sociales-en-cuanto-tiempo-se-debe-responder/>

OCDE. (2016). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*. París: OCDE.

Para Quitarse el Sombrero. (06 de Marzo de 2019). *Conducta del consumidor: El 73% de empresarios nacionales cree que sus clientes han evolucionado*. Obtenido de Para Quitarse el Sombrero (PQS): <https://www.pqs.pe/actualidad/noticias/conducta-del-consumidor-el-73-de-empresarios-nacionales-cree-que-sus-clientes>

PwC. (2019). *Crisis Preparedness as the next competitive advantage: Learning from 4,500 crises*. New York: PwC.

Villafane, J. (2011). *Bases empíricas de la gestión del riesgo reputacional, en: La comunicación y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica – Informe anual 2011*. Madrid: Pearson.

Workplace de Facebook. (s.f.). *Workplace*. Obtenido de Facebook:
<https://www.facebook.com/workplace/resources/getting-started/new-admin-guide/engagement-security>

Zapata, L. (04 de Setiembre de 2011). *GESTIÓN DE CRISIS: Manual de Crisis*. Obtenido de Talentos reunidos: <https://talentosreunidos.com/2011/09/04/el-manual-de-crisis/>

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista a Carlos Hurtado, coordinador de Día 1 de El Comercio

Highlights de la entrevista

- **¿Las empresas son conscientes de la importancia de las crisis?**

Considero que depende del mercado de la empresa; por ejemplo, Gloria ha acumulado un aproximado de tres escándalos en un año y, a pesar de que no los han sabido resolver, igual han seguido adelante debido a que no han tenido mucha afectación en su mercado. Sin embargo, en un sector como el aerocomercial, si creo q es un tema más delicado y que requiere de mucha atención porque es un rubro muy expuesto, sobre todo por el tema de reclamos de pasajeros que se pueden ver a diario.

- **¿Cómo crees que deba ser la relación entre la empresa que atraviesa una crisis y los medios de comunicación?**

Pienso que hay dos aspectos clave: el respeto y la presencia. Como empresa siempre estás muy limitado sobre la influencia que puedes generar hacia un periodista o un medio determinado. Sobre todo, en un momento de crisis, la relación tiene que basarse en mucho respeto. Asimismo, es importante estar siempre presente con los periodistas o con las personas que comunican la información. Ya no solo hablamos de prensa sino también de influencers.

- **¿Cuáles suelen ser las fuentes a las que los medios recurren cuando sucede una crisis?**

Recurrimos a la propia aerolínea, siempre tratamos de ir a la fuente principal de la empresa, en este caso buscamos la información de primera mano. Los periodistas siempre tratamos de contactarnos con los gerentes generales o con los jefes de Directorio. Asimismo, también mantenemos contacto con los gerentes de comunicaciones ante cualquier seguimiento del caso.

- **¿Qué tipo de comunicación consideras que es la más adecuada para mantener a la prensa informada?**

En casos de crisis, es importante que las puertas estén abiertas por parte de una aerolínea y que sea transparente con la información. Ante todo, para poder esclarecer todas las dudas o sospechas que puedan tener los pasajeros afectados y familiares. Esto se consigue con una entrevista, lo cual considero que es clave en momentos de crisis. Una nota de prensa funciona para mantener al tanto de las gestiones, pero una entrevista refuerza el mensaje de compromiso, de presencia.

- **¿Cuál crees que es el error principal que suelen cometer las aerolíneas en un momento de crisis?**

El principal error de una aerolínea cuando está en situación de crisis es optar por la política de puertas cerradas. Esto significa no dar la información en un tiempo oportuno, demorar en atender a la prensa, a sus clientes, incluso cuando ya se está hablando de muertes, malas prácticas, etc. Eso sucedió en el caso de Air France, la empresa salió a realizar su comunicación al día siguiente, cuando muchos medios ya habían especulado.

- **¿Es más difícil lidiar con las redes sociales que con los medios de comunicación durante una crisis?**

Los medios de comunicación, le pueden dar la opción al vocero de ser más preciso. En las redes sociales, no tienes la posibilidad de informar al 100% sobre todos los temas, si bien respondes, no terminas de aclarar la duda o tu versión mediante un comentario. Un medio de comunicación te permite tener mayor profundidad a la hora de explicar.

- **¿Cuál es el ingrediente principal para una buena gestión de crisis?**

Ser transparentes, pero de nada sirve serlo, o que el equipo de comunicación haga un buen trabajo, si la aerolínea no cumple con los requisitos y estándares de seguridad mínimos. En el Perú, de todos los accidentes que han sucedido en el sector aerocomercial, han estado vinculados a una mala práctica de las aerolíneas.

Una práctica informal terminaría haciendo que la crisis se maneje de la peor manera posible. A nivel global, hemos visto que luego de una crisis, un gran número de aerolíneas han quedado en quiebra o con deudas millonarias debido a la indemnización de víctimas. Es un sector bien complicado para la gestión de crisis. Es muy fácil de perder marca y legitimidad, basta con un mal aterrizaje como de un comentario de inconformidad por parte de los pasajeros.

Anexo 2. Documento de lineamientos de comunicación en crisis

Este documento es el producto de la reunión entre el gerente general y las distintas gerencias de VLA, en la que se darán a conocer los primeros los lineamientos de acción que deberán informar a sus colaboradores a cargo, a través del Intranet y del correo electrónico corporativo.

Documento de lineamientos de comunicación en crisis

Vista previa:



Querida familia VLA,

Dado los últimos acontecimientos suscitados este fin de semana, compartimos con ustedes algunas pautas para responder a la pregunta: ¿Cómo debemos actuar frente a esta situación?

Como sabemos, ninguna organización se encuentra exenta de tener algún evento o incidente, por lo que necesitamos estar preparados y conocer esta valiosa información para guiar nuestro proceder ante esta situación.

Contamos con un equipo preparado para controlar y resolver estas situaciones. No obstante, es importante que todos los colaboradores cumplamos con los siguientes lineamientos:

- Ante cualquier situación de alarma, debemos notificar inmediatamente al responsable del área, quien nos brindará las pautas y pasos a seguir en adelante.
- Permanezcamos vigilantes y no permitamos el ingreso de medios de comunicación salvo que estén acompañados del equipo de Comunicaciones.
- No debemos brindar declaraciones a medios de comunicación ni responder las dudas de periodistas. Ante cualquier consulta de un periodista indiquemos: *"No estoy autorizado a dar declaraciones. Le pido que por favor me brinde sus datos para que el equipo de Comunicaciones se contacte con usted a la brevedad. Muchas gracias"*.
- Seamos respetuosos del dolor ajeno y evitemos las especulaciones sobre las posibles causas o consecuencias del caso LM2805.

Demostremos que somos un gran equipo humano comprometido con nuestra esencia solidaria y, desde nuestras labores, demos lo mejor de nosotros para superar este momento adverso.

Muchas gracias por su apoyo y compromiso.

#ContigoVLA

Karina Huertas Chang
Jefa de Relaciones Institucionales

Anexo 3. Boletín informativo VLA

Diariamente, los colaboradores de VLA reciben un boletín con las noticias más destacadas del sector. En esta ocasión, durante lo que dure la crisis, se añadirá un apartado con las noticias referentes al caso LM2805.

[“Boletín informativo VLA”](#)

Vista previa:



 Gmail

Boletín Informativo VLA - Lunes 10 de junio de 2019
1 mensaje

De: boletinVLA@vla.pe
Asunto: Boletín Informativo VLA – 11/06/2019


Viaje Lindo
AIRLINES

BOLETÍN INFORMATIVO VLA
11 de junio 2019

CASO “LM2805”

Avión de VLA sufre accidente en la ciudad de Arequipa – 11/06/2019
Un terrible accidente dejó más de 50 muertos en la ciudad de Socosani, Arequipa. Los heridos del vuelo LM2805 son transferidos a los principales hospitales.
[El Comercio – Ciudad](#)

Tragedia en Arequipa – 10/06/2019
La ciudad blanca se vistió de luto pues un avión impactó en la zona de Socosani, dejando más de 60 muertos y un similar de heridos.
[Perú21.pe – Actualidad](#)

Mueren 70 personas en viaje a Arequipa – 10/06/2019
Un saldo de aproximadamente 70 víctimas mortales dejó un terrible accidente en la ciudad de Arequipa, el vuelo LM2805 tuvo problemas en una de sus alas.
[RPP – Rotativa al aire](#)

Vuelo LM2805 pierde el control tras un aterrizaje de emergencia – 09/06/2019
El vuelo procedente de la ciudad de Arequipa se impactó al promediar las 7:00 a.m. en la zona de Socosani dejando un alto número de víctimas mortales.
[Canal N – NNoticias](#)

VLA

Areolínea VLA sufre terrible accidente – 11/06/2019
La aerolínea peruana VLA en el ojo de la tormenta por un terrible accidente aéreo en la ciudad de Arequipa.
[América TV – América Noticias](#)

COMPETENCIA

Anexo 4. Documentos de mensajes clave

Es importante que el portavoz tenga en claro los mensajes clave que debe comunicar a los medios y al público en general, a lo largo de este momento de crisis.

[Documento de mensajes clave](#)

Vista previa:



MENSAJES CLAVE Caso LM2805

Vocero: Carlo Arribas, gerente general de VIAJE LINDO AIRLINES.

Caso: Accidente aéreo del vuelo LM2805 con destino a la ciudad de Arequipa.

A. Facts

Sobre los Boeing 737-300

- A inicios del 2019, VLA solicitó la adquisición de 15 Boeing 737-300 que se sumarían a los 15 aviones de la serie 200 y a los 10 BAe 146-300 con los que contaba.
- Los aviones fueron recibidos a mediados de mayo de 2019 y empezaron a cubrir las rutas nacionales el sábado 1 de junio de 2019.
- La compañía Boeing emite un comunicado informando sobre fallos en las alas en un reducido número de sus aviones 737. Las partes afectadas (slats) se relacionan con el funcionamiento de las alas y la aerodinámica del avión durante el despegue y aterrizaje. La alerta oficial fue lanzada a todas las líneas aéreas que recibieron un lote reciente de aviones en los últimos 8 meses.
- La información sobre el comunicado llega a VLA el viernes 7 de junio de 2019 por la noche.

Sobre el vuelo LM2805

- El domingo 9 de junio de 2019 a las 6:40 a.m., despegó el vuelo LM2805 desde el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez hacia el Aeropuerto Internacional Rodríguez Ballón en la ciudad de Arequipa cumpliendo con todos los protocolos de seguridad necesarios.
- Los pilotos a bordo del avión Boeing 737-300 reportan fallas en la estabilidad del avión al aproximarse al Aeropuerto Internacional Rodríguez Ballón de Arequipa, en la fase de descenso, debido a un defecto en las alas (slats).
- El piloto encargado del vuelo solicita aterrizar de emergencia, dada la pérdida de control de la aeronave a la torre de control.
- VLA activa todos los protocolos de seguridad y emergencia inmediata para salvaguardar el bienestar de los pasajeros y tripulantes.
- A las 7:35 a.m., el avión que contaba con 142 pasajeros a bordo, seis tripulantes de cabina y dos pilotos desciende sobre ciudad de Socosani (Latitud: - 16.267739 | Longitud: - 71.684075).

Anexo 5. Presentación del voluntariado #VLAcontigo

La idea del voluntariado es que un grupo trabaje desde Lima canalizando vía telefónica las inquietudes que pueda surgir por parte de los familiares de los afectados. Mientras que otro equipo en Arequipa realiza visitas a los heridos, llevándoles un mensaje de calma, preocupación y compromiso; y utensilios de necesidades básicas.

[Presentación de voluntariado #VLAContigo](#)

Anexo 6. Pieza Gráfica Voluntariado #VLAcontigo

Modelo de pieza gráfica que muestra la participación de los voluntariados en las diferentes acciones a manera de reconocimiento por la solidaria y noble misión e invitando a sus compañeros a sumarse al compromiso #VLAcontigo.

[Pieza gráfica voluntariado VLA.](#)

Vista previa:



Anexo 7. Preview de pop up web

Cuando los internautas ingresen a la página web de VLA, les aparecerá un pop up que tiene la función de informar a los pasajeros con próximos vuelos sobre el estado de su reserva. Asimismo, linkeará al dark site, donde aparecerán las noticias sobre el caso LM2805.

[Preview pop up web.](#)

Anexo 8. Preview de alerta en página web

La página web oficial de VLA contará con una alerta que informe al público en general sobre las noticias del caso LM2805 y el estado de próximos vuelos. Se ha colocado una llamada de atención (botón rojo que parpadea) con la etiqueta “Caso LM2805” que redirigirá a la sala de prensa.

[Preview de alerta en página web.](#)

Vista previa:

The screenshot displays the homepage of Viaje Lindo Airlines. At the top right, there are links for 'CONTACTO', 'ESP', and 'ENG'. The main navigation bar includes 'Quiénes somos', 'Ofertas de vuelos', 'Tu reserva', 'Blog', 'Iniciar sesión', and 'Menú'. A red banner at the top features the airline's logo and a navigation menu. Below the banner, a large image shows a person with a suitcase looking out an airport window at a plane. A red notification box with a bell icon and the text 'Noticias vuelo LM2805' is highlighted with a blue box and an arrow labeled 'Alerta intermitente'. Below the image, a promotional message reads 'Viaje en octubre por el mundo desde US\$26 o S/87 por tramo.' A white flight booking form is overlaid on the page, containing fields for 'ORIGEN', 'DESTINO', 'IDA', 'VUELTA', 'PASAJEROS', and 'CABINA'. A 'Busca tu vuelo' button is at the bottom of the form. Below the booking form, a 'PROMOCIONES' section is visible with three placeholder images.

Anexo 9. Preview de condolencias en redes sociales

La pieza de comunicación expresa las sinceras condolencias de VLA hacia todos los familiares y víctimas del caso LM2805. Esta se publicará como post en las redes sociales de la empresa: Facebook, Instagram, Twitter y LinkedIn.

[Preview de condolencias Redes Sociales.](#)

Anexo 10. Preview de la aplicación

Al igual que la página web, en la aplicación aparecerá un pop up que tiene la función de informar sobre el estado de próximos vuelos, en los que se podrá seleccionar si el pasajero desea un reembolso o un reacomodo en otra aerolínea; y sobre las últimas noticias del caso LM2805.

[Preview aplicación.](#)

Anexo 11. Preview de posts de líneas gratuitas en redes sociales

En las siguientes redes sociales: Instagram, Facebook y Twitter; se publicarán los números de las líneas de emergencia (para familiares de víctimas y heridos) y soporte (para viajeros).

[Preview de posts de líneas gratuitas en redes sociales.](#)

Anexo 12. Kit de comunicados de prensa

En principio, se elaborarán 3 comunicados de prensa que tendrán el objetivo de mantener informado al público en general sobre los últimos por menores del caso LM2805. Estos podrán aumentar de acuerdo a los eventos que se vayan suscitando.

[Kit de comunicados #2 y #3](#)

- [Comunicado #2](#)
- [Comunicado #3](#)

Anexo 13. Kit de cambio de imagen temporal en redes sociales

VLA actualizará sus fotos de perfil y banners en redes sociales, a unos en escala de grises en conmemoración a las víctimas del vuelo LM2805. Esto como muestra de solidaridad ante la situación que atraviesan los afectados y la aerolínea. Se mantendrá esta acción se mantendrá durante un mes.

[Kit de cambio de imagen temporal en redes sociales: Facebook, Instagram, Twitter y LinkedIn.](#)

Anexo 14. Cronograma y presupuesto

El detalle del cronograma y presupuesto de las actividades contempladas para el Plan de Acción Inmediato, descrito en los puntos anteriores, ha sido detallado considerando las acciones de comunicación interna y externa.

[Cronograma y presupuesto](#)

Anexo 15. Matriz de mapeo de riesgos

Acción 2: *Realizar una mapeo de riesgos*

Un punto clave para todo el proceso de gestión de crisis, es reconocer cuáles son los riesgos que afectarían la reputación de la empresa, identificar su origen y conocer el posible impacto que podría tener la empresa en caso tales riesgos escalen a una crisis.

[Matriz de mapeo de riesgos.](#)

Anexo 16. Protocolo de Gestión de Crisis

Resulta imprescindible elaborar un protocolo de gestión de crisis, con la finalidad de poder tomar las medidas necesarias en momentos oportunos. Este incluye todas las responsabilidades, sistemas y procedimientos que los colaboradores de VLA deberán conocer y aplicar frente a cualquier alarma que pueda desencadenar una crisis.

[Protocolo de Gestión de Crisis.](#)

Anexo 17. Protocolo de Gestión de Crisis Online

De igual manera, hemos planteado un protocolo de crisis online que nos permita tomar decisiones para responder oportunamente a una situación que ponga en peligro la reputación digital de VLA o alguno sus líderes.

[Protocolo de Gestión de Crisis Online.](#)

Anexo 18. Manual de Gestión de Crisis

Proponemos la creación de un Manual de crisis actualizado, para su ejecución inmediata, pues este documento una herramienta de gran ayuda en la etapa de prevención.

[Manual de Gestión de Crisis.](#)

Anexo 19. Media Training

Es importante que los voceros de VLA se encuentren preparados para, eventualmente, dar entrevistas en medios sobre los diversos temas que puedan surgir. En ese sentido, hemos elaborado la presentación de Media Training.

[Media Training.](#)

Anexo 20. Campaña ¿Estás listo?

Esta campaña busca poner en valor documentos como el Protocolo de Gestión de Crisis y el Manual de Gestión de Crisis. Para ello, se plantea una acción de intriga, una de invitación/revelación y una actividad que involucre a los colaboradores.

Campaña ¿Estás listo?:

- Gráfica de intriga
- Mailing de intriga
- Invitación al evento.

Anexo 21. Proyecto de carpooling

Este proyecto de carpooling permitirá que los colaboradores ahorren tiempo y dinero, mientras promueven el cuidado del medio ambiente al trasladarse en autos compartidos de acuerdo a sus rutas de viaje.

[Preview de “Proyecto carpooling VLA” \(presentación\)](#)

[Preview mailings](#)

[Preview Banners](#)

Anexo 22. Optimización de redes sociales

Mostramos un preview de un tipo de contenido que se manejaría en LinkedIn y en Instagram, haciendo alusión a la fortaleza de la compañía: las prácticas sostenibles.

[Preview Optimización de LinkedIn y Optimización de Instagram](#)

Anexo 23. Cronograma y presupuesto Post Crisis

El detalle del cronograma y presupuesto de las actividades contempladas para el Plan Post Crisis, descrito en los puntos anteriores, ha sido detallado considerando los cuatro ejes estratégicos.

[Cronograma y presupuesto Post Crisis](#)

Anexo 24. Highlights de entrevista a Michael Patzl – ex gerente de Relaciones Institucionales de Latam Perú

- Cuando sucede una crisis corporativa en una aerolínea y existen otras partes implicadas, la comunicación entre ambas partes debe ser inmediata; de esta manera, el proveedor, podrá brindar su versión y argumentos de los hechos.
- El mercado de fabricantes de aviones es bastante reducido, por ello, este tipo de empresas priorizará no perder a sus clientes. En ese sentido, no suelen tener ningún tipo de problema con alinear sus mensajes de comunicación a los de la aerolínea.
- Cuando se compra una nueva flota aérea, se firma un documento de indemnización por lucro cesante, en caso existan fallas en los aviones que ocasionen incidentes y/o accidentes. Por ello, ante un desafortunado suceso, el fabricante también asume los gastos económicos que puedan suscitarse.
- Con 3 aviones, una aerolínea puede cubrir hasta 11 destinos nacionales. Ante una crisis, puede que los primeros vuelos se suspendan por un temor de la población. Si existe un número de aviones que no han sido afectados, se puede seguir operando en otras rutas. Es vital retirar la flota que ha sido advertida.
- Lo principal para una aerolínea en una situación de crisis por accidente es el factor humano. Las familias de los afectados debe ser uno de los focos, así como los heridos. Es importante pedir disculpas si se trata de una negligencia, estas siempre son bien tomadas. Asumir la responsabilidad es otro punto vital, al igual que brindar soluciones.
- No obstante, se recomienda no revelar detalles de la investigación ni fomentar rumores para evitar divulgar información errónea. Incluso pueden invitar a la autoridad americana que regula el tema aéreo para que participe de la investigación. Esto brindará prestigio a la empresa y transparencia frente a lo que pueda suscitarse.