



Facultad de Economía y Administración

LICENCIATURA EN

Relaciones Públicas e Institucional

Trabajo Final

Autor: Micaela Salim

Tutor: Dolores Uriburu

Año 2019



AUTORIDADES:

Gran Canciller

S.E.R. Mons. Mario Antonio Cargnello Arzobispo de Salta

Rector

Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

Vicerrector Académica:

Mg. Constanza Diedrich

Vicerrector de Investigación y Desarrollo

Dr. Federico Colombo Speroni

Vicerrector de Formación

Pbro. Dr. Cristian Arnaldo Gallardo

Decano de la Facultad de Economía y Administración

Dr. Juan Lucas Dapena Fernández

Jefe de las Carreras Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales,

Lic. José Lamas

Docente a cargo del Trabajo Final

Lic. Dolores Uriburu

AGRADECIMIENTOS:

Dedico este trabajo al esfuerzo de mi familia para que pueda crecer y poder defenderme el día de mañana frente a la vida. Quienes me motivaron e impulsaron a terminar esta carrera.

A mis padres que día a día me dan su ejemplo para poder ser una mejor persona.

A mis abuelos que siempre me inspiraron a seguir sin bajar los brazos, enseñándome día a día que las adversidades pueden aparecer en cualquier circunstancia.

A mis amigos, compañeros, y alumnas que siempre me aguantaron y me empujaban día a día a seguir aprendiendo.

A mi novio, que me apoyo en cada circunstancia que se me presentó.

A quienes me brindaron su tiempo y me abrieron las puertas de las empresas, Cerveza Salta, CCU Argentina y HEINEKEN. Luis Leopolos, Juan Pablo Barrale y Marcelo Altuna.

A los profesores que estuvieron presentes con su sabiduría y dedicación para formarme y enseñarme en cada momento. Profesora Dolores, Laura Lorenzo, Ivy Giraudo y José Lamas.

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Tema

Manual de crisis y acciones implementadas por la empresa CCU Argentina para superar la crisis de Comunicación del Primer Semestre del 2018.

Fundamentación

Las crisis organizacionales, son situaciones inesperadas que alteran la normalidad de la empresa o institución y que pasan a ser del dominio público, representan una amenaza para la reputación de la misma. A partir de que ocurren, la empresa que las padece entra en una situación de pérdida del control.¹

Una crisis es un evento imprevisible que tiene o puede tener resultados potencialmente negativos para una organización. Las consecuencias pueden dañar significativamente a una organización en términos de sus empleados, productos, servicios, situación financiera y/o reputación e imagen en general. En el idioma chino hay dos caracteres que juntos constituyen la palabra Crisis. El primer carácter significa “problema” y el segundo carácter significa “oportunidad”.

Y por cierto esta es la virtud de cualquier crisis, transformar un problema en una oportunidad para la Compañía, a través de una gestión apropiada y oportuna.

En la actualidad, estas crisis pueden ser causadas por la organización, o por agentes externos. Esto se debe al gran avance tecnológico que la cada persona tiene a su alcance, y con esta tecnología se puede producir y alterar algunos

¹ <http://www.razonypalabra.org.mx/cbonilla/2002/diciembre.html#cb> consultado en el mes de mayo del 2018

documentos pertenecientes a la organización. Por ejemplo modificando videos con el producto de la organización alterado, difundiendo rumores, etc.

La estrategia de comunicación es la herramienta de planificación que sistematiza de manera global, integral y coherente los objetivos generales, las tácticas, los mensajes, las acciones, los indicadores, los instrumentos y los plazos que la organización va a poner en juego para trasladar y corregir su imagen y su mensaje al exterior en un periodo determinado.²

Este tema es relevante ya que la empresa demostró una superación de las crisis que se presentaron, y continuaron con su propósito de manera normal.

Identificación del problema

Es de público conocimiento que la empresa CCU Argentina tuvo cuestionamientos públicos por referirse a las Islas Malvinas como Fakland Islands por la adjudicación a Reino Unido, a raíz de esto, la empresa tomará acciones que serán estudiadas luego.

Manejo de la crisis en comparación con lo destacado en el manual de crisis planteado por la empresa.

² <https://www.larepublica.net/noticia/comunicando-la-estrategia-de-comunicacion> consultado el mes de mayo del 2018.

Mala revisión de las etiquetas antes de lanzar el nuevo producto en la Argentina.

Determinación del incidente que causa la Crisis de H41 en el Primer Semestre del 2018.

Forma en la que se ve afectada la empresa CCU frente a la Crisis de la levadura de H41 producida en el Primer Semestre del 2018.

Medidas tomadas para buscar la manera de superar y sacar adelante la empresa CCU luego de la Crisis de H41.

Sistematización del problema

¿Cuentan con algo a donde recurrir para saber cómo manejar la situación?

¿Cuentan con manual de crisis?

¿Se recurrió a un manual de crisis a la hora de enfrentar la situación?

¿Se ve afectada la imagen de la empresa de CCU con la situación desatada?

¿De qué manera afectó a la empresa esta crisis?

¿Existe una medición de imagen posterior a la crisis?

¿Qué estrategias de comunicación fueron elegidas por la empresa?

¿Qué mensaje logró transmitir la empresa luego de la crisis?

Formulación del problema

¿El manejo de la Crisis del año 2018 con la levadura H 41, fue desarrollado como se establece formalmente en el manual de crisis de la empresa?

Delimitación del objeto de estudio

La gestión de la comunicación de crisis en CCU periodo 2018.

Antecedentes

- Martorell Galtipoldi, María Mercedes – Salta: Universidad Católica de Salta, 2011 “Identidad, estrategias de comunicación y sentido de pertenencia del Hotel Ghala”.
- Romero, Diego Sebastián – Salta: Universidad Católica de Salta, Facultad de Economía, Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales. 2011 “Las estrategias de comunicación interna y su repercusión en la imagen de los públicos internos de la policía de la provincia de Catamarca”.
- Palacios, Gabriela – Salta: Universidad Católica de Salta, Facultad de Artes y Ciencias, Licenciatura en Comunicaciones Sociales, 2002 “La comunicación de crisis”.

- Romero, Ramiro Pedro Francisco – Salta: Universidad Católica de Salta, Facultad de Artes y Ciencias, Licenciatura de Comunicaciones Sociales, 2019 “La comunicación como una herramienta estratégica para afianzar la relación entre empresa y cliente”.

Objetivo general

- Identificar comparativamente las acciones del manejo de la crisis del año 2018 con la levadura H 41, con los aspectos planificados que se determinan en el manual de crisis que pertenece a la empresa CCU Argentina.

Objetivos específicos

- Indicar cuáles son las estrategias de comunicación que implementa CCU Argentina y Heineken frente a la crisis.
- Determinar en que se basó la empresa para seleccionar las estrategias de comunicación de crisis la empresa.
- Determinar cuánto tiempo le tomó a la empresa seleccionar las estrategias de comunicación frente a la crisis.
- Indicar cuánto tiempo la empresa estuvo poniendo en práctica las estrategias de comunicación respecto a la crisis.

Marco Conceptual

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN:

1. CRISIS :
 - 1.1 Concepto
 - 1.2 Características comunes
 - 1.3 Etapas
 - 1.4 Manejo de crisis
 - 1.5 Niveles de crisis
 - 1.6 Manual de crisis
 - 1.7 Gabinete de crisis
2. COMUNICACIÓN DE CRISIS
 - 2.1 Comunicación interna
 - 2.2 Objetivos
 - 2.3 Instrumentos de comunicación
3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA CRISIS
 - 3.1 Concepto
 - 3.2 Proceso
 - 3.3 Toma de decisiones
 - 3.4 Estrategias de comunicación

Hipótesis

El manual de resolución de crisis comunicacionales determina ciertas pautas y planificaciones que no se manejaron de forma correcta, en la aplicación de resolución de la Crisis de la levadura H 41 de CCU Argentina.

Identificación de variables

- Planificación del manual de Crisis
- Estrategias de comunicación implementadas

Variable independiente

- ✓ Estrategias de comunicación implementadas

Variable dependiente

- ✓ Planificaciones del manual de Crisis

Operacionalización conceptual de las variables

Estrategias de comunicación: la estrategia de comunicación es un conjunto de decisiones y acciones programadas para comunicar de una manera efectiva, en base a unos intereses concretos. Es importante llevar a cabo un proceso de análisis en el cual se debe definir la situación actual, estudiar el mercado y tener en cuenta lo que hace la competencia. También se deben marcar los objetivos de la empresa y los de comunicación, identificar el público objetivo, la naturaleza de los mensajes a transmitir y los canales de comunicación a utilizar.³

³ <https://www.zorraquino.com/diccionario/publicidad/que-es-estrategia-de-comunicacion.html> consultado el mes de Junio de 2018

Crisis: Es un acontecimiento extraordinario, que afecta de forma desfavorable la integridad del producto, a la reputación o a la estabilidad de la empresa o a la salud o bienestar de los trabajadores, de la comunidad o del público en general.

Operacionalización empírica de las variables

<u>Variables</u>	<u>Dimensiones</u>	<u>Indicadores</u>
<u>Crisis</u>	Preparación Manual de crisis Comunicación Comité	Desarrollo de pronóstico de situaciones de crisis posibles Acciones a desarrollar Tiempo de ejecución Divisiones a tareas Selección del vocero Política de situación de crisis Definición de integrantes de los grupos de trabajo en situaciones críticas.

<u>Estrategias de</u> <u>comunicación de</u> <u>crisis</u>	Canales de difusión Mensajes a emitir Segmentación de públicos Medios masivos	Canales de interés Medios Redes sociales Vocería Distinción de los públicos afectados. Medios con más alcance en el público.
--	--	---

Clasificación de la hipótesis

- Es simple ya que existen dos variables relacionadas entre sí.
- Es direccional, se conoce la naturaleza de la relación entre estas dos variables.
- Se establece una relación de asociación donde la variable independiente condiciona la variable dependiente.
- La hipótesis es de relaciones de productos, porque el comportamiento de una variable influye en el comportamiento de la otra.

Universo

CCU Argentina

Segmento

Gerente de Comunicación Externa de CCU Argentina

Agencia de Public Relations

Gerente General de la empresa HEINEKEN

Tipo de investigación

- Según su finalidad es básica. Tiene como objetivo llegar a conclusiones aplicando los conceptos al análisis del objeto de estudio.
- Según su alcance temporal, es retrospectiva ya que los momentos estudiados refieren al pasado inmediato.
- Según su profundidad, corresponde a una investigación descriptiva. Su objetivo es el análisis de los fenómenos y el estudio de sus relaciones.
- Según su amplitud, es microsociológica. Hace referencia al estudio de variables y sus relaciones de aplicación general.
- Según sus fuentes, se emplean en el estudio fuentes secundarias basadas en material bibliográfico y hemerográfico especializado, de páginas web o webgrafía. En tanto se emplea las fuentes primarias citadas a continuación, a partir de los siguientes instrumentos:

- La dimensión temporal corresponde a su aspecto sincrónico, ya que realiza un estudio referido a conceptuales determinadas que se asumen válidas en tanto no sean refutadas por conocimientos teóricos novedosos.

Tipo de diseño

La investigación está orientada básicamente a identificar características del universo de investigación y determinar la asociación entre variables.

Constituye un estudio del tipo descriptivo que desea establecer las correlaciones y asociaciones que hay entre las variables. Es un diseño no experimental.

Fuentes, Método y técnicas para la recolección de datos

Las fuentes empleadas a lo largo del trabajo de investigación estará compuesta por:

Fuentes secundarias

Bibliografía que orienta y otorga el soporte teórico – conceptual al análisis y hemerografía específica en relación al tema. Artículos especializados.

Fuentes primarias

Entrevistas a gerentes de ventas, gerente de comunicación externa.

Encuestas aplicadas al segmento de comunicaciones externas.

Método:

Método Analítico

Técnicas para la recolección de datos:

Entrevista al Gerente de Comunicación Externa la empresa CCU, Gerente de Agencia de RRPP de la empresa HEINEKEN y análisis de información recogida por la empresa de la repercusión de los comentarios con respecto a la crisis.

MARCO TEORICO

Básicamente existen en todas las instituciones, diferencias y los grados de liderazgo y poder son muy manifiestos, la legalidad institucional, las convivencias y su funcionamiento y poder como algo cotidiano y real son más o menos rígidos, al margen, a veces de los altibajos del ciclo económico. La inestabilidad de la información, la vida cotidiana de los trabajadores que dan como conclusión efectos culturales, políticos y económicos con la aparición de una crisis institucional porque las crisis no son solamente económicas sino culturales.

Las CRISIS, dicen los filósofos, que carecen de identidad afecta el cuerpo social, los acuerdos entre los hombres son cambiantes y la sociedad necesita de acuerdos duraderos y definitivos, y de contextos éticos. Para ello es necesario preverla e identificarla.

Refiere Luciano Elizalde que la CRISIS es una situación en la que alguien puede cambiar su posición de poder, es una experiencia que afecta el poder relativo de aquellos que se encuentran implicados.⁴ En las sociedades modernas el término implica situaciones caóticas con contenidos emocionales, angustiantes y dolorosos, que viven los seres humanos, los cuales los hace muy vulnerables, inseguros, a cerca del poder o posición de una persona o más en el contexto organizativo de una institución, asociación, corporación, y comunidad y sociedad en general, porque la misma impide que se puedan tomar decisiones eficientes,

⁴ Elizalde Luciano; Editorial: La crujía ediciones; Estrategias en las crisis públicas.

estables, seguras, ya que las consecuencias pueden ser inadecuadas y con proyecciones a corto y a largo plazo desagradables.

En definitiva, una crisis cualquiera fuera ella, se considera como una situación inesperada que pone en peligro las relaciones de la empresa con sus públicos y no solo se afecta su estabilidad sino su repercusión y sus responsabilidades. Las causas que la determinan, como la confianza, el deseo y la elección de los consumidores. Tanto en uno como en otro caso, motivador de la misma interno o externo, afecta de forma desfavorable la integridad del producto, la estabilidad de la empresa, el bienestar de los trabajadores, la confiabilidad de la misma y al consumidor en particular, y la comunidad en general. La realidad económica en estos casos no es desarrollista, ya que mal se regulan los movimientos internacionales, la globalización de la información, concentración de los medios y son muchos los individuos que se pierden ante esa posibilidad.⁵

Toda empresa pasa por situaciones de crisis que son reconocidas por la comunidad y de allí a la aparición de desconfianzas, e incertidumbres con relativo conocimiento y poca atención a las razones que la desencadenaron, para así poder evitarlas.

⁵ Realidad Económica (1999) Revista de economía – Instituto Argentino para el Desarrollo Económico (IADE) - Buenos Aires.

Las crisis como toda situación extraña y no esperada, presenta factores factibles de cambio como ser:

- poder
- tiempo
- emociones
- comportamientos no controlados

De no modificarlas promoviendo la seguridad, la equidad y solidaridad, el análisis de los riesgos y las oportunidades de mejor vida y mayor responsabilidad, en los tomadores de decisiones, lo cual provocarían consecuencias negativas, ya que el desorden organizativo y la incertidumbre en el área laboral no es fácil resolver.⁶

La crisis presenta características identificatorias comunes, que es necesario observar y analizar, porque la institución como lugar de imponer axiomas, se pronuncian con contenidos simbólicos, afectivos e irracionales, hay una distancia entre ese nivel manifiesto y el nivel real del discurso y toda institución tiende a anular los límites del sujeto o trabajador como objeto de identificación, se transforma en ocasiones en un principio totalitario porque los individuos que trabajan pierden singularidad pues todos obedecen las reglas, casi siempre la obediencia. Porque hay un nivel máximo en toda empresa que crea las normas,

⁶ Revista Perspectivas Éticas en las Américas (1996) – Gráfica Guadalupe – Buenos Aires.

que hay que ejecutar y pronunciar los eslogan del aparato o valores a vender. Se enumeran CARACTERÍSTICAS significativas, entre ellas:

- Sorpresa, con acciones sin planteamientos ni análisis previo.
- Unicidad, cada crisis tiene su tipicidad y dinamismo no siempre son los mismo factores con las mismas causas, que dado su importancia, su espacio económico y su competitividad nunca producirán los mismos efectos.
- Urgencia, se requiere rapidez, conocimiento e información pertinente para poder manejar la crisis e incorporar una visión integral del proceso del trabajo, para incorporar calidad de vida, protección del medio ambiente, acceso fácil al trabajo digno y la democratización en todos sus niveles.
- Desestabilización, al presentarse esta situación caótica todos los procesos de comunicación se modifican y aparece el desconcierto, la disminución del crecimiento, la productividad, la integración y la equidad social y por consiguiente el bien común, sobre todo con los medios, la competencia y los consumidores.⁷

⁷ Características de crisis. Consultado el día 10 de septiembre del 2019
<http://www.rrppnet.com.ar/gestiondelacomunicaciondecrisis.htm>

La crisis surge a través del tiempo y por ETAPAS, en forma evolutiva eso permite anticipar que tipo de efectos pueden ocurrir en cada una de ellas y por lo tanto investigar, analizar y en consecuencia tomar medidas claves con estrategias sólidas y efectivas para lograr el fortalecimiento de la institución dentro de un “todo” integrado con conocimiento de los desafíos, dilemas y oportunidades que pueden regularse en la fase preliminar, allí se detectan y se constituyen en síntomas precursores en el personal trabajador, en la empresa, en el consumidor y en la comunidad obteniendo así la institución soluciones o refuerzos de las prácticas sociales.

En la fase o etapa aguda: la crisis y su violenta aparición en un mundo globalizado se constituye en un poder de envergadura ya que provoca una separación entre los que piensan los medios y lo que piensan las sociedades. Aparece la falta de comunicación de confianza, desinformación por el afán de poder que lo provoca la globalización económica aunque es esencialmente financiera.

Fase o etapa postraumática: los afectados estudian su proyección, toman decisiones y tratan de consensuar soluciones rápidas, regular los movimientos financieros, potenciar sus propios desequilibrios. Saber anticipar la crisis se crean oportunidades de beneficios a quienes saben preverlas y resolverlas con rapidez evitando así la sucesión de las etapas sin interrupción.⁸

⁸ Etapas de la crisis - Apuntes de la cátedra Gestión de la IDENTIDAD E Imagen Corporativa y Manejo de Crisis.

La investigación en una empresa, la confrontación con experiencias nacionales y/o internacionales da lugar a la aparición de una nueva fuerza productiva, la investigación se convierte así en un nuevo proceso y un mejor producto que tiene éxito en el mercado porque llega a producir algo que permite satisfacer necesidades sociales y por eso es necesario tener conocimiento, educación y capacidad para manejar la crisis.⁹ Se debe estar preparado para resolverla con:

- Rapidez en la acción
- Evaluar oportunidades, amenazas, fortaleza y debilidades de la misma
- Determinar el área de mayor vulnerabilidad
- Establecer prioridades
- Planificar la comunicación
- Formar un cuerpo especial

Es decir, un análisis de la situación para poder construir y planear mejoras con los menores daños posibles.

Para ello es necesario clasificar la crisis, es decir, identificar el problema, notificar a las autoridades competentes, para evitar daños en el producto y conductas poco responsables, poco éticas y reconocer las quejas, y los rumores que fracasaron las estrategias y el esquema normativo de la organización, y eso llega al desgaste.

⁹ Apple W. Michael (1997) Educación y poder, Paidós, Buenos Aires.

Es previsor reconocer los NIVELES de una crisis ya que las instituciones son espacios falibles, debiendo transformarla por ende en un escenario más humano con solidaridad y respeto. En el NIVEL verde o alerta 1, de baja intensidad son incidentes que no traspasan en ámbito local, y no causan serios efectos sobre la seguridad, el medio ambiente, la responsabilidad económica y la gestión de la empresa, pero puede llegar a causar problemas en los medios, autoridades y comunidades.

NIVEL amarillo o alerta 2, donde la situación es crítica, se limitan al ámbito local y causa severos efectos sobre la seguridad, el medio ambiente y la responsabilidad económica o la gestión empresarial.

NIVEL rojo o alerta 3: las situaciones extremas exceden el ámbito local y generan un mayor interés por parte de los medios de comunicación, autoridades nacionales y/o internacionales, originando graves consecuencias.¹⁰

Una herramienta útil inteligente y estratégica hará posible una mejor gestión en los casos de riesgos y conflictos, previo análisis de la o las situaciones que desencadenaron la misma, su característica, su fase o etapa, el análisis de su probable origen externo y/o interno; es decir, el estudio del análisis de oportunidades como factores positivos que se generan en el entorno y que una

¹⁰ Niveles de la Crisis – Consultado: el día 20 de septiembre del 2019
<https://www.grupopiquier.com/la-crisis-empresarial/>

vez identificados pueden ser aprovechados, de igual manera las situaciones negativas que afectan contra la organización y que una vez identificadas pueden plantear estrategias para solucionarlas desde el punto de vista interno.

Los elementos positivos que diferencian a la institución de otras similares, y los elementos, recursos, actitudes de la organización se constituyen a veces en barreras que puede funcionar como estímulo para una óptima resolución.¹¹

Con la multiplicidad de datos básicos se podría realizar un revelamiento para la construcción de normativas, códigos y manuales que pueden evitar o minimizar el conflicto.

Un MANUAL DE CRISIS como paradigma de seguridad, confiabilidad e identidad es necesario para evitar la aparición de transgresiones y burocracia que no llega a constituir una organización o institución para la cooperación y el desarrollo.

Son pocas las empresas que tienen un manual que implica la actualización en los procesos y metodología que recoge e informa a las personas y se comunica con ellas, para el conocimiento de su contenido y relaciones con los medios y las corporaciones.

¹¹ Balestena Eduardo (2003) Lo Institucional paradigma y transgresión – Espacio – Buenos Aires.

El MANUAL DE CRISIS es la hoja de ruta clave para la gestión de comunicación, con metodología, rigor y profesionalidad, ya que, contiene las indicaciones necesarias y procedimientos recomendados a seguir a la hora de enfrentarse a situaciones problemáticas o crisis.¹²

Es un plan preventivo, preparado específicamente para gestionar una situación conflictiva, los riesgos que implican y las consecuencias de los conflictos planteados. Es un documento imprescindible con caracteres típicos que lo hacen insustituible ya que tienen etapas a tener en cuenta que es oportuno reconocer, analizar y reflexionar, para no provocar inequidades o situaciones adversas. Debe existir con confidencialidad, ya que es de uso exclusivo para las personas integradas y comunicadas a la empresa, son normativas con deberes y derechos. Parte del mismo son de uso privado para el equipo directivo y otra parte es la información que se comparte con el resto de la organización.

Es un documento práctico, claro, confiable, sencillo y ordenado para ser fácilmente entendible y debe además, estar actualizado para aplicarse en forma inmediata.

El COMITÉ DE CRISIS es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones, es único, específico, de acuerdo a las necesidades de la empresa y no

¹² Manual de Crisis – consultado: el día 13 de septiembre del 2019
<https://nataliasara.com/2014/09/08/que-es-un-manual-de-crisis-y-para-que-sirve/>

es transferible a otra, y recoge todos los espacios posibles en conflictos, su importancia y los RIESGOS que a veces aparecen por ser una lectura indescifrable, considerada de poca importancia y sin inclusiones destacables.

Hay métodos a seguir para su adecuación, conocimiento, aplicación, comunicación e información, y las líneas directrices de estrategias adecuadas a seguir.¹³

Un MANUAL DE CRISIS debe tener una estructura de factibilidad, con índice detallado de contenidos, comunicación dentro y fuera de la empresa, objetivos, funciones y estrategias de la organización ante la presencia de crisis, difusión de las etapas, factores, características, nivel de la misma y procedimiento y evaluación. Dar a conocer la creación del COMITÉ, miembros, espacios físicos a ocupar, presencia del director del comité o director de comunicaciones, quien dará a conocer, nivel de crisis, un VOCERO INTERNO que es el director de RRHH quien debe comunicar lo sucedido a empleados y familiares. VOCERO EXTERNO que dará información a los medios, VOCERO TELEFONICO, ASESORES, SECRETARIOS, CORREO ELECTRONICO y listado de entidades, medios y personas a las que se deben participar y comunicar en relación a la crisis y estrategias a seguir.

¹³ Comité de Crisis - Apuntes de la cátedra Gestión de la IDENTIDAD E Imagen Corporativa y Manejo de Crisis.

El índice es un elemento clave para estructurar un manual de crisis y su contenido, hay una serie de elementos que deben estar incorporados a modo de:

FASES BÁSICAS:

1. FASE INICIAL DE PREPARACION
2. FASE DE ACCION O INMERSION donde se precisa como abordarlo
3. FASE DE RECUPERACION O POS-CRISIS.

Un aspecto muy relevante es la elaboración del comité de crisis, es decir las personas de la gestión que integran el equipo que tiene la capacidad de decisión, con un sentido de valores, de ética para el diseño de políticas económicas, recursos accesibles y determinación de prioridades. En varios países sub desarrollados la discusión política y ética ha sido postergada, porque los problemas que se suscitan y se proyectan en crisis no son solo económicos y sociales, sino profundamente desiguales, poco éticos y marginales. No es solamente un problema de oferta y demanda sino problemas que da como resultado el poco acceso de oportunidades de desarrollarse con grandes desigualdades. El comité de crisis es el responsable de la gestión de una situación de crisis y es la necesidad de evaluar la importancia de la situación desintegradora y caótica para categorizar si es o no real, su

importancia y rápidamente poner en marcha el protocolo de actuación que corresponda.¹⁴

Habitualmente está integrada por personas del comité y de dirección de comunicación con un apoyo o asesoramiento externo de consultores legales y jurídicos.

La presencia de medios audiovisuales y redes sociales hacen posible la fácil comunicación que permite difundir, publicar y dar a conocer las fases de las crisis, y por ello y para evitar equívocos, errores y razonamientos pocos claros. Es necesario un seguimiento a través de los medios sociales y tecnológicos. La importancia del manual de crisis es multidimensional, no solo requiere para su solución, prudencia, serenidad, equilibrio y transparencia, índices del pensar con igualdad, coberturas múltiples y la falta de ayuda internacional para el desarrollo que hacen posible en ocasiones no poder lograr soluciones en corto tiempo.

Son inevitables las crisis, forman siempre parte del proceso de modernización de una sociedad empresarial. Siempre hay que preguntarse a la misión y visión de la institución, ¿hacia dónde vamos? ¿Qué sociedad queremos? ¿Qué

¹⁴ Kliksberg B. y Silberstein D. (2015) Responsabilidad Social en acción – UnES – Buenos Aires.

valores son irrenunciables, y que valores deberían servir como marco de referencia obligado en diseños institucionales?

Las ventajas de poseer un manual de crisis son múltiples y realmente necesarias para el logro de objetivos eficaces y positivos, con implementación de estrategias pensadas, analizadas y actualizadas con conocimiento y responsabilidad, facilitando así la confianza y la emergencia de las dudas e incertidumbre que lleva al fracaso, es decir que el área ESTRATÉGICA debe ser facilitadora con sistemas de alertas específicos.

En el área comunicativa la organización debe mejorar la misma, en todos los niveles y los principales desafíos para recuperarse de la misma, es crear y transmitir a todo el personal la necesidad de buena información, capacitación sostenida y permanente, porque son mecanismos responsables para consolidar una identidad cultural empresarial. Es necesario mejorar la COMUNICACIÓN entre los niveles jerárquicos de dirección y la de los departamentos.¹⁵

Las personas que integran el comité deben ser idóneas, responsables en el sector en el que se desenvuelve competencias técnicas actualizadas y manejo adecuado de situaciones extremas. La composición general del comité consta

¹⁵ Bayardo R. y Lacarrieu M. (compiladores) (2003) Globalización e Identidad Cultural - Ediciones CICCUS – Buenos Aires.

del responsable de alta dirección (CEO), el director de comunicación, el vocero, el departamento jurídico, el técnico, los de RRHH y el administrativo. Deben conformar un comité de precisión, seriedad, conocimiento, cooperación e interdependencia con otras comunidades nacionales o internacionales, comerciales y una construcción compartida de un proyecto a futuro.

Una necesidad básica para toda empresa es la comunicación, sobre todo en tiempo de crisis. Es la mejor estrategia para reforzar la imagen corporativa de una compañía, más aún con la existencia a veces alarmante de los medios, por medio del rumor.

Anticiparse a la crisis, a través de reuniones de comunicación proactivas y fluidas con determinados targets: medios de comunicación, personas y entidades prescriptoras, responsables institucionales, líderes de opinión del sector y asociaciones de consumidores.

Asimismo, deberá se le deberá asignar al Comité de Crisis que se encargue de analizar el alcance y de diseñar el Plan de Acción.

También es muy importante la designación de los portavoces e implantación de un sistema de detección de situaciones de crisis. Una vez definido estos ítems remarcados anteriormente debemos tener en cuenta ciertos aspectos no menores a la hora de generar la comunicación, estos son:

- Coherencia con el mensaje: Una vez surgida la crisis, si procede, se deberá reunir al Comité de Crisis y hacer acopio de toda la información relativa al tema. Algo que ayuda sobremanera a mejorar la comunicación externa es la distribución de información a nivel interno. Respecto al mensaje propiamente dicho, se deberá mostrar preocupación por la integridad y la salud de las personas (en el caso que haya habido víctimas o afectados).
- En segundo lugar, afirmar, de forma inequívoca, que se está haciendo todo lo posible para solucionar el asunto y algo aparentemente tan sencillo como subrayar los puntos fuertes o aspectos positivos y evitar los débiles o negativos.

Lo que no se debe hacer: Utilizar mentiras o especulaciones, culpar a las víctimas, hacer caso de los rumores, querer afrontar la crisis en solitario o autorizar el acceso, sin control, a los medios de comunicación.

No podemos evitar o evadir un aspecto sumamente importante a la hora de comunicar en situación de crisis, estamos hablando de:

Investigación previa:

Donde el plan de comunicación debe contar con un resumen de toda la información sobre la organización análisis de crisis anteriores, presencia en los

medios de la compañía, recursos humanos, materiales, etc. Aspectos internos y externos que puedan influir en el normal desarrollo de la empresa.

Esto dará la posibilidad de elaborar estrategias que concuerden con la filosofía y la misión de la empresa para la resolución de conflictos o crisis potenciales, posibilitando la toma de decisiones con menor probabilidad de error.

Comunicación interna:

La comunicación interna de toda organización está determinada por la delicada existe entre el público objetivo de tal comunicación, empleados y colaboradores de todos los niveles, y el emisor de esa comunicación, que también forma parte de la organización.

En las organizaciones el intercambio de información es y será necesario, dada por la importancia de la relación emisor-receptor y debe ser parte del objetivo de la empresa porque los individuos a veces no entienden que solo pueden realizarse a través de los otros, agrupados para no fomentar la desigualdad y poder sobrevivir a través de la cooperación y solidaridad para esto es necesario un instrumento de comunicación que es específico que es el lenguaje y así alcanzar conceptos, intercambios, acuerdos y entendimientos internos porque debe existir para todos, la empresa y su personal la igualdad de oportunidades.

Esto genera un proceso, es decir, una retroalimentación que enriquece al mismo porque el intercambio de información siempre es necesario en las organizaciones ya que cualquier crisis afecta profundamente a las personas que constituyen la misma y más aún si hay tendencias a eludir responsabilidades, no solo administrativas sino también emocionales y la calidad de vida. Todas estas características conforman una comunicación interna que hay que visualizar y si hay errores tratar de solucionar las expectativas de sus empleados, sus temores, preocupaciones para hacer posible una confiabilidad extendida y entusiasta. Se debe utilizar un lenguaje comprensible, sencillo, simple, conciso y preciso para que todos los receptores de la empresa lo comprendan. Debe ser un mensaje creíble, pertinente y periódico.

Es de relevancia que la comunicación debe ser utilizada con objetivos claros para que genere confianza en la opinión pública, autoridades y medios de comunicación. Los objetivos no solo deben ser utilizados en los momentos de crisis, sino que deben constituirse en una herramienta de respuesta rápida que permitan definir responsabilidades en periodos claves porque son muchos los públicos que se ven afectados y la empresa debe dar una respuesta a todos sus públicos, evitando que los medios generen repercusiones negativas. Es una paso fundamental, la identificación y definición de los públicos, en toda comunicación ya que eso permite el dialogo y el entendimiento mutuo. Hay instrumentos de comunicación que son las herramientas comunicacionales:

redes, web corporativa, video conferencia, nota de prensa, entrevista y conferencia de prensa.

Los principales ideales para la gestión de crisis son:

- Protocolo de crisis
- Equipo de manejo de los accidentes
- Evaluación de vulnerabilidades del negocio
- Situaciones de riesgo e impacto
- Identificación de señales
- Mensajes claves que responden a preguntas que pueden surgir
- Lineamientos a seguir por los voceros
- Simulación de crisis o ejercicios prácticos para evaluar el nivel de alistamiento y la capacidad de respuesta de la organización.
- DARK SITE: sitio web que se ha diseñado con anticipación y se activa cuando ocurre una crisis y allí se comparte información, monitorea redes sociales para el seguimiento online a las menciones que se dan sobre la empresa.

La comunicación corporativa es un excelente método gerencial para el sector privado como público, su adecuado manejo disminuye los acontecimientos negativos que afectan su imagen institucional. Para resolver una situación de crisis, debe usarse una buena estrategia de comunicación en la empresa para lograr soluciones, ya que la imagen de la misma puede verse afectada, a veces

se debilita, otras se refuerza, por lo tanto se deben utilizar estrategias comunicativas y herramientas que posibiliten soluciones con rapidez y seguridad para atenuar o dar por finalizada la crisis, y utilizar como antecedente esos datos y las posibilidades futuras, para evitar sucesos prevenibles, es decir entonces, que debe existir una investigación previa, un diagnóstico precoz de la situación e identificación de los públicos adecuada.¹⁶

Conocer las comunicaciones internas y externas con los miembros de la organización, quienes tienen sus representantes o portavoces bien informados y allí se organiza una fácil información y difusión de la misma.

El portavoz es una figura clave, debe estar capacitado e informado para gestionar este tipo de situaciones, debe, además, transmitir la información con transparencia, coherencia, compromiso, participación y seguridad.

Al finalizar la crisis es conveniente evaluar cómo se actuó, que estrategias se utilizó, si hubo errores o riesgos para que se utilice posteriormente a modo de experiencia.

Se debe enfocar la toma de decisiones, desechar algunas ideas o trascender.

Las estrategias de comunicación pueden ser:

- Reactivas

¹⁶ Comunicación en tiempos de Crisis – consultado el día 4 de octubre del 2019
<https://www.gestiopolis.com/comunicacion-momentos-tesis/>

- Pro-activas
- Accesibles
- De consistencia

Con actitudes ideales para resistir la crisis ya que puede haber negación de la empresa, negar el incidente y/o rechazar la ayuda interna y externa.

Hay varios tipos de estrategias según las condiciones y objetivos a lograr, y pueden ser:

- Estructuradas
- Cognitivas
- Disclusivas

Y los objetivos dominantes en situación de crisis pueden estar de acuerdo al entorno social, existencial y meta-comunicativa.

CCU Argentina

Es una compañía multi-categórica de bebidas, siendo a ser relevante principalmente en el mercado cervecero argentino, elaboran sus productos en Rosario de Santa Fe y Buenos Aires, y cuentan con todas las certificaciones competentes en Luján, Salta, Santa Fe y ciudadela. Su edificio corporativo se encuentra ubicado en el sector financiero de Sanhattan, en Santiago de Chile y se cotiza en la bolsa de Santiago y de Nueva York.

SEDE: Santiago de Chile

AREA DE OPERACIÓN: Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Paraguay, Perú, Uruguay.

Los productos que elaboran son cerveza, bebidas y alimentos. Produce bebidas alcohólicas y no alcohólicas. También produce vinos, agua mineral y jugo de pisco en la región de Chile.

Son cinco cervecerías y sidrerías, tiene mil ochocientos colaboradores, que elaboran cinco millones de hectolitros anuales con ciento setenta mil clientes. CCU significa Compañía de Cervecerías Unidas. Es la segunda en Argentina y la tercera productora de bebidas en Chile.

Historia, misión y visión de la organización CCU Argentina:

Esta información que se presenta a continuación se la recolecto de la pagina web de la empresa CCU Argentina: <http://www.ccu.com.ar/nosotros/>

La empresa CCU Argentina se construye en 1994. En el año 1995 y 1996 la empresa firma un acuerdo con la cervecera Anheuser-Busch. En el año 2002 y 2003 CCU Argentina firma un acuerdo de licencia y asistencia técnica para la elaboración de productos de la empresa HEINEKEN. Para el año 2007 y 2008 la empresa adquiere Inversora Cervecería S.A y firma un acuerdo de distribución de Red Bull y en el año 2010 y 2011 se compra las compañías de vinos y sidras, Sáenz Briones, La Victoria y El Abuelo. En el 2013 y 2015 CCU firma un acuerdo de licencia para Amstel y Sol y por último en el año 2016 se inicia el proceso de acuerdo de distribución y licencia con Misión Carismática Internacional, MCI.

Misión: “Nos apasiona crear experiencias para compartir juntos un mejor vivir”.

Visión: “Con una amplia gama de marcas de bebidas y experiencias, mejoramos y acompañamos distintos momentos de la vida, guiados por nuestros principios, en beneficio de las personas con las cuales nos relacionamos, y el cuidado del medio ambiente”.

“Somos la empresa CCU Argentina y nos apasiona crear experiencias. En CCU Argentina sentimos pasión por lo que hacemos. Por eso, millones de

consumidores prefieren nuestras marcas todos los días y es esa confianza la que nos impulsa a seguir elaborando nuestros productos de una manera sustentable, para que cuando nos elijas disfrutes de la calidad que comienza desde el momento en que seleccionamos nuestras materias primas y termina en tus manos”.

Situación:

Un usuario de Twitter descubrió que la etiqueta de la cerveza premium H41, que la firma HEINEKEN vende en varios países de Europa con una levadura descubierta en la Patagonia, contiene un detalle que desató una ola de repudios y hasta un pedido de boicot contra la marca holandesa.

El escándalo se desató cuando el usuario de Twitter subió una foto de la etiqueta de una botella de H41 en la que puede verse un mapa de Argentina y el detalle polémico: donde se encuentran las Islas Malvinas, el mapa marca a ellas como "Falkland Islands" y se las adjudica al Reino Unido.



El Twitter oficial de la sucursal argentina de la cervecera holandesa acusó recibo del reclamo y salió a responder recién tres días después. La empresa se excusó, pidió disculpas y prometió cambios.

Sin embargo, las disculpas no parecieron conformar a los usuarios de Twitter argentina que, en cadena, manifestaron su repudio, juraron no volver a tomar nunca más una cerveza de la marca y hasta pidieron un boicot.

Pese a la novedad, lo cierto es que la H41 fue lanzada por HEINEKEN a mediados de 2016. El nombre se deriva de la latitud de coordenadas del Bosque de Hayas en la Patagonia donde se descubrió la levadura especial, el ingrediente premium de la cerveza.

ANALISIS

Análisis y recolección de datos:

Se realizaron cuestionarios dirigidos a tres gerentes de distintas áreas de la empresa CCU Argentina y Heineken, de Santa Fe el Gerente de Comunicación Externa de CCU Argentina, de Buenos Aires al Gerente de la agencia de Relaciones Publicas y el Gerente General de la empresa HEINEKEN, donde cada uno fue realizado según el cargo que ocupa en la organización.

Esto se realizó con el fin de conseguir información respecto a las acciones que tomaron ellos como parte de la empresa, frente a la Crisis H41, para corroborar si siguen lo que está establecido en el manual de crisis que le pertenece a la empresa.

1. Modelo de entrevista a Juan Barrale, Gerente de Comunicación Externa de la empresa CCU Argentina, encargado de la Comunicación en la Crisis de la marca asociada, HEINEKEN. Esta entrevista fue realizada en primera instancia de forma personal, en el mes de Junio del 2019, en la confitería del Hotel Sheraton, y como segunda instancia se realizó por video llamada en el mes de Octubre del mismo año.

- ¿Realizan entrenamientos o simulacros de crisis?
- ¿Ustedes tienen conocimiento del contenido del manual de crisis de la empresa HEINEKEN?

- ¿Por qué la consideraron una crisis y no un problema al tema de la levadura de H41?
- ¿Cómo trabajaron la Crisis de la levadura H41?
- Luego de todas las agresiones que recibieron por las redes sociales, y con estas acciones ¿Qué resultados obtuvieron?
- Frente a todo esto, ¿Pueden decir que sacaron la crisis adelante, y las medidas tomadas fueron las apropiadas?
- De forma más general, en el caso que ocurre un problema por ejemplo en Salta, ¿Existe un comité de crisis en cada sede, o desde la empresa central se encarga de todas las sedes de la empresa?
- En el manual está establecido que siempre frente a una crisis se realizará una conferencia de prensa, ¿Es realmente así?
- ¿Qué toman en cuenta para poder decir que superaron la crisis?

Interpretación de datos:

- Respecto al manual de crisis no tenemos ningún training tan grande en términos de crisis, manual de crisis, proceso de manejo de crisis, desde hace 15 años no tienen una gimnasia para comentar,
- No me lo sé de memoria, no son de explicación diaria es una reserva de información que se tiene para resolver una cuestión puntual. La empresa asociada sale a defender el producto que pertenece a HEINEKEN. El problema fue de Argentina de forma que ellos como compañía que venden

esa cerveza salieron a resolver este tema en coordinación con distintas áreas de HEINEKEN en nivel global. En este tipo de situaciones para una marca como HEINEKEN que es una marca licenciada que tiene estructuras globales todo lo que se haga de la marca tiene que tener cierta coordinación o validación de las mismas estructuras globales.

Por ejemplo: si vas a lanzar una campaña de marketing no podes lanzar cualquier cosa, es la campaña de marketing que HEINEKENideo a nivel mundial para lanzar, o hay que mandarla para que sea aprobada. En este caso particular que fue un caso negativo con los medios de comunicación lo que se hizo fue entender el alcance que tenía el impacto, que es lo que se estaba diciendo, definir internamente entre ellos en argentina que diríamos como contestaríamos, validar lo que iban hacer con una oficina que esta en estaos unidos, en este caso validar lo que iban a hacer y lo que iban a decir y una vez que dieron el ok salieron a trabajarlo.

- La consideramos como crisis porque estamos lanzando una levadura encontrada en Argentina “primer levadura silvestre” que HEINEKEN incorpora en sus productos en la historia, y es de Argentina, para los Argentinos el tema de las Islas Malvinas es súper sensible y que en una etiqueta de la marca HEINEKEN salga el nombre de las Islas Malvinas como Falkland Islands, es como que para nosotros es una ataque directo al corazón, para el argentino común, para la marca o la empresa quizás es preocupante porque vos tenías previsto vender cierta cantidad de productos

y hay gente que por un tema de patriotismo no te la compra. Esa es la verdad, si bien no existe un número de afectados por esta crisis, el tema netamente política de la marca y sabemos que es un tema sensible para los argentinos, con lo cual el número de los afectados son los cuarenta y dos millones de argentinos, porque todos queremos que las Malvinas sean Argentinas. No importa cuanta gente vió la publicación ni a cuantos llegó pero si sabíamos que iba ser un problema grande si nosotros no lo parábamos, si no le dábamos el tratamiento adecuado y realizábamos el cambio de la etiqueta.

Tengamos en cuenta que involucró a nuestro país con otro país, con una marca internacional que nosotros no podemos tener , como marca, una percepción negativa en todo un país porque para nosotros fue un tema alarmante y muy relevante.

- Lo que hicimos fue en primer lugar, puertas para adentro de la empresa, hablar con el departamento de marketing de la empresa para que todas las etiquetas a futuro de ese producto a nivel mundial se modifiquen en su diseño, el problema fue que aparecían las Islas Malvinas con la denominación de Falkland Islands, entonces nosotros sentíamos que eso había sido un problema de Argentina pero podía ser un problema potencial en un montón de lugares y eventualmente el uso de denominaciones de una región, para ese producto en algún otro lado también podía caer mal, el uso de Patagonia o lo que sea. Es un riesgo poner nombres regionales en etiquetas, por lo tanto se enseñó internamente que a futuro todas las

etiquetas iban a cambiar. Esto fue puertas para adentro para resolver problemas a futuro.

Después lo que se hizo fue evaluar que mensajes o que historia podíamos salir a contar para que se entendiera exactamente nuestra posición y relativicemos o diluyamos un poco la conversación negativa alrededor de la marca, entonces, lo que contamos fue que habíamos revisado como equipo argentino las etiquetas, se pidió un cambio a nivel mundial y que el producto solo sea lanzado en tres países, que era un producto que se había elaborado con un desarrollo especial de HEINEKEN por eso no era un lanzamiento mundial; y acto seguido también se decidió que era buena oportunidad para contar una buena historia positiva alrededor de eso, y se contó toda la historia de que era una cerveza hecha con levadura de la Patagonia, que para realizar ese producto HEINEKEN invirtió mucho dinero en Argentina en un centro de investigación, que estamos trabajando en desarrollo de levaduras, para que la nota que hablara del tema no solo hablara del problema de que una marca holandesa de cerveza estuviera definiendo a las Islas Malvinas como Falkland Islands sino que se contara todas las cosas buenas que se está haciendo alrededor de eso en Argentina. No digo que tuvimos suerte porque la verdad que fue algo pensado pero los medios reflejaron lo que nosotros queríamos que reflejen.

- Por supuesto que en las redes sociales siempre hay un montón de gente diciendo cosas malas y naturalmente es quizás el canal más agresivo que

una marca o gobierno puede tener y eventualmente es muy difícil parar ese espiral negativo, mucha gente diciendo cosas negativas, mucha gente tomando como positiva la respuesta que dimos del cambio de las etiquetas y de todo lo que estamos haciendo con levaduras y también mucha gente muy indiferente con respecto al tema, como diciendo “che da lo mismo si las islas no son argentinas” y todo ese tipo de discusiones políticas en la que no quisimos meter mucho.

A los usuarios de redes sociales que nos arrojaron con una crítica con respecto a eso, la respuesta de la marca fue: HEINEKEN es una compañía a nivel mundial que no tiene preferencias ni posturas políticas lamentamos esto y ya hemos pedido la corrección de las etiquetas a futuro.

- Si, las medidas que tomamos fueron buenas y todo resulto bien, de todas formas hay muchos criterios para definir y analizar para ver si fuiste exitoso o no en la gestión de crisis o no, pero en nuestro caso particular, mi evaluación es buena en el sentido que todo el escalamiento que tuvo el medio de comunicación tenían nuestra voz y contaban nuestra postura y muchas cosas positivas y después en redes sociales el tema no siguió escalando, murió ahí. Después uno puede evaluar si esto afectó o no la venta del producto pero en nuestro caso no, porque encima era un producto limitado, con alcance muy bajo de distribución, pero igual cada crisis se la puede evaluar distinta manera, no hay un solo criterio, de igual manera te diría de que el hecho de que pudimos lanzar el producto y lo pudimos

comunicar en Argentina es consecuencia de que hicimos una buena gestión del problema cuando lo tuvimos. Porque a la cerveza esa después la lanzamos en Argentina, pero la crisis vino de una foto tomada en Francia.

- No, primero, la compañía tiene sus oficinas centrales en Buenos Aires y tenemos plantas productivas en Santa Fe, Ciudadela, Lujan, Salta y en Rio Negro, el área de asuntos públicos y comunicación tiene su sede física en Buenos Aires, se maneja a nivel nacional. Pero si ocurre un tema por ejemplo en Salta, y por supuesto que el tema tiene que ver con el tema de la comunicación, las redes sociales y todo lo que estamos hablando y demás desde el área de asuntos públicos centralizamos la gestión del tema y armamos eventualmente una red de personas que tienen que estar involucradas en la solución del conflicto. Que puede ser muy distinta porque si hablamos de un tema de un problema con la planta hay que involucrar a industriales, a logística y RRHH, si es un tema de marketing hay que involucrar marketing a comercial, depende el tipo de problema se involucra a distintas áreas y personas porque no hay un comité estable.
- Cada ocasión tiene sus particularidades, por ejemplo, cuando tuvimos problemas con los derrames de una planta sobre la calle que esta, no emitimos ningún comunicado de prensa, resolvimos la cuestión con los vecinos con el municipio y en todo caso abordamos a la prensa cuando vino con consultas sobre el tema.

- Se toma si hubo una discontinuidad de tu negocio, de tu operación o lo que hagas, puede destruir lo que hagas, una marca o destruir en hecho de que una planta esté en el espacio físico en el que está. El éxito de la crisis es evitar eso en los extremos, evitar que tenga impacto negativo sobre la percepción que la gente tiene sobre la marca sobre las ventas de la marca, sobre lo que la gente dice de la marca, no solo la buena imagen, sino que no te hagan mudar hacia otro lugar, por ejemplo.

2. Modelo de entrevista a MARCELO ALTUNA dueño de la agencia de Relaciones Públicas, de la empresa HEINEKEN en Argentina. Luego de una llamada telefónica para informar sobre el trabajo que se está realizando, quedamos en comunicarnos a través de Whatsapp donde fueron enviadas las preguntas a las cuales el respondió por el mismo medio. El cuestionario fue el siguiente:

- ¿Cómo definen estrategias de comunicación en una crisis?
- A la hora de encontrarse en situación de crisis, ¿Aplican las acciones que están establecidas en el manual de crisis de la empresa Heineken?
- ¿Qué decisiones tomaron al enfrentar la crisis de H 41?
- ¿Qué resultados obtuvieron?
- ¿Tuvo un impacto negativo en la imagen de la marca?
- En el caso de que la respuesta anterior sea sí, ¿Se pudo revertir la situación? ¿De qué manera lo hicieron?

- ¿En qué instancia pueden afirmar que superaron la crisis?

Interpretación de datos:

- La estrategia de comunicación en una crisis yo lo entiendo como la hoja de ruta es decir es el documento que establece los lineamientos que tenés que tener como referencia para poder llevar adelante una gestión de crisis exitosa ajustada al planteo estratégico y a las definiciones que tomas dentro de ese plan o de esa estrategia que se define inicialmente ni bien la crisis se desata y que en gran parte también ya está formulada previamente dentro de lo que son los manuales de procedimiento de crisis.
- Cuando se dispara una situación de crisis como de la que estamos hablando, por lo general se ponen en alerta o se ponen en función varios mecanismos. Algunos son locales propios de la dinámica de trabajo que está establecida entre el equipo de CCU y en este caso de Heineken y la agencia y también se tienen en consideración algunos lineamientos globales y por supuesto que después toda la estrategia una vez que se dispara va tomando en consideración las pautas externas sobre todo en un caso como este que depende tanto el origen de una situación que no se genera en la Argentina sino que se generó fuera del país. Todos los ejecutivos de CCU en general y de HEINEKEN en particular tienen entrenamientos anuales para prepararse para situaciones de crisis tanto

como para actuar como voceros como también para entender cuáles son los protocolos y los procedimientos y los caminos as estratégicos para seguir cuando se tiene o se dispara una situación como esa.

- En general una crisis generada de esas características, generadas por un hecho involuntario, como la que es ahí la que al mismo tiempo en Argentina es presentada un producto sumamente innovador y creado con materias primas obtenidas en el sur, en la Patagonia de la Argentina, el producto en Europa se presentaba con una etiqueta que hacia una referencia a las islas Malvinas como Falkland Islands. Eso genera obviamente hoy con la conectividad que hay a partir de lo que son las redes sociales se dispara la polémica a partir de eso y ahí tenés como dos cuestiones, es decir, una vos tenés que armar tus argumentos, una idea fuerza, preparar un “statement” y también preparar una evolución escenarios posibles con la crisis. Pero también necesitas que la crisis se resuelva, es decir, la crisis tiene un aspecto comunicacional y tiene un aspecto operativo.
- Si estos están juntos la crisis se prolonga, cuando marchan en paralelo en general y se hacen bien, la crisis tiende a resolverse como fue este caso. Es decir lo primero era tomar una medida muy rápida, es decir, imaginemos que no se hubiera corregido las etiquetas y que a nivel internacional no se hubiera anunciado que esa corrección se iba hacer de manera inmediata, los pedidos de disculpas y los argumentos locales hubieran sido en vano porque mientras permaneciera el hecho que

generaba la ofensa, la crítica o el origen de la crisis, la comunicación se hace mucho más difícil. Esto es como cuando vos tenés un problema con un gremio o un sindicato en la medida que no lo resuelvas por ejemplo por tener un tema o tener un accidente, el accidente no está controlado o no esta contenido la crisis se prolonga y los aspectos comunicacionales se hacen bastante más difíciles de sostener. En este caso, no fue el caso porque a nivel global rápidamente se hicieron las correcciones para modificar las formas de presentar el mapa en la etiqueta de la nueva versión de la cerveza.

- Eso permitió que rápidamente lo que se comunicara, o la acción que se había tomado para subsanar el problema de manera tal que eso bajo mucho, quito mucho la atención y las repercusiones que fueron fundamentalmente en las redes, si bien hicieron eco en los medios que tienen interés en noticias que están vinculadas con el marketing y con los negocios, por lo tanto yo diría que en balance el resultado fue muy positivo a medida que el impacto fue muy bajo en la reputación de la marca y también fue muy bien valorada la rápida respuesta que tuvo la empresa, la transparencia tuvo para comunicar desde el primer minuto porque inmediatamente se dijo que se iba a efectuar los cambios y luego se comunicó que los cambios habían sido realizados, y se pidieron de alguna forma las disculpas o se explicó que había sido un hecho involuntario que no teníamos una toma de posición política al respecto asique eso hizo que el tenor de la crisis se desinflara rápidamente.

- Para decirte que se resolvió, uno lo que toma en consideración es si la crisis es recurrente, si vuelve o si hay otros episodios hoy hay crisis que son memorables, porque el impacto que tuvieron uno las recuerda mucho.

Por ejemplo el caso de Mc Donalds en su momento, la crisis del Banco Nacion, etc, que son crisis que por más que de alguna manera pasan en el tiempo no terminan de irse del imaginario de la gente y tampoco dejan de afectar la reputación de las empresas que la padecieron en gran medida aunque en algunos caso si lo logran. En este caso fue un caso mucho más efímero, mucho más acotado y el impacto fue mucho más ajustado a un público determinado, es decir que no tuvo una masividad o un alcance que afectara la reputación de la marca y la marca tiene a su vez otro tipo de acciones que a su vez permiten mantener la empatía con sus consumidores y sus públicos y que de alguna manera supera la circunstancia puntual de un hecho critico como este que se resolvió con mucha rapidez.

- Se resolvió en una instancia muy inicial, no supero una semana del desarrollo de la crisis desde el comienzo hasta que directamente y prácticamente desaparecieron las repercusiones de los medios y también se desinfló muchísimo el ruido de las redes sociales que tampoco habían alcanzado proporciones demasiado grandes, así que en definitiva también son aprendizajes porque las crisis no siempre vienen de hechos

catastróficos o dramáticos, sino a veces de pequeños detalles o no tan pequeños que pueden ser ajenos por ahí en este caso, a la voluntad local y que bueno termina repercutiendo en el país de esta forma.

3. INFOME REALIZADO POR LA EMPRESA HEINEKEN SOBRE LA CRISIS DE LA LEVADURA H41: (Traducción realizada por Micaela Salim)

Situación: El día Sábado 21 de Abril del 2018, hubo un levante en Twitter, sobre una imagen del Wild Lager H41 de HEINEKEN. Como usted sabe, la etiqueta incluye un mapa con las islas Malvinas con el nombre de Falkland Islands. En argentina el tema es muy irritante, el posteo rápidamente empezó a viralizarse con muchos comentarios negativos, la foto era de Wild Lager H41, producido con una levadura descubierta en la Patagonia.

¿Qué hicimos?

En el primer escenario el 23 de Abril, el tema empezó por los medios sociales, escribimos una comunicación neutral en respuesta a alguno de los tuits para detener la viralización.

Como segundo escenario, el tema fue cubierto por la prensa, este paso consistió en escribir unas preguntas y respuestas completa sobre el tema, y la preparación de un vocero para que pueda referirse a los medios.

ESCENARIO 1, 23 DE ABRIL, EL TEMA EMPEZÓ EN LOS MEDIOS SOCIALES:

Escribimos una comunicación neutral para contestar uno de los tuits recibidos, esto fue el primer paso en la solución, se utilizó como una forma de contener o detener la viralización en los medios sociales.

Respuesta en los medios sociales: Hola @xxx, gracias por avisarnos. Este producto de edición limitada no se vende en Sudamérica y cuando el equipo de Heineken Argentina tuvo conocimiento pidió el cambio a nivel global. Todas las etiquetas implicadas de esta edición en el mundo cambiarán.

Además hicimos un memorándum interno y un mensaje de Whatsapp que mandamos a los empleados de CCU Argentina.

Hubo un alcance de doscientos cuarenta y seis menciones acerca de HEINEKEN + ISLAS MALVINAS, entre el lunes 23 y miércoles 25. Estas menciones fueron hechas principalmente en Twitter, Instagram y diez portales de noticias. Aunque el tema llegó a ser más relevante la tarde del martes 24 de Abril, la cobertura empezó a disminuir.

[illegible]

HASHTAG

Entre el día Lunes 23 y Miércoles 25, se registraron 84 menciones, utilizando #adiosheineken y #lasmalvinassonargentinas. La mayor actividad fue registrada durante la mañana del Lunes 23.



ESCENARIO 2: EL TEMA ES CUBIERTO POR LA PRENSA:

Escribimos unas preguntas y respuestas completas respecto al tema y preparamos a un vocero capacitado para hablar con los medios.

Utilizando esta estrategia llevamos la conversación a enfocarse más en el cómo HEINEKEN toma la diversidad y diferencias dando como ejemplo cómo hemos invertido en la investigación local de las levaduras y cómo hemos alcanzado este descubrimiento a los productores locales.

Hemos monitoreado la cobertura y a todos los de alto impacto de los medios, les hicimos un comentario reactivo personalizado para cada uno de ellos, esto incluyó una acotación o dato único. El vocero designado fue Juan Pablo Barrale, jefe de Comunicación externa de CCU Argentina.

Mensaje para los medios:

HEINEKEN esta consciente de una imagen que está circulando en los medios sociales, y desea calificar que este producto de edición limitada no se consigue en América Latina. Cuando se llamó la atención a HEINEKEN ARGENTINA, ellos requirieron un cambio, todas las etiquetas de esta edición limitada cambiará a través del mundo.

HEINEKEN está comprometido con el desarrollo del país, por eso, la compañía trabaja, invierte y contribuye con CONICET a promover la investigación de las levaduras silvestres. Gracias a la contribución de HEINEKEN, el Instituto Andino Patagónico de Tecnologías Biológicas y Geo ambientales (IPATEC, CONICET-UNCO) , dirigido por Diego Libdkind, fue creado. Diego es un científico Argentino quien descubrió la levadura utilizado en el Wild Lager H41. Esta institución es una marca para innovación y exploración de levadura para los cerveceros Argentinos y Sudamericanos, y tendrá un serio impacto en el mercado cervecero y la economía local.

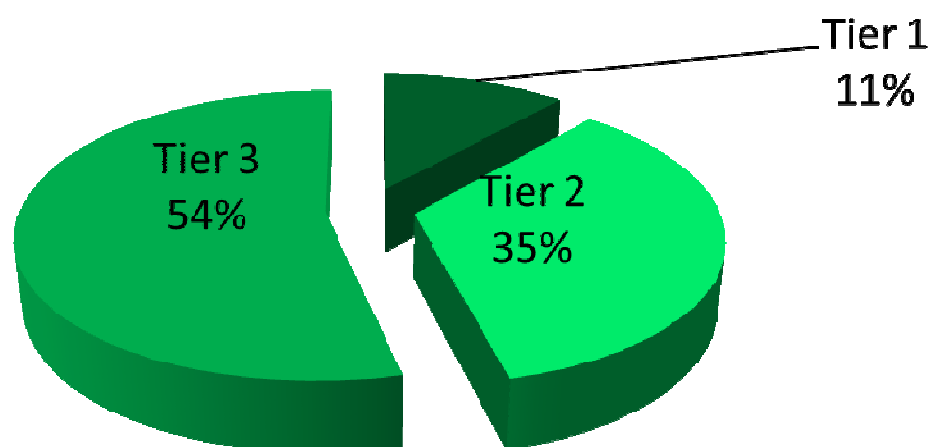
PRINCIPALES NOTAS DE PRENSA:

RESULTADOS:

Total de Repercusiones: 45

Total de lectores: 10.897.321

COBERTURA DE LOS MEDIOS SEGÚN SU NIVEL:

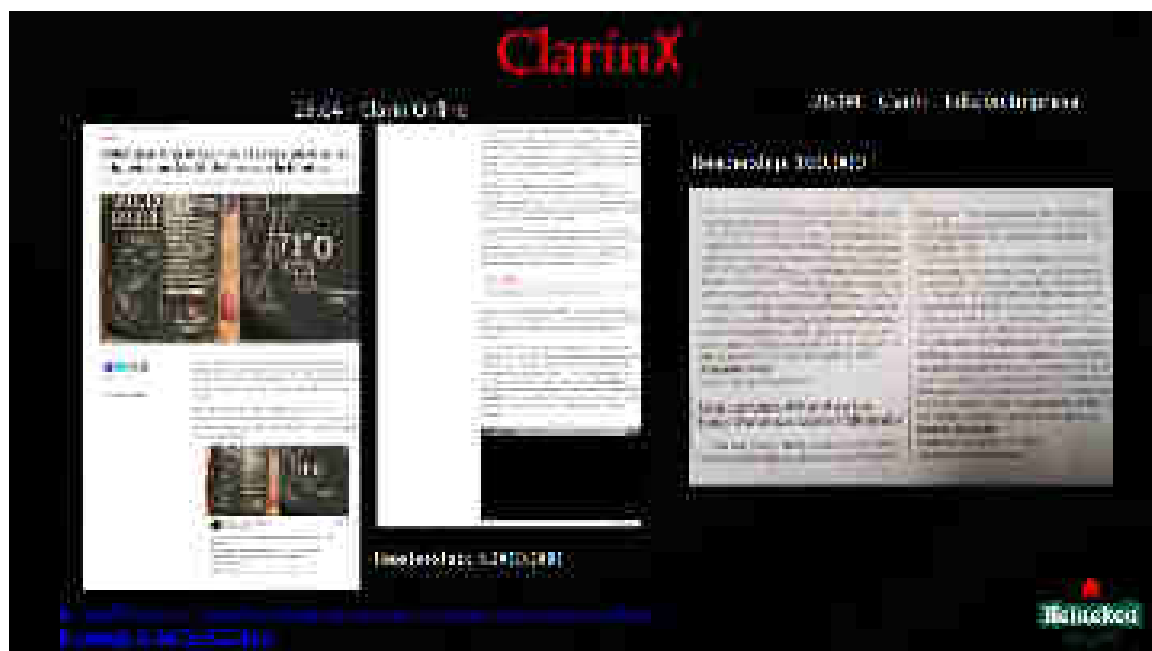


CLARÍN

25-04 – Clarín Online

Lectores: 3.000.000

26-04 – Clarín Edición Empresa



INFOBAE

26-04

Lectores: 4.000.000



TELEFÉ NOTICIAS

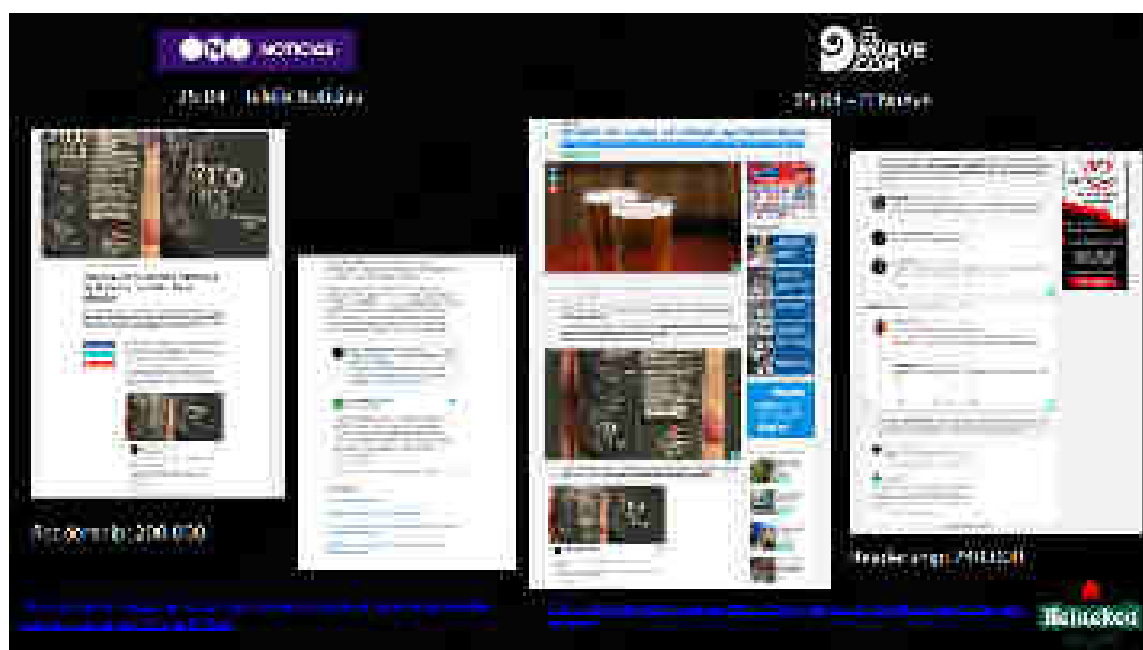
25-04

Lectores: 200.000

EL NUEVE

25-04

Lectores: 240.000



CONCLUSIONES PRELIMINARES:

La retroalimentación en los medios sociales fue dividida en tres clases distintas de grupos. Primero, el grupo de personas quienes consideraron el tema como una

acción negativa. Segundo la gente que utilizo este tema para discusión política, sin relación a HEINEKEN. Tercero, la gente que tomo una posición neutral.

La respuesta rápida de HEINEKEN fue considerada por los consumidores.

Se continua el trabajo con el comité de crisis, siguiendo ese tema minuto a minuto desde aquí hacia adelante.

NOTA REALIZADA POR CLARÍN:

En diálogo con Clarín, Juan Pablo Barrale, de Heineken Argentina, aclaró que en realidad la foto viral "es de una de las variedades Heineken Wild Lager H71 (no H-41), que es elaborada con levadura patagónica argentina y posee el contorno de las Islas Malvinas, con el nombre de Falklands".

A la vez, detalló las medidas que tomaron frente a la polémica: "Fueron dos acciones, ese mismo sábado: 1) solicitamos el cambio de etiquetas en todo el mundo, de manera que en breve este producto tendrá una nueva 2) Contestamos (vía Twitter, con el mensaje anterior replicado) a quienes se interesaron".

La cerveza también afirma que la H71 "es una edición limitada que no se vende en Sudamérica (sí en Francia)" y que "en ningún lugar del mundo volverá a comercializarse con la misma etiqueta".

Como remarcó el usuario que viralizó el tuit, en abril de 2017 Heineken firmó un convenio con el el Instituto Andino Patagónico de Tecnologías Biológicas y Geoambientales (IPATEC) y desde entonces trabaja e invierte con el CONICET para fomentar las investigaciones de diversas levaduras salvajes. Como la que descubrió el científico argentino Diego Libdkind y es utilizada en la H41 (otra variedad de Wild Lager), que remite en su nombre a la latitud de Patagonia y que ya está disponible en Italia y Holanda.

https://www.clarin.com/sociedad/polemica-marca-cerveza-puso-etiqueta-malvinas-britanicas_0_S1nTyVR2M.html

NOTA REALIZADA POR INFOBAE:

Polémica por la etiqueta de una conocida cerveza fabricada con levadura patagónica que dice que las Malvinas son inglesas.

Se trata de una versión premium que Heineken comercializa en Europa. La acción fue denunciada por un usuario en las redes sociales. La

compañía holandesa se comprometió a cambiar las etiquetas a nivel mundial.

Un usuario de Twitter fue quien descubrió lo que terminó siendo una nueva polémica. La cuenta @Casanovero subió una imagen de la etiqueta de una botella de esa cerveza en la que puede verse un mapa de la Argentina y, donde se ubican las Islas Malvinas, el plano dice "Île Falkland" y se las adjudica al Reino Unido.

Se trata de una cerveza premium realizada con levadura descubierta en los **bosques andinos patagónicos**, que la empresa holandesa **Heineken comenzó a comercializar en algunos países de Europa**. En este caso en particular, se trata de una versión a la venta en Francia y la publicación en las redes sociales hizo resurgir la discusión por la soberanía sobre el archipiélago.

"La etiqueta la encontré por una foto que me mandó un conocido que hace cerveza artesanal como yo. Me pareció desagradable por parte de Heineken porque es una empresa que está en la Argentina, y da la casualidad de que se trataba de levadura encontrada en la Patagonia", contó a Infobae Iván Cerda, el productor de cerveza artesanal publicó la foto.

En ese sentido, Cerda contó que "lo publiqué en Twitter y desde Heineken se contactaron un par de días después. Me parece bien que lo corrijan, no importa si la levadura es de la Patagonia o de China, el eje de

la discusión es que por una cuestión de responsabilidad no deberían poner que las Islas Malvinas son del Reino Unido".

El aviso de Cerda se produjo durante el fin de semana y de inmediato comenzó a viralizarse. Incluso, los usuarios lanzaron un repudio con el hashtag **#LasMalvinasSonArgentinas** y llamaron a un **boicot** contra la marca de cerveza.

Juan Pablo Barrale, gerente de Asuntos Corporativos de Heineken Argentina, explicó a **Infobae** que a raíz del aviso que recibieron "de inmediato se tomaron acciones a nivel mundial".

"Desconocíamos el diseño de la etiqueta pero de inmediato nos comunicamos con la compañía, la que entendió el reclamo y ordenó rápidamente el cambio de etiquetas en todo el mundo", agregó Barrale.

Además, el ejecutivo explicó que desde **Heineken Argentina** contestaron por redes sociales a todos los que se interesaron por el tema.

Por su parte, para Cerda es positivo que haya habido una reacción por parte de los usuarios argentinos: "Hay algo que me gustó, y es que hay un consenso casi unánime en que la causa Malvinas es central y sin distinción de signo político. Sin la viralización seguramente nada hubiera ocurrido. Pero la opinión masiva ayudó a que la situación sea reparada".

Un año atrás, la compañía holandesa firmó un convenio con el Instituto Andino Patagónico de Tecnologías Biológicas y Geoambientales (IPATEC) y desde entonces invierte y trabaja con el CONICET para fomentar las investigaciones de diversas levaduras salvajes, como la que descubrió el científico argentino Diego Libdkind y que es utilizada en otra de las variedades de Wild Lager.

[https://www.infobae.com/sociedad/2018/04/26/polemica-por-la-etiqueta-de-una-conocida-
cerveza-fabricada-con-levadura-patagonica-que-dice-que-las-malvinas-son-inglesas/](https://www.infobae.com/sociedad/2018/04/26/polemica-por-la-etiqueta-de-una-conocida-cerveza-fabricada-con-levadura-patagonica-que-dice-que-las-malvinas-son-inglesas/)

NOTA REALIZADA POR EL NUEVE:

UN TWEET LOGRÓ CAMBIAR LA ETIQUETA DE UNA CONOCIDA CERVEZA

Una botella de edición limitada que se distribuye por todo el mundo desató la polémica en Argentina.

Un usuario de Twitter esgrachó, a través de esa red social, a una reconocida marca de cerveza por colocar en una etiqueta, de uno de sus envases, un contenido polémico y escandaloso para los consumidores argentinos.

En el tweet increpó indignado a la sucursal argentina de Heineken porque hicieron una etiqueta en la que las Islas Malvinas figuran como

parte de Gran Bretaña. Fue en unas de las botellas de edición limitada que se distribuyen en todo el mundo.

“Tengo un problemita con la H-41”, publicó acompañando el mensaje con dos fotos en las que se ve el grave error y agregó: “Usas levadura patagónica y haces eso pedazo de vigilante?”

Rápidamente se encendió el debate en la red social. Algunos usuarios criticaron duramente a la empresa y manifestaron que ya no comprarán sus productos, por lo menos hasta que el error haya sido salvado. En tanto otros sostuvieron que la compañía no tiene porque “tomar una posición política” y no consideraron ofensiva la etiqueta.

Por su parte, desde la empresa aseguraron que “este producto de edición limitada no se vende en Sudamérica y cuando el equipo de Heineken Argentina tuvo conocimiento pidió el cambio a nivel global. Todas las etiquetas implicadas de esta edición en el mundo cambiarán”.

<https://www.elnueve.com/su-tweet-logro-cambiar-la-etiqueta-de-una-conocida-cerveza>

NOTA REALIZADA POR EL TELEFE NOTICIAS:

Una etiqueta de cerveza muestra a las Malvinas como territorio británico

Una reconocida marca de cerveza tuvo que salir a disculparse por utilizar una etiqueta que mostraba a las Islas Malvinas como si fueran británicas.

Todo comenzó cuando un consumidor argentino notó el detalle del mapa, subió la foto a las redes sociales y generó gran polémica.

Se trata de una la cerveza H -41, una edición limitada de la marca Heineken y que se elabora con levadura original descubierta en la Patagonia Argentina, informan los colegas del diario Los Andes.

“Hola @Heineken_AR tengo un problemita con la H-41. Te lo muestro. Pusieron que las Malvinas son de UK... Usas levadura patagónica y haces eso pedazo de vigilante?”, escribió el usuario de Twitter @Casanovero claramente enojado.

Inmediatamente los usuarios de la red social comenzaron a seguir el mismo razonamiento que Iván y se sumaron a la crítica hacia Heineken.

Tres días más tarde la empresa salió a dar una respuesta: “Hola, gracias por avisarnos. Este producto de edición limitada no se vende en Sudamérica y cuando el equipo de Heineken Argentina tuvo conocimiento pidió el cambio a nivel global. Todas las etiquetas implicadas de esta edición en el mundo cambiarán”, justificaron desde la cuenta de la famosa cervecera.

<https://telefenoticias.com.ar/actualidad/una-etiqueta-de-cerveza-muestra-a-las-malvinas-como-territorio-britanico/>

4. MANUAL DE HEINEKEN: (Traducción realizada por Micaela Salim)

Como primer punto que tiene establecido el manual de crisis de la empresa HEINEKEN es conocer el equipo de crisis del local, cuando escalar, y el manual de crisis, son las 3 cosas básicas que piden para estar preparado.

Cada compañía debe tener su equipo de crisis preparado en cada turno, y su lugar físico disponible. Los socios deben tener una relación buena establecida y deben estar preparados a la hora de que una situación de crisis aparezca. Deben haber simulacros de crisis cada dos años y notificar al grupo de Relaciones Corporativas Globales. Se debe tener un control de los medios y los “trends” o tendencias para poder estar atentos a la hora de que aparezca un problema para la compañía.

Los empleados deben estar entrenados para poder avisar y reconocer cuando una crisis se está por desatar. Para así en gerente pueda actuar con su equipo y avisar a sus supervisores. Cada crisis y decisiones deben ser notificadas hacia la empresa central para que ellos aprueben las acciones que deciden realizar para poder responder a la crisis.

El después de la crisis: todos los incidentes serán archivados con sus lecciones aprendidas y la forma en la que pudieron superar la crisis. Cada crisis deberá estar escrita y evaluada.

QUE ES LA CRISIS SEGÚN LA EMPRESA HEINEKEN:

Una crisis es un evento inesperado y no de rutina relacionado a las actividades de HEINEKEN y/o la reputación que crea un alto nivel de incertidumbre y atención, lo cual tiene un impacto negativo en uno o más de grupos de socios (empleados, consumidores, etc), la licencia para operar de la compañía o su reputación.

El objetivo de HEINEKEN es enfocarse en la prevención de la crisis a través de la planificación y preparación. Los planes de continuidad del negocio, reduce la posibilidad de crisis y cualquier crisis que ocurre tiene menos impacto y es manejado con más facilidad. A pesar de toda esa preparación, las crisis pueden ocurrir, en el momento que una crisis emerge, la prioridad de la compañía es resolver el problema tan pronto como sea posible, limitar sus consecuencias y comunicar efectivamente a los grupos de “stakeholders”.

PREPARACIÓN Y ENTRENAMIENTO:

La empresa debe tener un equipo de crisis en cada turno con su espacio físico para el control de la misma.

Deben tener el contacto de los importantes socios para avisar a la hora que emerge la crisis.

Deben avisar a los reguladores legales y las licencias.

Construir relaciones con los socios antes que surja la situación de crisis.

Se debe organizar una simulación de crisis cada dos años y deberán notificarla a la hora de su realización.

Monitorear los tradicionales online y los medios sociales para ayudar a identificar las tendencias que se puedan convertir en problema para la compañía.

Cada equipo de crisis debe estar compuesto por un equipo básico, tanto como funciones adicionales que se requiere de acuerdo del tipo de crisis.

El equipo base está compuesto por:

- Presidente: es el que toma las decisiones y tiene la última palabra en las crisis locales. Es el punto de contacto a la hora de presentarse crisis internacionales.
- Coordinador: es quien mantiene y dirige las actividades durante la crisis, y mantiene el archivo de la situación. Todos los empleados deben saber quién es el coordinador de crisis designado.
- Distribuidores: provee ayuda e información sobre temas relacionados con la producción y logística.
- Comunicaciones: es el gerente de relaciones corporativas que informa en todos los tipos de medios lo que quieren transmitir.

- Asuntos Legales dentro de la empresa: investiga y apea las consecuencias legales que pueden tener en la crisis y de las acciones que decidieron tener, incluye reclamos de/en contra de la compañía o de agentes terceros. E interactúan con autoridades Regulativas.

Los componentes complementarios que surgirán según la crisis que se presente son: Soporte interno, Proseco, Asuntos Públicos, IT, Marketing/Ventas, Agencia Externa, Seguros, Recursos Humanos, Finanzas, Servicio Médico.

MANEJO DE CRISIS:

Cada empleado debe alertar a su superior cualquier incidente que pueda llegar a ser una crisis.

El gerente general decide cuando aplicar los procedimientos de crisis. En casos de crisis él debe juntar al equipo de crisis local, informar y regular al presidente regional, y el resto de los superiores.

La agencia encargada recomendará que acciones usar en la situación de crisis, las cuales serán informadas a los altos cargos para luego ser designadas.

Y todas las decisiones y las ocurrencias mayores durante la crisis deberán ser anotadas.

La velocidad es la esencia de la crisis. Las primeras 24 a 48 horas, y en particular las primeras horas, pueden determinar el curso del incidente, en esta etapa la crisis puede ser prevenida o por el contrario, puede aumentar rápidamente.

Muchas veces por la complejidad de la crisis es necesario involucrar expertos externos. Esto se relaciona en particular a la estrategia de crisis, coordinación y comunicación. Para prepararse por tales casos HEINEKEN recomienda las firmas de Burson Marsteller o Edelman, quienes trabajaron con la empresa por muchos años y son especialistas en manejo de crisis. Los altos cargos deben estar al tanto de que se solicitara ayuda externa de estas dos organizaciones nombradas anteriormente.

En ciertos tipos de crisis la compañía puede ser obligada a colocar expertos de seguros externos.

CRISIS DE COMUNICACIÓN:

La compañía siempre comunicara sobre una base de hechos y no especulaciones.

Se mantendrá al tanto al, Global Corporate Relations, GCR, el cuestionamiento que surge de los medios locales y es responsable para manejar los medios internacionales.

Todos los testamentos que tienen que ver con la marca/ reputación corporativa necesitan ser aprobados por Chief Corporate Relations Officer, CCR Officer.

Todas las comunicaciones con autoridades regulatorias necesitan la aprobación de Asuntos Legales Globales.

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN:

Una crisis usualmente involucra interés de media intensiva y la media social y pone presión sobre la marca y la imagen de la compañía. Típicamente a mejor forma de confrontar una situación de crisis es ser pro-activa, informativa y de “open-minded” (mente abierta). Se ha comprobado que esta es la forma más efectiva para minimizar daños inmediatos de la reputación/imagen de la compañía y es la mejor manera de recuperar la imagen.

La estrategia de comunicación puede enfocarse en varios grupos de principal interés:

- Las autoridades regulatorias (seguridad alimenticia, protección de medio ambiente, entre otros). Las leyes nacionales a menudo estipulan requerimientos de notificación de ciertos incidentes. EJ: contaminación, emisiones.

- Consumidores.
- Comunidad local. está relacionado con temas de la ubicación. EJ: Reuniones comunitarias luego de emisión de sustancias volátiles.
- Otros “stakeholders”. EJ: Compañías de aseguradoras.
- Media. Aparte de las actividades estándares de los de Relaciones Publicas, (EJ: conferencias de prensas, entrevistas, tv, notas de diario) la información puede ser dirigida directamente a audiencias grandes (avisos pagados) o canales por media social (twitter, Facebook, instagram, etc).
- Inversores. Esto se aplica a la compañía operacional únicamente. Todas las otras compañías deben dirigir los cuestionamientos al equipo de relaciones de inversores en la oficina global principal.
- Empleados.

META DE COMUNICACIÓN:

El propósito de la comunicación durante la crisis es:

- Limitar los potenciales efectos negativos, especialmente en la reputación de la compañía.
- Demostrar que la compañía muestra ser dueño y se preocupa por el impacto que puede tener el tema de la crisis.

- Informar a los “stakeholders” de la compañía en forma rápida y efectiva de la causa y consecuencias potenciales de la crisis tanto como restablecer el negocio a lo normal.
- Asegurar la posición legal de la compañía y sus potenciales reclamos contra grupos externos.

Las reglas de oro de comunicación son: ser abiertos, buen tono de voz humano, rapidez y honestidad.

La información que se otorga debe ser verificada y verdadera. Sin embargo, la naturaleza de ciertos problemas o temas podrían llevar a una forma menos cándida de comunicación, por ejemplo, en casos tales como:

- Extorciones y raptos: estos a menudo se mantienen en secreto tanto tiempo como es posible para evitar problemas en la investigación o que surgen copiones.
- Un producto contaminado que no presenta una amenaza a la salud. Esto sería normalmente sujeto al intercambio. Sin una extensa comunicación al público.
- Posibles violaciones a la ley u ofensas criminales se pueden manter en secreto para evitar interferencia con el proceso de investigación y/o determinar la posición legal.

GUIA PARA EL VOCERO DE LA COMPAÑÍA:

Existen distintos tipos de crisis y cada una requiere una respuesta distinta, dependiendo de las circunstancias. Sin embargo cuando se elija un vocero, existe un protocolo que debe tener en cuenta según sea:

- Una crisis mayor: indicaciones tempranas que sugieren un alto grado de interés por los medios, deben demostrar que saben que es lo que está ocurriendo y que acciones van a tomar para reparar la situación.
- Una crisis en marcha: se espera que continuara atrayendo a los medios de alto nivel y hay grandes números de medios a quienes brindarles información, que una entrevista seleccionada cuidadosamente o un video distribuido por Youtube puede mantener a los medios al tanto.
- Temas menos serios: es importante mantener al mismo vocero a través del tema, ya que el público comienza a identificar y simpatizar con el vocero. Es importante notar, que si HEINEKEN no fue implicado en los medios, es mejor mantenerse al margen.

El rol del vocero es más importante en situaciones donde la vida o la salud de empleados, consumidores o “stakeholders” están en juego. Preocupaciones y simpatía es la llave para sobrellevar la crisis.

El vocero deberá estar preparado y con sus palabras medidas ya que cualquier cosa dicha puede tener implicaciones legales.

FORMAS DE COMUNICACIÓN:

El equipo de crisis tiene un juego de herramientas de comunicación a su disposición. El impacto de las campañas publicitarias, promociones, esponsores, que deben ser considerados en el contexto de la situación.

Informando a los medios de forma incorrecta o siendo demasiado tarde puede determinar el curso de la crisis. Por lo tanto, tanto el asesor legal local y el gerente de seguros deben repasar el contenido y tomar parte en todas las reuniones de comunicación especialmente cuando repasan un caso judicial. GCR deberá estar al tanto ya que la noticia puede dejar de ser local y viajar alrededor del mundo.

GCR trata con toda la media internacional, incluyendo cables de noticias internacionales y diarios.

COMUNICACIÓN INTERNA:

La comunicación interna en caso de crisis necesita atención especial. Cuando es posible empleados deben ser informados antes de enterarse a través de los medios, aunque esto pueda ser un desafío, cuando la situación ocurre demasiado rápido.

Es esencial asegurar la consistencia de los mensajes a todas las audiencias tanto interno como externo. Además se necesita dar instrucciones claras de cómo tratar la información. EJ: quien puede decir que, a quien y cuando.

MONITOREO DEL MEDIO:

Un reportaje monitoreado de los medios a diario (recortes y visión de la conversación social de los medios) deben estar al alcance para las reuniones del equipo de crisis. A propósito la compañía necesita subscribirse a un servicio de monitoreo del medio y utilizar herramientas para escuchar y seguir el medio social. El vocero evaluara las noticias y en particular, si los mensajes de la compañía está llegando al público. El equipo de crisis ajustara las estrategias de los medios si es necesario y posible. Resúmenes a diario deberá ser traducido al inglés para mantener al equipo de crisis corporativo al tanto.

CONCLUSIÓN:

Un breve resumen hará posible observar que una crisis existe siempre y puede ser de tipo económica, social, institucional entre otras. Está en crisis el descreimiento, la falta de oportunidades, el miedo y tiene grandes interpretadores que en ocasiones detallan un diagnóstico de lo que anda mal y su falta de estrategia para la salida. Creen a veces que en la superación de la crisis termina el conflicto, por ello quizás ha perdido su identidad, cuesta identificarla pero tratan de exponer su identificación las ciencias básicas, como la filosofía, psicología, sociología y economía. Existen ideas de soluciones que han fracasado porque el conflicto no es solo institucional, sino quizás también haya necesidad de nuevas virtudes, sentimientos, cooperación, responsabilidad y perspectiva de cambio internalizado. De esa manera es posible recuperar la equidad, la ética, y el desarrollo, es decir, un MODELO DE DESARROLLO HUMANO INTEGRAL, con productividad, crecimiento, integración y equidad social, capacitación permanente, información veraz y la práctica como estrategia.

Es decir, que la crisis se presentó de manera inesperada en la cual se puso en juego la confianza de los consumidores; y las consecuencias que surgieron por no trabajar la comunicación de manera correcta son: presencia de una deficiente y equivocada publicidad en Europa, donde se leía textualmente en cada etiqueta del producto "Patagonie 71°O 41°S, The Falkland – (UK)", consumidores argentinos en el exterior se asombraron de la misma y reaccionaron con comentarios negativos a través de Twitter generando mala

imagen de la marca, y quebrando el consenso con los consumidores, por el mismo motivo nombrado anteriormente, por lo tanto, la empresa comenzó a utilizar estrategias de comunicación que permitió disminuir la crisis, las acciones llevadas a cabo fueron: reconocimiento del error, disculpas previas, y promesas y compromisos a cumplir para evitar la evolución de la crisis. Esto se ha corroborado a través de la investigación que se realizó para este estudio.

Por ende comunicacionalmente no se desarrollaron todos los puntos o pautas y planificaciones que tienen que realizar sobre la crisis que se encuentran planteados en el manual de crisis de la empresa HEINEKEN, y gracias a esto se puede afirmar la hipótesis planteada al principio de la investigación.

PROPUESTAS

Como propuestas a nivel general que se pueden realizar a partir del trabajo investigado, se puede decir que con toda la innovación tecnológica que existe hoy a nivel mundial, se puede entrar en contacto desde cualquier parte del mundo en solo segundos, por lo tanto, una de las pautas que surgen de este trabajo de investigación, es que las distintas sedes de la empresa puedan ponerse en contacto de manera inmediata con las áreas globales de la empresa, para que estas puedan estudiar el caso, aprobar las acciones y medidas que se desean poner en marcha a la hora de solucionar la crisis. El área de relaciones públicas de la empresa Heineken deberá asegurarse que en el sector o área de crisis se cumplan con los turnos de asistencia de personal las 24 hs del día, de días lunes a domingos. Así en caso de que se desate nuevamente una crisis, ésta área podrá responder a tiempo para que las medidas que desean ejecutar puedan ser aprobadas lo antes posible y de esta manera evitar el avance de dicho problema.

Otra de las propuestas que se presentan es que a los archivos que la empresa tenga como manera de aprendizaje y experiencia ante las diferentes crisis que se presentaron a lo largo del funcionamiento de la empresa, se los puedan compartir a todas las sedes de la empresa HEINEKEN, en especial a los agentes de Relaciones Públicas, para que a la hora de tener alguna duda con respecto a cómo accionar frente a un acontecimiento, tengan una idea base en la forma de actuar y que puedan obtener buenos resultados sin dejar secuelas negativas. Esto incluye, lo que se haya dicho en las notas de prensa, o en diarios, para así, los Relacionistas Públicos puedan tener una guía de que es lo que van a comunicar,

que es lo que quieren comunicar y de qué manera lo van hacer, para que llegue al público objetivo.

También, se propone que se prepare un sector en la empresa que maneje los medios y redes sociales, para así poder realizar publicidades y sacar información referida a reafirmar los valores de la marca de la empresa HEINEKEN por estos medios. Si bien existe este grupo en áreas globales, sería ideal que puedan armarse en cada sucursal o sede de la empresa en cada parte del mundo, y que éste equipo se encuentre en constante comunicación con la agencia de RRPP y el área de crisis, para poder trabajar juntos cuando se desate una situación problemática cualquiera sea su grado de conflictividad. Demás está decir que este equipo también deberá tener acceso directo con los expedientes guardados a nivel mundial de crisis anteriores, para poder tomar decisiones correctas ante este tipo de situaciones. Junto con este sector también deberá abrirse una línea de 0810 para que las personas que deseen sacarse dudas o reclamar puedan ser atendidas directamente desde la empresa HEINEKEN y puedan recibir disculpas y una explicación de manera personal.

Otra propuesta que se puede llevar a cabo es realizar una publicidad que vaya dirigida para nuestro público objetivo, siendo en este caso los argentinos, donde se pueda contar con orgullo, que la empresa HEINEKEN produce por primera vez una cerveza con levadura silvestre descubierta en la Patagonia Argentina.

Se plantea que la empresa pueda cumplir con las normas que establece el manual de crisis de la empresa, con respecto a los simulacros a realizar, de los distintos y posibles problemas que se puedan desatar y perjudicar a la empresa, como ser, respecto a los productos que se elaboran, de desastres en las plantas, de la reputación, a la producción, entre otros. Y que se realicen capacitaciones sobre crisis, hacia quienes van a ser voceros, encargados y redactores de la comunicación externa, a los directivos, a los encargados del marketing.

Y por último, se requiere desarrollar una buena relación con la prensa para poder tenerlos como aliados en el momento que se presente una crisis, y así evitar que a la hora que surja un problema estos puedan informar a la empresa y no se mantengan en contra de la marca.

Bibliografía

- Apple W. Michael (1997); Paidós; Buenos Aires; Educación y poder.
- Balestena Eduardo (2003); Espacio; Buenos Aires; Lo Institucional paradigma y transgresión.
- Bartoli Annie; Ediciones Paidos; Barcelona – Buenos Aires – México; Comunicación y organización, la organización comunicante y la organización comunicada.
- Bayardo R. y Lacarrieu M. (compiladores) (2003); Ediciones CICCUS; Buenos Aires; Globalización e Identidad Cultural.
- Chomsky Noam (2003); Del nuevo extremo; Buenos Aires; Poder y Terror.
- Elizalde Luciano; Editorial: La crujía ediciones; Estrategias en las crisis públicas.
- Gutiérrez Alicia (1995) Pierre Bourdieu; Editorial Universitaria; Universidad Nacional de Misiones, Posadas; Las Prácticas Sociales.
- Hermosa Jaime del Castillo (1992); Editorial: Devita, Bilbao; La empresa ante los Medios de Comunicación.
- Kliksberg B. y Silberstein D. (2015); UnES; Buenos Aires; Responsabilidad Social en acción.
- Scott Alex, Edinburgh Business School – Heriot- Watt University; Planificación Estratégica.

Webgrafía

<https://ieec.edu.ar> – crisis empresarial

<https://www.grupopiquer.com/la-crisis-empresarial/>

<https://nataliasara.com/2014/09/08/que-es-un-manual-de-crisis-y-para-que-sirve/>

<https://talentosreunidos.com/2011/09/04/el-manual-de-crisis/>

http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0097_EscobaresRN.pdf

<http://www.rrppnet.com.ar/gestiondelacomunicaciondecrisis.htm>