

Universidad de Lima  
Facultad de Comunicación  
Carrera de Comunicación



**LA GESTIÓN DE CRISIS EN TIEMPOS DE  
REDES SOCIALES: EL CASO DE LAS  
EMPRESAS  
“SEGUNDO MUELLE” Y “GLORIA”**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Comunicación

**Fabiola Andrea Calderon Ibarra**

**Código 20151532**

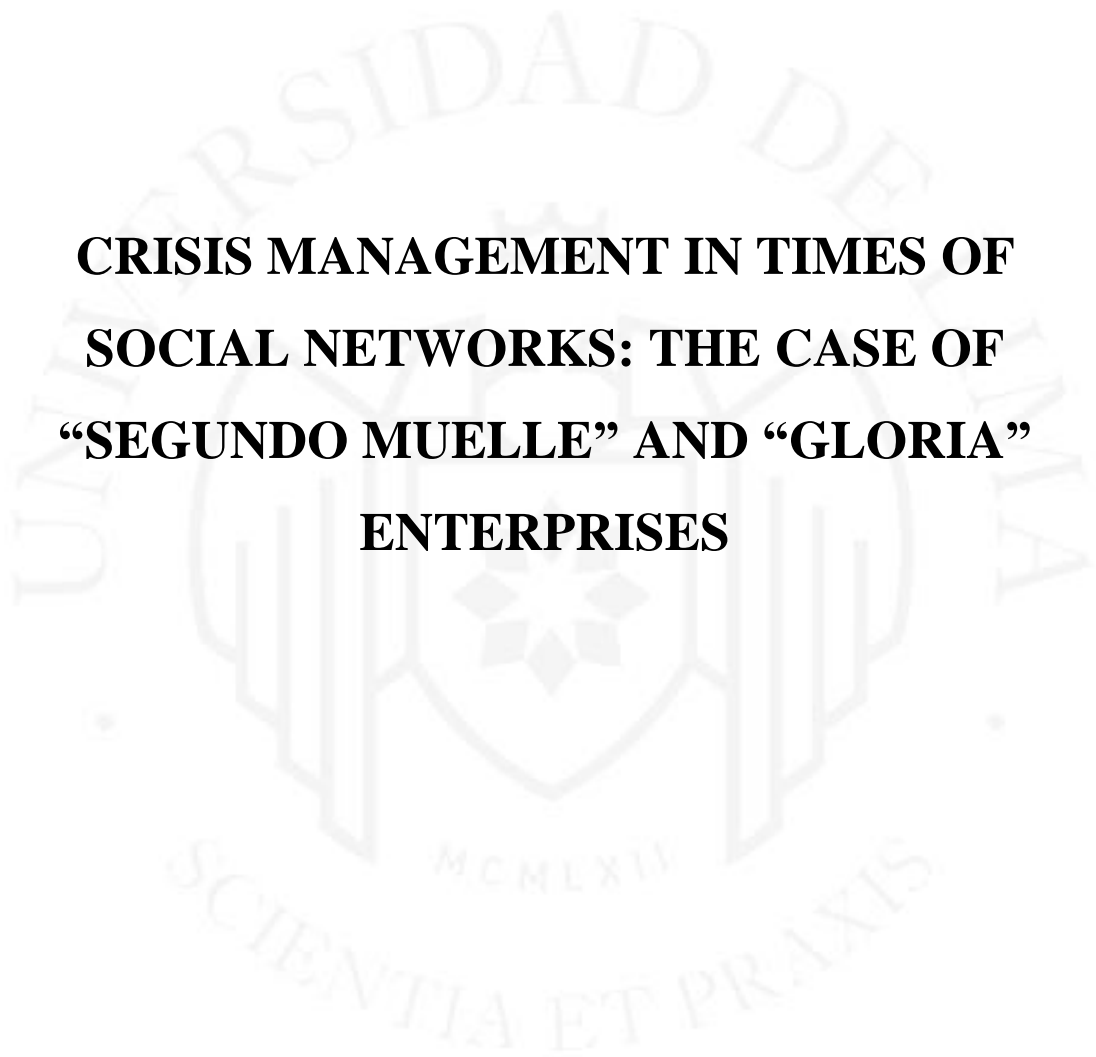
**Asesor**

Rosario Sheen Merino

Lima – Perú

Febrero 2021





**CRISIS MANAGEMENT IN TIMES OF  
SOCIAL NETWORKS: THE CASE OF  
“SEGUNDO MUELLE” AND “GLORIA”  
ENTERPRISES**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN .....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>viii</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>2</b>
1.1 Problema de investigación .....	2
1.2 Objetivos y justificación de la investigación .....	2
1.3 Metodología del estudio.....	3
1.4 Estudios similares previos.....	5
<b>CAPÍTULO II: SUSTENTACIÓN .....</b>	<b>6</b>
2.1 Las empresas en la sociedad de la transparencia de la tercera década de siglo ....	6
2.2 El entorno online (o 2.0) y los retos para las empresas.....	7
2.3 La imagen corporativa: activos intangibles con más fuerza en el entorno 2.0 .....	7
2.4 A qué se conoce como crisis corporativa.....	8
2.5 Qué es gestión de crisis en el siglo 21 .....	9
<b>CAPÍTULO III: LOS CASOS EMPRESARIALES Y APARICIÓN DE LA CRISIS .....</b>	<b>12</b>
3.1 El caso del restaurant “Segundo Muelle” .....	12
3.1.1 La empresa .....	12
3.1.2 Los hechos ocurridos .....	12
3.2 El caso de la empresa Gloria.....	13
3.2.1 La empresa .....	13
3.2.2 Los hechos ocurridos .....	14
<b>CAPÍTULO IV: EL MANEJO DE LA CRISIS .....</b>	<b>17</b>
4.1 Crisis Segundo Muelle .....	17
4.1.1 Ciclo de la crisis .....	17
4.1.2 Respuesta de la empresa .....	17
4.2 Crisis Gloria .....	24
4.2.1 Ciclo de la crisis .....	24
4.2.2 Respuesta de la empresa: .....	24
<b>CAPÍTULO V: RESULTADOS .....</b>	<b>36</b>
<b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES.....</b>	<b>40</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>42</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Tamaño de muestra de comentarios en Facebook del restaurante Segundo Muelle .....	4
Tabla 1.2 Tamaño de muestra de comentarios en Facebook de la empresa Gloria .....	4



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1 Ciclo de la crisis de Segundo Muelle .....	23
Figura 4.2 Ciclo de la Crisis de Gloria .....	35



## RESUMEN

El presente trabajo académico se centra en el análisis de dos casos de crisis de imagen que golpearon en el año 2017 a las empresas peruanas Segundo Muelle (cadena de restaurantes) y Gloria S.A (fabricante de productos de consumo masivo). Ambos casos tuvieron un alto “rebote” en las redes sociales y en la prensa nacional cuando la opinión pública conoció que los hechos resultaron contrarios a las promesas que las empresas hacían sobre la calidad de sus productos y del servicio al cliente.

Se trata del análisis de los casos desde el punto de vista de la comunicación de crisis a partir de la reacción de la gente en la red social Facebook, la cobertura que los principales medios dieron a tales eventos, y la respuesta de las empresas ante los hechos en la misma red social.

Este trabajo busca demostrar la relación que existe entre una acertada gestión de crisis y el impacto en la imagen corporativa. No necesariamente el tamaño de la empresa asegura una buena gestión de crisis. Rapidez de respuesta, aceptación de los errores por parte de las empresas objeto de la crisis, y difusión de mensajes claros y empáticos parecen ser las condiciones que llevan a un manejo efectivo de crisis.

**PALABRAS CLAVE: Gestión de crisis, imagen corporativa, red social**

## **ABSTRACT**

The thesis focuses on the analysis of two corporate image crisis cases that, in 2017, hit the Peruvian business companies “Segundo Muelle” (a restaurant chain) and Gloria S.A. (a manufacturer of consumer products). At that time, the cases were a heated topic in the social media and the national press as soon as the public opinion learnt that the events were in contradiction to the companies’ promises about their products and customer service.

We explore those business cases from the crisis communication viewpoint and reviewing the people’s reaction in Facebook, the press coverage to the crisis events, and the response of both companies in the same social network and the mainstream media.

We attempt to demonstrate the link between a correct crisis handling and the impact on the corporate image of business companies. We find that not necessarily the size of a company ensures a good crisis management. The rapid response, the admission of wrongdoing, and clear and empathetic messages, seem to be the conditions leading to an effective crisis management.

**KEY WORDS: Crisis management, corporate image, social network**



# INTRODUCCIÓN

Esta investigación se centra en el análisis de dos casos de crisis de imagen que golpearon en el año 2017 a dos empresas que operan en Perú. Una de ellas surgió a través de denuncias de clientes en las redes sociales. La otra fue ante la difusión de una noticia del extranjero en la prensa nacional que involucraba a una conocida marca de un producto. Ambos casos tuvieron un alto “rebote” en las redes sociales cuando la opinión pública conoció que los hechos resultaban contrarios a las promesas al cliente que las empresas hacían sobre sus servicios o productos.

Las empresas referidas son el restaurante Segundo Muelle y la fábrica de alimentos y bebidas Gloria, ambas con sede en Lima.

En el caso de “Segundo Muelle”, la denuncia llegó a raíz de la aparición de un roedor en uno de los restaurantes mientras los comensales disfrutaban de los alimentos, hecho que fue captado por la cámara de uno de los clientes y difundido de inmediato por la red social Facebook.

En el caso de la empresa Gloria, la crisis comenzó cuando un influyente diario peruano (“La República”) difundió la noticia llegada desde Panamá que señalaba que la autoridad competente de ese país había prohibido la venta de la leche enlatada “Pura Vida”, producida por Gloria, debido a la información no veraz que la compañía publicaba en la etiqueta del producto. “Pura Vida” no era leche real de vaca, como la marca había anunciado por años, sino una mezcla láctea, indicó la autoridad.

Este trabajo examinará cómo cada una de las empresas respondieron a las crisis que surgieron a partir de esas situaciones, qué estrategias de gestión de crisis aplicaron, y cómo el público sintió y recibió estas respuestas.

No es pertinencia de este estudio revisar la razón por las cuales el gerente o los ejecutivos en ambas empresas decidieron reaccionar de un modo u otro o recurrir a ciertas estrategias y no otras para manejar tales crisis.

# CAPÍTULO I: INVESTIGACIÓN

## 1.1 Problema de investigación

Esta investigación se centra en el análisis de dos casos de crisis de imagen que golpearon en el año 2017 a dos empresas que operan en Perú. El primero surgió a través de denuncias en las redes sociales; el segundo, fue a raíz de una noticia en la prensa nacional con alto “rebote” en las redes, cuando la opinión pública conoció hechos específicos contrarios a las promesas al cliente que la empresas hacía sobre sus productos.

Las empresas referidas son el restaurante Segundo Muelle y la fábrica de alimentos Gloria, con sede en Lima.

El análisis se hará a partir de los contenidos observados en las redes sociales y de la cobertura que dio la prensa nacional a los casos de crisis citados. Analizaremos así el manejo de crisis tal como este quedó reflejado en los medios masivos y fue recibido en las redes sociales.

## 1.2 Objetivos y justificación de la investigación

El objetivo central de este trabajo es analizar el manejo de crisis de las empresas Segundo Muelle y Gloria frente a situaciones de desprestigio de su imagen en la red social Facebook. Los objetivos específicos son:

- Identificar las estrategias de gestión de crisis desplegadas por las empresas.
- Conocer cómo los principales medios de comunicación peruanos informaron sobre la evolución de la crisis.
- Identificar el grado de aceptación de los usuarios en las redes sociales a las respuestas de la empresa.

Este trabajo de investigación es propicio en estos momentos, en que vivimos en la denominada “era de la transparencia”: Los hechos a nuestro alrededor inmediato o mediato se difunden y conocen rápidamente por la existencia de los medios sociales que permiten la instantaneidad y el flujo imparabile de información alrededor del mundo.

En este entorno las empresas se encuentran más expuestas a que se difunda o comenten sobre su desempeño con el riesgo de que esto impacte negativamente en su

imagen corporativa, pues cuando la información o comentarios son adversos a las empresas pueden causar una crisis corporativa.

### **1.3 Metodología del estudio**

Esta investigación es de tipo exploratorio-descriptivo. Los casos de crisis no han sido estudiados anteriormente, sino únicamente difundidos por los medios de prensa.

Para este análisis hemos recurrido a la siguiente metodología:

- Revisión de los posts publicados en la red social Facebook de las empresas con respecto a la situación de crisis por la cual atravesaron.

En el caso de Segundo Muelle se revisó los posts desde el 5 de abril del 2017 hasta el 5 de mayo del mismo año obteniendo 10 posts y en el caso Gloria se revisó los posts desde el 5 de junio hasta el 30 de junio del mismo año obtuviendo 6 posts.

- Revisión de 4 diarios en versión digital: elcomercio.pe, larepublica.pe, peru21.pe y rpp.pe. Estos diarios fueron escogidos debido a su nivel de influencia y credibilidad según PageRank de Google. En estos diarios online se recogió notas informativas, editoriales, columnas de opinión, reportajes y galería de fotos.

En el caso de Segundo Muelle se recolectó lo publicado por los diarios desde el día 5 de abril del 2017 hasta el 11 de mayo del mismo año obteniendo un total de 10 publicaciones por los 4 diarios online mencionados anteriormente.

En el caso de Gloria se recolectó lo publicado desde el 1 de junio del 2017 hasta el 28 de junio del mismo con un total de 68 publicaciones.

- Revisión de los comentarios en los posts publicados en la red social Facebook de las empresas con respecto a la situación de crisis por la cual atravesaron.

Para ambas empresas se tomó una muestra aleatoria de un 95% de nivel de confianza y un margen de error de +/- 5%, dando como resultado una muestra de 328 comentarios en los posts de Segundo muelle y 377 comentarios en la empresa Gloria.

**Tabla 1.1***Tamaño de muestra de comentarios en Facebook del restaurante Segundo Muelle*

Fecha	Comentarios	Total por agrupamiento	Porcentaje por agrupamiento	Muestra por agrupamiento
5/04/17	335	335	15.11%	50
6/04/17	291	291	13.12%	43
7/04/17	281	281	12.66%	42
9/04/17	27	259	11.68%	38
9/04/17	232			
25/04/17	128			
27/04/17	371	785	35.39%	115
28/04/17	286			
4/05/17	15	267	12.04%	40
5/05/17	252			
Total	2218	2218	100.00%	328

**Tabla 1.2***Tamaño de muestra de comentarios en Facebook de la empresa Gloria*

Fecha	Comentarios	Porcentaje	Muestra
5/06/17	3100	18.30%	69
6/06/17	2300	13.60%	51
7/06/17	2100	12.42%	47
11/06/17	2700	16.00%	60
14/06/17	2000	11.87%	45
30/06/17	4700	27.81%	105
TOTAL	16900	100.00%	377

#### 1.4 Estudios similares previos

Vania Bustamante (2016) en su tesis “Buenas prácticas y lecciones aprendidas de la gestión comunicacional de crisis empresariales. Casos Kentucky Fried Chicken, Clínica San Pablo y Telefónica del Perú” menciona que:

En un entorno empresarial, marcado por el auge de la tecnología de la información y la comunicación, especialmente el de los medios sociales, muchas empresas se sorprenden al enterarse cómo un problema que les parecía de dominio interno salta rápidamente a la esfera pública convirtiéndose en objeto de conversaciones públicas y hasta de noticias periodísticas y consolidarse como una situación de crisis corporativa. (p.4)

La autora de la tesis afirma que “para un efectivo manejo de crisis, las empresas tienen que comprender la importancia de tomar acciones en el ámbito gerencial, técnico/operativo y comunicacional, ya que, sin uno de ellos, se debilitará los esfuerzos por controlar o reducir los impactos de una crisis” (Bustamante, 2016, p.21)

Asimismo, Bustamante (2016) señala que:

Las empresas deben de conocer la importancia de manejar una crisis de manera interna y externa ... [y que] no solamente las empresas deben trabajar internamente por solucionar la crisis sino dar a conocer cómo lo está haciendo y cómo esta responde a las necesidades de los grupos afectados por la crisis. (p.21)

Esther Lozano (2020) en su tesis “La gestión de la comunicación en situaciones de crisis: El caso Conga” menciona que “los canales digitales han elevado el rol del ciudadano que ha pasado de ser un observador pasivo de la realidad a un observador crítico; con el poder de informar y emitir juicios positivos o negativos sobre una empresa” (p.35)

Lozano (2020) asegura que “en este siglo la ciudadanía es cada vez más fiscalizadora y con medios digitales al alcance para opinar las 24 horas del día” lo que trae consigo que algún “problema empresarial pueda convertirse en tema de conversación y de crítica pública y de allí se convierta en una crisis.” (p.37)

## CAPÍTULO II: SUSTENTACIÓN

### 2.1 Las empresas en la sociedad de la transparencia de la tercera década de siglo

Hasta antes de la aparición de Internet, [se podía] hablar de la esfera privada y esfera pública; [sin embargo, debido al] auge de las tecnologías de la información y la veloz aparición de los medios sociales, [se] han borrado prácticamente los linderos entre lo privado y lo público. (Sheen, 2012, p.7)

Rosario Sheen (2012) señala que “previamente de la aparición de los medios sociales, las empresas o las instituciones eran las que decidían qué comunicar, cuándo hacerlo y cómo hacerlo”. (pp .8-9).

Con la llegada de la era online, el poder de comunicar (informar, reportar, elogiar, denunciar, criticar) reside también en los ciudadanos, que tienen a la mano las herramientas para hacerlo en el momento que quieran y las veces que quieran... [, pues] Internet y en especial los medios sociales, han configurado un nuevo entorno para la comunicación: el llamado “24/7/365” (Sheen, 2012, p.9)

Lee Hunter, Van Wassenhove y Besiou (2017) manifiestan que en la era de la transparencia, “las empresas tienen [cada vez menos] secretos...[y] problemas que aún no han sido expuestos” (p.15).

En esta era, Sheen (2012) menciona:

Los medios sociales han acelerado ese grado de transparencia porque nos han permitido mirar, divulgar, compartir o denunciar en forma inmediata los hechos que están ocurriendo en nuestro entorno o al otro lado del mundo y comentar, con la misma facilidad, algo que nos gusta o disgusta. Esta veloz divulgación de los hechos o de comentarios personales hace que las empresas y organizaciones, en general, estén más expuestas (Sheen, 2012, p.8).

Las personas (o el público) están en constante búsqueda de información sobre estas y, en ocasiones, “revelarán datos que una empresa preferiría fueran confidenciales” (Lee et al. , 2017, p.15)

## **2.2 El entorno online (o 2.0) y los retos para las empresas**

En el entorno online, el consumidor tiene un rol clave, ya que al ser capaz de generar contenido, opiniones y comentarios sobre las marcas que consumen, estos influyen en los nuevos consumidores. Estos son también conocidos como smart-consumers, quienes sienten que deben estar atentos a las opiniones de otros usuarios en la red.

Marla Gómez (2013) hace referencia al nuevo poder del consumidor y concuerda en que las redes sociales han traído un cambio en cómo las marcas se comunican con este. Según la autora, el modelo de comunicación ha dejado de ser unidireccional de tal forma que el individuo ha dejado de ser un simple receptor de mensajes a ser un sujeto con voz y dispuesto a ser escuchado por las marcas.

José Manuel Burgueño (2017) indica que las redes sociales son los recursos no controlables por las empresas, por su expansión e instantaneidad. Las opiniones de los cibernautas cuando resultan positivas son un facilitador de promoción empresarial, pero esta se vuelve una amenaza cuando son negativas, por lo que su gestión es fundamental para contrarrestarlas y evitar su viralización.

El nuevo consumidor deja de leer los contenidos que las marcas generan para manifestarse en generar contenido en una plataforma abierta como lo son las redes sociales. Y así pueda opinar sobre las acciones de una empresa, ya sea para alabarlas o condenarlas.

“Esta era obliga a las empresas a cuidar aún más y defender su reputación tanto en los espacios de la vida real como en los espacios virtuales -los medios sociales- donde todos ahora intervenimos” (Sheen, 2019, p. 19).

## **2.3 La imagen corporativa: activos intangibles con más fuerza en el entorno 2.0**

Para Joan Costa, la imagen corporativa es “un efecto de causas diversas: percepciones, inducciones y deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos, que de un modo u otros son asociados entre sí” (como se citó en Pursals, 2015, p. ). Villafañe la define como “el resultado de la integración, en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona, de un conjunto de imágenes que, con mayor o menor protagonismo, la empresa proyecta hacia el exterior” (como se citó en Pursals, 2015, p. )

Teresa Pintado y Joaquín Sánchez (2013) refieren a esta como “evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía; cada uno de esos atributos puede variar, y puede coincidir o no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo”

Villafañe (2004) nos recuerda que la imagen depende del comportamiento, cultura corporativa y personalidad corporativa. La coherencia y buen hacer de la empresa en estos tres grandes planos harán que se forme una imagen de la empresa en la mente de sus públicos. Por tanto, concluye que la imagen es una percepción formada en los públicos como consecuencia de todo el hacer y decir de la compañía.

Los autores coinciden en que la imagen corporativa responde a las experiencias que las personas tienen con las empresas o con sus marcas y lo que ellas escuchan o leen sobre lo que otros dicen sobre las empresas.

En esta era, Sheen (2019) indica:

Las personas se enteran de las cosas rápidamente, las difunden al instante, comentan hechos y opinan sobre los temas que quieran, siguen a las marcas de su preferencia y también hacen seguimiento a las empresas y, en general, a cualquier organización que les llame la atención (p. 18)

## **2.4 A qué se conoce como crisis corporativa**

Paul Remy (2015) define a la crisis corporativa como:

Suceso de “eventos destructivos, [que] de un momento a otro, todo cambia, se altera... [y afecta distintos ámbitos de la empresa:] los márgenes financieros, su posición en el mercado, su reputación, la moral de sus empleados, la lealtad de los clientes, el flujo de suministros de los proveedores y hasta la propia continuidad del negocio (p. 18)

Remy (2015) menciona que, en situaciones de crisis, diversos “hechos o factores, incluso desconectados ..., contribuyen en complicar la situación [por la cual atraviesan y en distintos] momentos se convierte en el centro de atención de los medios de comunicación, sometiendo al juicio crítico de la opinión pública, la comunidad y los inversionistas. (p.18)



Milton Vela (2016) señala que una crisis es una situación en la el negocio de la empresa se ve afectado y que involucra a todas las esferas de una empresa o institución, no solo los asuntos comerciales.

Al detallar cómo discurren las crisis, Paul Remy (2015) indica que atraviesan por tres fases: Ignición: son los primeros síntomas de que hay algo anormal en la empresa y que crecen de inmediato. Expansión: los hechos llegan a un clímax que causan mayor daño a la organización. Declinación: los hechos comienzan a desaparecer de la vista pública. (p.40)

Estas fases pueden darse en forma más o menos prolongada dependiendo del tipo de la crisis, de cómo ha “rebotado” en los medios sociales y en la prensa, y de la respuesta de la organización afectada. Hay empresas que debido a su errado proceder sufren episodios repetitivos con el consiguiente golpe para la imagen de la organización.

## **2.5 Qué es gestión de crisis en el siglo 21**

En el siglo 21 es altamente posible que cualquier queja o problema empresarial puede ser punto de inicio de una crisis corporativa.

Gestionar una crisis en el siglo 21 significa planificar, coordinar, poner en marcha y supervisar acciones en respuesta a un problema que se perfila como una crisis o una situación crítica que ya estalló. De este modo, este manejo ayuda a reducir que la crisis escale, a limitar los daños, y a evitar el deterioro de las relaciones de la organización con sus grupos de interés.

La gestión de crisis está conformada por el componente gerencial, operativo y comunicacional. Siendo el aspecto comunicacional clave en la gestión de crisis de una empresa, ya que en la era de la transparencia, las crisis corporativas forman parte de la esfera pública, por lo que la correcta y oportuna comunicación permitirá a las empresas controlar el impacto público de la crisis y sus efectos en la imagen de la empresa.

Para Remy (2015) “es importante identificar la crisis oportunamente, controlar los daños y buscar soluciones de manera integrada..., [pues] una crisis no contenida a tiempo se expande con agresividad y su impacto negativo reduce la capacidad de respuesta a medida que este se intensifica” (p.59)

El autor sostiene que “la comunicación [de la organización afectada] en estos escenarios de crisis son un aspecto crucial en la correcta gestión de crisis. Su buen manejo

puede neutralizar o amortiguar el efecto negativo de los hechos en su imagen, y así contener el daño y acortar su duración”(p.133)

Ana María Enrique (2013) afirma que las redes sociales ya no son opción en la gestión de crisis, sino una obligación. Enrique (2013) expresa que las empresas que apuestan por estar presentes en las redes sociales tienen que adquirir la capacidad y habilidad de gestionar aquellos asuntos susceptibles que derivan en crisis, ya que estas son capaces de dañar su imagen corporativa si es que no se gestiona a tiempo.

Si bien no existen pasos exactos para la gestión de crisis, de acuerdo con la experiencia, sí hay ciertas reglas básicas para manejar estas situaciones. Los expertos aconsejan seguir las siguientes estrategias esenciales:

#### **Los voceros no solo transmiten palabras:**

En momentos críticos como es una crisis, es esencial contar con un delegado que sea capaz de transmitir los mensajes claves de manera coherente y creíble generando confianza y empatía con los *stakeholders* (Remy, 2015, p.265)

#### **Dar la cara:**

En situaciones de crisis, las empresas deben salir al frente y dar explicaciones de lo ocurrido para hacer escuchar su voz y evitar que las personas comenten sobre lo ocurrido y así demostrar que es una empresa transparente y que no tiene nada que ocultar. (Sheen 2012, p.8)

#### **Dar una respuesta rápida:**

Las organizaciones en situaciones de crisis deben usar el mismo canal por el cual se difundió la noticia de la crisis, sea este un medio virtual o impreso o televisivo. (Gainess – Ross, 2012)

#### **Reflejar una actitud de auténtica empatía con los grupos afectados por la crisis:**

En momentos de crisis, las empresas deben mostrarse empáticas con el público que se vio afectado ante la situación atravesada y tomar el control del asunto para demostrar que la empresa no rehúye a los problemas. (Sheen, 2012, p.11)

### **Preste atención a los comentaristas de redes sociales**

En la era de los medios sociales, las empresas deben prestar atención a los comentarios de los cibernautas en redes sociales, ya que, en estos, los usuarios expresan su real sentir sobre la marca. Si bien las empresas no pueden controlar dichas opiniones, deben responderles para hacerlos sentir escuchados y responder sus opiniones favorables, críticas y cuestionamientos. (Shanmugam, et al., 2014, p.3)



# **CAPÍTULO III: LOS CASOS EMPRESARIALES Y APARICIÓN DE LA CRISIS**

## **3.1 El caso del restaurant “Segundo Muelle”**

### **3.1.1 La empresa**

Segundo Muelle es una cadena de restaurantes de capitales nacionales que se especializa en comida marina. Inició operaciones en 1994 con un restaurante en el distrito de San Isidro, Lima. A la fecha tiene cinco restaurantes en tres distritos y a través del modelo de franquicias se ha internacionalizado con restaurantes en las ciudades de Quito y Guayaquil, Ecuador; Ciudad de Panamá, Panamá; Lisboa, Portugal y España.

El restaurante se dirige a un nicho de mercado de comida marina innovadora y exclusiva. Su marca está asociada a cocina de primer nivel y buena atención al cliente.

En el año 2007, la encuesta anual que suele realizar la empresa SUMMUM, especializada en el sector gastronomía, la ubicó como uno de los mejores restaurantes de pescados y mariscos del país y le otorgó el premio como uno de los mejores restaurantes con el mejor ceviche del país.

En el 2019, Segundo Muelle obtuvo la certificación más alta de la Auténtica Cocina Peruana. Este certificado se obtiene al mantener altos estándares de calidad en la preparación de la comida lo cual ayuda a Segundo Muelle a presentarse como “embajador” de la gastronomía y cultura culinaria del Perú en el mundo.

### **3.1.2 Los hechos ocurridos**

El 5 de abril de 2017, un comensal que se encontraba en el restaurante del distrito de San Isidro, observó a un roedor trepando por una de las paredes del restaurante y advirtió del hecho a los mozos. Segundos después, uno de los mozos reaccionó golpeando al roedor con la bandeja de platos que tenía en las manos. Toda la secuencia desde la aparición del roedor ante la vista del cliente quedó grabada en el celular de este. Minutos más tarde, el cliente difundió el video por Facebook y este se viralizó rápidamente.

Esa misma noche, el dueño de la franquicia, Daniel Manrique, difundió por la red social Facebook de la empresa una carta abierta ofreciendo disculpas a sus clientes y señalando que lo acontecido era un hecho fortuito y aislado. En la carta también anunció el cierre del restaurante de manera voluntaria “para corregir todo lo concerniente a infraestructura y realizar los controles de mantenimiento y salubridad respetando sus protocolos de buenas prácticas” y precisó que él mismo dirigiría dichas medidas correctivas para evitar que tales incidentes se repitan.

Tras la viralización del video en las redes sociales, la noticia del roedor en Segundo Muelle pasó a los medios masivos horas después del pronunciamiento de la empresa en Facebook. Fue reportada en distintos diarios como El Comercio y Perú21, La República y RPP siendo este el primer diario en difundir la noticia.

Al día siguiente del incidente, 6 de abril, los supervisores de la Municipalidad Distrital de San Isidro llegaron a los dos locales de Segundo Muelle para realizar una inspección sorpresa. En uno de ellos hallaron cucarachas y excremento de roedor, según dio a conocer el Municipio ese mismo día a través de sus redes sociales. Como consecuencia de ello, Segundo Muelle “perdió la certificación de establecimiento saludable” y recibió una “multa de S/ 2,430 por cada local”. (Perú21, 2017)

A raíz de esta sanción, la empresa decidió por el “cierre temporal de sus cinco locales de Lima para tomar las medidas preventivas correspondientes y realizar estrictos controles de mantenimiento respetando sus protocolos de buenas prácticas”, frase que reiteraron del primer comunicado.

## **3.2 El caso de la empresa Gloria**

### **3.2.1 La empresa**

El Grupo Gloria es una gran empresa sociedad anónima de capitales peruanos que se dedica a la producción, venta y distribución a nivel nacional de productos lácteos y derivados y otros productos de consumo masivo (conservas de pescado, refrescos, jugos, mermeladas, panetones, snacks, entre otros).

La empresa fue fundada en 1942 y cubre todo el mercado peruano. En 1986 fue comprada por uno de los grupos empresariales más grandes del país (Grupo Rodríguez Banda). Gloria S.A es ahora la empresa líder en el mercado peruano de productos lácteos

(Euromonitor, 2019). Cuenta con cuatro marcas de productos: Gloria, Pura Vida, Bella Holandesa, y Soy Vida con las cuales comercializa productos lácteos, derivados de lácteos y jugos.

Con su principal producto, la leche evaporada, tenía una participación de mercado de 56.5% y la marca Pura Vida un 6.4% (Euromonitor, 2016). En la actualidad, la leche evaporada cuenta con una participación de mercado de 48.0% y su marca Pura Vida un 1.9% (Euromonitor, 2020). Exporta la leche evaporada marca “Gloria” a “40 países en el Caribe, América Latina, Medio Oriente y el Oeste de África”. (Gloria, 2020)

Según el estudio elaborado por la empresa Ipsos, “The Most Influential Brands Perú 2015”, Gloria encabezó la lista de las 10 marcas más influyentes en el país por sus atributos de confiabilidad y responsabilidad social. En el estudio, el 76% de los encuestados consideró al Grupo Gloria como una empresa de orgullo peruano. (IPSOS, 2015)

### **3.2.2 Los hechos ocurridos**

La empresa, desde 2001, comercializaba y publicitaba los productos de su marca “Pura Vida” con la descripción “leche” y con la imagen de una vaca en el etiquetado de estos. En el 2015 con autorización de DIGESA (Dirección General de Salud Ambiental) e INDECOPI (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual) Gloria S.A continuó la comercialización del producto con un nuevo rotulado: “Leche evaporada parcialmente descremada con leche de soya y maltodexina grasa vegetal, minerales (Hierro y Zinc) y enriquecido con vitaminas (A y D)”

Uno de los productos “Pura Vida”, la leche “Pura Vida Nutrimax” se exportaba a Panamá desde el año 2014. El 11 de mayo de 2017 la Autoridad Panameña de Seguridad de Alimentos (AUPSA) emitió una resolución ordenando a Gloria el cambio de rotulado y etiquetado el producto “Pura Vida Nutrimax”, debido a que no cumplía con la norma general para el etiquetado de alimentos preenvasados (CODEX STAN 1- 1985). La autoridad panameña argumentó que la etiqueta de “Pura Vida Nutri Max” “contenía ilustraciones y declaraciones que podían generar confusión en los consumidores, conduciéndolos al error, y a tomar decisiones de consumo equivocadas” (AUPSA,

Resolución No. 015-AG-2017). Hasta que la empresa no cumpliera con el cambio de rotulado y etiquetado del producto , este no podría ser comercializado en Panamá .

La noticia de la prohibición en la venta del producto “Pura Vida Nutrimax” en Panamá apareció en los medios de comunicación en el Perú el 1 de junio de 2017, y fue difundida por la radioemisora RPP y los diarios La República, Perú21 y El Comercio. El primer medio reportaba que Pura Vida Nutri Max no era leche y que Panamá había decidido no importar más los productos marca Gloria.

La noticia generó presión en la Defensoría del Pueblo peruana, el Ministerio de Agricultura y Riego, ADIL (Asociación de Industriales Lácteos) y la Comisión de Defensa del Consumidor del Congreso para realizar exhaustivas investigaciones en todos los productos del Grupo Gloria.

DIGESA e INDECOPI realizaron diversas investigaciones al Grupo Gloria sobre la presunta publicidad engañosa y violación al código de protección al consumidor. Las investigaciones concluyeron que Pura Vida Nutri Max no podía ser publicitado y vendido como si fuera leche, debido a que contenía ingredientes no lácteos que solamente sustituyen total o parcialmente algunos de sus componentes lácteos.

Siete días después de aparecida la noticia en Perú, el 8 de junio, los usuarios de Facebook y Twitter comenzaron a comentar sobre el problema de Gloria y a iniciar tendencias de opiniones con los “hashtags” #PuraVida y #YoNoPerdonoAGloria. Las opiniones se replicaron rápidamente por esas redes sociales.

La empresa, a través de Claudio Rodríguez, Director Ejecutivo del Grupo Gloria, respondió a los comentarios en los medios sociales con un video en la red social Facebook en el que reconocía que la comunicación no había sido clara ni oportuna y prometía brindar mensajes claros y transparentes con énfasis en el al valor nutricional de sus productos. En el video, Rodríguez calificó sus productos como “seguros y de calidad”, y aseveró que “la calidad fue, es y será el motor de la empresa”.

Sin embargo, los cibernautas en dicha red social no creyeron en sus explicaciones al calificar al Grupo Gloria de estafadores y de haber lucrado a costa de la nutrición de miles de peruanos.

En noviembre del 2018, INDECOPI anunció una sanción al Grupo Gloria con una multa de S/4,840.062 por infracciones en publicidad al no cumplir con el correcto etiquetado en sus productos lácteos. Además del producto Pura Vida Nutrimax,

INDECOPI sancionó también la compañía por denominar “leche” a los siguientes productos que realmente no eran tal cosa: “Bonlé Leche Evaporada Familiar, Bonlé Leche Evaporada Deslactosada, Bonlé Leche Evaporada (Bolsitarro), Bonlé Leche Evaporada Light (tetrapack) y Pura Vida Nutrimax (Bolsitarro)” (Perú21, 2017)





## **CAPÍTULO IV: EL MANEJO DE LA CRISIS**

A continuación, presentamos un resumen de los hechos que configuraron la crisis, según lo que observamos en la red social Facebook, en la respuesta de la empresa a las reacciones en Facebook y en la cobertura que los principales medios de prensa dieron a ambos casos.

### **4.1 Crisis Segundo Muelle**

#### **4.1.1 Ciclo de la crisis**

##### **▪ 5 de abril del 2017**

A la hora del almuerzo, un cliente que esperaba ser atendido en el restaurante Segundo Muelle (Canaval y Moreyra, San Isidro) observó a un roedor trepando por una de las paredes del local. Uno de los mozos, alertado por el incidente, intentó matar al roedor con una bandeja de platos. Los comensales reaccionaron con asombro y disgusto. Toda la escena fue grabada por el cliente y publicada de inmediato en Facebook. El video se volvió viral en redes sociales y luego se difundió en la prensa (sitios web del Comercio, La República, Perú 21, RPP, entre otros) provocando en la gente reacciones desfavorables al restaurante en las redes sociales.

#### **4.1.2 Respuesta de la empresa:**

En la noche de ese mismo día, el dueño y gerente general de la empresa, Daniel Manrique, a través de una carta difundida en Facebook, lamentó y pidió disculpas a todos los clientes de la cadena, sobretodo a los que estuvieron durante el incidente. Aseguró que se trató de un hecho aislado y fortuito que ocurrió en la terraza del restaurante y que “que tanto sus locales en el Perú y extranjero siempre han mantenido altos estándares de calidad en todos los procesos”. Informó que decidió cerrar temporalmente el local en cuestión (de Av. Canaval y Moreyra) para “corregir asuntos de infraestructura y realizar controles de mantenimiento y salubridad para que este incidente no vuelva a ocurrir”.

### **Reacciones en Facebook:**

La mayoría de los usuarios felicitó la respuesta del gerente al reconocer, pedir disculpas y cerrar el local voluntariamente. Este incidente se consideró como “un hecho fortuito y aislado” “que pudo haber pasado en cualquier otro lugar”. Asimismo, se alabó la preocupación del negocio por la calidad de la comida. Una minoría, por su lado, comentó que el hecho afectaba la reputación del negocio y criticó la reacción del personal del restaurante al intentar solucionar el problema del roedor de la manera en que se hizo. Asimismo, se preguntó por los permisos sanitarios con que contaba el local en ese momento.

### **Cobertura del hecho en la prensa:**

La radioemisora RPP, en su sitio web, difundió la noticia en forma factual y destacó los comentarios positivos de los cibernautas en Facebook que alababan el comunicado del gerente.

#### **▪ 6 de abril del 2017**

La Municipalidad de San Isidro clausuró y multó por 2,430 soles a cada uno de los dos locales de la cadena de restaurantes Segundo Muelle ubicados en su jurisdicción, luego de una inspección donde dijo haber comprobado una serie de faltas sanitarias en ellos. (Perú21, 2017)

### **Respuesta de la empresa:**

Por la mañana del 6 de abril, el gerente de Segundo Muelle retransmitió por Facebook la carta del día previo, y esta vez “etiquetó” en la publicación a varios medios de comunicación como una forma de hacer notar la posición de la empresa frente al incidente: diarios El Comercio y Perú21, televisoras ATV, América Televisión, y Latina, y radioemisora RPP.

### **Reacciones en Facebook:**

Nuevamente, los comentarios fueron mayoritariamente a favor de la posición de la empresa y de la oportunidad que este presentaba al restaurante para seguir mejorando. Volvieron a alabar la preocupación del gerente por la calidad de los servicios que ofrece y usaron frases como “restaurante excelente” y “orgullo del Perú”.

Otros comentarios señalaban lo opuesto: que la atención en Segundo Muelle había decaído y desmentían que el incidente del roedor se tratara de un hecho aislado al sacar a la luz que otros locales de Segundo Muelle están en condiciones insalubres. Algunos comentarios pedían inclusive que “se les debería de quitar la licencia de funcionamiento”.

### **Cobertura del hecho en la prensa:**

Los diarios El Comercio y Perú 21 se sumaron al “rebote” periodístico del incidente y se refirieron a la carta en Facebook. Resaltaron las disculpas del gerente y el cierre temporal voluntario del restaurant así como la opinión de este en el sentido de que fue un hecho fortuito.

Luego de esta primera noticia, ese mismo día ambos periódicos dieron cuenta de la inspección que hizo la Municipalidad de San Isidro a los dos restaurantes del distrito y la clausura y multa que se les impuso.

#### **▪ 7 de abril del 2017**

### **Respuesta de la empresa:**

Ante la clausura de los dos locales de Segundo Muelle en San Isidro, la empresa a través de un comunicado difundido en Facebook, anunció el cierre temporal de cinco de nueve locales de Lima para “tomar todas las medidas preventivas y realizar estrictos controles de mantenimiento”. La empresa recalcó que cuentan con “22 años de experiencia y que se preocupan por mantener los altos estándares de calidad”. Dicho comunicado fue acompañado por “etiquetas” a varios medios de comunicación como una forma de dar a conocer la iniciativa de la empresa frente a los últimos sucesos: diarios El Comercio y Perú21, televisoras ATV, América Televisión, y Latina, y radioemisora RPP.

### **Reacciones en Facebook:**

Ante las medidas tomadas por la empresa, la mayoría de los cibernautas aceptaron que “todos cometen errores, pero que pocos son los que tienen un excelente manejo de conflictos al brindar una buena respuesta” por lo cual les brindaron su apoyo y confianza. Además, aseguraron que “esta experiencia los hará más fuertes”. No obstante, una minoría de estos consideró que no hubo una supervisión constante en la limpieza del restaurante.

### **Cobertura del hecho en la prensa:**

Los diarios El Comercio y Perú21 hicieron mención al comunicado difundido por Segundo Muelle el cual expresa la medida preventiva de clausurar cinco de sus nueve locales. Estos diarios recalcaron que solo tres locales de Segundo Muelle fueron clausurados de manera voluntaria por la empresa para tomar las medidas preventivas y realizar controles de mantenimiento, mientras que los otros dos locales fueron cerrados por el Municipio de San Isidro.

▪ **9 de abril**

**Reacción de la empresa:**

Mediante un comunicado en Facebook, Segundo Muelle anunció “la contratación de una empresa global líder de inspección, verificación, ensayos y certificación de calidad”. El comunicado recalcó que “se han realizado exhaustivas labores de control en todas las áreas operativas con mayor exigencia en cocina y sellado hermético en las posibles áreas críticas al interior de los locales, zonas de retiro y almacenaje”. Dicho comunicado recalca que “esta experiencia ha constituido un punto de inflexión de la cual están seguros que saldrán fortalecidos”. Asimismo, se dio a conocer la reapertura de los locales de Encalada (Surco) y la Molina.

Horas más tarde, Segundo Muelle actualizó su foto de portada en Facebook “Preparándonos para tu próxima visita #22 años trabajando con pasión”

**Reacciones en Facebook:**

Nuevamente, la mayoría de usuarios felicitaron el accionar de la empresa al contratar a una empresa global, líder en inspección verificación, ensayos y certificación de calidad con el fin de realizar exhaustivas labores de control en todas las áreas operativas. Los usuarios mencionaron que “Segundo muelle siempre mantiene altos estándares; no obstante, hay obstáculos, pero que estos se superan con esfuerzos tal como Segundo Muelle los hizo”. Estos recalcaron la excelente comida que ofrece el restaurante y que esperan su pronta apertura para ir.

No obstante, pocos usuarios censuraron la decisión de contratar a una empresa global al cuestionar que solo en tiempos de crisis se toman medidas necesarias y que siempre se debe de cuidar los estándares de calidad y aplicar los protocolos de higiene y

salubridad. Algunos de estos aseguraron que la empresa puso en riesgo a sus clientes por lo que amenazaron en no volver a Segundo Muelle.

### **Cobertura del hecho en la prensa:**

El 12 de abril, El diario Perú21 hizo un recuento de los restaurantes que fueron clausurados por insalubres. En el caso de Segundo Muelle, el diario mencionó que en sus dos locales de San Isidro encontraron una serie de faltas sanitarias en ellos, por lo que se procedió con la clausura temporal de dichos locales y el cierre temporal voluntario de otros tres establecimientos.

#### ▪ **25 al 28 de abril**

### **Reacción de la empresa:**

Segundo Muelle inició la campaña #MásUnidosQueNunca en su red social Facebook, donde se publicaron fotos del personal, comensales y platos en su reapertura. Esta campaña demostró el inicio de un nuevo comienzo para la empresa y el agradecimiento a sus comensales por la confianza brindada.

### **Reacciones en Facebook:**

La mayoría de sus usuarios en Facebook expresaron que Segundo Muelle es “un lugar muy especial para ellos y que tanto la calidad como el servicio son indiscutibles”, por lo cual reiteraron su apoyo y confianza. Además, felicitaron todo el esfuerzo y perseverancia desplegado por la empresa y que “lo más difícil de caer es levantarse y la lección está en no rendirse por lo que todos merecen una segunda oportunidad”. No obstante, pocos usuarios admitieron que se les hace difícil confiar en ellos y olvidar el suceso.

### **Cobertura del hecho en la prensa:**

El 29 de abril, el gerente general dio declaraciones por primera vez a un medio de prensa: Diario El Comercio. Daniel Manrique relató que se encontraba en Nueva York el día que ocurrió el incidente y que “nunca había pasado por uno esa naturaleza, pero es la crisis que les tocó vivir”. Manrique aseguró que no quiso cerrar su Facebook personal, porque quería estar pendiente de todo lo que pasaba y buscó actuar inmediatamente y pedir disculpas.

Este resaltó que “si bien las redes sociales fueron el calvario de Segundo Muelle, son las que también han resultado ser su camino a la reivindicación”, ya que fueron sus redes sociales, los medios por los cuales se están enfocando las estrategias para recuperar la confianza de sus clientes. (El Comercio, 2017)

▪ **4 y 5 de mayo del 2017**

**Reacción de la empresa:**

Segundo Muelle continúa con su campaña en su red social Facebook #MásUnidosQueNunca y añade #GraciasPorTuConfianza y #23AñosTrabajandoConPasión

**Reacciones en Facebook:**

Después de un mes pasado el incidente en uno de sus locales (Av. Canaval y Moreyra) la mayoría de los usuarios reconocieron que Segundo Muelle está trabajando para enmendar el momento por el que pasaron, pues aseguraron que “de los errores se aprende, pero para ello se tiene que reconocer el error y levantarse”, lo cual hizo Segundo Muelle al actuar inmediatamente y manejar lo ocurrido de manera acertada por lo que felicitaron al gerente general Daniel Manrique y su accionar. No obstante, pocos usuarios comentaron que en ciertos locales la atención es pésima y temen que en la cocina haya residuos insalubres que podrían enfermarlos. Además, opinan que con el tiempo bajarán sus estándares.

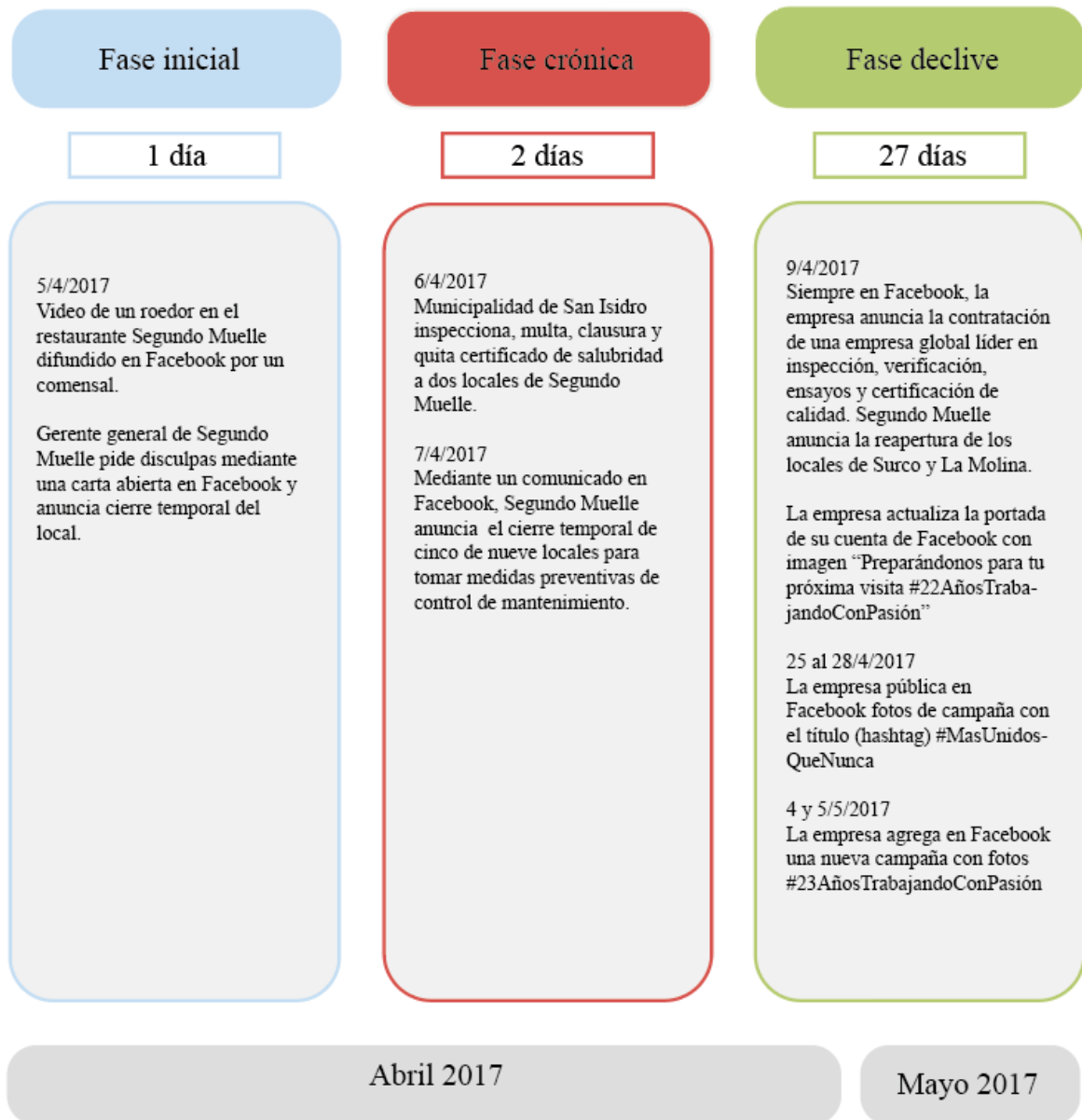
**Cobertura del hecho en la prensa:**

El 11 de mayo, el diario Perú21 mencionó algunos de los casos más inquietantes en restaurantes. Uno de ellos es el caso del Segundo Muelle.

**Figura 4.1**

*Ciclo de la crisis de Segundo Muelle*

Fuente: Elaboración propia



## **4.2 Crisis Gloria**

### **4.2.1 Ciclo de la crisis**

El Grupo Gloria desde el 2001 comercializaba y publicitaba los productos de su marca “Pura Vida” con la descripción de “leche” y con la imagen de una vaca en el etiquetado de estos. Desde el 2014, este producto se comercializaba en Panamá; sin embargo, la Autoridad Panameña de Seguridad de Alimentos (AUPSA), el 11 de mayo del 2017, emitió una resolución que ordenaba a Gloria cambiar de rotulado y etiquetado el producto “Pura Vida NutriMax”, debido a que no cumplía con la norma general para el etiquetado de alimentos pre envasados (CODEX STAN 1- 1985).

La autoridad panameña argumentó que la etiqueta de “Pura Vida NutriMax” “contenía ilustraciones y declaraciones que podían generar confusión en los consumidores, conduciéndolos al error, y a tomar decisiones de consumo equivocadas” (AUPSA, Resolución No. 015-AG-2017). Este producto no podría ser comercializado en Panamá hasta que la empresa no adecuara la etiqueta y el rotulado a la norma establecida.

#### **Cobertura del hecho en la prensa:**

El 1 de junio del 2017, el diario La República fue el primer medio de comunicación peruano que expuso la ordenanza de la autoridad panameña de suspender la importación de Pura Vida NutriMax” debido a que su etiquetado no correspondía con las normas establecidas de dicho país. No obstante, el administrador de dicha entidad mencionó que “el producto no representa un daño al consumidor panameño, pero su etiquetado no corresponde con las normas establecidas en el país, por eso se suspende la importación”

#### **4.2.2 Respuesta de la empresa:**

El 3 de junio del 2017, el Grupo Gloria en declaraciones al diario El Comercio aseguró que respetaría la decisión dada por la autoridad panameña y que en dos meses espera adecuarse a las normativas del país centroamericano. El vocero detalló que “seguramente ya no se pondría la imagen de la vaca en la etiqueta y se resaltaría que se trata de un alimento evaporado”. (El Comercio, 2017)

En el diario la República, en declaraciones recogidas por el diario Gestión, el director de asuntos corporativos y legales de Gloria, Fernando Devoto, aclaró que “Pura



Vida no es un lácteo, sino una leche modificada que se comercializa en varios países, que los productos no serían retirados de los anaqueles y que se han enviado muestras de nuevos etiquetados para realizar un cambio.” (La República, 2017)

▪ **3 de junio del 2017**

La Asociación Peruana de Consumidores y Usuarios (ASPEC) expresó mediante un comunicado en Facebook que "tanto Gloria como Nestlé son titulares de marcas como Pura Vida y Reina del Campo, respectivamente, y que estas no cumplen con la legislación nacional y consideró que estas compañías "violan el principio de veracidad publicitaria" cuando utilizan imágenes que hacen creer al público que al comprar sus productos están adquiriendo leche evaporada. (Perú21, 2017)

**Cobertura del hecho en la prensa:**

El diario Perú21, La República, El Comercio y la radioemisora RPP, hacen referencia al comunicado de prensa difundido en la red social Facebook de la ASPEC donde señalaron que tanto Gloria como Nestlé violan el principio de veracidad publicitaria" al exponer algunos de sus productos como leche evaporada, cuando en realidad son una mezcla láctea y vulneran el artículo 32° del Código de Protección y Defensa del Consumidor, que señala que “los alimentos deben llevar en su etiquetado de manera destacada la denominación que refleje su verdadera naturaleza, sin generar confusión ni engaño al consumidor”.

▪ **4 de junio del 2017**

El Defensor del Pueblo, Walter Gutiérrez, mediante su red social Twitter calificó al producto “Pura Vida” como leche falsa. Por su parte, INDECOPI emitió su primer comunicado oficial sobre el caso “Pura Vida” donde señaló que se está investigando si hubo infracción a las normas de publicidad comercial y rotulado de productos. Además, el Ministerio de Salud de Panamá se pronunció sobre que Pura Vida no cumple con la norma general para etiquetado de alimentos pre envasados, por lo que Gloria deberá adecuar el producto a las normas establecidas. (Perú21, 2017)

**Cobertura de los hechos en la prensa:**

Los diarios Perú21 y El Comercio resaltaron que el Defensor del Pueblo vía twitter hizo un llamado a las autoridades a sancionar severamente a las empresas que engañen a los consumidores por su falta de compromiso con los derechos del consumidor.

En una entrevista con la radioemisora RPP, Gutiérrez pidió a INDECOPI demostrar que mantiene un compromiso con la protección a los consumidores y aplicar de forma correcta el código del consumidor. (Perú21, 2017)

▪ **5 de junio del 2017**

El Ministro de Agricultura y Riego, José Hernández instó a INDECOPI a revisar otras marcas de leche que son comercializadas a nivel nacional. (El Comercio, 2017)

**Respuesta de la empresa:**

Ante lo dicho por diferentes autoridades y medios de prensa, el Grupo Gloria mediante un comunicado en la red social Facebook explicó que Pura Vida NutriMax es “60% leche evaporada de vaca y adicionalmente contiene otros nutrientes”. Resaltó que “la autoridad panameña solo pidió la modificación del empaquetado, mas no se ha cuestionado su valor nutricional.”

**Reacciones en Facebook:**

Ante el pronunciamiento de la empresa, la mayoría de usuarios calificaron al Grupo Gloria de estafadores, pues consideraron que han estado consumiendo cualquier otra sustancia que no es leche y que les asusta los demás componentes, por lo cual ha generado en ellos decepción y esperan que INDECOPI los sancione por publicidad engañosa; sin embargo, consideran que al ser una empresa transnacional no tendrá mayor repercusión. Por ello, manifestaron a través de sus comentarios en Facebook que ya no consumirán sus productos e incitan a que otros dejen de hacerlo.

Sin embargo, solo un pequeño grupo de personas les brindó su confianza a Gloria al haber crecido junto a la marca. Estos afirman que la empresa ha sido clara en la etiqueta de dicho producto, por lo que se mantienen firme en seguir consumiendo sus productos.

**Cobertura de los hechos en la prensa:**

Ante los cuestionamientos del producto Pura Vida Nutrimax, en su columna del diario Perú21, Luis Davelouis mencionó que Gloria en reiteradas oportunidades ha tenido este tipo de cuestionamientos, ya que “en el 2010, Laive denunció a Gloria ante INDECOPI por el mismo producto” (Pura Vida) y la misma causa: anunciar como leche un producto que no lo era y en el 2016 de diciembre Gloria fue multada por INDECOPI por anunciar productos como si fueran deslactosados sin que lo fueran y que a pesar de todo lo ocurrido Gloria solo se ha visto afectado solo en un 0.04% de sus ingresos al año. (Perú21, 2017)

En declaraciones al diario El Comercio, Milton Vela, director de Café Taipá aseguró que Gloria en sus redes sociales no mencionan detalles del suceso ocurrido en Panamá a pesar de que muchos cibernautas piden explicaciones. Además, el especialista en reputación corporativa afirmó que Gloria se ampararía en el “colchón reputacional que tiene para actuar de manera puntual”, es decir solo “dará disculpas y pagará su multa”. (El Comercio, 2017)

#### ▪ 6 de junio del 2017

La Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria (DIGESA) calificó como error nombrar al producto Pura Vida como leche evaporada, cuando se trataba de un producto lácteo. Por su parte, La Asociación de Industriales Lácteos (ADIL) pidió a DIGESA indicar que contiene el producto Leche Pura Vida.

El Programa Qali Warma sostuvo a través de un comunicado que no se utiliza la marca Pura Vida, ni otros alimentos lácteos evaporados modificados en la canasta de productos que entrega a sus usuarios, debido a que no cumplen con las especificaciones técnicas del programa. (Perú21, 2017)

#### **Respuesta de la empresa:**

El Grupo Gloria mediante un comunicado en su red social Facebook aseguró que todos sus productos cumplen con los parámetros dictados por DIGESA e INDECOPI; sin embargo, reconoció que la denominación "leche evaporada parcialmente descremada" y la imagen de la vaca pudo haber generado confusión, por lo que se tomó la decisión de retirar la imagen de la vaca en las etiquetas de Pura Vida y en todos productos que no son enteramente leche de vaca. La empresa señaló que estarán en constante coordinación con DIGESA e INDECOPI para mejorar la información al consumidor.

### **Reacciones en Facebook:**

Al leer dicho comunicado, muchos de los usuarios condenaron al Grupo Gloria al asegurar que la empresa no cuenta con ética, ya que afirman que los han engañado y que, si no fuese por las autoridades panameñas, no se hubiese descubierto. Debido a estos cuestionamientos reafirmaron su posición en dejar de consumir leche Gloria.

No obstante, pocos usuarios defendieron al grupo Gloria al asegurar que en los tarros de leche Pura Vida se lee claramente el contenido del mismo. Recalaron que han crecido con la marca, les evoca recuerdos y que varias presentaciones de la leche son sus favoritas, además de ser de excelente calidad. Asimismo, agradecieron al Grupo Gloria por apoyarlos en momentos difíciles como desastres naturales.

### **Cobertura del hecho en la prensa:**

La radioemisora RPP y el diario Perú21 “rebotaron” los descargos de Gloria en su comunicado en Facebook, el cual mencionó que Gloria se ha caracterizado por ofrecer productos de calidad en beneficio del consumidor y que cumplen con la normativa y parámetros aprobados por DIGESA y pronunciamientos de INDECOPI en materia de información al consumidor en sus envases y publicidad. Ambos medios hicieron énfasis en la parte donde el Grupo Gloria mencionó que se retirará la imagen de la vaca en las etiquetas de su producto Pura Vida.

Por su parte, el diario El Comercio, dio a conocer que los ganaderos denunciaron el caso de Pura Vida desde el 2012 y que la asociación de ganaderos lecheros se reunió con el entonces presidente del INDECOPI, Hebert Tassano Velaochaga, para denunciar el mismo problema que señalan las autoridades panameñas a "Pura Vida"; no obstante, nunca se atendió su queja. Asimismo, El Comercio ante las confusiones sobre temas de publicidad detalló las consideraciones que tiene INDECOPI sobre la publicidad comercial. (El Comercio, 2017)

#### **▪ 7 de junio**

DIGESA realizó una inspección sorpresa en la planta del Grupo Gloria en Huachipa. (El Comercio, 2017)

INDECOPI mencionó que el etiquetado y el alimento “Pura Vida NutriMax” están cuestionados y se ordenó la suspensión de la comercialización y el retiro del mercado de dicho producto en el país. (RPP, 2017)

Se llevó a cabo la Sesión Extraordinaria de la Comisión de Defensa del Consumidor del Poder Legislativo, donde estuvieron presentes el presidente del INDECOPI, Ivo Gagliuffi y la directora de la DIGESA, Maria Eugenia Nieva. Luego de la Sesión en el pleno, el Presidente de Ministros, Fernando Zavala mencionó que instruyeron a DIGESA y al INDECOPI a que resuelvan este caso con celeridad, realicen las investigaciones y se establezcan las sanciones si es que amerita. (El Comercio, 2017)

#### **Respuesta de la empresa:**

Durante su presentación ante la Comisión de Defensa del Consumidor del Congreso, Robert Priday, gerente general de Gloria S.A dijo que el tarro de “Pura Vida no es tan nutritivo como la leche 100% de vaca., [pues] no es leche, sino un producto lácteo”, pero que estos productos “son saludables y que pasan todas las pruebas de calidad”. (RPP, 2017)

A través de un comunicado en Facebook, Gloria mencionó que acatarán la medida dictada por INDECOPI de inmovilizar y cesar la comercialización del producto Nutri Max de la marca Pura Vida con la denominación "leche evaporada parcialmente con leche de soya con más nutrientes". Asimismo, reiteraron su compromiso con los consumidores y voluntad de colaborar para lograr un mejor sistema de denominación para este tipo de productos que son nutritivos y saludables. Afirmaron que dicho producto cumple con todas las normas y requisitos establecidos por las autoridades pertinentes.

#### **Reacciones en Facebook:**

Ante los descargos de la empresa, la gran parte de los cibernautas manifestaron que se sintieron engañados y decepcionados, por lo que amenazaron en dejar de consumir sus productos para consumir otras marcas, ya que sienten que se han aprovechado de la ignorancia e inocencia de la gente y que se han burlado de todos los peruanos.

Sin embargo, una minoría de los cibernautas aseguraron que seguirán consumiendo los productos de Gloria, porque confían en ellos y que el contenido es rico y real. Asimismo, manifestaron que se encuentran agradecidos con la marca debido al apoyo que han recibido de ellos en momentos de dificultad.

### **Cobertura de los hechos de la prensa:**

La radioemisora RPP informó que INDECOPI ordenó parar con la comercialización de Pura Vida a nivel nacional. El medio recalcó que la medida fue adoptada tras la evaluación del caso y los reportes de la Comisión de Defensa del Consumidor del Congreso y que el Grupo Gloria envió un comunicado indicando que acatará la medida y que se someterá a los procesos designados por las autoridades competentes.

A raíz de los últimos acontecimientos, Luisa García, en su columna del diario El Comercio expresó que la trayectoria de décadas de Gloria hará que le concedan una segunda oportunidad; sin embargo, aseguró que Gloria debe ser consciente de que sus consumidores esperan que “estén a la altura de las circunstancias”. (El Comercio, 2017)

Además, el diario El Comercio dio a conocer que la leche evaporada representa “el 56,3% de todos los ingresos del Grupo Gloria, incluyendo todas sus marcas (Gloria, Pura Vida, Bella Holandesa, Bonle, Soalé y Soy Vida) y que dicha participación se ha reducido en 1,55% en comparación con el 2015”. El diario recalcó que debido a los cuestionamientos hechos a las marcas de leche evaporada, “la participación de mercado de la leche fresca se elevó en 2,17% en las ventas y representó el 9,47% de las ventas del grupo”. (El Comercio, 2017)

#### **▪ 8 de junio**

El Ministerio de Salud anunció que revisará los registros sanitarios de Pura Vida y la DIGESA anunció la creación de una comisión AD HOC para la reunión del informe al cambio de denominación de Pura Vida. (El Comercio, 2017)

### **Respuesta de la empresa:**

Debido a la suspensión de comercialización del producto Pura Vida NutriMax, Gloria anunció su nuevo producto 100% leche de vaca que entraría al mercado en lugar de Pura Vida.

### **Reacciones en Facebook:**

Luego de la ordenanza de INDECOPI de suspender la comercialización de Pura Vida, los cibernautas empezaron una campaña en redes sociales contra el Grupo Gloria usando el hashtag “#YoNoPerdonoAGloria”

### **Cobertura de los hechos en la prensa:**

Tanto el diario La República como El Comercio hicieron énfasis en la nueva campaña en redes sociales contra el Grupo Gloria donde los cibernautas a través de post en Facebook y Twitter expresaron su malestar junto al hashtag #YoNoPerdonoAGloria” al considerar que el Grupo Gloria los estafó y engañó con respecto a un producto básico en la canasta de alimentos de todos los peruanos.

#### ▪ 9 de junio

DIGESA emitió un nuevo comunicado informando que en su última inspección verificaron que los componentes de “Pura Vida NutriMax” diferían de la información presentada para la obtención del registro sanitario, por lo que se iniciaría un procedimiento sancionador contra Gloria S.A. y se procedería con la suspensión del registro sanitario y el retiro del producto del mercado por medida de seguridad. Además de dejar sin efecto el informe técnico del 2014 que autorizó la denominación del producto en cuestión. (Perú21, 2017)

La autoridad panameña aclaró a la ciudadanía que mediante la resolución No. 015-AG-2017, deshabilitó los registros sanitarios de los productos denominados: “Pura Vida alimento lácteo evaporado modificado” y “Pura Vida nutritiva alimento lácteo evaporado modificado”, elaborado por la empresa Gloria S.A. de Perú, por no cumplir con las normas de etiquetado del Codex. Se instruyó a las empresas que comercializan este producto el retiro inmediato del mismo.

Ante la incertidumbre de los ingredientes de “Pura Vida NutriMax” Bolivia suspendió temporalmente la importación de dicho producto. (El Comercio, 2017)

#### **Cobertura del hecho en la prensa:**

El diario Perú21 dio a conocer que DIGESA suspendió el registro sanitario de Pura Vida porque este difiere a lo señalado en el empaque, por lo cual se inició un proceso administrativo sancionador contra la empresa Gloria. Asimismo, dos columnistas de dicho diario se pronunciaron sobre el caso Gloria.

Aldo Mariátegui en su columna “¡El carnaval de la leche!” hizo un recuento de los perdedores y ganadores en el caso Gloria. Pone como perdedores a DIGESA: por permitir en el 2015 que ese producto se venda como "leche evaporada parcialmente descremada con leche de soya" en lugar de "producto lácteo"; Gloria por poner a la vaquita en la etiqueta con reputación dañada por no haber sabido manejar este problema

desde el inicio; INDECOPI por no actuar como se debe y finalmente a los comerciantes minoristas que no pueden vender sus stocks de "Pura Vida". Por otra parte, menciona a ganadores de este caso: al Gobierno por tener una "cortina de humo políticos" y a los abogados que tendrán trabajo por el caso y finalmente a algunos periodistas que tendrán un tema de que hablar. (Perú21, 2017)

Por parte de Santiago Pedraglio en su columna "¿Y quién nos protege sin regulación?" explicó que desde Panamá llegó la noticia de que Gloria se verá obligada a cambiar el etiquetado de Pura Vida, porque la vaca allí impresa genera confusión sobre su contenido y que solo por dicha denuncia, recién los organismos reguladores en el Perú levantaron su voz. (Perú21, 2017)

#### ▪ **11 de junio**

##### **Respuesta de la empresa:**

Debido a las pronunciaciones de distintas autoridades y líderes de opinión, el Director Ejecutivo de Gloria S.A, Claudio Rodríguez, mediante un video en la red social Facebook, afirmó que la marca está pasando por una situación complicada debido a la denominación y etiquetado del producto y lamentó el malestar ocasionado. Rodríguez reconoció que la comunicación no fue clara ni oportuna y que buscarán una comunicación clara y transparente dándole énfasis al valor nutricional de sus productos, pues aseguró que estos son de calidad y seguros, "porque la calidad fue, es y será el motor de la empresa". Por otra parte, mencionó que estarán "más cerca y atentos a las sugerencias y recomendaciones de los consumidores".

##### **Reacciones en Facebook:**

Ante lo visto en el video, muy pocos cibernautas creyeron en las palabras del director ejecutivo de Gloria. Estos hicieron ahínco que Gloria ha operado en el Perú durante 75 años y que ha llevado en todos esos años la alimentación al Perú y que es una marca reconocida por su calidad. Estos cibernautas afirmaron que el principal cuestionamiento hacia Gloria fue la leche Pura Vida y que como este ya ha sido retirado del mercado, seguirán consumiendo sus productos y confiando en ellos.

No obstante, un gran número de cibernautas responsabilizó al Grupo Gloria por la desnutrición de los sectores más vulnerables, al asegurar que los principales consumidores de Pura Vida son personas de bajos recursos, por ende, la leche que han



consumido desde siempre no los ha alimentado. Por ello, esperan que el Gobierno les aplique una gran sanción, pues la marca se ha hecho “rica” con la inocencia de la gente.

#### **Cobertura de los hechos en la prensa:**

El 12 de junio, el diario Perú21 y El Comercio expusieron lo dicho por el Director Ejecutivo del Grupo Gloria. Este medio recalcó que los usuarios de las redes sociales han cuestionado los mensajes que busca comunicar la marca a través de su campaña.

En declaraciones al diario El Comercio, el 13 de junio, el doctor Elmer Huertas expresó que la leche no forma parte de una alimentación esencial.

- **14 de junio**

#### **Respuesta de la empresa:**

El Grupo Gloria a través de un video en Facebook resaltó que han invertido 239 millones de soles durante los últimos 5 años en servicio a los ganaderos. Apoyo que ha servido para que los ganaderos puedan modernizarse y mejorar su calidad de vida.

#### **Reacciones en Facebook:**

Como respuesta, la mayoría de usuarios rechazó el video difundido por la empresa, ya que los cibernautas resaltaron que el grupo Gloria ha visto la alimentación de todos los peruanos como un fin de lucro y que han visto al pueblo peruano como ignorantes al engañarlos por mucho tiempo. Estos afirmaron que, a pesar de pedir disculpas, pagar las multas que se les impongan y saquen publicidad, no cambiarán de opinión, porque eso no revierte el perjuicio que se ha ocasionado.

Otra vez, muy pocos usuarios expresaron que están contentos con todos los productos de Gloria y que en los enlatados de Pura Vida se muestra claramente su contenido.

- **27 de junio del 2017**

El Ministerio de Salud demandó penalmente a ocho funcionarios y exfuncionarios de la DIGESA y cinco fueron removidos de sus cargos. (RPP, 2017)

#### **Respuesta de la empresa:**

El Grupo Gloria rechazó haber estafado o haber cometido delitos contra la salud pública. (El Comercio, 2017)

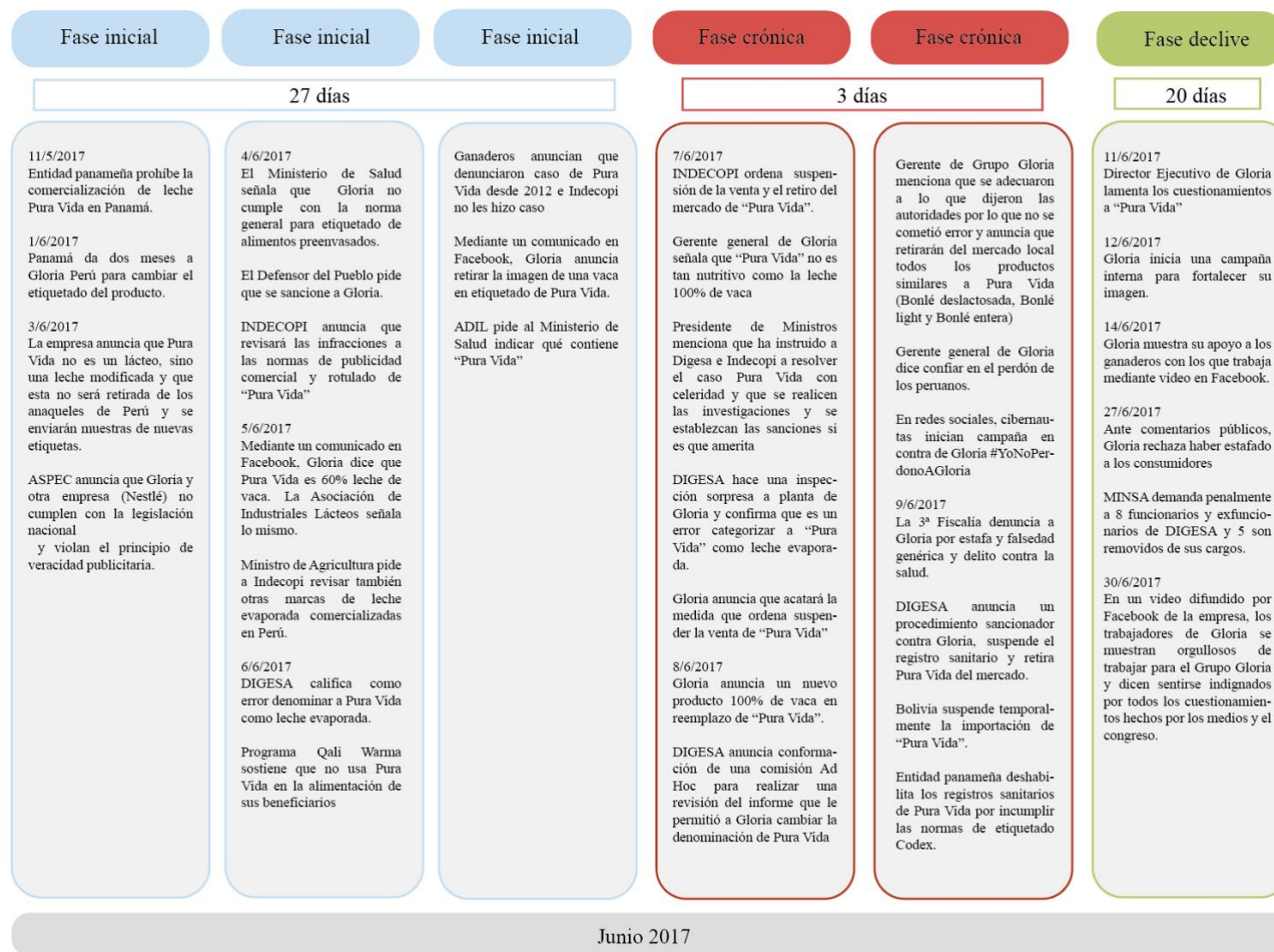
El 30 de junio, El Grupo Gloria difundió un video el cual mostró a los trabajadores de Gloria indignados por las acusaciones de los medios y del congreso sobre uno de sus productos. Estos trabajadores aseguraron que la información brindada es falsa y piden a las autoridades peruanas informarse un poco más antes de “manchar” el trabajo de cada uno de ellos. Asimismo, aseguraron que este producto es de calidad y que ellos son Gloria.

#### **Reacciones en Facebook:**

Muy pocos cibernautas dieron la confianza al Grupo Gloria, pues sus padres desde pequeños les han dado productos Gloria y ellos, a lo largo de los años, han seguido consumiendo la marca y le siguen dando a sus hijos. Estos recalcaron que Gloria es una de las mejores marcas y que no encuentran dañinos las demás sustancias que contiene Pura Vida. Además, aseguraron que ningún producto es 100% natural y que la gente comenta porque está desinformada.

Sin embargo, la mayoría de los usuarios se mostraron totalmente indignados, pues consideraron que la marca ha lucrado a costa de la salud de millones de personas. Con respecto a los testimonios de los colaboradores de Gloria, consideraron que estos no han sido por voluntad propia, pues ningún trabajador hablaría mal de su empresa; no obstante, confirmaron que ningún video ocultará sus engaños al buscar evadir su responsabilidad.

**Figura 4.2**  
*Ciclo de la Crisis de Gloria*



## **CAPÍTULO V: RESULTADOS**

En situaciones de crisis, los expertos recomiendan seguir ciertas estrategias esenciales para lograr un buen manejo de estas. A continuación, se presentan las estrategias claves dadas por Remy, Sheen, Gainess-Ross y Shanmugam, Capizzani, Mcquarrie y McIntyre.

### **1. Los voceros no solo transmiten palabras:**

Una regla por seguir por Paul Remy es contar con un vocero que enfrente la situación y que se pronuncie sobre lo ocurrido. En tiempos de crisis, el rol de este es esencial para el manejo de estas situaciones. (Remy, 2015, p. 265)

El Gerente General de Segundo Muelle, Daniel Manrique, fue quien se dirigió a todos sus clientes y usuarios en general. Este emitió distintos comunicados con un mensaje honesto mediante la red social Facebook que generó confianza y empatía con el público afectado.

En dichos comunicados, Segundo Muelle brindó la confianza a sus comensales al afirmar que el incidente se trató de un hecho fortuito y aislado, y buscó empatizar con estos, al asegurarles que él mismo iba a estar a cargo de todas las medidas correctivas de infraestructura y salubridad para que no se repita este tipo de incidentes y reforzar la calidad de todos sus procesos tanto en los productos como servicio.

En el caso Gloria, en la etapa inicial de la crisis, distintos voceros oficiales de la empresa se pronunciaron sin saber cómo enfrentar la crisis, ya que estos solo daban aclaraciones sobre la esencia del producto en cuestión, lo cual no generó credibilidad en sus consumidores.

Por otra parte, los comunicados difundidos en la red social Facebook tuvieron como firma “Gloria S.A” lo que causó que la empresa no generará empatía con sus consumidores y público en general, pues al firmar como empresa, no quedó claro quien se dirigía a ellos.

### **2. Dar la cara:**

Como leímos en la página 10, la recomendación de R. Sheen ante una crisis es dar la cara y explicar en forma transparente la posición de la empresa frente a los hechos. (Sheen, 2012, p.8)

En el caso de Segundo Muelle, el Gerente General de la empresa ofreció disculpas y explicaciones por el desagradable incidente del roedor en uno de sus restaurantes. Esto dejó el mensaje de que la empresa no se corría de nadie, y ayudó a morigerar las reacciones del público.

En el caso de Gloria, distintos voceros oficiales de la empresa se pronunciaron sobre la decisión de las autoridades de Panamá; sin embargo, sus explicaciones no fueron creíbles ni convincentes ante el público.

Un día después de que la noticia de Panamá se difundiera en Perú, el director de asuntos corporativos, Fernando Devoto, dio la cara al conversar con el Diario Gestión y reconoció que el producto Pura Vida “no era tan nutritivo como la leche 100% de vaca, pues no era leche, sino un producto lácteo”. No obstante, “los productos no serían retirados de los anaqueles”. Estas declaraciones fueron condenadas por sus consumidores y sugirió que el producto en cuestión, en efecto, presentaba irregularidades y que el Grupo Gloria no admitía su responsabilidad en ello.

### **3. Dar una respuesta rápida usando los canales por los cuales se desató la crisis:**

La tercera recomendación de L. Gainess-Ross es dar una respuesta rápida en el mismo canal por donde se difundió la noticia de la crisis. (Gainess-Ross, 2012)

Esta fue una de las estrategias mejor usadas por la empresa Segundo Muelle, ya que el Gerente General del restaurante dio explicaciones de lo sucedido horas más tarde ocurrido el suceso, dando así una respuesta rápida por parte de la empresa. Asimismo, el dueño de la franquicia optó por brindar sus descargos por el mismo medio por el cual se viralizó el video que originó la situación de crisis: La red social Facebook.

El 29 de abril del 2017, Daniel Manrique en declaraciones al diario El Comercio aseguró que “son las mismas redes que fueron el calvario de Segundo Muelle las que también han resultado ser su camino a la reivindicación”. Este canal fue considerado por la empresa como el de mayor efectividad y alcance para llegar a todo su público.

En el caso de la empresa Gloria, esta estrategia no se siguió, ya que, en la fase inicial del ciclo de la crisis, no hubo una respuesta rápida por parte del Grupo Gloria. Luego de veintidós días ocurrida la crisis en Panamá, el Grupo Gloria dio declaraciones al diario El Comercio donde mencionó que se respetaría la decisión de las autoridades panameñas y se adecuarían a las normativas del país centroamericano.

Los pronunciamientos por parte de Gloria se dieron mediante declaraciones en periódicos, comunicados y videos en la red social Facebook. El 11 de junio del 2017, el Director Ejecutivo de Gloria S.A, Claudio Rodríguez, mediante un video publicado en la red social Facebook reconoció que “la comunicación no fue clara ni oportuna”.

#### **4. Las empresas no pueden mostrarse indiferentes ante las personas o grupo afectado:**

Sheen subraya que las empresas, en momentos de crisis, deben demostrar que tienen el control de la situación, así como empatía con los afectados. (Sheen, 2012, p.11)

Segundo Muelle buscó reducir el daño que ocasionó el incidente en su imagen al cerrar de manera temporal cinco de sus nueve locales de Lima para tomar todas las medidas preventivas y reforzar todos sus procesos. Asimismo, se contrató a una empresa global líder de inspección, verificación de ensayos y certificación de calidad con el objetivo de identificar otras omisiones o fallas en los restaurantes y mejorar los estándares de calidad del servicio.

Segundo Muelle señaló que su decisión de contratar a una empresa certificadora de prestigio era una muestra del compromiso que han mantenido con sus clientes durante los últimos 22 años. Estas declaraciones y acciones tomadas demostraron que la empresa se había hecho cargo del problema.

El Grupo Gloria, como hemos leído, se limitó en decir que acataría las decisiones de los entes reguladores de Panamá y Perú, y que el país centroamericano solo solicitó modificar la etiqueta y rotulado, mas no se cuestionó el valor nutricional de Pura Vida Nutrimax. Más allá de eso, Gloria mostró estar alejada del problema y minimizó el impacto hacia su imagen corporativa.

Robert Priday, gerente general del Grupo Gloria, en una entrevista a El Comercio el 9 de junio, señaló que considera que los peruanos los van a perdonar, pues asumieron

que sus años de trayectoria en el mercado nacional harían que el golpe en su imagen fuera pasajero.

#### **5. Preste atención a los comentarios en Facebook:**

En la era de la web 2.0, Shanmugam, Capizzani, Mcquarrie y McIntyre recomiendan que las empresas presten atención y respondan a los comentarios del público. (Shanmugam, et al., 2014, p.3)

Asímismo, R. Sheen recalca que excluyan de sus respuestas aquella frase “no comment”. En la sociedad de la transparencia es imposible que una empresa que está en el centro de una controversia no tenga un comentario por hacer. (Sheen, 2012, p.10)

Los usuarios de Segundo Muelle en Facebook mediante sus comentarios respaldaron y felicitaron a la empresa por su pronta respuesta y accionar. En las últimas semanas de la crisis, Segundo Muelle respondió a todos los comentarios de los cibernautas de la red social Facebook al contestar cada uno de sus mensajes de manera amable, empática y personalizada, sean estos positivos o negativos.

No obstante, los usuarios de Gloria en Facebook calificaron a este de estafadores y de haber lucrado a costa de la nutrición de miles de peruanos a lo que Gloria solo respondió a algunos de estos comentarios con un mensaje “robotizado”. Estas respuestas señalaban que “Pura Vida contiene más de 60% de leche evaporada de vaca” y que las autoridades panameñas solo cuestionaron la etiqueta del envase, mas no su valor nutricional.

## CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES

1. Segundo Muelle era percibido como un restaurante de prestigio que brindaba a sus clientes platos y servicio de calidad. No obstante el golpe inicial a su nombre cuando estallaron los hechos, la forma en que la empresa manejó la crisis ayudó a fortalecer esta imagen.

La forma en que la empresa reaccionó ante las críticas de la gente en Facebook, nos deja la lección que mantener la calma en el negocio siempre, no cegarse ante lo evidente, y dar la cara es el camino seguro para tener las cosas bajo control.

Gloria, previamente a la crisis en Panamá, era vista como una empresa comprometida con la nutrición de todos los peruanos. Sin embargo, el problema en que se vio inmersa, y peor aún la forma en que lo manejó, revelaron que la empresa no se puso en el lugar de sus clientes y así no comprendió la alarma justificada que el problema en Panamá generó en los consumidores peruanos.

Parece que Gloria mostró un exceso de confianza por ser una empresa transnacional y líder en el rubro y asumió que la crisis por la que atravesó no afectaría en su imagen y que obtendría el perdón de todos los peruanos, tal como lo afirmó su gerente general (El Comercio, 2017). Sin embargo, los cibernautas en las redes sociales empezaron una campaña con el *hashtag* #YoNoPerdonoAGloria (Perú21, 2017) y, según el especialista en temas de reputación, Milton Vela, la imagen de la empresa quedó golpeada y ocasionó desconfianza en los consumidores (El Comercio, 2019). Evadir responsabilidades ante una falta evidente y minimizar el daño ocasionado por dicha falta no son las formas de manejar correctamente una crisis.

2. Cuando las empresas saben manejarse en redes sociales, como Facebook, y entienden que estas pueden ser un buen aliado para comunicar lo que desean, estas plataformas resultan beneficiosas para las empresas por su inmediatez, accesibilidad y alcance.

En vista que la crisis de Segundo Muelle estalló en Facebook, la empresa acertadamente utilizó la misma red social para dar la cara y responder. Esto nos enseñaría la importancia de entrar en las conversaciones públicas en los medios



sociales aún cuando los comentarios sobre la empresa objeto de crisis sea furibundos. Lo importante es estar en esas discusiones para hacer sentir y diseminar el mensaje de la empresa.

En el caso Gloria, la compañía no reconoció el valor de las redes sociales y soflayó el rol de los cibernautas en Facebook. La empresa no tuvo en cuenta el poder y el alcance de Facebook y menos el rol que cumple como tribuna pública para transmitir los mensaje que una empresa desee, como cualquier cibernauta.

3. La crisis vivida por Segundo Muelle significó una oportunidad para fortalecer los lazos con sus comensales y demostrar que tomar acción, no solo hablar o escribir mensajes, es un requisito para proteger la imagen corporativa.

En el caso de la empresa Gloria, la cobertura de prensa desfavorable y las reacciones en Facebook no habrían sido tan continuas o intensas si la empresa dado la cara oportunamente. Esto hubiera ayudado a no mellar la buena percepción que los peruanos tienen de la *lovemark*<sup>1</sup> Gloria, y por tanto a seguir inspirando confianza en los consumidores.

4. Es innegable, también, que la efectiva comunicación en tiempos de crisis depende de la voluntad de los líderes del negocio y de quienes tengan el papel de voceros (que pueden ser ellos mismos). En este rol, los mensajes que los voceros transmitan por cualquier medio no solamente tienen que estar bien expresados, en forma escrita u oral, sino que tienen que sentirse genuinos y transmitir emoción, de modo que resulten creíbles para la gente. Este factor (la presencia activa de los líderes del negocio en una crisis) es determinante en la gestión comunicacional de crisis.
5. Una situación de crisis es una oportunidad para que las empresas demuestren si realmente viven las promesas que hacen a sus clientes o si sus slogans sobre sus productos o servicios son solo eso. El primer paso para hacerlo es mostrar con acciones que la empresa reconoce sus fallas y que no huye de ellas, y que, por encima de las ganancias del negocio, sus clientes -que son los que alimentan al negocio- están primero, y merecen explicaciones y la verdad en todo momento.

---

<sup>1</sup> Se denomina *lovemark* a aquellas marcas que generan una conexión emocional y un vínculo afectivo con sus consumidores generando lealtad más allá de la razón.

## REFERENCIAS

- Aspec pide a Gloria y a Nestlé no vender productos en Perú como leche evaporada (3 de junio de 2017). *Perú21*. <https://peru21.pe/lima/aspec-pide-gloria-nestle-vender-productos-peru-leche-evaporada-78912-noticia/?ref=p21r>
- Bolivia suspende temporalmente la importación de Pura Vida. (9 de junio de 2017). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/bolivia-suspende-temporalmente-importacion-pura-vida-433386-noticia/>
- Burgueño, J. (2018) *Qué hacer cuando arde la red*. Barcelona: Editorial UOC.
- Bustamante, V. (2016) Buenas prácticas y lecciones aprendidas de la gestión comunicacional de crisis empresariales [Tesis de licenciatura, Universidad de Lima]. Repositorio institucional de la Universidad de Lima <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/3114>
- Caso Pura Vida: Denuncian a Gloria por estafa, falsedad genérica y delito contra la salud. (27 de junio de 2017). *El Comercio*. <https://rpp.pe/economia/economia/caso-pura-vida-denuncian-a-gloria-por-estafa-falsedad-generica-y-delito-contra-la-salud-noticia-1060567?ref=rpp>
- Caso Pura Vida: Estas tres leches Bonlé serán retiradas del mercado por Gloria (9 de junio de 2017). *Perú21*. <https://peru21.pe/lima/caso-pura-vida-tres-leches-bonle-seran-retiradas-mercado-gloria-80056-noticia/?ref=p21r>
- Caso 'Pura Vida': Programa Qali Warma sostiene que no usan este insumo en su canasta (6 de junio de 2017). *Perú21*. <https://peru21.pe/lima/caso-pura-vida-programa-qali-warma-sostiene-insumo-canasta-79364-noticia/?ref=p21r>
- ¿Cuánto se verá afectada la imagen de Gloria por la denuncia en Panamá? (5 de junio de 2017). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/vera-afectada-imagen-gloria-denuncia-panama-428606-noticia/>
- Davelouis, L. (5 de junio de 2017). En la Gloria. *Perú21*. <https://peru21.pe/opinion/luis-davelouis-gloria-79009-noticia/>
- Defensor del Pueblo: "La leche falsa 'Pura Vida' es un engaño y se debe sancionar ejemplarmente" (4 de junio de 2017). *Perú21*. <https://peru21.pe/lima/defensor-pueblo-leche-falsa-pura-vida-engano-debe-sancionar-ejemplarmente-78980-noticia/?ref=p21r>
- Digesa: Nos han dado un plazo de 15 días para la investigación del caso Pura Vida. (8 de junio). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/digesa-han-dado-plazo-15-dias-investigacion-caso-pura-vida-432975-noticia/>

- Digesa suspende el registro sanitario de Pura Vida. (9 de junio de 2017). *Perú21*. <https://peru21.pe/lima/digesa-suspende-registro-sanitario-pura-vida-80137-noticia/?ref=p21r>
- El nuevo producto que lanzará Gloria en reemplazo de Pura Vida. (8 de junio de 2017). *La República*. <https://larepublica.pe/economia/884265-el-nuevo-producto-que-lanzara-gloria-en-reemplazo-de-pura-vida/>
- Enrique, A. (2013) La gestión de comunicación de crisis en las redes sociales. *Revista Científica Ciencias Humanas*, 8, 116-131. Maracaibo, Orbis.
- Gainess-Ross, L. (2012). La Guerra por la Reputación. *Harvard Business Review América Latina*, 68 – 75.
- García, L. (7 de junio de 2017) Cuando tener la razón no es suficiente. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/opinion/razon-suficiente-luisa-garcia-432581-noticia/>
- Gloria en la lista roja del FDA ¿Un nuevo golpe en su reputación? (4 de agosto de 2019). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/negocios/gloria-incluida-lista-roja-fda-afecta-reputacion-marca-lista-roja-leche-evaporada-noticia-ecpm-660600-noticia/>
- Gloria le dirá adiós a la "vaca" de Pura Vida en el mercado peruano. (6 de junio de 2017). *RPP*. <https://rpp.pe/economia/economia/adil-gloria-retirara-la-vaca-de-la-etiqueta-de-su-marca-pura-vida-noticia-1055747?ref=rpp>
- Gloria: Pura Vida no es tan nutritiva como la leche de vaca (7 de junio de 2017). *RPP*. <https://rpp.pe/economia/economia/gloria-pura-vida-no-es-tan-nutritiva-como-la-leche-de-vaca-noticia-1056218?ref=rpp>
- Gómez, M. (2013) Los medios sociales y el nuevo poder del consumidor.
- Grupo Gloria rechaza haber estafado o afectado la salud de los consumidores. (27 de junio). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/negocios/grupo-gloria-rechazamos-haber-estafado-438064-noticia/>
- Hallan excrementos de ratas e insectos en dos restaurantes de 'Segundo Muelle' [Fotos]. (6 de abril de 2017). *Perú21*. <https://peru21.pe/lima/hallan-excrementos-ratas-e-insectos-dos-restaurantes-segundo-muelle-fotos-71872-noticia/?ref=p21r>
- Hunter, M. L., Van, L. N., y Besiou, M. (2017). Nuevas reglas para la gestión de crisis. *Harvard Business Review América Latina*, 6 – 16.
- Lozano, E. (2020) Gestión de la comunicación en situaciones de crisis: el caso Conga [Tesis de licenciatura, Universidad de Lima]. Repositorio institucional de la Universidad de Lima  
<https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/11287>

- Mariátegui, A. (9 de junio de 2017). ¡El carnaval de la leche!. *Perú21*. <https://peru21.pe/opinion/aldo-mariategui-carnaval-leche-79974-noticia/?ref=p21r>
- Mendoza, M. (7 de junio de 2017). Gloria: Ventas de leche entera crecen más que las de leche evaporada. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/negocios/gloria-ventas-leche-entera-crecen-leche-evaporada-432591-noticia/>
- Minagri: “Debemos salir en defensa de los consumidores”.(5 de junio de 2017). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/minagri-debemos-salir-defensa-consumidores-428870-noticia/?ref=ecr>
- Indecopi ordena parar la comercialización a nivel nacional de Pura Vida (7 de junio de 2017). *RPP*. <https://rpp.pe/lima/actualidad/indecopi-ordena-parar-la-comercializacion-a-nivel-nacional-de-pura-vida-noticia-1056253?ref=rpp>
- Pedraglio, S. (9 de junio de 2017). ¿Y quién nos protege sin regulación? *Perú21*. <https://peru21.pe/opinion/santiago-pedraglio-protege-regulacion-80006-noticia/>
- Pursals, C. (2015) *Reputación y fundaciones*. Barcelona: Editorial UOC.
- Remy, P. (2015). *Manejo de crisis. ¿Qué hacer el día en que todo está en contra nuestra?* Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Sánchez Herrera, J. & Pintado Blanco, T., 2013. *Imagen corporativa*. Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESIC.
- Serendipia by Èlia Guardiola. (S/F). Marketing Emocional y Storytelling. 2021. *Qué es una Lovemark y cómo ser una de ellas*. <https://www.eliaguardiola.com/que-es-una-lovemark-2.html>
- Shanmugam, R. Capizzani, M. Mcquarrie, E y McIntyre, S.(2014) Cómo gestionar las opiniones en internet. *IESE Insight*.
- Sheen, R. (2012). La estrategia del silencio ¿diluye o agrava una crisis? *Imagen y Comunicación, Revista Oficial del DIRCOM*, 31, 5 – 11. Lima: LZC Perú.
- Sheen, R. (2019). La reputación y los ingresos del negocio van por un mismo carril. *Revista Imagen y Comunicación, Revista Oficial del DIRCOM*, 73, 14-22. Lima: LZC Perú.
- Sugobono, N. (29 de abril de 2017) . El regreso de Segundo Muelle tras la crisis. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/peru/regreso-segundo-muelle-417402-noticia/>
- Vela, V. M. (2016). *Marketing y reputación: De la atracción a la confianza*. Lima: Paidós Empresa.

#YoNoPerdonoAGloria, el HT que castiga a la empresa por escándalo Pura Vida. (10 de junio de 2017). *Perú21*. <https://peru21.pe/cheka/redes-sociales/yonoperdonoagloria-ht-castiga-empresa-escandalo-pura-vida-80244-noticia/?ref=p21r>

Zurita, M. (6 de junio de 2017). Pura Vida: Ganaderos denunciaron caso desde 2012 e Indecopi no les hizo caso. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/opinan-miles-productores-peruanos-428928-noticia/?ref=ecr>