



Universidad Católica Andrés Bello
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Comunicación Social
Mención Comunicaciones Publicitarias
“Trabajo de Grado”

LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CRISIS PARA UNA COMPAÑÍA DE ALIMENTOS (CASO NESTLÉ)

Dib V. María Karina
Granado Valentina

Tutor: Ramón Chávez

Caracas, septiembre de 2010.

A Dios, por acompañarme en el camino.
Y a ti, por ser más que mi compañera, mi amiga.

Karina Dib Valero y Valentina Granado

AGRADECIMIENTOS

A nuestros padres, por representar el apoyo fundamental y motivarnos a lograr nuestros objetivos. Por creer ciegamente en nosotras y confiar en nuestras libres decisiones.

A nuestro querido tutor y amigo Ramón, por aceptar apoyarnos en este camino con la mejor disposición y guía profesional.

A mi compañera de tesis, porque hasta el último momento supo como sonreír y aligerar este trabajo. Por los conocimientos compartidos y el esfuerzo constante de dar lo mejor.

A todas las personas que colaboraron en el desarrollo de este trabajo de grado, sin ellos no hubiese sido posible.

Esto es gracias a ustedes.

Karina Dib Valero y Valentina Granado.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	10
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	11
1.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	11
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	12
CAPÍTULO II: MARCOS PREVIOS A LA INVESTIGACIÓN.....	13
2.1 MARCO TEÓRICO	13
2.1.1 Las organizaciones	13
2.1.2 Comunicación organizacional	14
2.1.3 Imagen y Cultura corporativa	16
2.1.4 Plan de comunicación	18
2.1.5 Crisis empresarial.....	19
2.1.6 Curva de escalabilidad	20
2.1.7 Gerencia de una crisis.....	21
2.1.8 Manual para el manejo de Crisis	25
2.2 MARCO REFERENCIAL	26
2.2.1 Breve Reseña Histórica de Nestlé.....	26
2.2.2 Breve Reseña Histórica de Nestlé Venezuela.....	28
2.2.3 Misión.....	31
2.2.4 Visión.....	31
2.2.5 Valores.....	31
2.2.6 Crisis que enfrentó Nestlé:.....	32
2.3 MARCO CONTEXTUAL	33
2.3.1 Situación actual en Venezuela.....	33
2.3.2 Situación actual que enfrenta Nestlé.....	36
CAPÍTULO III: EL MÉTODO	38
3.1 ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS.....	38
3.1.1 Objetivo General.....	38
3.1.2 Objetivos Específicos	38
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	38
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
3.4 MODALIDAD Y SUBMODALIDAD	40
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	40
3.5.1 Dimensiones e indicadores.....	40
3.5.2 Cuadro técnico metodológico de los objetivos	41
3.6 ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN EN CADA UNIDAD DE ANÁLISIS.....	43
3.6.1 Selección	43
3.6.2 Diseño.....	44
3.6.3 Validación	45
3.6.4 Ajuste	45
3.7 DISEÑO DEL PLAN OPERATIVO DE MUESTREO	45
3.7.1 Población de interés	45
3.7.2 Método de recolección de datos	46
3.7.3 Escogencia del marco de muestreo.....	46
3.7.4 Selección del método de muestreo	46
3.7.5 Tamaño de la muestra.....	47
3.7.6 Elementos de la muestra	48
3.7.7 Ejecución del plan	49

CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	50
4.1 LOGÍSTICA DE TRABAJO DE CAMPO.....	50
4.2 RECOLECCIÓN DE DATOS	50
4.3 CODIFICACIÓN Y VACIADO DE RESPUESTAS	51
4.4 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	62
<i>Grupo 1: Expertos en crisis</i>	63
<i>Grupo 2: Personal clave de Nestlé</i>	67
5.1 FASE 1	71
5.1.1 Posicionamiento	71
5.1.2 Diagnóstico.....	71
5.1.3 Detección.....	72
5.1.4 Categorización.....	73
5.2 FASE 2	74
5.2.1 Creación de Comité de Crisis.....	74
5.2.2 Definición de funciones	75
5.2.3 Detección y Preparación de Voceros.....	75
5.2.4 Simulaciones.....	76
5.2.5 Definición de Audiencias.....	77
5.3 FASE 3	77
5.3.1 Procedimientos	78
5.3.2 Herramientas	78
5.3.3 Facilidades y equipos	79
5.4 FASE 4	79
5.4.1 Flujograma de Acción.....	79
5.4.2 Bases de datos	80
5.4.3 Evaluación.....	81
5.4.4 Misceláneos	81
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
6.1 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	83
6.2 CONCLUSIONES.....	84
6.3 VERIFICACIÓN DE LOGRO DE OBJETIVOS	86
6.4 RECOMENDACIONES	87
6.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	88
6.5.1 Bibliográfica.....	88
6.5.2 Electrónicas.....	90
6.5.3 Publicaciones.....	91
6.6 ANEXOS	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Cuadro Técnico Metodológico – Objetivo 1</i>	42
Tabla 2 <i>Cuadro Técnico Metodológico – Objetivo 2</i>	42
Tabla 3 <i>Cuadro Técnico Metodológico – Objetivo 3</i>	43
Tabla 4 <i>Entrevista a expertos en crisis</i>	51
Tabla 5 <i>Entrevista a personal directivo de Nestlé</i>	57

INTRODUCCIÓN

Nestlé es una empresa de alimentos comprometida a responder las necesidades de los individuos alrededor del mundo entero, garantizando nutrición, salud y bienestar. Con altos niveles de posicionamiento en el mercado por los distintos productos de consumo que elaboran, se ha convertido en una empresa líder y competitiva centrada especialmente en el consumidor, pues adecúa sus productos a las necesidades locales de los más de cien países en los cuales opera.

En Venezuela Nestlé S.A. es una de las empresas líder en producción de alimentos, que goza de una buena reputación y un gran aprecio por parte de los venezolanos, ya que produce el chocolate con mayor trayectoria del país, entre otros productos que poco a poco han formado parte de la cultura nacional.

Además de identificarse con la cultura venezolana por medio del chocolate, Nestlé cuenta con una importante participación en el mercado lácteo, que tiene sus inicios en 1941 como pioneros en la pulverización de leche. Esta empresa comienza con la asociación entre La Industria Láctea Venezolana (INDULAC) y la compañía Especialidades Alimenticias, S.A. (ESPALSA). Con la introducción de otros productos como: cereales, formulas infantiles, sopas deshidratadas, café instantáneo, entre otras, en 1987 ESPALSA cambia su denominación y surge la creación final de Nestlé Venezuela.

Nestlé ha demostrado ser una empresa responsable y comprometida con el desarrollo ciudadano, entre sus acciones destacan iniciativas de Responsabilidad Social que promueven el bienestar en las comunidades del país. Algunos de sus proyectos son: *Nutrir*, enfocándose en la educación nutricional infantil; *Nutrimóvil*, el cual consiste en consultas nutricionales gratuitas para las familias; *Con Nestlé*

Vive Bien, que se encarga de brindarle calidad de vida a sus trabajadores; *Plan de Fomento Lechero*, orientado a aumentar la producción nacional de leche apoyando a la ganaderos; *El Negocio Más Dulce*, impulsando a las amas de casa en el inicio de negocios propios de repostería; *Plan de Fomento Cacao*, contribuyendo con el avance en el mejoramiento de la producción cacaotera venezolana.

De igual forma Nestlé garantiza empleos estables a 47.000 trabajadores en toda Latinoamérica, siendo 4.400 pertenecientes a Venezuela, brindado bienestar y seguridad laboral a miles de familias. Constantemente Nestlé trabaja por el desarrollo de las capacidades de estos trabajadores, creando así un mercado laboral competente y apto para asumir las responsabilidades que conlleva impulsar la empresa venezolana.

Si bien Nestlé se caracteriza por su trayectoria y solidez en el país, las actuales condiciones políticas, económicas y sociales, generan un entorno impreciso del futuro en la inversión privada y su desarrollo exitoso. Esta situación se identifica con el cambio de leyes, dificultad para importar, poca garantía en la propiedad privada, entre otros escenarios que representan una amenaza para la estabilidad empresarial.

Ante esta atmósfera, es esencial que Nestlé cuente con mecanismos que le permitan mitigar y contrarrestar los efectos de cualquier contingencia o crisis, por medio de una guía que identifique los pasos a seguir para gerenciar dicha situación.

Por ende el objetivo general del siguiente trabajo de grado es la elaboración de lineamientos para el desarrollo de un manual, que le permita a Nestlé Venezuela la gerencia comunicacional de una crisis.

Nestlé cuenta con un manual para el manejo de crisis tipo, como parte de los procesos formales que debe llevar a cabo que provienen de la casa matriz en Suiza; sin embargo este manual no estipula la situación actual que vive la empresa en Venezuela, por lo que es necesario plantear nuevas ideas que permitan el desarrollo de soluciones comunicacionales ante escenarios reales del país.

La estructura del siguiente trabajo consta de seis capítulos, en los cuales se plantea el problema y se describe ampliamente; se desarrollan los diferentes marcos previos a la investigación, que proporcionan una amplia base teórica, referencial y contextual; también se exponen los objetivos, la operacionalización de las variables, el instrumento de recolección de datos, su codificación y análisis. Luego se presenta la propuesta de la investigación, la cual consiste en los lineamientos para el desarrollo de un manual de crisis; y por último, se dan las conclusiones y recomendaciones, que finalizan el siguiente estudio.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

Toda organización empresarial puede verse afectada por un acontecimiento capaz de poner en riesgo su equilibrio natural, culminando en una situación de crisis y amenazando no sólo la estabilidad de la empresa, sino también, el sector empresarial en la que ésta se desenvuelve. Así pues, es el caso de Nestlé, una compañía comprometida con ofrecer Nutrición, Salud y Bienestar a sus consumidores, que no está exenta de tener alguna situación de contingencia que culmine en una crisis como ya en algún momento la experimentó con el caso Purina.

La comunicación es un instrumento básico en la gestión de cualquier compañía, por lo que las empresas deben contar con profesionales capacitados y conocedores tanto del lenguaje corporativo como empresarial. Toda empresa debe reconocer la importancia y el valor de una buena estrategia de comunicación, ya que ésta es fundamental para el posicionamiento adecuado de las compañías, además es una pieza clave para la gerencia de las crisis empresariales.

Actualmente en Venezuela se está atravesando por procesos de cambios culturales, sociales, políticos, económicos y judiciales; que no dejan de afectar a todas las personas que se desarrollan en los distintos campos laborales. El entorno del país obliga a las compañías a cambiar su forma de hacer negocios, es por ello que las empresas son más vulnerables a una potencial crisis, lo que las obliga a estar más preparadas. Debido a la importancia que se le está otorgando al tema alimenticio en el país, Nestlé podría ser una de las empresas cuya estabilidad puede verse afectada. Por esta razón, se considera necesario que desarrolle y analice su estrategia comunicacional para los distintos casos de contingencia o crisis que la empresa requiera, para evitar que dichas situaciones

culminen en efectos nocivos que afecten su integridad y la percepción que tienen los consumidores de ella.

1.2 Formulación del problema

¿De qué manera puede prepararse una empresa de alimentos (Caso Nestlé de Venezuela) para gerenciar una posible crisis comunicacional, que puede afectar su imagen frente a las audiencias y su libre ejecución en el país?

1.3 Delimitación del problema

Este estudio se enfocará principalmente en el Distrito Capital de Venezuela, en un lapso comprendido entre diciembre del 2009 hasta aproximadamente julio del 2010. Se basará en el análisis de un caso específico de crisis empresarial, enfocada en la situación crítica que pueda enfrentar Nestlé con bases en las crisis pasadas como lo fue Purina y la escasez de leche. Así mismo, dicho estudio afectará e incluirá planes de acción en las fábricas que posee Nestlé en el interior del país. Esta empresa es de suma importancia para la sociedad venezolana ya que respalda marcas de productos que son significativos para el país, en algunos casos hasta identifica la esencia del venezolano, como por ejemplo el chocolate Savoy.

Luego del análisis de la situación de crisis, y de los hallazgos que se encuentren con base en el instrumento de entrevistas semiestructuradas a expertos en crisis, con la finalidad de conocer las mejores prácticas en manejos del tema; así como a personal clave de Nestlé para auditar e inventariar las posibles dificultades que hacen vulnerable a la empresa ante una crisis. Así bien se podrá afianzar una serie de recomendaciones desde el punto de vista comunicacional, entre ellas, los lineamientos para la descripción de un manual de crisis como modelo tipo.

1.4 Justificación

La realización de este proyecto se considera importante, debido a la existencia de posibles situaciones de crisis que podría enfrentar una empresa de alimentos en Venezuela, tomando como modelo el caso de la empresa Nestlé Venezuela S.A., que pueda verse inmiscuida en situaciones similares. Se cree que no es fácil enfrentar un acontecimiento para el cual no se está preparado, ni se sabe cuándo, ni dónde ocurrirá, por esto es importante la prevención mediante el planteamiento de múltiples escenarios y contextos que puedan afectar a Nestlé o a cualquier otra empresa.

Las compañías de alimentos deben tener cierto nivel de responsabilidad, así como Nestlé responde a las necesidades locales del venezolano. Es por ello que una empresa comprometida con sus consumidores, no sólo se preocupa por salir de la crisis sino que también les asegura su bienestar. Así pues, la diferencia del compromiso de Nestlé y lo que se busca en este proyecto, es preparar de antemano lineamientos para un manual de procedimientos sobre qué se debe hacer, cómo se debe actuar y quién debe hacerlo.

En el siguiente proyecto de grado se busca examinar hasta qué punto una adecuada estrategia comunicacional puede contribuir a evitar una situación de crisis empresarial. Así bien, en caso de no poder evitarlo, contribuir con el manual a minimizar los efectos negativos que pueda traerle a la empresa en cuanto a imagen y reputación corporativa se refiere, sin dejar a un lado las secuelas económicas. De esta manera se plantea una referencia para otros escenarios similares que puedan atravesar otras empresas.

Se decidió realizar el estudio en pareja por la complejidad de lo que implica abordar un tema amplio, el cual requiere un gran trabajo investigativo. Por ello se cuenta con la disposición y la voluntad de realizar un excelente trabajo de campo. Es bastante factible llevar a cabo el proyecto por la cercanía con representantes de Nestlé, y profesores especializados en el tema.

CAPÍTULO II: MARCOS PREVIOS A LA INVESTIGACIÓN

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Las organizaciones

Las organizaciones se definen como entidades integradas por un grupo de personas que trabajan de acuerdo a un mismo patrón y con un fin en común. Fernández Collado (1999) en su libro *La comunicación en las organizaciones*, caracteriza a las organizaciones por la relación que se da entre dos o más personas, en los siguientes aspectos:

- Saben que ciertos objetivos sólo se alcanzan mediante actividades de cooperación
- Obtienen materiales, energía e información del ambiente
- Se integran, coordinan y transforman sus actividades para transformar los recursos
- Reintegran al ambiente los insumos procesados como resultado de las actividades de la organización (Pág. 13).

Por ello se infiere, que las organizaciones están conformadas por dos o más personas que se caracterizan por unir sus esfuerzos en conseguir un objetivo en común, mediante la relación que se establezca entre sus trabajadores.

Para que una organización pueda catalogarse como exitosa, debe tener una estructura firme y sólida frente a cualquier contratiempo. Destacándose en tiempos en los que, según el libro *La organización adaptable* de Kenyon B. De Greene (1989)

Se está volviendo cada vez más difícil anticipar patrones o configuraciones de fuerzas, aún en el futuro próximo de la organización, y desarrollar los diseños de adaptación y las estrategias indispensables para dirigir la organización alrededor o a través de configuraciones críticas de fuerzas (Pág. 17).

Dicho éxito se consigue a medida que las empresas toman conciencia de lo importante que es una buena gestión de comunicación dentro de la misma, generándose así la necesidad de optimizar los procesos relacionados a esta área. Es por ello que toda organización tiene una estructura, que si bien no es tangible, ésta define su funcionamiento. El objetivo de establecer la estructura organizacional no es más que conocer cuál es la función de cada individuo dentro de una organización.

Por esta razón se asigna la función de la comunicación a un departamento específico, con un comité de especialistas en esta materia, que a su vez se encargan de operar la problemática comunicacional y crisis que se puedan generar.

2.1.2 Comunicación organizacional

La comunicación, definida según Judith Cruz Sandoval en su tesis doctoral *La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional* se refiere

Un tipo específico de valores informativos: los que se expresan de manera simbólica. Por consiguiente, aquella información que no pueda ser traducida de esta manera no tiene valor comunicativo. Para que exista la comunicación debe haber un sistema compartido de símbolos referentes (Pág. 106).

Jeremías O'Sullivan profesor de la cátedra Introducción a la Comunicación, en la escuela de Comunicación Social de la UCAB, refiere a la comunicación como un proceso en el cual los humanos interactúan y transmiten mensajes a través de distintos medios, con el fin de entenderse mejor entre ellos.

Es por ello que en toda empresa existe una comunicación organizacional la cual se define como todos aquellos mensajes que se generan dentro de la organización, representándola interna y externamente. En este proceso se genera información operacional, reglamentaria y de mantenimiento, en los cuales se observa un sistema complejo y abierto que se ve influenciado e influye en el ambiente, conlleva mensajes e implica personas.

En toda comunicación debe existir la fuente, el mensaje, el canal y el receptor, que según Fernández Collado (1999) se definen

- La fuente es quien da origen al mensaje de acuerdo a sus necesidades, ideas, sentimientos, información y propósito de comunicarse.
- El mensaje es el estímulo que se transmite al receptor. Este mensaje está compuesto por símbolos y signos con significados específicos y comunes entre la fuente y el receptor.
- La codificación será la traducción de la idea principal en un mensaje para ser transmitido por la fuente. Es decir, cambiar el significado por un símbolo.
- El canal de comunicación es el vehículo a través del cual se transporta el mensaje de la fuente al receptor. Pueden ser medios de comunicación masiva, pública o medios interpersonales.
- El receptor simboliza el objeto de la comunicación. Es quien recibe el mensaje de la fuente ya codificado y enviado a través del canal. Es quien pone fin al proceso de la comunicación y sin él no existe motivo para comunicarse pues el mensaje siempre estuvo destinado a él (Pág. 20 - 22).

Por su parte, Liabert (2000) en su *libro El plan de la comunicación Organizacional*, sustenta que es indudable que el diseño, realización y monitoreo de un plan de comunicación constituyen la estructura de una organización.

Distingue además varias tendencias dominantes en la comunicación organizacional actual

- Comunicación menos ostentosa, más sobria.
- Control más riguroso de los presupuestos.
- Concentración en el nivel de la dirección de la comunicación de los sectores más estratégicos: cabildeo, relaciones con la prensa.
- Ampliación del campo de la comunicación: solidaridad, medio ambiente, etc., organizada generalmente en torno al tema del desarrollo sostenible.

- Comunicación —Empresa a Empresa, cada día más parecida a la comunicación corporativa.
- Uso creciente de la medición y la evaluación.
- Ampliación del papel dedicado a la comunicación financiera.
- Impugnación de sus objetivos y prácticas, ligada a la frecuencia del movimiento altermundista [conjunto de movimientos sociales en crítica al pensamiento único y globalización económica].
- Contratación reciente de egresados de escuelas de comunicación.
- Notable interés en las nuevas tecnologías.
- Comunicación de proximidad en constante desarrollo.
- Comunicación de crisis cada día más solicitada como ofertas públicas de compra, rumores, crisis tecnológicas o ambientales, etcétera (Pág. 27).

Se estipula que toda comunicación organizacional se rija bajo un manual, el cual consiste en un documento con normas que regulan la función comunicacional. Dicho manual puede incluir un plan estratégico, una estructura que indique la dirección de la comunicación, normas generales de comunicación, configuración de mapas de públicos y un plan anual de comunicaciones. Como lo especifica Liabert, el manual es un instrumento que “integra la comunicación a la estrategia de la empresa” (Pág. 51).

Esta guía se debe realizar de acuerdo a las particularidades de cada empresa y es de gran utilidad a la hora de orientar positivamente sus mensajes y dar una imagen sólida.

2.1.3 Imagen y Cultura corporativa

Cuando se habla de imagen se refiere a lo que según el Diccionario de La Lengua Española es “la que después de haber contemplado un objeto con mucha intensidad, persiste en el ojo, aunque con los colores cambiados”. Con respecto a la imagen pública se entiende como el conjunto de rasgos que caracterizan a una persona o entidad frente a la sociedad.

Para referirse a la imagen de una organización, es decir la imagen corporativa de la misma, se debe tener en cuenta que ésta la contempla su historia, sus valores, su misión, sus objetivos. Todas aquellas razones que hacen la razón de ser de la empresa. Losada (2002) define la imagen corporativa como “el resultado global de la aprehensión personal de los atributos racionales y emocionales significativos asociados a una organización”.

Esta imagen es el reflejo de la cultura organizacional de la empresa, que según Daniel R. Denison, en su libro *Cultura Corporativa* (1990), es el conjunto de valores, creencias y principios que constituyen las raíces de su sistema gerencial, así como también los procedimientos gerenciales que refuerzan dichos principios.

Así pues como explica Judith Cruz Sandoval en su tesis doctoral *La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional*

La importancia de la cultura organizacional radica en que ésta dota de personalidad a la organización, la hace diferente de otras y es por lo tanto reconocida como un sistema independiente con características propias. Fuera de ella, la sociedad es capaz de reconocerla como otro ente y sus elementos tienen la capacidad de explicarla al exterior por medio de su ideología y ratificarla a través de sus valores (Pág. 96).

Judith Cruz Sandoval hace hincapié

Para que la imagen que el público reciba sea la verdadera y la deseada, es importante que las bases sean sólidas, el diálogo entre todos los niveles de la organización deben ser permanente y real: si el grupo sabe lo que es solo necesita las herramientas de comunicación adecuadas para transmitir ésta idea a sus públicos y grupos de interés (Pág. 97).

Se infiere que todas las actividades que genere la empresa, bien sean comunicacionales o no, deben apegarse a la definida cultura corporativa, lo cual la llevará a realizar sus actividades de forma coherente y organizada.

Uno de los retos que se plantea una organización por medio de la comunicación, es el de homogeneizar su identidad corporativa con la percepción

del público respecto a la misma. Esta identidad se refiere al conjunto de atributos que la empresa asume como propios y que a su vez trata de proyectar interna y externamente; para así crear una imagen corporativa la cual no siempre es lineal, ya que depende de las apreciaciones personales.

2.1.4 Plan de comunicación

La identidad corporativa ayuda a elaborar un plan de comunicación, que Alan Hancock (1981) define

La preparación de planes de largo y corto alcance (estratégicos y operacionales) para un uso eficaz y equitativo de los recursos de la comunicación, dentro del contexto de las finalidades, medios y prioridades de una determinada sociedad (Pág. 12).

La elaboración de esta guía comunicacional forma parte del plan estratégico, que puede concebir comunicaciones tácticas y estratégicas, que apoyan el mensaje organizacional mediante distintas disciplinas: relaciones públicas, publicidad, promoción, diseño, difusión periodística, etc.

Todos estos esfuerzos y tácticas llevan a la creación de distintos tipos de mensajes, tales como:

- Mensajes intencionales: conocidos como aquellos establecidos con un propósito determinado para generar efectos en los públicos. En estos mensajes la empresa posee cierto dominio de la comunicación organizacional (avisos publicitarios, folletos, trípticos, documentales corporativos, etc.)
- Mensajes no intencionales: son todos aquellos que se generan sin que la empresa se lo haya propuesto, por lo que se pierde cierto control de la situación comunicacional. Cuando no se tiene control de la comunicación, la empresa es propensa a caer en una situación de crisis.

La estrategia de comunicaciones internas y externas hace de puente entre los objetivos de la empresa y los de la identidad corporativa. Es esencial que los objetivos de la empresa sean comprendidos claramente antes de que se emprenda alguna actividad en el campo de la identidad corporativa.

Maite Quintero Gerente de Comunicaciones de Nestlé Venezuela refiere

Las organizaciones son seres vivos que en una situación de crisis pueden verse impactadas negativamente por circunstancias o hechos que desequilibran su estructura y el ambiente en las mismas

Si bien existen determinadas tácticas para solidificar y preparar una empresa, también es cierto que quienes operan dicha organización son seres humanos, hecho que no garantiza la perfección de sus procesos. Es por ello que se pueden originar situaciones adversas que amenazan la existencia, imagen o reputación de la empresa; generando a su vez conflictos, carencias, tensión, desestabilización, crisis.

2.1.5 Crisis empresarial

Charo Gómez, en su *Estudio de Comunicación* (2005), definió la crisis como un giro inesperado que amenaza la imagen de una organización, en la que la empresa responde para evitar males mayores. Se derivan de múltiples y diferentes causas que pueden no poseer lógica y causar diversas repercusiones.

Jaume Fita en *Comunicación de programas de crisis* (1999), subrayó

Las crisis aparecen inesperadamente, repentinamente y sin avisar, es por esta cuestión que muchas de las organizaciones creen que no es necesario activar proceso o dedicar presupuestos a algo que no se sabe si va a producir o no y, además tampoco podemos predecir que va a suceder (Pág. 122).

Según Agustín Beroes, líder de cuenta en Pizzolante, mediante una entrevista alude a que, toda empresa debe tener un plan de acción que conlleve a un objetivo, sin embargo este se puede ver amenazado por un hecho que desvíe el curso de dicho plan, situando a la empresa en riesgo. Estas situaciones inesperadas pueden ocurrir directamente al proceso productivo, por imprudencia humana en el manejo del mismo; son desviaciones inherentes a tus procesos internos. Por otro lado existen situaciones que no se pueden controlar y que son exógenas a las operaciones internas, como decisiones gubernamentales o catástrofes naturales.

Así mismo Andrés Alegrett Director Legal de Nestlé Venezuela, mediante una entrevista, asegura

Una crisis es una ruptura que se produce en una empresa por errores, tanto humanos como técnicos en sus procesos. La crisis impacta la imagen y por ende se requiere un trabajo especial de comunicaciones.

En estas situaciones la organización compromete su imagen y equilibrio interno y externo ante sus públicos, es por ello que se hace necesario organizar un buen plan de comunicación que le permita protegerse ante cualquier crisis.

Es por ello que Thony Da Silva Director de Estrategia de Negocios de Pizzolante, mediante una entrevista, asegura que las crisis afectan a una organización cuando tiene un impacto en su reputación, en su rentabilidad, en sus ingresos, en sus operaciones, etc. Cuando se pone en riesgo la continuidad operativa de la organización.

2.1.6 Curva de escalabilidad

La curva de la escalabilidad denota que antes de estallar la crisis, primero se enfrenta un asunto emergente, que Agustín Beroes define como una situación de riesgo que indica un alerta y que requiere un plan de control de daños, para

que esta situación no llegue a ser una contingencia; la cual define como un estado previo y menos crítico que una crisis, que sugiere un plan de acción para suavizar los efectos de la crisis.

Mediante una entrevista, Yasmin Trak, Jefe del departamento de Publicidad y RRHH de la UCAB, considera

Las crisis suelen ofrecer síntomas a la organización, de hecho la primera fase de una crisis es la fase latente, donde tu comienzas a darte cuenta de que hay algunos asuntos que no están funcionando muy bien, que te están sacando de tu manera habitual de resolver o llevar tu trabajo diario y ahí es cuando tienes que prestar más atención y no dejarlo pasar.

Antes del asunto emergente debe existir un sistema de alerta temprana, que Thamara Laurens, Directora de Comunicaciones Corporativas Publicis/Dialog, define en una entrevista

El monitoreo de los medios de comunicación para saber que están diciendo los de afuera de ti. Ahí consigues unos alertas, como unos pequeños indicios.

Dicho monitoreo del entorno forma parte de la agenda de riesgos, que según Beroes, debe ser actualizada constantemente, para así detectar la probabilidad de ocurrencia de algunas situaciones que pueden tener un impacto positivo o negativo en la empresa. Al ponderar estas oportunidades y amenazas, jerarquizando con base en el impacto, nace el mapa de riesgos el cual debe ser analizado en conjunto con el plan estratégico, el cual se define como todas aquellas decisiones a tomar para cumplir los objetivos de negocio.

2.1.7 Gerencia de una crisis

Muchas de estos escenarios no son perceptibles para públicos externos (comunidad en general, medios de comunicación, otros) porque se producen en el

interior de la empresa; son los llamados conflictos internos y sus causas pueden ser muy diversas. Igualmente, existe la posibilidad de que pueda convertirse en un asunto público, debido a la capacidad informativa e influenciadora de los medios de comunicación, presentándose así una crisis externa.

Ítalo Pizzolante (2006) en su libro *El poder de la comunicación estratégica*, consideró que existe un opción sobre el qué hacer en situaciones de crisis: actuar con perfil bajo o perfil alto.

Creer que no levantar la cabeza es la fórmula más segura para no recibir un disparo, es subestimar al adversario, porque no siempre se dispara de frente y a la cabeza. El dilema que nos ocupa no es tan simple como aparecer o esconderse. Los extremos no son bueno consejeros. El desafío es el equilibrio (Pág.57).

El fenómeno de la crisis tiende a producir una serie de situaciones que distorsionan el normal funcionamiento de cualquier organización. Existe un factor sorpresa identificado por el momento inesperado y que justifica la creación de un plan preventivo, que instrumente acciones eficaces para abordar exitosamente la crisis venidera, así como también poder evitarla.

Dicho plan debe examinar los niveles de comunicación existentes en la empresa y descubrir si los mecanismo utilizados para conseguir una comunicación fluida dentro de la organización, funcionan correctamente. De esta manera se estará ahorrando esfuerzos futuros.

Otro factor que se debe tomar en cuenta al momento de enfrentar una crisis, y por lo que debe estar estipulado en el plan, es la unicidad; la cual se refiere a las diferencias entre distintas crisis. Las mismas causas jamás podrán generar iguales consecuencias.

Yasmin Trak asegura que las crisis presentan síntomas a las organizaciones

De hecho la primera fase de una crisis es la fase latente, donde se comienza a dar cuenta de que hay algunos asuntos que no están funcionando muy bien, que están sacando de la manera habitual de resolver o llevar el trabajo diario y ahí es cuando se tiene que prestar más atención y no dejarlo pasar.

Jaume Fita (1999) en *Comunicación en programas de crisis*, resalta

Para poder empezar a solucionar los problemas primero debemos saber a qué nos enfrentamos o de qué debemos defendernos, es por eso que ante todo debemos conocer en primer lugar que tipologías tienen, cómo se caracterizan y cómo pueden manifestarse las crisis (Pág. 124).

Según lo expuesto por la autora, es necesario definir en qué fases de la crisis se encuentra la empresa. José L. Piñuel y M. H. Westphalen (1993) en su libro *La Dirección de comunicación* presentan las 4 etapas.

- Fase Preliminar: es aquel período de preparación, donde todavía no ha detonado la crisis. En esta etapa los gerentes deben actuar proactivamente. Este momento es esencial para garantizar el buen desenvolvimiento de la organización a la hora de enfrentar la crisis.
- Fase Aguda: es la detonación de la crisis. Se inicia con la cobertura de los medios sobre el evento y la organización. En esta etapa las acciones gerenciales deben estar claramente especificadas y controladas.
- Fase Crónica: donde se desarrolla una dinámica de interferencia entre los diferentes actores de la crisis. En esta fase —los medios suscitan un proceso de acciones y reacciones, tales como el lanzamiento de una investigación, tentativas de una y otra parte para el saneamiento de la situación, apertura de negociaciones.
- Fase Postraumática: donde la crisis ya ha terminado. Se dice que se ha llegado al final cuando la empresa puede responder satisfactoriamente y reconducir su imagen. En este momento es ideal que la organización evalúe la crisis y tome decisiones y medidas importantes para evitar que ocurra de nuevo (Pág.23).

Jaume Fita (2009) se refirió a la tipología expuesta por José L. Piñuel y M.H. Westphalen, en su libro *Dirección de la Comunicación*, desde el punto de vista de sus orígenes:

- Objetivos/Subjetivos: provocadas por un acontecimiento de carácter objetivo: atentado, guerra, cambio político, accidente, huelga, despidos, una nueva legislación (...) O por un acontecimiento de origen subjetivo: un rumor, un enfrentamiento protagonizado por una empresa de la competencia, unas declaraciones polémicas de algún miembro de la sociedad accionaria, etcétera.
- Técnicos/Políticos: resultado de un riesgo de carácter técnico (un accidente químico) o por el contrario, de un riesgo derivado de una estado de opinión (ante un conflicto social, una decisión política).
- Exógenos/Endógenos: consecuencia de acontecimientos exógenos (una quiebra bursátil generalizada que afecte a una empresa cotizada, la caída de los precios de la materia prima) o endógenos) un conflicto social propio de una organización, un desajuste en alguna cadena de producción (Pág. 130).

Yasmin Trak considera que para gerenciar una crisis se debe en primer lugar monitorear constantemente el entorno, tanto interno como externo, de la organización; ya que este seguimiento permite estar enterando y prevenido ante las situaciones que se puedan suscitar.

Una constante en este proceso para gerenciar una crisis es el mapa de riesgos el cual Thony Da Silva presenta como la tipificación y jerarquización de las oportunidades y amenazas. Según Da Silva toda organización

Debe saber cuáles y donde están los riesgos de las operaciones, luego se tipifican para establecer estrategias diferenciadas para entender los distintos tipos de riesgos. Se logran mediante una matriz de calificación de riesgos, que establezca la probabilidad y el impacto.

Por otra parte Agustín Beroes explica

Para gerenciar una crisis de alerta temprana que monitoree el entorno, para tener definidos y actualizados una agenda de riesgos, una agenda estratégica y un mapa de riesgos. Dichos riesgos pueden ser positivos y negativos, convirtiéndose en oportunidades y amenazas.

Uno de los procesos o pasos a seguir al momento de presentarse una crisis, se trata de elaborar mensajes claves como reacción a la situación y otros anteriormente estipulados. Dichos mensajes deben reflejar una sola idea que a su

vez se vincule con la identidad corporativa y defina la línea de acción. Adicionalmente, según Villafañe Ferro (2007) existen algunas características claves en el mensaje; el cual debe ser claro, conciso, completo, contractivo, creíble y coloquial.

Así mismo, una vez establecido el mensaje clave, se recomienda elegir el vocero, quien se encargara de transmitir este mensaje y representar a la empresa frente al público interno y externo. Villafañe, Ferro (2007) añadió

Todo plan de comunicación de crisis debe prever la selección del representante o representantes de la empresa que serán los encargados de dirigirse a los medios de comunicación (p. 33)

Los representantes o voceros, serán los encargados de ofrecer oportunamente la información que el comité haya decidido divulgar; pero no solo ante la opinión pública y medios de comunicación, sino ante su público interno (Pág. 34).

2.1.8 Manual para el manejo de Crisis

Todos los esfuerzos de los que se han mencionado, se incorporan como base fundamental en la realización de un manual de crisis que, Ítalo Pizzolante (2006) define como “un eficiente instrumento que sintetiza y explica la estrategia de comunicación de la compañía y que define los parámetros de la organización y gestión comunicativa” (Pág.106).

El manual de manejo de crisis deberá estipular los mecanismos básicos para afrontar situaciones inmediatamente después de ocurrido el acontecimiento. Éste debe contemplar un plan de acción para solventar variables que de alguna u otra forma puedan anticiparse dependiendo de la actividad de la empresa. En el caso de Nestlé, se realizan simulacros de retiro de productos también denominados *recall*, el cual se define como un proceso de las empresas de consumo masivo de recogida de productos del mercado. Según Marianella Hurtado, Gerente de Servicios al Consumidor

Se hace un reclamo repetitivo varias veces sobre un mismo lote o un mismo defecto en diferentes lotes. A partir del tercer reclamo, nosotros debemos informarles a las áreas que les corresponde: fábrica, marketing y calidad. Se hace un análisis de contra muestra en la fábrica y ellos evalúan si hay que mandarlo a retirar.

El manual de manejo de crisis debe también ser conocido por un comité de crisis o el equipo de contingencia que cada organización estipule como competente para dicha labor. Yasmin Trak considera que el comité de crisis debe estar formado por

Personas involucradas en la dinámica de la organización que detecta qué no está bien. Ese comité formula posibles escenarios y con esta base planifican formas de actuar, para que si pasa algo ya se tiene un plan de contingencia y por eso es que es tan útil un manual de crisis, para saber quiénes son los voceros, cuales son los medios por donde comunicarse, cuales son las primeras acciones que voy a tomar.

2.2 Marco Referencial

Según www.nestle.com.ve y el libro de Ludovic D & Turitto D, *De la Mano con el Productor Venezolano*.

2.2.1 Breve Reseña Histórica de Nestlé

Henry Nestlé, comerciante y químico alemán de gran inventiva radicado en Vevey (Suiza), al ver la precaria situación alimenticia y la alta mortalidad infantil que se vivía en Europa en la época de 1800, elaboró un producto para casos en que una madre no se hallara en condiciones de alimentar naturalmente a su hijo.

Años más tarde, en 1905, dos importantes compañías del mundo se unieron: Anglo-Swiss Condensed Milk (fundada en 1866) y Farine Lactee Nestlé S.A. (fundada en 1867). Desde ese momento se tomó el nombre de Nestlé & Anglo- Swiss Condensed Milk Company, empresa que finalmente se llamó

Nestlé, nombre que significa pequeño nido en el dialecto de la región de su creador.

Dicha imagen fue seleccionada por Henry Nestlé como símbolo de la empresa en la década de 1910 ya que representa: atención, solicitud, calor y alimentación; valores a los cuales la compañía permanece fiel.

Desde sus principios, Nestlé se ha esforzado en aplicar en todo el mundo, prácticas empresariales respetuosas con el medio ambiente y sigue realizando considerables inversiones destinadas a tal fin.

No fue sino hasta la década de 1930 cuando se inventó Nescafé, convirtiéndose rápidamente en una marca reconocida a nivel mundial como el café preferido por las Fuerzas Armadas americanas durante la Segunda Guerra Mundial.

En 1947 la empresa logra unirse con Alimentana, la Compañía Maggi, quienes habían inventado las sopas deshidratadas. Tres años más tarde Nestlé se concientiza la importancia de comunicarse responsablemente con el consumidor, por lo que promueve hábitos y estilos de vida que apoyen su filosofía de Comer Bien, Vivir bien.

Logrando expandir sus mercados hacia la comida refrigerada, Nestlé adquiere Findus en 1962. Siete años más tarde compra el 30% de Vittel, abriéndose también hacia el mercado de las aguas minerales.

En la década de 1970, Nestlé tuvo una actividad intensa de consolidación y expansión a nivel internacional. En 1971 la empresa de leche en polvo Ursina-Franck, entra a formar parte del holding alimenticio Nestlé. Luego la empresa experimenta por vez primera con negocios distintos al de los alimentos. En 1977 se realiza la compra de Laboratorios Alcon, la productora de medicina oftálmica e instrumentos para el cuidado de los ojos más grandes del mundo.

Por otra parte, los 80 también fueron una época importante a nivel de expansión estratégica ya que la empresa Carnation Co. se unió a Nestlé, con lo cual el segmento de leche condensada se hace aún más grande en la empresa.

Tei Grupo Perrier y San Pellegrino se unieron a la compañía en el 92 y 97 respectivamente, lo que contribuyó a reforzar aún más la posición de Nestlé en el mercado de aguas minerales, del cual ya formaba parte desde 1969. La adquisición de Spillers Petfoods de UK, en 1998, fortaleció la posición de la empresa en Europa en el sector de alimentos para mascotas, siendo un sector de alto crecimiento.

Dos años más tarde la adquisición de la compañía Ralston Purina refuerza aún más la posición de Nestlé como un jugador importante a nivel internacional en el mercado de alimentos para mascotas. En 2002, Chef América y Schöler se unen a la empresa contribuyendo a consolidar una posición importante en el sector de helados. (Web Site Nestlé Venezuela, 2007, Nuestra compañía)

2.2.2 Breve Reseña Histórica de Nestlé Venezuela

En 1886 se inicia la comercialización de los productos Nestlé en Venezuela por medio de un aviso publicitario de la Harina Láctea Nestlé (hoy Cerelac), publicado en el periódico “El Diario Comercial” de Puerto Cabello, Edo. Carabobo, el 10 de febrero de 1886. A sólo 20 años de fundada la empresa en Suiza.

La comercialización, especialmente de los productos lácteos, continuó durante fines del siglo XX, a través de representantes comerciales y a nivel nacional.

EL 28 de mayo de 1940 se constituye la empresa Industria Láctea Venezolana, C.A. (INDULAC), en sociedad inicial Nestlé – Borden. Esta empresa, pionera de la pulverización de leche en Venezuela, termina consolidando la presencia de Nestlé en el país, no sólo con los productos lácteos, sino con los

posteriores lanzamientos al mercado de toda una diversa gama de productos alimenticios de excelente calidad y con muy buena aceptación por parte del consumidor local.

En 1943 se inaugura la primera planta procesadora de leche fresca para su pulverización en el país, concretamente en la población de Santa Bárbara del Zulia, Estado Zulia, que vendrá a constituir un verdadero centro de desarrollo de los distritos lecheros del occidente venezolano y de la cuenca del lago de Maracaibo, así como del desarrollo y evolución de una verdadera ganadería de leche en Venezuela. Posteriormente se pusieron en funcionamiento las fábricas de Machiques, El Vigía y El Guayabo.

Indulac se convertirá con el paso de los años, en la empresa líder absoluta en la fabricación y comercialización de productos lácteos, especialmente de leche en polvo. Adicionalmente se incursiona también en la industrialización de leche líquida (pasteurizada), quesos, mantequilla y jugos.

En la década del cincuenta y dada la experiencia de Nestlé en la fabricación y venta de otros productos alimenticios, tales como cereales, café instantáneo, bebidas achocolatadas, bebidas refrescantes, fórmulas infantiles, caldos y sopas deshidratadas, se decide iniciar este proceso también en Venezuela y se constituye, dentro del grupo Indulac, al empresa Especialidades Alimenticias, S.A. (ESPALSA), específicamente el día 26 de Junio de 1957. Dicha empresa comenzó a operar su fábrica en El Tocuyo, Estado Lara en 1961.

En 1985, Nestlé mantiene su mayoría accionaria en la empresa: Especialidades Alimenticias, S.A. (ESPALSA) y a partir de los años ochenta, incursión en la diversificación aún mayor de otro tipo de productos alimenticios. Por ello, en 1985, adquiere la empresa Venepastas, C.A. En marzo de 1987, ESPALSA cambia su denominación social, a la actual Nestlé Venezuela, S.A.

Tres años más tarde, manteniéndose en la misma línea de diversificar aún más su actividad dentro de los productos alimenticios y aumentando

considerablemente su inversión en Venezuela, adquiere la División Dulces del Grupo Savoy, líderes absolutos en el segmento de chocolates, confitería y galletas.

Luego, en 1996, se adquiere una fábrica de leche en polvo ubicada en El Piñal, Estado Táchira, incursionando nuevamente y a raíz de esta adquisición, en el negocio de leche pulverizada, con la marca “La Lechera” de Nestlé. Un año más tarde se compran las marcas Ferrarina y otras del segmento Pet Food, pertenecientes al Grupo Protinal, las cuales eran líderes del citado segmento de alimentos para mascotas. Se incursiona de esta forma en una actividad nueva para Nestlé en el país, pero apoyándose en la experiencia al respecto adquirida desde hacía varios años en otros países con marcas líderes, propias del Grupo Nestlé, como lo son Friskies y Alpo.

Como consecuencia de la compra mundial efectuada por Nestlé, S.A. (Suiza) de la empresa Ralston Purina U.S.A, en enero del año 2001, se incorporó este negocio en Venezuela. En una primera etapa, se efectuó el cambio de denominación social de Ralston Purina de Venezuela, C.A. a Nestlé Purina Petcare Venezuela, C.A., la cual posteriormente fue fusionada en Nestlé Venezuela, S.A. en septiembre del 2002.

En enero de 2003, se adquiere el negocio de Cadipro Milk Products, C.A. (leche en polvo y leche condensada) como resultado de la negociación global para la Zona Américas, conocida como Dairy Partners Americas (D.P.A.) y llevada a cabo entre Nestlé S.A. (Suiza) y New Zealand Dairy Board (Fonterra)

Asimismo y con motivo de esa negociación global, Nestlé S.A. adquirió también el 50% del negocio de la empresa Corporación Inlaca C.A. (leche y jugos pasteurizadas-UHT-Yogurts, Crema de Leche). (Website Nestlé Venezuela, 2007, Nuestra Compañía)

2.2.3 Misión

"Generar la preferencia, satisfacción y confianza del consumidor, proporcionando productos alimenticios en todos los momentos de su vida, basados en un crecimiento rentable y sostenido, en beneficio de accionistas,

2.2.4 Visión

"Evolucionar de una respetada y confiable compañía de alimentos a una respetada y confiable compañía de alimentos, nutrición, salud y bienestar". (Web Site Nestlé Venezuela, 2007, Institucional)

2.2.5 Valores

Dentro de su cadena de valores destacan como los principales la nutrición, la salud y el bienestar de sus consumidores. Como valores secundarios están:

Calidad: Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores.

Mejora Continua: Hacer las cosas hoy mejor que ayer, y mañana mejor que hoy.

Confianza y Respeto Mutuo: Fomentar un trato adecuado con nuestros colaboradores, clientes y proveedores.

Comunicación: Procurar comunicación precisa, oportuna y con valor agregado.

Desarrollo Humano: Formación integral para mejorar como personas y como profesionales.

Conservación Medio Ambiente: Dejar huella cuidando el medio ambiente.

Manuel Pulido Director de Asuntos Públicos de Nestlé Venezuela afirma en una entrevista

Nestlé en Venezuela es una empresa que está comprometida con el abastecimiento. En ese sentido, debe enfocarse en asegurar el abastecimiento de los venezolanos. No poder cumplir con esa misión, le podría generar una crisis muy fuerte porque habría una percepción política negativa hacia la empresa en el Gobierno y esto generaría una situación delicada.

2.2.6 Crisis que enfrentó Nestlé

Otros representantes en Nestlé Venezuela aseguran que esta empresa ha enfrentado otras crisis diversas como por ejemplo la escasez de leche en el 2000. Phillipe Mondada Director Negocios Lácteos, manifiesta que esta situación fue la crisis más importante que le tocó gerenciar, la catalogo como “una situación incómoda en el mercado local que puso a Nestlé en las primeras páginas ya que era la única empresa que salió a abastecer el mercado”.

Andrés Alegrett, Director Legal de Nestlé, asegura en una entrevista que esta empresa ha enfrentado varias crisis

Diría que la más reciente internacional tiene que ver con un proveedor de Aceite de Palma en África. La empresa tenía como proveedora a esta compañía y con un mal manejo de los bosques estaban generando la muerte de los orangutanes de esa selva. Esto generó unos ataques de parte del grupo de Greenpeace y a nivel mundial ha impactado a Nestlé.

Sin embargo, Alegrett asume que localmente la crisis más importante que vivió Nestlé en el país fue la de Purina Dog Chow hace seis años aproximadamente.

Maite Quintero, Gerente de comunicaciones de Nestlé, comenta en una entrevista

Aproximadamente hace seis años la empresa enfrentó una crisis con el alimento para perros Dog Chow de Purina, en la que la empresa se hizo responsable por los daños ocasionados a las mascotas y su familia.

2.3 Marco Contextual

2.3.1 Situación actual en Venezuela

Actualmente, en Venezuela es difícil encontrar un sector próspero, la inadecuada gestión del gobierno ha dejado las finanzas del país en un estado crítico. Según una investigación llevada en las últimas semanas por el veterano periodista y ex diplomático John R. Thomson y el diplomático de carrera venezolano retirado Norman Pino De Lión, el país se encuentra en deterioro económico y legal, así como en la falta de garantía de los derechos de los ciudadanos.

A continuación se presentan cifras y datos que sustentan dicha afirmación:

Según cifras del gobierno, el producto interno bruto cayó en un 3,3 por ciento en 2009, y se contrajo en 5,8 por ciento durante los tres primeros meses de 2010. Por otro lado, Thomson y Pino De Lión aseguran que “La inflación en abril ascendió a 5,2 por ciento, según ha informado el gobierno, y se dirige hacia un 50 por ciento o más sobre una base anualizada”.

En cuanto a la inversión nacional y extranjera, en la última década, miles de empresas han cerrado y otras se han mudado fuera del país. Estos investigadores comentan que “varias fábricas se han mudado a localidades más amistosas, como la costera ciudad colombiana de Barranquilla, entre otras”.

En el tema referente a la confiscación gubernamental de empresas privadas, suman 120 compañías afectadas en los últimos años. Según informa la periodista Katuska Hernández “En 2008 se reportó la intervención de 14

empresas, al cierre del año subió a 118, lo que representa un incremento de casi 743%”. La ley de Seguridad y Soberanía Agroalimentaria y de Defensa de las Personas en el Acceso a los Bienes y Servicios, permite que el Gobierno expropie empresas, muchas veces de manera injustificada.

De acuerdo a la encuestadora Keller & Asociados,

El 61 por ciento de los venezolanos prefiere el sector privado referente a la gestión de activos de petróleo, el 71 por ciento prefiere a los productores privados de alimentos y medicinas, el 74 por ciento se opone a la eliminación del sector privado.

Lo siguiente son ejemplos de empresas que han sido afectadas por tales medidas:

- Expropiación de las torres factoras de Café Fama de América.
- Expropiación de la empresa productora Café Madrid.
- Medidas contra la propiedad privada en la planta de Alimentos Polar en Calabozo, Guárico.
- Expropiación de la planta de arroz Parboiled y Mary de Cargill, ubicadas en el Estado Portuguesa.
- Expropiación de la empresa Molinos Nacionales C.A. (Monaca).
- Entre otras situaciones, como la amenaza de expropiación a otras empresas de alimentos, entre ellas Empresas Polar.

Por esta razón, y debido a la situación de inestabilidad que el país representa para la inversión privada, se puede inferir que Nestlé no está exenta de verse inmiscuida en situaciones de expropiación de algunas de sus plantas u oficinas.

Otra situación que podría afectar el buen funcionamiento de una empresa de alimentos, es en cuanto a la calidad de sus productos. Actualmente el gobierno se encuentra inmiscuido en un escenario irregular referente a la putrefacción de grandes cantidades de alimentos. Según informa la periodista Marla Prato en un

artículo “Más de 300 toneladas de alimentos en estado de descomposición han sido localizados solo en el municipio Jiménez entre los años 2007 y 2009, todos pertenecientes a la red Mercal y Pdval”.

No solo se trata de alimentos dañados o vencidos, sino que además estos son repartidos a la población por organismos dependientes del Gobierno. Prato hace hincapié en el

Manejo inadecuado de las cadenas alimentarias oficialistas, las cuales llevaban años repartiendo comida descompuesta hasta dentro de los programas como el PAE y el Senifa (Servicio Autónomo Nacional de Protección a la Infancia y la Familia) lo que venía siendo denunciado por las comunidades educativas, consejos comunales y las propias madres del barrio.

Esta problemática ha afectado la imagen del Gobierno, ya que al distribuir alimentos descompuestos, se ha podido poner en riesgo la salud de los venezolanos. El tema de la calidad, cuando de alimentos se trata, es muy delicado e importante ya que afecta directamente al consumidor.

Por esta razón, se cree que Nestlé debe estar al cuidado y en alerta de todos sus procesos de calidad, ya que podrían caer en irregularidades que afecten a los consumidores, como lo fue el caso de Purina.

Otro factor que pone en riesgo la seguridad operativa de Nestlé y que forma parte de la realidad del país, es lo referente a la dificultad de obtener divisas por medio del Sistema del Control Cambiario; ya que este organismo no posee la capacidad de suministrar los montos necesarios que requieren las empresas privadas. El experto financiero Jesús Casique explica en un artículo que “los montos liquidados entre Cadivi y el Sitme no son suficientes, ya que sólo este último, está negociando un promedio diario de \$26,8 millones, cuando la demanda real es hasta 6 veces mayor”.

Según la empresa consultora Ecoanalítica

Cifras del Banco Central de Venezuela (BCV) señalan que entre enero y marzo, las importaciones privadas cayeron 42,9% frente a 2009. Un ejemplo del impacto de la escasez de divisas en el comercio, la ofrecen los gremios distribuidores de licores del país, los cuales registran una caída de las ventas de whisky de 50%, ya que sólo reciben 5% de los dólares que necesitan para cubrir la demanda de esta bebida alcohólica.

Ecoanalítica asegura también, que el desequilibrio entre demanda y oferta todavía no ha provocado un desabastecimiento, esto debido a la recesión económica, que ocasiona la caída del consumo. “No obstante, los reportes de los gremios empresariales e industriales dan cuenta de las dificultades para producir”.

El proceso para la adquisición de divisas afecta la importación de productos que Nestlé compra en el exterior, ya que al no recibir la cantidad necesaria de dólares, no satisface la demanda del mercado en cuanto a estos productos; generando una situación de escasez que a largo plazo podría convertirse en desabastecimiento.

2.3.2 Situación actual que enfrenta Nestlé

Si bien se hizo referencia acerca de la situación actual de Venezuela que podría afectar a Nestlé generando situaciones de crisis; es necesario hacer relato del escenario que actualmente enfrenta esta empresa alrededor del mundo.

Según la ONG Greenpeace

Nestlé fabrica Kit Kat y para ello utiliza aceite de palma. Entre sus empresas proveedoras está la mayor responsable de la destrucción de los últimos bosques de Indonesia, que también afecta muy negativamente al modo de vida y al sustento de la población local y está ocasionando la extinción del orangután.

A partir de esto, Greenpeace intentó, a través del dialogo, que Nestlé cambiara su proveedor de aceite de palma, pero no hubo respuesta. Por ello, la ONG promueve una campaña por medio de redes sociales y protesta públicas, en la que dan a conocer la situación y buscan la toma de conciencia por parte del público y la empresa.

Nestlé por su parte se compromete a dejar de utilizar el aceite de palma procedente de dicho proveedor que colabora con la destrucción de los bosques. Según un artículo de Greenpeace “Nestlé se ha comprometido a identificar y excluir de su cadena de suministro a aquellas empresas propietarias o gestoras de plantaciones de alto riesgo y explotaciones implicadas con la deforestación”.

CAPÍTULO III: EL MÉTODO

3.1 Establecimiento de los objetivos

3.1.1 Objetivo General

Elaboración de lineamientos para el desarrollo de un manual que permita la gerencia comunicacional de una crisis, a una empresa de alimentos en Venezuela; caso Nestlé Venezuela S.A.

3.1.2 Objetivos Específicos

- Conocer acerca del impacto o efectos de las crisis comunicacionales en las empresas venezolanas.
- Identificar buenas prácticas acerca del manejo de crisis comunicacionales en el entorno local.
- Identificar potenciales asuntos sensibles a crisis en la empresa Nestlé Venezuela S.A.

3.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación que se inscribe en el estudio es exploratoria, ya que se pretende estudiar un hecho o tema que si bien es conocido, no cuenta con una base teórica. Según los autores del libro *La Metodología de la Investigación*

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas

vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (Pág. 100)

Se pretende llevar a cabo una investigación profundizando la base teórica existente, para así sugerir nuevas ideas y afirmaciones.

Así bien, a medida que se desarrolle el estudio, se irán respondiendo las diversas preguntas planteadas y se irá formando un nuevo conocimiento. Se requiere de la búsqueda de antecedentes y base informativa, para conocer la mejor forma de abordar el problema y encontrar los procedimientos adecuados, para entonces poder desarrollar la propuesta comunicacional.

3.3 Diseño de la investigación

En cuanto al diseño de la investigación, se encuentra en la categoría de no experimental ya que los investigadores observan los fenómenos y sucesos tal y como ocurren, sin intervenir en su desarrollo.

Según los autores del libro *La Metodología de la Investigación*: “la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”. (Pág. 205)

Como señala Kerlinger y Lee (2002): “En la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o los tratamientos”, ya que estas variables son hechos que ya sucedieron y dejaron secuelas.

En el caso de estudio de Nestlé, se participa como observadores directos de sus eventuales crisis comunicacionales, así como de las acciones emitidas por la empresa en ocasiones anteriores; sin embargo no se pretende inmiscuirse más que con el análisis del estudio del tema.

3.4 Modalidad y submodalidad

El proyecto que se lleva a cabo puede considerarse dentro de la modalidad de estrategias de comunicación amparadas en necesidades reales de alguna organización. En este caso, será la necesidad de Nestlé de resurgir y prevenir crisis actuales y futuras. El propósito es plantear soluciones comunicacionales mediante la realización de un manual de crisis para la empresa. Para esto se consultan fuentes internas de Nestlé, se revisan fuentes bibliográficas referentes a crisis, estrategias comunicacionales, entre otras; para así finalmente, luego de conocer a fondo las causas y repercusiones de la crisis, se da una respuesta o solución comunicacional, por medio de la cual la empresa podrá enfrentar el problema de forma responsable y pública.

3.5 Operacionalización de variables

3.5.1 Dimensiones e indicadores

A continuación las dimensiones procedentes de cada uno de los objetivos de la investigación:

Conocer el impacto de una crisis comunicacional dentro de una empresa.

- Características de una crisis

Conocer las mejores prácticas para el manejo de una crisis en el entorno local

- Gerencia de una crisis
- Manual de crisis

Identificar posibles crisis para la empresa Nestlé

- Situaciones de crisis vividas anteriormente por la empresa
- Posibles situaciones de contingencia actuales
- Análisis del entorno

3.5.2 Cuadro técnico metodológico de los objetivos

Tabla 1 Cuadro Técnico Metodológico – Objetivo 1

OBJETIVO	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS	FUENTES
Conocer acerca del impacto o efectos de las crisis comunicacionales en las empresas venezolanas.	Características de una crisis	Concepto	¿Qué es para usted una crisis?	Análisis de documentos y entrevista	Expertos en crisis
			¿Cómo puede afectar la crisis a una empresa?	Análisis de documentos y entrevista	Expertos en crisis
			¿Cuándo se considera una empresa en crisis?	Análisis de documentos y entrevista	Expertos en crisis
		Características	¿Cuáles son los tipos de crisis más importantes que puede vivir una empresa?	Análisis de documentos y entrevista	Expertos en crisis
		Indicadores	¿Se puede hablar de indicios para detectar una crisis tempranamente?	Análisis de documentos y entrevista	Expertos en crisis

Tabla 2 Cuadro Técnico Metodológico – Objetivo 2

OBJETIVO	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS	FUENTES
Conocer las mejores prácticas acerca del manejo de crisis comunicacionales en el entorno local.	Gerencia de una crisis	Mensajes claves	¿Qué es un mensaje clave?	Análisis de documentos y entrevista	Expertos en crisis
			¿Cuál es la estructura que deben tener los mensajes claves?	Análisis de documentos y entrevista	Expertos en crisis
		Voceros	¿Para la vocería, que cualidades o a quien se debe recomendar para dicho cargo?	Análisis de documentos y entrevista	Expertos en crisis
		Audiencias	Elección de audiencias	Análisis de documentos y entrevista	Expertos en crisis
		Medios	¿Qué medios se recomiendan para difundir dichos mensajes?	Análisis de documentos y entrevista	Expertos en crisis
	Manual de crisis	Concepto		Análisis de documentos	Documentos
		Función			
		Estructura			
		Manejo			
		Importancia	¿Es conocido el manual y sus beneficios por los responsables del manejo de la crisis, comité?	Análisis de documentos y entrevista	Personal clave de Nestlé
			¿Cómo es el uso que se le da al manual de crisis dentro de Nestlé? ¿Cuál es su importancia?	Análisis de documentos y entrevista	Personal clave de Nestlé
			¿Cuál nuevo valor agregado podría desarrollarse en un nuevo manual de manejo de crisis para Nestlé?	Análisis de documentos y entrevista	Personal clave de Nestlé

Tabla 3 Cuadro Técnico Metodológico – Objetivo 3

OBJETIVO	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS	FUENTES
Identificar potenciales asuntos sensibles a crisis en la empresa Nestlé Venezuela S.A.	Situaciones de crisis vividas anteriormente por la empresa	Concepto de crisis	¿Qué representa para Usted una situación de crisis? ¿cómo puede detectarla?	Entrevista	Perosnal clave de Nestlé
		Ejemplos de crisis pasadas	¿Cuáles crisis ha tenido que enfrentar Nestlé?	Entrevista	Perosnal clave de Nestlé
		Manejo de crisis	¿realizan ustedes algunas actividades pertinentes para reconocer y asumir una crisis?	Entrevista	Perosnal clave de Nestlé
			¿Cuál es el presupuesto que estiman para designar a una crisis?	Entrevista	Perosnal clave de Nestlé
			¿Qué áreas de la empresa son las responsables del manejo de crisis?	Entrevista	Perosnal clave de Nestlé
	Posibles situaciones de contingencia actuales	Situaciones de alerta que se viven actualmente	¿Cuáles son las situaciones de crisis que eventualmente Nestlé podría anticipar y estar preparada?	Entrevista	Perosnal clave de Nestlé
	Análisis del entorno	Situación actual del país que amenaza a Nestlé		Análisis de documentos	Noticias y estudios

3.6 Elaboración de instrumentos para la recolección de información en cada unidad de análisis

3.6.1 Selección

Para la recolección de información se utiliza el método de entrevista cualitativa, la cual según los autores del libro *La Metodología de la Investigación*: “Es más íntima flexible y abierta. Esta se define como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado)” (Pág. 597). Se aplica el instrumento de entrevistas semiestructuradas, las cuales “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados”. (Pág. 597)

Estas entrevistas se aplican a personas expertas en un tema específico, donde anteriormente se ha desplegado una estructura o preguntas previas, pero que en el proceso de esta pueden surgir otras preguntas.

Por medio de este instrumento se estudian las características de una crisis, el efecto que causan en una empresa, cómo pueden ser manejadas o gerenciadas y los posibles riesgos que enfrenta Nestlé de hallarse en una situación de crisis, basándose en realidades pasadas.

Este instrumento es dividido en partes, realizadas a dos grupos: expertos en crisis y Directivos clave de Nestlé. Así se tiene un panorama fuera y dentro de la empresa.

La investigación semiestructurada permite analizar la fuente previamente, para así guiar la entrevista al punto central de la investigación; a la vez que deja un margen de libertad para desarrollar nuevas preguntas que nacen dependiendo de la fluidez e información arrojadas en la entrevista.

3.6.2 Diseño

Para poder desarrollar las preguntas, previamente se realiza un análisis del tema con la lectura de algunas bibliografías. Luego se redactan, de forma clara y sencilla, un conjunto reducido de preguntas acordes al grupo entrevistado y que si bien engloban el objeto central de estudio, no se tornan repetitivas y muy extensas.

Debido a que la investigación es cualitativa, no se utilizan niveles de medición.

3.6.3 Validación

Para poder garantizar y comprobar la efectividad del instrumento de medición, se cuenta con la revisión y aprobación de cuatro profesores de la Universidad Católica Andrés Bello:

Jorge Ezenarro, profesor en la Escuela de Comunicación Social

Luis Lange, Economista y profesor de contabilidad superior y finanzas.

Gabriela Flores, Coordinador de Desarrollo de Planes de la escuela de Ciencias Sociales

Gustavo Vásquez, profesor de la Universidad Católica Andrés Bello.

3.6.4 Ajuste

No se aplicaron los instrumentos a un grupo piloto debido a que la recolección de datos se realizó a través de entrevistas a colaboradores específicos de la empresa Nestlé y expertos en el manejo de crisis de otras empresas.

3.7 Diseño del plan operativo de muestreo

3.7.1 Población de interés

Agencias de Comunicaciones

Empresa de alimentos

Profesores universitarios

3.7.2 Método de recolección de datos

En este trabajo de investigación se realizaron las entrevistas como único método de recolección de datos. Estas fueron semiestructuradas ya que si bien se planificaron preguntas previas e iguales para todos, cuando se realizó la entrevista surgieron otras preguntas de complemento.

3.7.3 Escogencia del marco de muestreo

La aplicación del instrumento de recolección de datos, se presentó a toda la población de la unidad de análisis integrada por las siguientes personas:

- Agustín Beroes, Líder de cuentas Pizzolante, Comunicación Estratégica
- Thamara Laurens, Directora de Comunicaciones Corporativas Publicis/Dialog
- Yasmin Trak, Jefe del departamento de publicidad y RRPP UCAB
- Thony Da Silva, Director de estrategia de negocios Pizzolante, Comunicación Estratégica
- Maite Quintero, Gerente de Comunicaciones Nestlé Venezuela S.A.
- Manuel Pulido, VP de Asuntos Públicos Nestlé Venezuela S.A.
- Andrés Alegrett, Director Legal Nestlé Venezuela S.A.
- Phillipe Mondada, Director de Negocios Lácteos Nestlé Venezuela S.A.
- Marianella Hurtado, Gerente de Servicios al Consumidor Nestlé Venezuela S.A.

3.7.4 Selección del método de muestreo

Según los autores del libro *La Metodología de la Investigación*: “Muestra es un subgrupo de la población de interés, este deberá ser representativo de la población” (Pág. 236).

La selección del muestreo se realizó de acuerdo al método no probabilístico en el cual se eligen a los grupos de investigación de acuerdo a la información que podrían suministrar.

Como destacan los autores en el libro *La Metodología de la Investigación*: "En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de cusa relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra" (Pág. 241).

Con base en el planteamiento del problema y el diseño de la investigación, se determina el tipo de selección de la muestra; Tomando en cuenta la teoría de Kenlinger y Lee, la cual establece que en la investigación no experimental, la muestra no se selecciona aleatoriamente.

Según el Manual de trabajo de Grado de la Universidad Católica Andrés Bello (2008) "cada individuo es seleccionado en virtud a criterios no aleatorios que dependan del investigador".

Los grupos entrevistados están conformados por: profesores, consultores, Director de Estrategia y Negocios, Gerentes y Directivos; cada uno de ellos elegido de acuerdo a la información que se considera adecuada podrían aportar, recordando los objetivos de la investigación.

3.7.5 Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra, tomando en cuenta a los expertos en temas comunicacionales referentes a crisis y empleados claves de Nestlé Venezuela, fue un total de 9 personas.

Según los autores del libro *La Metodología de la Investigación*:

En los estudios cualitativos el tamaño de muestra *no* es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador *no* es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia. Lo que se busca en la indagación cualitativa es profundidad. Por lo tanto, se pretende la calidad en la muestra más que la cantidad. (Pág. 562)

Ahora bien, se toman en cuenta diversos factores a la hora de determinar el número de casos a estudiar, estos son:

1. *Capacidad operativa de recolección y análisis:* Se escogen 9 casos de estudio ya que es el número factible de manejar, por la profundidad del tema.

2. *Entendimiento del fenómeno:* El tamaño corresponde a la cantidad de entrevistas necesarias para obtener la información útil para el desarrollo de la investigación, sin caer en repeticiones.

3. *La naturaleza del fenómeno bajo análisis:* A pesar de tratarse de una muestra pequeña, cada entrevista requiere de tiempo, ya que las personas entrevistadas tienen una agenda complicada.

Dada la naturaleza de la investigación, solo los directivos de Nestlé poseen información acerca de temas sensibles de la compañía, por lo que el panel de entrevistados se hace reducido y selecto. Por otro lado, se seleccionan a los expertos en crisis, basándose en las experiencias previas que han tenido estos en el manejo de crisis anteriores en el país.

3.7.6 Elementos de la muestra

Los elementos de los grupos de muestra para el estudio se ubican en dos grupos:

Grupo #1 Expertos en comunicaciones

3.7.7 Ejecución del plan

Se realizó una reunión con el tutor Ramón Chávez, en la que planteados ya los objetivos de la investigación, se determinó la necesidad de abordar el tema de las comunicaciones empresariales en tiempos de crisis, y conocer perspectivas, experiencias y opiniones del personal de Nestlé. Una vez estipulados y diferenciados los dos grupos, se seleccionó específicamente a las personas para ser entrevistadas.

Luego se envió un correo a cada persona con el fin explicar el desarrollo de la tesis y pedir su colaboración por medio de una entrevista; una vez aceptada, se cuadran horas, fechas y lugares de encuentro, para así poder realizar cada una de las entrevistas de manera personal. A pesar de dicha coordinación, 4 entrevista con el personal de Nestlé hubo que realizarse vía correo electrónico, se les envió el modelo con las preguntas y estas fueron respondidas extensamente y enviadas de regreso.

De esta manera se logra culminar todas las entrevistas, una vez obtenidas las respuestas, se analizan los resultados y se elaboran así los lineamientos para el manual de crisis.

CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Logística de trabajo de campo

Para llevar a cabo la logística de las entrevistas se proceden con los siguientes pasos:

1. Elegir las personas a entrevistar y dividir las en dos grupos: expertos en crisis y personal clave de Nestlé
2. Se elaboran un tipo de entrevista, con preguntas específicas para cada grupo
3. Se les envía un correo a cada persona manifestándole las intenciones de entrevistarlos y explicándoles el desarrollo del siguiente trabajo de grado
4. Se coordinan los encuentros y se agendan
5. Se asiste a las reuniones planificadas, se toma nota y se graban todas las entrevistas
6. Se envían correos con las entrevistas a aquellas personas con las que no se pudo planificar una reunión
7. Se envía un correo de agradecimiento a cada una de las personas involucradas en dichas entrevistas

4.2 Recolección de datos

Este paso se presenta sin ningún inconveniente, ambos grupos cooperan tanto en disponibilidad de tiempo, como en esmero a la hora de responder las preguntas; obteniéndose así cantidades importantes de información valiosa.

Muchos de los entrevistados por no poseer mucha disponibilidad accedieron a responder la entrevista vía correo electrónico, facilitando el proceso de recolección de los datos.

4.3 Codificación y vaciado de respuestas

Tabla 4 *Entrevista a expertos en crisis*

Entrevistado/ Pregunta	Agustín Beroes	Yasmin Trak	Thamara Laurens	Thony Da Silva
¿Qué es una crisis?	Una situación que se sale de control y que acarrea la comisión de una serie de riesgos que pueden lesionar, desde la perspectiva de trabajo que nosotros hacemos aquí, la reputación de una compañía.	Una situación que puede afectar positiva o negativamente a una organización y que requiere una respuesta a corto o mediano plazo.	Es una situación sorpresa, de descontrol, que puede suceder en la organización y que tiene sus repercusiones en la opinión pública y través de los medios de comunicación.	Una situación que se escapa del control de la organización y tiene implicaciones en múltiples acciones.
¿Cómo puede afectar la crisis a una empresa?	Cuando te desvía del plan de acción y no permite el logro del objetivo.	Puede afectar positiva o negativamente, dependiendo de cómo la empresa reaccione ante esa situación, interna o externa, que me está sacando de mi manera habitual de llevar las cosas o como capitalizo lo que pueda estar pasando en el entorno para bien de la compañía.	Repercute en su reputación en cuanto a las opiniones de los demás.	Cuando tiene un impacto en su reputación, en su rentabilidad, en sus ingresos, en sus operaciones, etc. Cuando se pone en riesgo la continuidad operativa de la organización.
¿Cuándo se considera una empresa en crisis?	Cuando tanto en el entorno interno y externo de la empresa se presentan situaciones inesperadas que le pueden afectar. La crisis llega cuando se hace un mal análisis del entorno y tienes una gran desviación que	Las crisis suelen ofrecer síntomas a la organización, de hecho la primera fase de una crisis es la fase latente, donde tu comienzas a darte cuenta de que hay algunos asuntos que no están funcionando muy bien, que te están sacando de tu manera	Cuando se sale del ámbito de una organización y sale al ámbito público porque está afectando a un grupo de personas que no pertenecen al ámbito privado de la organización.	Cuando una situación se me escapa de las manos o sale fuera de mi control y tengo que aplicar acciones que ayuden a mitigarla muy rápidamente.

	no puedes controlar.	habitual de resolver o llevar tu trabajo diario y ahí es cuando tienes que prestar más atención y no dejarlo pasar.		
¿Se puede hablar de indicios para detectar una crisis tempranamente?	Hay un grafico que se llama curva de escalabilidad, con cuatro situaciones distintas: realmente para llegar a una crisis tuviste que tener antes una contingencia y antes un issue emergente, una situación de riesgo, de alerta. Y luego viene el plan de control de daños.	Hay compañías que son más propensas a sufrir si una crisis, y eso es lo que llamamos crisis previsible. Hay que crisis que pueden anticiparse debido a la naturaleza de tu negocio. Las crisis internas por lo general van dando síntomas	Si, con el monitoreo de los medios de comunicación para saber que están diciendo los de afuera de ti. Ahí consigues unos alertas, como unos pequeños indicios.	Si totalmente, la estadística dice que la crisis proviene de asuntos que no han sido, o bien atendidos o bien oportunamente resueltos, o donde decisiones gerenciales no se han tomado.
¿Cuáles con los tipos de crisis más importante que puede vivir una empresa?	Crisis internas, las que dependen del proceso de producción; y crisis externas, las que no dependen de la empresa, como los desastre naturales.	Cada empresa clasifica la crisis de acuerdo a su negocio. Si tuviera que hablar de una clasificación general te diría que internas y externas, así como las comunicaciones; que tienen que ver con su audiencia y público interno y aquellas que están fuera de su organización.	Aquellas que se suscitan inesperadamente que pueden ser internas, dentro de la empresa y externas es decir fuera de la empresa.	Existen crisis operativas, legales, reputacionales. Depende de los riesgos que enfrenta el tipo de organización.
¿Cómo se debe gerenciar una crisis?	Para gerenciar una crisis de alerta temprana que monitoree el entorno, para tener definidos y actualizados una agenda de riesgos, una agenda estratégica y un mapa de riesgos. Dichos	Primero estar constantemente monitoreando el entorno, tanto interno como externo de la organización, cuando hago seguimiento del entorno estoy más enterando y prevenido ante las cosas que puedan pasar.	Haz un informe del análisis de medios, evalúa que se dice y como se comunicó internamente. Luego realizamos acciones, como sacar una campaña publicitaria. Luego de que	Debe saber cuáles y donde están los riesgos de las operaciones, luego comienzas a tipificarlos para establecer estrategias diferenciadas para entender los distintos tipos de

	riesgos pueden ser positivos y negativos, convirtiéndose en oportunidades y amenazas. Debe existir un manual de manejo de crisis que maneja el equipo de contingencia. Todo el equipo está formado para cualquier situación que se salga de control. Ante una crisis se debe conocer la audiencia a la cual se le difundirá el mensaje clave, que depende de la situación.	En un momento de crisis hay dos cosas claves: primero la rapidez de la respuesta, pero no por responder de manera rápida yo tengo que responder lo primero que me venga a la cabeza, porque ahí podría cometer un error. Los expertos en crisis recomiendan que a las primeras 24 o 48 horas tú como empresa debas fijar una posición y dar una respuesta. Para fijar posición y que esa respuesta me favorezca, debo establecer redes de comunicación entre los miembros de la compañía, normalmente se establece un comité de crisis, un equipo de trabajo que está allí, formado por varias personas de gerencias diferentes y que están prevenidos al bate, y no es que ese sea su trabajo de todos los días, sino que esas personas designadas en un momento de crisis saben cómo actuar. También es muy importante mantener relación con los	pasa la crisis, debes seguir comunicando de una forma más personal.	riesgos. Se logran mediante una matriz de calificación de riesgos, que establezca la probabilidad y el impacto.
--	---	---	--	--

		medios, tener actualizada mi base de datos de medios. Tener buenas redes internas de comunicación que vaya del comité hacia abajo. Por último la designación de un vocero, no todos pueden ser voceros.		
¿Cómo conforman las empresas un comité de crisis?	Deben tener dos cosas: un equipo de alerta temprana, que son los monitores y analistas tanto de la agenda de riesgos, como de la agenda estratégica. Tienen que ir alimentando a los directivos de la empresa en uno u otro sentido. Ellos son capaces de dar sugerencias de prevención de daños. Y un equipo de manejo de contingencia, en el cual se rige por el manual de manejo de contingencia. Dicho equipo requiere una formación de vocería de donde sale el vocero. No se recomienda que sean las mismas personas para el manejo de ambos equipos.	Personas involucradas en la dinámica de la organización que detecta que no está bien. Ese comité formula posibles escenarios y con esta base planifican formas de actuar, para que si pasa algo ya se tiene un plan de contingencia y por eso es que es tan útil un manual de crisis, para saber quiénes son los voceros, cuales son los medios por donde comunicarse, cuales son las primeras acciones que voy a tomar.	Personas encargadas de monitorear constantemente el entorno, encargados de tener un manual con mensajes claves	Por todas las personas que van a tener una incidencia en el manejo de la situación de crisis. Hay cargos y funciones que son absolutamente indispensables (comunicación, legal, alta directiva y gerencia general de la empresa.). a la final se trata de quienes tomas las decisiones y dependiendo del tipo de crisis se requerirá de la información de personas con cargos específicos.

¿Qué cualidades debe tener un vocero y a quien se recomienda?	Deben estar identificados y formados previamente y deben conocer el manual de contingencias.	Hay un vocero técnico y uno emocional. El vocero técnico sabe de lo que está sucediendo, tienen el conocimiento especializado en la crisis; pero no siempre es el mismo, suele estar representado por la persona que más sabe del área en la cual está pasando la crisis. Ahora bien, hay muchas crisis que requieren que el que dé la cara genere empatía con los afectados, y ese es el vocero emocional. Este da la cara por la empresa, suele ser el gerente general, el gerente de la compañía, el dueño de la empresa; a quien el afectado por la crisis quisiera ver.	Una persona bien preparada capaz de dar la cara y transmitir mensajes. Debe tener credibilidad	No precisamente debe conformar el comité de crisis, porque no necesariamente toma decisiones, sino que actúa según lineamientos. El vocero debe tener el rango suficiente para ejercer la vocería y ser de peso para las audiencias con las que se va a comunicar, con habilidades para poder ejercer esa función.
¿Cuántos voceros se considera prudente seleccionar?	No se recomienda tener un solo vocero, dependiendo del nivel de ataque, yo saco a alguien. Lo importante es que no dependas de una sola persona.	Hay dos clases de vocero y se pueden usar ambos o uno solo en una crisis.	Personalmente considero que solo debe existir un vocero único.	Debe tener distintos niveles de voceros, los informales alineados con un mínimo de mensajes y los oficiales que deben tener distintos rangos, porque dependiendo de la situación de crisis debes escalar los voceros, para no quemar a los altos directivos en las primeras

				instancias de la crisis. Debe manejar el contenido y tener habilidades ante situaciones de presión.
¿Qué es un mensaje clave?	Son todos aquellos mensajes ciertos, cortos y precisos estipulados en el manual de crisis para atacar distintas situaciones.	Un mensaje veraz, comprobable, responsable y oportuno	Es la forma de comunicar y posicionar dependiendo de cuál sea el caso	Los mensajes son la combinación entre la acción y el verbo (lo que digo y lo que hago).
¿Cuál es la estructura que deben tener los mensajes claves?	Primero mensajes ciertos, no puedes mentir. Segundo, mensajes cortos y precisos. Varios ingredientes: que estás haciendo para resolver el asunto, que estás haciendo para que no se repita... depende del caso hay estructuras que son convencionales y no deberían de dejar de estar allí.	Va a depender de la crisis, pero en general hay varias formas de responder: la primera es “yo no tengo la culpa”, esta tiene que estar apoyada en argumentos. La segunda es “yo no fui, fue fulano”, hay que comprobar que fue el otro. Como tercera y más recomendada es ser positivo y honesto, si se comete un error hay que asumirlo y ser proactivo con un mensaje positivo, admitir que se cometió un error, explicar que está pasando y que estoy haciendo para remediarlo.	Una estructura premeditada con preguntas para estar preparado, ten una campaña institucional, ten una medición de si mis consumidores son leales a mi marca. Saber cuánta gente me quiere y cómo me quiere. De ahí formular mensajes para ese público dando a entender el apoyo que pueda tener la empresa con la comunidad y la sociedad.	Lineamientos específicos: preocupación por lo que está pasando, transmitir que realmente le importa lo que está pasando. Acciones que en el marco de mi comité voy a decidir, que voy a ejecutar para atender esa circunstancia.
¿Qué medios se recomiendan para difundir tales mensajes?	Los que me convengan, depende de la situación, de las implicaciones que está arrojando.	Normalmente se recomienda utilizar la prensa, la salida más inmediata es un remitido. Pero al final depende de la compañía, si la	Creo que lo recomendable es utilizar todos los que tengas a mano; tanto internos y externos. Utilízalos todos.	Dependiendo de las audiencias que se vayan a manejar. Debo estructurar un mecanismo que permita que mi capacidad de

		empresa tiene un fuerte impacto en la opinión publica el esfuerzo comunicacional debe ser mayor, ergo la mezcla de medios a utilizar para hacerle publicidad a la empresa y para dar respuesta en un momento de crisis va a ser mayor.		reacción sea tan rápida que logra mitigar cualquier conato de crisis.
--	--	--	--	---

Tabla 5 Entrevista a personal directivo de Nestlé

Entrevistado / Pregunta	Marianella Hurtado Gerente de Servicios al Consumidor	Maite Quintero Gerente de Comunicaciones	Manuel Pulido VP de Asuntos Públicos	Andrés Alegrett Director Legal	Phillipe Mondada Director Negocios Lácteos
¿Qué representa para Usted una situación de crisis? ¿Cómo puede detectarla?	Es aquella en la que de algún modo se vea comprometida la imagen de la empresa bien sea a nivel de los servicios o de calidad de los productos y que se vea comprometida a nivel de medios de comunicación, a nivel de boca a boca con los consumidores, a nivel del social media. Es aquello que afecta negativamente nuestra imagen.	Las organizaciones son seres vivos que en una situación de crisis pueden verse impactadas negativamente por circunstancias o hechos que desequilibran su estructura y el ambiente en las mismas. Un monitoreo constante del entorno es una buena manera de anticipar o identificar las crisis, pero éstas pueden agudizarse o en ocasiones detectarse cuando llega a la opinión pública.	Es una situación donde la empresa no puede manejar un asunto que se le presenta y le afecta en la prensa.	Una crisis es una ruptura que se produce en una empresa por errores, tanto humanos como técnicos en sus procesos. La crisis impacta la imagen y por ende se requiere un trabajo especial de comunicaciones.	Es una situación que rompe la paz organizacional. Detectarla es muy difícil hasta que estas en ella y nunca sales de ella
¿Cuáles crisis ha tenido que enfrentar	La que te puedo mencionar la más reciente la que tuvimos	Aproximadamente 6 años la empresa enfrentó una crisis con el	Nestlé en Venezuela es una empresa que está comprometida	Nestlé ha enfrentado varias crisis. Yo diría que la más reciente	La crisis láctea de 2008 es la más importante que me ha tocado manejar

Nestlé?	con Purina, donde hubo una serie de mascotas que fallecieron por el consumo del alimento y que estaba fuera de las regulaciones de calidad. Esta fue la crisis más fuerte que hemos tenido en los últimos 10 años	alimento para perros Dog Chow de Purina, en la que la empresa se hizo responsable por los daños ocasionados a las mascotas y su familia.	con el abastecimiento. En ese sentido, debe enfocarse en asegurar el abastecimiento de los venezolanos. No poder cumplir con esa misión, le podría generar una crisis muy fuerte porque habría una percepción política negativa hacia la empresa en el Gobierno y esto generaría una situación delicada	internacional tiene que ver con un proveedor de Aceite de Palma en África. LA empresa tenía como proveedora a esta compañía y con un mal manejo de los bosques estaban generando la muerte de los orangutanes de esa selva. Esto generó unos ataques de parte del grupo de Greenpeace y a nivel mundial ha impactado a Nestlé. La empresa ha manejado el tema comunicacional mente rompiendo con ese proveedor, pero el impacto negativo en redes sociales, aún no se ha determinado. A nivel local, sin duda Purina ha sido la más emblemática, pero ha habido otras como la crisis de leche hace dos años, donde la única empresa que salió a ayudar con el abastecimiento de leche fue Nestlé.	directamente en Nestlé. Una escasez de leche generó una situación incómoda en el mercado local que puso a Nestlé en las primeras páginas ya que era la única empresa que salió a abastecer el mercado
¿Cuáles considera usted que sean los mensajes claves que deba comunicar Nestlé en el momento de	Se establecen unos mensajes para claves para reconocer la situación, una explicación del por qué sucedió. Como	Empresa respetuosa de las leyes venezolanas. Empleadora de aproximadamente 5.000 trabajadores en forma directa. La calidad de	Comprometida con Venezuela, empresa con tradición venezolana y orientada a la Nutrición, salud y bienestar. Por supuesto el mensaje	En un país como Venezuela, el único mensaje que interesa a las audiencias es Confiabilidad y Seguridad alimentaria (entendida como	Dependerá de la crisis. Pero creo que se debe basar en el compromiso con el consumidor, ofrecer productos orientados a la Nutrición, Salud

una crisis?	ir dando paso a paso la cara de lo que se está haciendo y que te vean como una empresa responsable que asume sus errores y los soluciona.	sus productos no es negociable. Está por encima de cualquier cosa. Empresa que apuesta en el desarrollo sustentable del país con distintos programas de "Creación de Valor compartido" Presente en el país por más de 60 años confiando, invirtiendo y desarrollando la producción nacional a través de sus cinco fábricas y sus casi 5000 trabajadores.	dependerá de la crisis que se le presente a la empresa	abastecimiento). Los otros mensajes dependerán de la magnitud de la crisis.	y Bienestar, además de ser un buen ciudadano corporativo.
¿Cuáles considera usted son las personas pertinentes para asumir la vocería en caso de una crisis? ¿Considera que debe ser uno o pueden ser más?	Se establece un vocero dependiendo del caso. En este momento para cualquier tipo de mensaje que haya que dar ante los medios lo hace Ramón Chávez que es el Gerente de Comunicaciones. Y si fuera un caso de mayor gravedad dependiendo del caso se involucra al presidente de la empresa.	En este momento las únicas personas que asumen vocería en Nestlé Venezuela son el VP de Comunicaciones y el Presidente de la compañía; sin embargo, estamos trabajando para preparar a otros voceros como lo son los Gerentes de los negocios y la Gerencia Legal. El entrenamiento de voceros es una tarea que merece darle la importancia, el tiempo y la dedicación que merece, especialmente en una empresa como Nestlé con las distintas unidades de negocio. Mi	Por norma de la empresa, el vocero debe ser Ramón Chávez, nuestro Director de Comunicaciones .	En Nestlé Venezuela Ramón Chávez, Director de Comunicaciones y Félix Allemann, Jefe del Mercado. Esto establece el código de vocería de la empresa.	Por norma de Nestlé es el Director de Comunicaciones del país. Solo en caso de emergencia sería el líder del mercado. Presidente de la compañía.

		apuesta es mantener más de un vocero para dedicarse a diferentes temas dependiendo de la experticia y el tema a tratar, con la condición máxima de lograr preparar un equipo de vocería sólido e integral. Es importante tener presente lo importante de un buen vocero, pues a pesar que en un momento dado un vocero esté tratando ante la opinión pública un tema específico y detallado de su unidad de negocio, para el público dicho vocero al final del día es un representante de la organización.			
¿Realizan ustedes algunas actividades pertinentes para reconocer y asumir una crisis?	Se hacen cuando tenemos que hacer lo que llamamos un recall del producto pero se hace ficticiamente. Se hace una llamada del consumidor un reclamo repetitivo sobre un mismo lote y se pone una alerta y se notifica a las áreas que le corresponde y en base a eso se hace un análisis. Si hacemos ejercicios en el manejo de	Hay monitoreo constante del entorno mediático, político y social y en el momento que se detecta una crisis se activa la comisión de manejo de crisis, quienes se dedican a tiempo completo a analizar la situación, verificar y analizar los datos, hechos y circunstancias, asesorados además por expertos (interno externos) del área y del tema.	Toda la política de Lobby que la empresa maneja busca minimizar la crisis y además, mantenemos informado a las autoridades ante las posibles situaciones de desabastecimiento o escasez. Además, tenemos un comité que se dedica a monitorear todas las potenciales situaciones de crisis que pueden presentarse a la empresa.	Lo que se hace es un “petit comité” donde se evalúa constantemente la situación del país y cómo podría afectar al negocio.	Cada cierto tiempo dedicamos una sesión del Comité de Dirección a detectar os asuntos que pueden impactar nuestro negocio. El monitoreo constante a la situación del país es clave para definir qué crisis tienen posibilidad de ocurrencia.

	crisis.				
¿Qué áreas de la empresa son las responsables del manejo de crisis?	Existe un comité que trabaja con la casa matriz que te da las pautas de cómo manejar la crisis más el manual con el que trabaja el comité conformado por distintas personas de departamentos como el legal, la presidencia, comunicaciones, asuntos públicos.	Los responsables de manejo de crisis dependerán de la naturaleza de la misma pero se puede hablar de la Presidencia, Gerencia de Comunicaciones, Gerencia Legal y la Gerencia de Asuntos Públicos	Comunicaciones, Asuntos Públicos y Legal. Puede existir otra unidad pero esas son las que participarán en el manejo de una crisis, junto por supuesto a la Presidencia.	Presidencia, Legal, Comunicaciones, Asuntos Públicos y Finanzas... dependiendo de la magnitud o tema de la crisis se incorpora alguna otra unidad de negocios o de apoyo.	En Nestlé sería el área de comunicaciones, legal, finanzas, Public affairs y Presidencia. A ese grupo se debe sumar el negocio que se vería afectado por la crisis.
¿Cuál es el presupuesto que estiman para designar a una crisis?	Nunca se estima un presupuesto para un manejo de crisis porque se supone que no debe pasar.	No manejo esta información	Difícil de estimar porque dependerá de la magnitud de la crisis y por supuesto de las acciones del comité de crisis defina.	Esto no se puede establecer. Dependerá de las tácticas que se ejecuten. Pero normalmente no hay límites presupuestarios al momento de manejar una crisis.	No existe un presupuesto asignado, este se define de acuerdo a las acciones que se vayan a tomar
¿Se ve afectada la responsabilidad social de la empresa al enfrentar una crisis? ¿Cómo?	Dependería del caso que estemos manejando. Se vería afectada si llegara a ser una crisis donde diga que en un producto este dando información que es falsa en sus etiquetas y se armara un escándalo en los medios. Porque perderíamos la credibilidad de lo que estamos haciendo en las	Cuando una organización enfrenta una crisis se ve afectada toda la compañía por igual. No es posible disgregar las marcas de los productos de las ventas o de la imagen, pues la crisis impacta en la credibilidad de la empresa y en la confianza de los consumidores. La responsabilidad social se afecta desde los atributos de credibilidad y confianza.	La responsabilidad social es una herramienta que en una sociedad como la que tenemos, ayuda a minimizar y a proteger a la empresa de cara a potenciales crisis. Sin embargo, considero que desde el momento en que comienza una crisis, cualquier acción que tú hayas realizado, desaparece.	Definitivamente sí. En Venezuela la responsabilidad social permite abrir puertas y acercar a la empresa a las audiencias adecuadas. Son programas que ayudan la cultura y por ende, si en una crisis la imagen de una empresa se ve afectada, entonces si se ve afectada la Responsabilidad Social.	La responsabilidad social viene a ser como un escudo que nos debe ayudar en momentos de crisis. Ya que te generan un "good will" en las audiencias clave que te pueden ayudar en el momento de una crisis. Por ejemplo, si yo tengo una fábrica y ayudo a las comunidades alrededor de mi fábrica, esas personas deben ser mis aliados en una crisis. Por eso no creo

	comunidades.				que se vea afectada, más bien ayuda.
¿Cuáles son las situaciones de crisis que eventualmente Nestlé podría anticipar y estar preparada?	Siempre estamos preparados para manejo de retiro de producto, ya que la calidad es algo no negociable para nosotros y por eso se hacen muchos controles de calidad y análisis previos antes de sacar el producto al mercado. Hacemos estudios de imagen todos los años para identificar como estamos posicionados.	Podría continuar la guerra iniciada por Greenpeace y agudizarse impactando más profundamente a más países. Nestlé puede prepararse ante esta situación manteniendo una comunicación franca y transparente con los consumidores y cumpliendo con el plan de acción que anunció implementaría. La comunicación siempre debe ir respaldada por acciones, es ésta la justa medida para la credibilidad.	Temas de Gobierno, estar atentos a potenciales nacionalizaciones debido a desabastecimiento y porque no puede manejar las posibles situaciones de escasez.	Debería estar vinculada a tema de desabastecimiento y de producción. Además, hay que considerar el tema sindical/laboral en un país como Venezuela.	Creo que la más importante es estar preparada ante un Recall de producto. Normalmente tenemos que estar listos para reaccionar muy rápidamente en caso de tener un problema con un producto y que la recogida del mercado de ese producto sea eficiente.

4.4 Discusión de los resultados

Mediante el análisis de los resultados de las entrevistas, se obtiene información valiosa y pertinente que será utilizada como base para el desarrollo de los lineamientos para el manual de crisis.

A continuación se analizan los resultados diferenciados en dos grupos: expertos en crisis y personal clave de Nestlé, ya que las entrevistas elaboradas a cada uno contienen información desigual y acorde a los conocimientos de los entrevistados.

Grupo 1: Expertos en crisis

En cuanto al concepto de crisis que los expertos definen, existen dos aspectos importantes a resaltar, ya que la mayoría concuerda que es una situación de descontrol que afecta a una empresa y trae múltiples implicaciones o riesgos, que a su vez repercute en su imagen a través de la opinión pública. Sin embargo, uno de los entrevistados afirma que una crisis es una situación que no solo afecta negativamente a una empresa, sino que también puede ser una situación de provecho.

Se observa que la teoría define una crisis como un giro inesperado que amenaza la imagen de una organización, se derivan de múltiples y diferentes causas. Esto coincide con lo que los entrevistados afirman, ya que ambos hablan de una situación imprevista que conlleva repercusiones en la imagen de una empresa.

Según los entrevistados la crisis afecta a una empresa cuando se pone en riesgo su continuidad operativa, desviándola de su plan de acción. Esto trae como consecuencia un impacto en la reputación de la organización, así como también en su rentabilidad e ingresos.

El fenómeno de la crisis tiende a producir una serie de situaciones que distorsionan el normal funcionamiento de cualquier organización. Es por esto que la teoría recomienda la creación de un plan comunicacional preventivo, para contrarrestar el factor sorpresa referido por el momento inesperado.

Los entrevistados consideran que una empresa se encuentra en crisis cuando surge una situación inesperada que no se puede controlar debido a los efectos internos y externos que esto causa. Uno de los entrevistados asevera que una organización sabe que se encuentra en crisis, ya que la situación se hace de conocimiento público.

Con respecto a los indicios para detectar una crisis, los entrevistados aseguran que una empresa es capaz de anticiparse a dicha situación ya que existen métodos para detectarlos, como el monitoreo constante de los medios y dependiendo a la naturaleza del negocio. Así se presentan síntomas o alertas que declaran una posible contingencia, la cual de no ser oportunamente gerenciada, puede desencadenar una crisis.

La teoría expone que dentro de las fases de una crisis se encuentra la preliminar, definida como aquel periodo donde todavía no ha detonado la crisis y es el momento de preparar un plan que garantice el buen desenvolvimiento de la empresa. La curva de escalabilidad define esta fase como un asunto emergente caracterizado por un alerta. Tanto la teoría como los entrevistados aseguran que es posible evitar una crisis con un plan de control de daños en una etapa temprana.

La mayoría de los entrevistados concuerdan en que los tipos de crisis más importantes que puede vivir una empresa, son las internas y externas. Sin embargo un entrevistado afirma que la crisis dependerá de los riesgos que enfrente el tipo de organización.

Muchas de estas situaciones se producen en el interior de la empresa; son los llamados conflictos internos y sus causas pueden ser diversas. Igualmente, existe la posibilidad de que la situación pueda llegar a transformarse en un asunto público, presentándose así una crisis externa.

Para gerencia una crisis, los entrevistados se distinguen por desarrollar algunos procedimientos más específicos que otros, sin embargo todos coinciden en que el primer paso debe caracterizarse por el monitoreo del entorno. Así mismo debe existir una agenda de riesgos, para que luego el comité defina la línea de

acción en tres aspectos específicos: mensajes claves, voceros y audiencias. Todo esto debe pertenecer a un manual de crisis.

El manual de manejo de crisis deberá estipular los mecanismos básicos para afrontar situaciones inmediatamente después de ocurrido el acontecimiento. Éste debe contemplar un plan de acción para solventar problemas existentes, mediante la elaboración de comunicación clave, preparación del vocero, identificación de audiencias, entre otros aspectos. Dicho manual debe ser conocido por un comité de crisis que cada organización estipule como competente. Si bien no todos los entrevistados toman en cuenta la importancia del manual de crisis, las acciones que definen para gerenciar esta situación, forman parte del mismo.

Según los entrevistados, el comité de crisis de una empresa está conformado por un equipo encargado de monitorear el entorno y tomar las decisiones pertinentes mediante el manejo del manual. Uno de los entrevistados alude a cargos indispensables dentro de la organización, que deben conformar dicho comité, estos son: comunicación, legal, alta directiva y gerencia general.

En cuanto a las cualidades que debe tener el vocero, los entrevistados destacan la formación y preparación del mismo, para que desarrolle habilidades oratorias. Así mismo, dos de los entrevistados destacan que el vocero debe tener credibilidad y representar una figura importante para sus audiencias. Igualmente el vocero debe tener conocimientos, tanto de la situación que transcurre, como del manual de crisis.

De igual manera, los entrevistados coinciden en que es prudente seleccionar más de un vocero y destacarlos en distintos rangos laborales, ya que su elección dependerá de la situación de crisis. No obstante, uno de los entrevistados considera que debe existir un vocero único.

La teoría establece que los voceros son quienes se encargan de transmitir el mensaje y representar a la empresa frente al público interno y externo. Son aquellos encargados de ofrecer oportunamente la información que el comité haya decidido divulgar. Por lo que debe tratarse de personas que generen empatía en la audiencia, esa cualidad se logra con una formación previa.

Un mensaje clave es aquel estipulado en el manual de crisis para atacar distintas situaciones. Todos los entrevistados destacan que este mensaje debe ser veraz y a su vez comprobable.

De manera más específica, los entrevistados consideran que la estructura de estos mensajes debe ser cierto corto y preciso, destacando las acciones a tomar para enfrentar la situación de crisis. Dos de los entrevistados consideran que los mensajes deben ser positivos y deben connotar la responsabilidad que tiene la empresa con la sociedad.

Los mensajes clave se elaboran como reacción a la situación y existen otros anteriormente estipulados. Dichos mensajes deben reflejar una sola idea que a su vez se vincule con la identidad corporativa y defina la línea de acción. Existen algunas características clave en el mensaje; el cual debe ser claro, conciso, completo, contractivo, creíble y coloquial. En general, al comparar las consideraciones de los entrevistados con la teoría, se puede afirmar que los mensajes deben comunicar acciones y ser honestos para no afectar la imagen de la empresa.

Los entrevistados opinan que los medios a utilizar para difundir los mensajes clave, dependerá de la situación de crisis; por lo que si se trata de una compañía que tiene un fuerte impacto en la opinión pública, los más recomendable es utilizar la mayor cantidad de medios posible para dar respuesta en el momento de crisis. Uno de los entrevistados recomienda el remitido en prensa como la salida más inmediata a la hora de dar una respuesta.

Grupo 2: Personal clave de Nestlé

En primer lugar, los entrevistados consideran que una situación de crisis es aquella que afecta la imagen de la empresa en cuanto a sus públicos, bien sean medios de comunicación o consumidores. Ahora bien, existen diferencias entre las respuestas, en donde cuatro de los cinco entrevistados, definen una crisis como una situación en la cual la organización es impactada negativamente por una circunstancia en el entorno.

Esto es coherente con la teoría expuesta anteriormente, en donde se define una crisis como un suceso inesperado que amenaza la imagen de una organización.

En cuanto a las crisis que ha tenido que enfrentar Nestlé, los entrevistados califican como crisis local más importante, la situación generada en el 2004 con el alimento para perros Dog Chow de Purina, en donde una serie de mascotas fallecen debido al consumo del alimento que no cumplía con las regulaciones de calidad. Por otro lado, presentan la situación de desabastecimiento de productos lácteos del 2008, como una situación que si bien resquebrajó el orden de la empresa, con el buen manejo logran beneficiarse de la circunstancia. Por último, como crisis internacional más importante aluden a aquella referente a la destrucción del hábitat de la selva en África, desencadenada por el mal manejo del proveedor de Aceite de Palma, generando un ataque mundial a Nestlé de la ONG Greenpeace. No se puede pasar por alto la respuesta aislada de un entrevistado, que se refiere a una situación susceptible a crisis referente al constante abastecimiento de los productos, para no generar una percepción negativa del Gobierno hacia la empresa; así como sucedió con el desabastecimiento lácteo antes referido.

Referente a los mensajes claves que debe comunicar Nestlé al momento de una crisis, la mayoría opina que dependen de la magnitud de la crisis que se

presenta. Igualmente, los entrevistados destacan que el objetivo del mensaje será posicionar a Nestlé como una organización responsable, ya que asume sus errores, respeta las leyes del país, abastece de manera constante el mercado y está comprometida con su consumidor. Así mismo, la mayoría remarca la importancia de integrar el lema de la empresa “Nutrición, salud y bienestar” dentro del mensaje clave, como posicionamiento ante su público.

Esta información concuerda con la teoría cuando esta arroja que las empresas presentan un mensaje de acuerdo a sus necesidades, el cual tiene el propósito de generar un efecto en el público, reflejando la identidad corporativa y la línea de acción a seguir. Este mensaje se construye de manera intencional para darle el dominio comunicacional a la organización ante una crisis.

Dentro del rol de vocero que se debe asumir en Nestlé ante una crisis, los entrevistados identifican la figura del Director de Comunicaciones como primordial; no obstante si la situación desmejora podría recurrirse a la figura del presidente de la compañía o al líder del mercado. Según uno de los entrevistados, a este tema debería dársele mayor importancia, por lo que propone entrenar a más de un vocero para abarcar los diferentes temas y clasificarlos según su campo laboral.

La teoría especifica que el vocero es quien se encarga de transmitir el mensaje clave y representar a la empresa frente a su público interno y externo; se observa que esta característica es parte de la figura del Director de comunicaciones, ya que este está al tanto de los acontecimientos de la empresa y tiene contacto con las audiencias dentro y fuera de la organización.

Por otro lado, en Nestlé realizan actividades para reconocer y asumir una crisis, estas consisten en el monitoreo constante del entorno donde se evalúa la situación del país y cómo esta podría afectar a la organización. Así mismo, se generan simulacros sobre notificaciones correspondientes a alimentos en malas

condiciones por medio de la atención al consumidor, para así hacer un recall del producto, lo que significa retirarlo del mercado.

Según expertos en crisis, el monitoreo es un sistema de alerta temprana que permite estar enterado y prevenido ante cualquier situación, con este se realiza un mapa de jerarquización de riesgos para estipular las oportunidades y amenazas e identificar de esta manera las posibles crisis. Con base en esta teoría, Nestlé desarrolla un plan estratégico para detectar, conocer y definir sus posibles crisis.

Las áreas responsables dentro del manejo de crisis en Nestlé, identificado como el comité, está conformado por los departamentos de comunicaciones, asuntos públicos, legal y la presidencia. Dependiendo de la magnitud y el tema de la crisis, se incorporarán entonces otras unidades como apoyo.

La teoría define al comité de crisis como un equipo de contingencia que cada organización estipula como encargado para dicha labor. Este comité formula posibles escenarios y formas de actuar, para preparar a la empresa con un plan de contingencia. Así pues, Nestlé considera que las unidades antes nombradas son convenientes en la conformación del comité y su operación.

No existe un presupuesto estipulado para el manejo de una crisis, ya que dependiendo de las tácticas que se ejecuten y la magnitud de la situación, se asignará una cantidad monetaria acorde y sin límites a las acciones por establecer.

El personal clave de Nestlé considera que una crisis afecta la imagen de la empresa, por lo que los consumidores pierden credibilidad y confianza en la misma. Por ende, las comunidades beneficiadas por la responsabilidad social de la cual es participe dicha organización también se ve perturbada. Por el contrario, un entrevistado considera que la responsabilidad social es quien fortalece a la

empresa en momentos de crisis, porque la responsabilidad social lleva consigo un mensaje y acciones positivas a las comunidades.

La responsabilidad social puede verse como parte de la identidad corporativa de una empresa, quienes los teóricos definen como aquella contempla la historia, valores, misión, objetivos y razón de ser. Por lo que si bien puede verse afectada durante una crisis, también puede ser un escudo que comunica las características positivas de la empresa.

Según los entrevistados, Nestlé puede anticipar situaciones susceptibles a convertirse en crisis clasificadas como:

- Referentes al Gobierno y sindicatos, las cuales tratan de controlar por medio de la satisfacción del mercado (abastecimiento).
- Control de calidad de los productos, lo cual es contrarrestado con los simulacros de *recall* y análisis previos antes de sacar un producto al mercado.
- Situaciones actuales que puedan agravarse como el caso del reclamo de Greenpeace. Por lo que sugieren mantener una comunicación franca y transparente con los consumidores.

CAPÍTULO V: MANUAL DE MANEJO DE CRISIS

5.1 Fase 1

5.1.1 Posicionamiento

Nestlé es una compañía de alimentos comprometida con: proporcionar Nutrición, Salud y Bienestar a sus consumidores, elaborar productos y marcas de calidad, respetar a las culturas y sus tradiciones.

5.1.2 Diagnóstico

El siguiente diagnostico tiene por función precisar y evaluar diferentes situaciones dentro de Nestlé vulnerables a convertirse en una situación de crisis:

- Escasez: por la dificultad que se tiene como empresa privada para la adquisición de divisas y a su vez importar productos pertenecientes a la marca elaborados en el exterior. Esto ocasiona que se le dificulte a los consumidores conseguir determinados productos y por ende deban sustituirlos por los de otra marca. De persistir dicha situación, podría ultimar un desabastecimiento.
- Irregularidad en el control de calidad: por falta de revisión y precisión en la elaboración de productos, se puede caer en la venta de mercancía de menor calidad o defectuosa. Dicha situación perjudica la imagen de la empresa entre sus consumidores, así como también podría causar disgustos, insatisfacciones y reclamos.
- Política gubernamental: actualmente Venezuela se encuentra en un proceso de cambios en las políticas públicas, afectando la empresa privada específicamente a las compañías de alimentos. Es por esto, que Nestlé puede verse inmiscuida en problemas legales y de expropiación.

- Problemas en la producción: por tratarse de la elaboración de alimentos, es necesario contar con un buen mantenimiento de las maquinas y disponibilidad de recursos necesarios para no caer en fallas que afecten finalmente la producción. Esto podría desembocar en una baja producción y por ende no se cumplirían los objetivos de negocios necesarios o planteados.
- Movimiento Sindical: conformado por un grupo de trabajadores que velan por los derechos de los empleados. Sin embargo, muchas veces estos pueden perjudicar de una u otra forma el buen funcionamiento de los procesos de la empresa, por diferir en pensamientos, requisitos y valores.
- Perjudicar el medio ambiente: muchos recursos para la elaboración de productos, son extraídos de la naturaleza, sin embargo algunos de estos procesos pueden afectar el entorno donde se trabaja, causando reacciones adversas por parte de ciertos públicos como organizaciones u ONG. Esto afecta la reputación y posicionamiento de la empresa.
- Desastres naturales: cualquier situación de origen natural e inesperada que cause daños físicos a la empresa. Sobre esta situación no se tiene control y la vulnerabilidad dependerá de la respuesta inmediata y organizada que de Nestlé.
- Proveedores inconvenientes: para la fabricación de algunos productos, es necesario adquirir materia de proveedores externos a la empresa; no siempre las practicas de estos proveedores obedecen las leyes de respeto y conservación del medio ambiente, por lo que Nestlé puede verse involucrado en un contexto desfavorable para su reputación.

5.1.3 Detección

Para poder detectar situaciones susceptibles a una crisis, es necesario conocer a través de entrevistas a los directivos y empleados, asuntos tanto internos como externos de la empresa.

Personas recomendadas a entrevistar debido a la información que manejan:

- Gerente de Servicios al Consumidor
- Gerente de Comunicaciones
- VP de Asuntos Públicos
- Director Legal
- Director de Negocios Lácteos
- Director de Finanzas

Preguntas tipo:

1. ¿Qué representa una situación de crisis?
2. ¿Cómo puede detectar una situación de crisis?
3. ¿Cuáles crisis ha enfrentado Nestlé?
4. ¿Cómo aseguran la calidad de sus productos?
5. ¿Qué fallas considera que la empresa debe mejorar?

5.1.4 Categorización

A continuación se clasifican las crisis que pudiese enfrentar la empresa:

Según su origen:

- Internas: situaciones inesperadas que ocurren dentro de la empresa y sus procesos. En dicho caso serían: Irregularidad en control de calidad, Movimiento Sindical, perjudicar el medio ambiente y problemas en la producción.
- Externas: situaciones exógenas a las operaciones internas. En dicho caso serían: Escasez, políticas gubernamentales y desastres naturales.

Según su impacto:

- Públicas: aquellas que son del conocimiento público, entre ellos, las audiencias, medios de comunicación y comunidades.
- No Públicas: aquellas que solo son del dominio interno.

Según el área de acción:

- Financieras
- Comunicacionales
- Legales
- Producción

5.2 Fase 2

5.2.1 Creación de Comité de Crisis

A continuación se propone la formación del comité de crisis principal:

Tabla 6 Organigrama del comité de crisis



Presidencia, Dirección de Comunicaciones, Dirección de Asuntos Públicos, Dirección de Legal, VP Finanzas & Control. Se sugiere que tener un grupo de un segundo comité integrado por la gerencia de dichos departamentos, estos cumplirían la función de suplentes del comité principal.

Luego se propone que el comité específico dependa del área afectada en una situación de crisis, incorporando personal de dicho departamento. Ejemplo: se acusa a Nestlé de no pagar los impuestos correspondientes al año 2009 por lo que se le advierte que serán sancionados y de no recibir una respuesta inmediata podrán ser clausurados temporalmente. Por tratarse de un acontecimiento que requiere de soluciones legales, se propone la reunión del comité original planteado anteriormente y se integran al grupo, tanto la Gerencia Legal como otros empleados pertenecientes y conocedores del área.

5.2.2 Definición de funciones

- Manejo del manual: Presidencia y directivos en: Comunicaciones, Asuntos públicos, Legal, Negocios Lácteos, Servicios al Consumidor, Finanzas, Mercado, Ventas y RRHH.
- Vocería: Comunicaciones.
- Monitoreo del entorno: Asuntos Públicos, Legal y Mercado.
- Comunicación Interna: Comunicaciones.
- Gerencia de crisis: Presidencia y directivos en: Comunicaciones, Asuntos públicos, Legal, Negocios Lácteos, Servicios al Consumidor, Finanzas, Mercado, Ventas y RRHH.
- Elaboración y definición de mensajes clave: Comunicaciones.
- Contacto con los medios de comunicación: Comunicaciones.
- Estimar presupuesto: Finanzas.

5.2.3 Detección y Preparación de Voceros

Para la vocería se recomienda identificar a voceros tanto en el área de comunicaciones como de la presidencia. Según sea el caso, saldrá a dar la cara por la empresa aquel o aquellos que mejor manejen la información del caso. Ejemplo: retomando el asunto del pago de los impuestos, el vocero a dar la cara

debe ser una persona que esté dentro del departamento de comunicaciones, que a su vez estará asesorado por el departamento Legal, en cuanto a la información técnica pertinente al caso. Se sugiere que sea el Director del Departamento de Comunicaciones, en el supuesto que el conflicto pase a un estado de mayor gravedad, se recomienda que el vocero provenga de la Presidencia.

Así mismo, los voceros recibirán adiestramiento en el manejo de herramientas comunicacionales para estar preparados en caso de asumir la vocería. Dicha preparación se debe realizar de forma constante y periódica para mantener al vocero en condiciones aptas para asumir su rol en caso de ser necesario en situaciones inesperadas. Esta formación consiste en:

- Entrevistas con los medios de comunicación
- Técnicas para entrevistas en crisis
- Herramientas para hablar en público
- Inserción de mensajes claves
- Técnicas de autocontrol y confianza
- Herramientas para preparar y presentar mensajes a los medios
- Manejo de entrevistas hostiles

Es recomendable contratar una agencia de comunicaciones que se encargue de preparar y dictar talleres que formen al vocero, así como también dicha agencia posee el conocimiento y estrategias para manejar una crisis, por lo que podrá dirigir y recomendar acciones a tomar en caso de ser necesario.

5.2.4 Simulaciones

Se recomienda llevar a cabo simulacros periódicos de entrenamiento en situaciones hipotéticas que permitan certificar y actualizar el manual de crisis. Estas simulaciones deben realizarse respecto a todas las situaciones vulnerables planteadas anteriormente.

Ejemplo: RECALL DE PRODUCTO

1. Servicios al Consumidor recibe una serie de reclamos vía telefónica
2. A partir del tercer reclamo, se informa sobre la situación a las áreas correspondientes, como lo son la fábrica y calidad.
3. Se realiza un análisis de contra muestra en la fábrica y ellos evalúan si es necesario retirar el producto.
4. Se contactan a los clientes, se ubica donde fueron vendidos los lotes afectados y se retira la mercancía.

5.2.5 Definición de Audiencias

En caso de suscitarse una crisis, las audiencias claves que debe contemplar Nestlé para emitir sus mensajes son:

- Empleados
- Sindicatos
- Gobierno
- Medios de Comunicación
- Proveedores
- Consumidores
- Casa Matriz
- Comunidades donde se desarrolle labor social

La elección de alguna de estas audiencias o inclusión de alguna otra, dependerá del alcance de la crisis así como de las personas que se vean afectadas por la misma.

5.3 Fase 3

5.3.1 Procedimientos

Fase anterior a la crisis:

- Monitoreo del entorno
- Preparación del vocero

Estalla la crisis

1. Reunión extraordinaria del comité de crisis (de tener asesoramiento por parte de una agencia de comunicaciones, se recomienda convocarlos para esta reunión)

2. Evaluar alcance de la crisis y monitoreo del entorno
3. Definir línea de acción
4. Elaborar o seleccionar mensajes claves
5. Definir audiencias
6. Definir voceros pertinentes al caso
7. Comunicado interno (si aplica)
8. Buscar aliados potenciales

*Si es un hecho público:

9. Contactar a los medios de comunicación y responder de acuerdo a la estrategia delineada por el Comité

Luego de la crisis

- Monitoreo del entorno para medir la efectividad de la gerencia
- Informe de lecciones aprendidas y mejoramiento de las acciones de comunicación de la empresa, en función de la crisis vivida

5.3.2 Herramientas

Preparar un dossier para cada uno de los procedimientos de crisis contentivo de:

Mensajes Clave, Prototipos de notas de prensa, Prototipos de declaraciones públicas, Formatos de cartas, correspondencias, comunicados, Flujogramas de acción, cartelera interna, correos electrónicos, entre otros.

Dichos mensajes deben ser honestos, claros, precisos que hablen de acciones a seguir para solventar el problema. Siempre asumiendo la responsabilidad que tiene la empresa para con su públicos y siguiendo el hilo comunicacional preestablecido a la hora de posicionarse.

5.3.3 Facilidades y equipos

Se recomienda la disposición de una sala de reuniones específica para el encuentro periódico del comité y en especial para el momento de la crisis.

Igualmente se sugiere asegurar la provisión permanente de: sala para ruedas de prensa, resumen de prensa diario, líneas 800, equipos de video, equipos de computación, equipos telefónicos y fax, Internet, teléfonos celulares, bases de datos, Catering, entre otra herramientas para el manejo de la crisis.

5.4 Fase 4

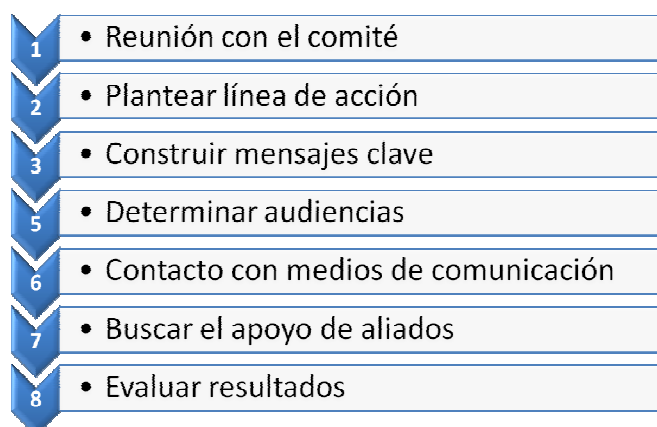
5.4.1 Flujograma de Acción

Acciones y responsables de las decisiones a tomar para gerenciar la crisis.

Para las crisis que se susciten en la empresa, se debe convocar al comité para realizar una reunión lo antes posible; de tener contacto con una agencia de comunicaciones, convocar al líder de cuenta para que asista a dicha reunión. Seguidamente analizar la situación y su impacto en cuanto: a percepción del público, daños físicos y monetarios. Plantear la línea de acción a seguir. Luego,

generar mensajes de respuesta ciertos, claros y coherentes acorde a las audiencias; así mismo, respetando los lineamientos y valores que pregonan Nestlé. Paralelamente se debe designar un presupuesto para disminuir los efectos de la crisis. Plantear métodos para comunicar adecuadamente estos mensajes a las audiencias internas (canales de comunicación dentro de la empresa, para sus empleados) y externas (medios de comunicación social, para públicos). De ser necesario, se debe buscar aliados que apoyen y ayuden a conservar la imagen de Nestlé. Una vez emitidos los mensajes, se debe examinar las respuestas y reacciones en cuanto a lo comunicado

Tabla 7 *Flujograma de acción*



5.4.2 Bases de datos

El manual debe incluir una base de datos de las audiencias internas y externas, que permita un rápido y fácil acceso para la comunicación con los involucrados. La información recomendable que debe contener la base debe ser: nombre de la persona, empresa donde se desempeña, cargo, número telefónico y correo electrónico.

La base se categoriza en dos grupos:

- Interna: Miembros del comité y empleados de la empresa.
- Externa: Asesores de comunicación, medios de comunicación y organismos de emergencia (policía, bomberos, etc).

5.4.3 Evaluación

Se debe analizar las decisiones tomadas y la actuación de los responsables e involucrados, a fin de aprovechar e incentivar las buenas acciones y corregir errores, para así evitar futuras contingencias.

Algunas formas de evaluación:

- Estudios de imagen interno y externo de la empresa.
- Luego de finalizar la crisis, el comité deberá llenar un documento que indique los aspectos a favor y en contra sobre la gerencia de la crisis, con base en los objetivos planteados inicialmente.

5.4.4 Misceláneos

A continuación se recomiendan pasos que se deben seguir y otros que hay que evitar al gerenciar una crisis.

Se debe:

- Evitar los vacíos de información comunicando lo antes posible.
- No tomar decisiones o acciones apresuradas por la presión de periodistas u otras audiencias.
- Hacerle seguimiento constante a la situación de crisis.
- A la hora de desarrollar la comunicación, seguir los lineamientos formales de la empresa.
- Una vez declarada la crisis, realizar un monitoreo de los medios de comunicación, para establecer su alcance.
- Mantener a los empleados bien informados para evitar así rumores.
- Realizar una campaña institucional, para reposicionar la imagen de la empresa y así mantener la confianza del público.

- En el momento de dar una declaración, decir siempre la verdad, comunicar las acciones a tomar y hacerse responsable por los daños causados, si es el caso.

No se debe:

- Informar a otros empleados acerca de la situación, sin previa autorización y conocimiento del comité.
- Realizar declaraciones públicas sin la preparación previa del mensaje y el vocero.
- Mantener la comunicación solo entre medios amigos.
- Mentir bajo ninguna circunstancia, esto siempre podrá ser comprobado.
- Tratar de minimizar los efectos de la crisis obviando datos fundamentales.
- Mostrar insensibilidad ante las personas afectadas.
- Comunicar a periodistas y otras organizaciones, información de manera informal y no estipulada.
- No utilizar un solo medio para comunicar los mensajes claves.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Interpretación de resultados

El objetivo principal de esta investigación fue desarrollar unos lineamientos para la elaboración de un manual que permitiese la gerencia adecuada de una crisis para la empresa Nestlé Venezuela, con el fin de generar parámetros que admitiesen aplacar la carga situacional que representa una crisis.

Con respecto al objetivo planteado, se consideró pertinente realizar un estudio para contrastar cómo los expertos comunicacionales operaban distintos tipos de crisis, y cómo era percibida esta práctica por algunos directivos y gerentes de Nestlé. Por esta razón, se recaudó información teórica y de opinión que sustentó la elaboración de los lineamientos para un manual de crisis.

Así como fue importante tener una base teórica, también lo fue el conocer a fondo los procesos dentro de Nestlé, a fin de lograr el objetivo a la medida de las necesidades de esta empresa. Para ello se realizaron visitas, se entrevistó personal, se tuvo contacto con sus fuentes de información y se revisó la historia de Nestlé; entendiendo finalmente los valores de la empresa y cómo es dirigida.

No obstante, se recurrió a investigar distintas fuentes referentes al contexto actual del país, ya que si bien Nestlé posee lineamientos preestablecidos en todas sus filiales, estos son vulnerables a las distintas situaciones que se presentan en cada nación, como es el caso específico de la sucursal de Venezuela.

Con la información recolectada, se procedió a fijar unos lineamientos base que sirvieran para el posterior desarrollo de un manual de crisis ajustado al entorno específico de Venezuela. Dichos lineamientos consistieron en: definir las posibles contingencias que podría enfrentar Nestlé; sugerir los integrantes que conforman el comité de crisis y especificar sus funciones; recomendar la

elaboración de mensajes clave, delimitar las audiencias, crear una base de datos para el contacto con los medios de comunicación y estipular quiénes estarían a cargo de la vocería. De igual forma, se creó un flujograma de acción como guía a seguir en caso de estallar una crisis; por último se sugirió evaluar todos los procesos llevados a cabo durante la gerencia de la crisis.

6.2 Conclusiones

Mediante la aplicación de los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, se comprendió que la comunicación es una herramienta eficaz para transmitir ideas. Fue a partir de la elaboración de este trabajo de grado, que se pudo afirmar que la comunicación es fundamental para solventar o minimizar el impacto de cualquier crisis, ya que es la forma que tiene la empresa de hacer llegar un mensaje emotivo, real y masivo al público en general.

Es por ello que se consideró que el desarrollo de un plan estratégico puede significar el éxito o fracaso de una gestión de crisis, dependiendo de si se cuenta o no, con un procedimiento preventivo. Prevención significa estar preparado ante cualquier escenario y no dejar la actuación para la improvisación, es ser responsable y profesional por tener capacitado de antemano un comité de crisis, que se encargue de afrontar una situación problemática y logre resolverla, dejando la imagen de la empresa intacta.

Se elaboraron los lineamientos para el manual de crisis como una referencia de actuación ante posibles escenarios turbulentos, pero con conciencia de que no se trata de una fórmula mágica, sino una guía que ayude a mitigar la situación. El manual por sí solo no garantiza el éxito de la gestión, esto depende de la asertividad que se tenga al escoger a las personas indicadas para conformar el comité, el conocimiento previo del manual, la selección y preparación de voceros, la construcción y constante evaluación de los mensajes clave, el mantener a los

empleados informados, la realización de simulacros que planteen distintos escenarios y la buena selección de medios para transmitir los mensajes.

Otro aspecto importante que se consideró para plantear los lineamientos, fue el conocimiento que debe tener la empresa respecto a su posicionamiento, ya que este determina la imagen y la percepción que tiene el público en cuanto a la misma. Esto es primordial por ser el punto de partida para saber cómo se deben emitir las comunicaciones ante una audiencia, que puede o no apoyar a la organización en situaciones críticas.

Así mismo, se halló la importancia de que Nestlé realice un constante estudio y monitoreo de su entorno, para así conocer sus amenazas y fortalezas y trabajar en lo que pudieran ser sus riesgos y oportunidades. De esta forma, se alcanza prevenir situaciones que amenacen la estabilidad de la empresa.

En cuanto a los mensajes clave, se propuso elaborar planteamientos que siempre manifiesten la verdad y que avalen las acciones a tomar, dado que es importante mantener la imagen responsable de la empresa. Es esencial comunicar información verificable que genere confianza en el público de que existe un plan operativo que solucione el problema.

Con el estudio previo, se pudo deducir que luego de una crisis, la empresa afectada comienza una serie de acciones que tratan de fortificar su imagen, siendo la campaña publicitaria e institucional la mejor forma de generar confianza y empatía en el público.

Bajo todas estas proposiciones mencionadas anteriormente, los directivos y expertos comunicacionales, ratificaron la importancia de contar con una herramienta que suministre las bases para el manejo de las crisis y que además permita salir beneficiosos y fortalecidos aquellos quienes las sufren.

6.3 Verificación de logro de objetivos

Para lograr el desarrollo del objetivo general planteado, el cual era: diseñar unos lineamientos para el desarrollo un manual que permitiera la gerencia comunicacional de una crisis, a una empresa de alimentos en Venezuela, específicamente el caso Nestlé; fue necesario tomar en cuenta los objetivos específicos, ya que estos determinarían el proceso de elaboración del trabajo.

El primer objetivo específico era conocer acerca del impacto o efectos de las crisis comunicacionales en las empresas venezolanas. Para ello se recurrió a la lectura de distintas fuentes y documentos que relataban algunas situaciones de crisis vividas por distintos tipos de empresas, sin embargo se enfocó en aquellas compañías de alimentos venezolanas. Así mismo, se analizaron los hechos reales de dichos relatos, con la teoría investigada acerca del proceso de comunicación en gerencia de una crisis. Teoría que fue recopilada tanto en fuentes bibliográficas, como en entrevistas realizadas a expertos comunicacionales y profesores. Todo esto a fin de conocer si los procesos para solventar los escenarios críticos, llevados a cabo por las organizaciones, se encontraban dentro de los lineamientos que presenta la teoría.

El segundo objetivo era identificar las mejores prácticas acerca del manejo de crisis comunicacionales en el entorno local. Es por ello que en primer lugar se adentró y enfocó la investigación en el entorno político, económico y social que se vive en Venezuela, a fin de entender cuáles habilidades eran óptimas para gerenciar una crisis en el país. En relación con el contexto, se mostró que Venezuela se encuentra en una posición cambiante e incierta, la cual puede ser perjudicial para Nestlé.

Así mismo a través de entrevistas a personal clave de Nestlé, se indagó para conocer los procesos dentro de la empresa, a fin de conocer cómo es el contexto interno en el que opera la misma. Igualmente se buscó entender cuál es

el proceso que maneja la empresa a la hora de gerenciar una crisis, por lo que se identificaron las situaciones críticas más importantes vividas por la empresa en el pasado y cuál había sido su solución.

Por último el tercer objetivo era identificar potenciales asuntos sensibles a crisis en la empresa Nestlé Venezuela S.A, por lo que las entrevistas con algunos directivos y gerentes fueron la clave en la recolección de datos, para poder plantear el diagnóstico de posibles contingencias. El estudio del entorno, tanto empresa como país, también culminó con el planteamiento de otras situaciones susceptibles a convertirse en crisis.

6.4 Recomendaciones

Una vez finalizado el trabajo investigativo, se recomienda a Nestlé Venezuela S.A tomar en cuenta los lineamientos planteados para la realización del manual de manejo de crisis.

Igualmente es importante resaltar la necesidad de poseer un manual tanto físico como digital, ya que esto permite que el comité tenga acceso ante cualquier circunstancia.

Es indispensable trabajar en el manejo de crisis constantemente, no solo cuando se atraviesa esta situación; una crisis se caracteriza por ser impredecible, por lo que hay que anticiparse a ella mediante un trabajo organizado y permanente.

Cada detalle cuenta; existen escenarios percibidos como inofensivos, pero es importante recordar que ellos son situaciones emergentes, que tienen potencial para convertirse en crisis de no ser atacados desde el principio.

Así como es importante trabajar en cada uno de los detalles, esto no puede retrasar las acciones y comunicaciones, ya que de esta manera se le da la oportunidad al público para que especule. Es necesario dar una respuesta inmediata y bien pensada.

Como parte del mensaje clave comunicado a las audiencias, la verdad es la característica más significativa, ya que refleja la ética de la empresa.

Si bien los esfuerzos para gerenciar una crisis se centran en las comunicaciones y acciones operativas, hay que recordar que asignar un presupuesto y contar con capital humano, es imprescindible en la solución del problema.

Una vez culminada la crisis, se suele creer que todo quedó olvidado; pero se trata de todo lo contrario, atravesar esta situación de crisis deja una huella en la historia de la empresa.

Como medida para contrarrestar los efectos negativos de la crisis en la imagen de la empresa, se recomienda desarrollar una campaña institucional que promueva los valores de la compañía, y de esta manera tratar de recuperar la confianza perdida.

Es cierto que una crisis deja consecuencias a su paso, pero el ser optimista y observador, hace que se valoren las enseñanzas que esta situación deja, por lo que es posible salir fortalecido al aprovechar las oportunidades.

6.5 Fuentes de información

6.5.1 Bibliográfica

Denison, D (1991). *Cultura Corporativa y productividad organizacional*. Fondo Editorial Legins. Bogotá, Colombia.

De Greene, K (1989). *La Organización adaptable: anticipación y manejo de la crisis*. Editorial Trillas. México

Fernández Collado, C (1999). *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas. México

Gómez, C (2005). *Estudio de Comunicación*. Madrid.

Hancock, A (1981). *Planificación de la Comunicación para el desarrollo*. UNESCO. Quito.

Hernández R., Fernández C. & Baptista P. (1998). *Metodología de la investigación*. Edición McGraw – Hill. México.

Jaume, F (1999). *Comunicación en programas de crisis*. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España.

Liabert, T (2000). *El Plan de la Comunicación Organizacional*. Editorial Limusa. París.

Ludovic D & Turitto D (2007). *De la Mano con el Productor Venezolano*. Edición Nestlé Venezuela, S.A. Caracas, Venezuela.

Peñalosa S. & Del Rosario Z. (2008). *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación*. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Piñuel J. & Westphalen M.H. (1993). *La dirección de comunicación*. Ediciones del Prado, S.A. Madrid, España.

Pizzolante, I (2006). *El Poder de la Comunicación Estratégica*. Editorial CEC. Caracas, Venezuela.

Scheinsohn D (1997). *Más allá de la Imagen Corporativa*. Ediciones Macchi. Caracas, Venezuela.

6.5.2 Electrónicas

Nestlé, 20/01/2010

<https://www.nestle.com.ve/sections/>

Nestlé, 7/05/2010

<https://www.nestle.com.ve/sections/>

Portal de Relaciones Públicas, 25/04/2010

<http://www.rppnet.com.ar/crisisempresariales.htm>

Portal de Relaciones Públicas, 30/04/2010

<http://www.rppnet.com.ar/lacomunicaciondecrisis.htm>

Portal de Relaciones Públicas, 30/04/2010

<http://www.rppnet.com.ar/estrategias-crisis.htm>

El Universal, 7/08/2010

http://opinion.eluniversal.com/2010/07/26/pol_art_han-hallado-300-tone_1984600.shtml

Analítica.com, 7/08/2010

<http://www.analitica.com/va/politica/opinion/6510394.asp>

El Nacional, 7/8/2010

http://www.el-nacional.com/www/site/p_contenido.php?q=nodo/146468/Econom%C3%ADa/El-Gobierno-viol%C3%B3-1.119-veces-la-propiedad-privada-

Vistazo.com, 7/8/2010

<http://www.vistazo.com/webpages/tecnologia/?id=11144b>

Greenpeace, 7/08/2010

<http://www.greenpeace.org/international/campaigns/climate-change/kitkat/>

El Tiempo, 7/08/2010

<http://www.eltiempo.com.ve/noticias/default.asp?id=345100>

Nestlé, 11/08/2010

www.nestle.com/Resource.axd?Id=4A9AA22D-E078-4391-B8F8...

6.5.3 Publicaciones

Brinkmann M. (2008) *Estrategia de comunicación para el plan de Fomento Lácteo-Nestlé Venezuela*. Universidad Católica Andrés Bello

Cruz J. (2004) *La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional*. Universidad Autónoma de Barcelona.

Vera M. (2009) *Elaboración de Manual de Manejo de Crisis para empresa global de consultoría de negocios y tecnología (Caso Accenture)*. Universidad Católica Andrés Bello

6.6 Anexos

Anexo 1: Instrumentos

Entrevista a Grupo 1

1. ¿Qué es para usted una crisis?
2. ¿Cómo puede afectar la crisis a una empresa?
3. ¿Cuándo se considera una empresa en crisis?
4. ¿Se puede hablar de indicios para detectar una crisis tempranamente?
5. ¿Cuáles son los tipos de crisis más importantes que puede vivir una empresa?
6. ¿Cómo se debe gerenciar una crisis?
7. ¿Cuáles serían los pasos para el manejo de una crisis?
8. ¿Cómo conforman las empresas normalmente un comité de crisis? Cuál es el criterio?
9. Para la vocería, ¿qué cualidades o a quien se debe recomendar para dicho cargo?
10. ¿Cuántos voceros considera prudente seleccionar?
11. ¿Qué es un mensaje clave?
12. ¿Cuál es la estructura que deben tener los mensajes claves?
13. ¿Qué medios se recomiendan para difundir dichos mensajes?

Entrevista a Grupo 2

Preguntas

1. ¿Qué representa para Usted una situación de crisis? ¿cómo puede detectarla?
2. ¿Cuáles crisis ha tenido que enfrentar Nestlé?
3. ¿Cuáles considera usted que sean los mensajes claves que deba comunicar Nestlé en el momento de una crisis?
4. ¿Cuáles considera usted son las personas pertinentes para asumir la vocería en caso de una crisis? ¿Considera que debe ser uno o pueden ser más?
5. ¿Realizan ustedes algunas actividades pertinentes para reconocer y asumir una crisis?
6. ¿Qué áreas de la empresa son las responsables del manejo de crisis?
7. ¿Cuál es el presupuesto que estiman para designar a una crisis?
8. ¿Se ve afectada la responsabilidad social de la empresa al enfrentar una crisis? ¿Cómo?
9. ¿Cuáles son las situaciones de crisis que eventualmente Nestlé podría anticipar y estar preparada?

Anexo 2: Entrevistas a directivos de Nestlé, realizadas vía correo electrónico

Andrés Alegrett

10. ¿Qué representa para Usted una situación de crisis? ¿Cómo puede detectarla?

Una crisis es una ruptura que se produce en una empresa por errores, tanto humanos como técnicos en sus procesos. La crisis impacta la imagen y por ende se requiere un trabajo especial de comunicaciones

11. ¿Cuáles crisis ha tenido que enfrentar Nestlé?

Nestlé ha enfrentado varias crisis. Yo diría que la más reciente internacional tiene que ver con un proveedor de Aceite de Palma en África. LA empresa tenía como proveedora a esta compañía y con un mal manejo de los bosques estaban generando la muerte de los orangutanes de esa selva. Esto generó unos ataques de parte del grupo de Greenpeace y a nivel mundial ha impactado a Nestlé. LA empresa ha manejado el tema comunicacionalmente rompiendo con ese proveedor, pero el impacto negativo en redes sociales, aún no se ha determinado.

A nivel local, sin duda Purina ha sido la más emblemática, pero ha habido otras como la crisis de leche hace dos años, donde la única empresa que salió a ayudar con el abastecimiento de leche fue Nestlé.

12. ¿Cuáles considera usted que sean los mensajes claves que deba comunicar Nestlé en el momento de una crisis?

En un país como Venezuela, el único mensaje que interesa a las audiencias es Confiabilidad y Seguridad alimentaria (entendida como abastecimiento). Los otros mensajes dependerán de la magnitud de la crisis.

13. ¿Cuáles considera usted son las personas pertinentes para asumir la vocería en caso de una crisis? ¿Considera que debe ser uno o pueden ser más?

En Nestlé Venezuela Ramón Chávez, Director de Comunicaciones y Félix Allemann, Jefe del Mercado. Esto establece el código de vocería de la empresa.

14. ¿Realizan ustedes algunas actividades pertinentes para reconocer y asumir una crisis?

Lo que se hace es un “petit comité” donde se evalúa constantemente la situación del país y cómo podría afectar al negocio.

15. ¿Qué áreas de la empresa son las responsables del manejo de crisis?

Presidencia, Legal, Comunicaciones, Asuntos Públicos y Finanzas... dependiendo de la magnitud o tema de la crisis se incorpora alguna otra unidad de negocios o de apoyo.

16. ¿Cuál es el presupuesto que estiman para designar a una crisis?

Esto no se puede establecer. Dependerá de las tácticas que se ejecuten. Pero normalmente no hay límites presupuestarios al momento de manejar una crisis.

17. ¿Se ve afectada la responsabilidad social de la empresa al enfrentar una crisis? ¿Cómo?

Definitivamente sí. En Venezuela la responsabilidad social permite abrir puertas y acercar a la empresa a las audiencias adecuadas. Son programas que ayudan la cultura y por ende, si en una crisis la imagen de una empresa se ve afectada, entonces si se ve afectada la Responsabilidad Social.

18. ¿Cuáles son las situaciones de crisis que eventualmente Nestlé podría anticipar y estar preparada?

Debería estar vinculada a tema de desabastecimiento y de producción. Además, hay que considerar el tema sindical/laboral en un país como Venezuela.

Manuel Pulido

1. ¿Qué representa para Usted una situación de crisis? ¿Cómo puede detectarla?

Es una situación donde la empresa no puede manejar un asunto que se le presenta y le afecta en la prensa.

2. ¿Cuáles crisis ha tenido que enfrentar Nestlé?

Nestlé en Venezuela es una empresa que está comprometida con el abastecimiento. En ese sentido, debe enfocarse en asegurar el abastecimiento de los venezolanos. No poder cumplir con esa misión, le podría generar una crisis muy fuerte porque habría una percepción política negativa hacia la empresa en el Gobierno y esto generaría una situación delicada

3. ¿Cuáles considera usted que sean los mensajes claves que deba comunicar Nestlé en el momento de una crisis?

Comprometida con Venezuela, empresa con tradición venezolana y orientada a la Nutrición, salud y bienestar. Por supuesto el mensaje dependerá de la crisis que se le presente a la empresa

4. ¿Cuáles considera usted son las personas pertinentes para asumir la vocería en caso de una crisis? ¿Considera que debe ser uno o pueden ser más?

Por norma de la empresa, el vocero debe ser Ramón Chávez, nuestro Director de Comunicaciones.

5. ¿Realizan ustedes algunas actividades pertinentes para reconocer y asumir una crisis?

Toda la política de Lobby que la empresa maneja busca minimizar la crisis y además, mantenemos informado a las autoridades ante las posibles situaciones de desabastecimiento o escasez. Además, tenemos un comité que se dedica a monitorear todas las potenciales situaciones de crisis que pueden presentarse a la empresa.

6. ¿Qué áreas de la empresa son las responsables del manejo de crisis?

Comunicaciones, Asuntos Públicos y Legal. Puede existir otra unidad pero esas son las que participarán en el manejo de una crisis, junto por supuesto a la Presidencia.

7. ¿Cuál es el presupuesto que estiman para designar a una crisis?

Difícil de estimar porque dependerá de la magnitud de la crisis y por supuesto de las acciones del comité de crisis defina.

8. ¿Se ve afectada la responsabilidad social de la empresa al enfrentar una crisis? ¿Cómo?

La responsabilidad social es una herramienta que en una sociedad como la que tenemos, ayuda a minimizar y a proteger a la empresa de cara a potenciales crisis. Sin embargo, considero que desde el momento en que comienza una crisis, cualquier acción que tú hayas realizado, desaparece.

9. *¿Cuáles son las situaciones de crisis que eventualmente Nestlé podría anticipar y estar preparada?*

Temas de Gobierno, estar atentos a potenciales nacionalizaciones debido a desabastecimiento y porque no puede manejar las posibles situaciones de escasez.

Phillippe Mondada

1. ¿Qué representa para Usted una situación de crisis? ¿Cómo puede detectarla?

Una crisis es una situación que rompe la paz organizacional. Detectarla es muy difícil hasta que estás en ella. Y nunca sales de ella.

2. ¿Cuáles crisis ha tenido que enfrentar Nestlé?

La crisis láctea de 2008 es la más importante que me ha tocado manejar directamente en Nestlé. Una escasez de leche generó una situación incómoda en el mercado local que puso a Nestlé en las primeras páginas ya que era la única empresa que salió a abastecer el mercado.

Además, Nestlé ha vivido otras crisis como la de Purina, donde no tengo suficiente información ya que no estaba en el país.

3. ¿Cuáles considera usted que sean los mensajes claves que deba comunicar Nestlé en el momento de una crisis?

Dependerá de la crisis. Pero creo que se debe basar en el compromiso con el consumidor, ofrecer productos orientados a la Nutrición, Salud y Bienestar, además, de ser un buen ciudadano corporativo.

4. ¿Cuáles considera usted son las personas pertinentes para asumir la vocería en caso de una crisis? ¿Considera que debe ser uno o pueden ser más?

Por norma de Nestlé es el Director de Comunicaciones del país. Solo en caso de emergencia sería el líder del mercado (presidente de la Compañía)

5. ¿Realizan ustedes algunas actividades pertinentes para reconocer y asumir una crisis?

Cada cierto tiempo dedicamos una sesión del Comité de Dirección a detectar los asuntos que pueden impactar nuestro negocio. El monitoreo constante a la situación del país es clave para definir qué crisis tienen posibilidad de ocurrencia.

6. ¿Qué áreas de la empresa son las responsables del manejo de crisis?

En Nestlé sería el área de comunicaciones, legal, finanzas, Public affairs y Presidencia. A ese grupo se debe sumar el negocio que se vería afectado por la crisis.

7. ¿Cuál es el presupuesto que estiman para designar a una crisis?

No existe un presupuesto asignado, este se define de acuerdo a las acciones que se vayan a tomar

8. ¿Se ve afectada la responsabilidad social de la empresa al enfrentar una crisis? ¿Cómo?

La responsabilidad social viene a ser como un escudo que nos debe ayudar en momentos de crisis. Ya que te generan un "good will" en las audiencias clave que te pueden ayudar en el momento de una crisis. Por ejemplo, si yo tengo una fábrica y ayudo a las comunidades alrededor de mi fábrica, esas personas deben ser mis aliados en una crisis. Por eso no creo que se vea afectada, más bien ayuda.

9. *¿Cuáles son las situaciones de crisis que eventualmente Nestlé podría anticipar y estar preparada?*

Creo que la más importante es estar preparada ante un Recall de producto. Normalmente tenemos que estar listos para reaccionar muy rápidamente en caso de tener un problema con un producto y que la recogida del mercado de ese producto sea eficiente.

Maite Quintero

1. *¿Qué representa para Usted una situación de crisis? ¿Cómo puede detectarla?*

Las organizaciones son seres vivos que en una situación de crisis pueden verse impactadas negativamente por circunstancias o hechos que desequilibran su estructura y el ambiente en las mismas.

Un monitoreo constante del entorno es una buena manera de anticipar o identificar las crisis, pero éstas pueden agudizarse o en ocasiones detectarse cuando llega a la opinión pública.

En la actualidad esta tarea se hace más complicada y debemos aprender nuevas vías para detectar crisis, gracias a que hoy son los mismos consumidores/usuarios quienes generan los contenidos públicos, a través de las redes sociales, difundiendo información (verdadera o falsa) de manera inmediata y en forma de cascada o contagio.

Recientemente Nestlé a nivel mundial tuvo un caso de expansión masiva de la información a través de las redes sociales: Greenpeace inicio una campaña contra la compañía utilizando el producto Kit Kat y se difundió rápida y globalmente.

2. *¿Cuáles crisis ha tenido que enfrentar Nestlé?*

Aproximadamente 6 años la empresa enfrentó una crisis con el alimento para perros Dog Chow de Purina, en la que la empresa se hizo responsable por los daños ocasionados a las mascotas y su familia.

3. *¿Cuáles considera usted que sean los mensajes claves que deba comunicar Nestlé en el momento de una crisis?*

- Empresa respetuosa de las leyes venezolanas
- Empleadora de aproximadamente 5.000 trabajadores en forma directa
- La calidad de sus productos no es negociable. Está por encima de cualquier cosa
- Empresa que apuesta en el desarrollo sustentable del país con distintos programas de "Creación de Valor compartido"
- Presente en el país por más de 60 años confiando, invirtiendo y desarrollando la producción nacional a través de sus cinco fábricas y sus casi 5000 trabajadores.

4. *¿Cuáles considera usted son las personas pertinentes para asumir la vocería en caso de una crisis? ¿Considera que debe ser uno o pueden ser más?*

En este momento las únicas personas que asumen vocería en Nestlé Venezuela son el VP de Comunicaciones y el Presidente de la compañía; sin embargo, estamos trabajando para preparar a otros voceros como lo son los Gerentes de los negocios y la Gerencia Legal.

El entrenamiento de voceros es una tarea que merece darle la importancia, el tiempo y la dedicación que merece, especialmente en una empresa como Nestlé con las distintas unidades de negocio.

Mi apuesta es mantener más de un vocero para dedicarse a diferentes temas dependiendo de la experticia y el tema a tratar, con la condición máxima de lograr preparar un equipo de vocería sólido e integral.

Es importante tener presente lo importante de un buen vocero, pues a pesar que en un momento dado un vocero esté tratando ante la opinión pública un tema específico y detallado de su unidad de negocio, para el público dicho vocero al final del día es un representante de la organización.

5. *¿Realizan ustedes algunas actividades pertinentes para reconocer y asumir una crisis?*

Hay un monitoreo constante del entorno mediático, político y social y en el momento que se detecta una crisis se activa la comisión de manejo de crisis, quienes se dedican a tiempo completo a analizar la situación, verificar y analizar los datos, hechos y circunstancias, asesorados además por expertos (interno o externos) del área y del tema.

6. *¿Qué áreas de la empresa son las responsables del manejo de crisis?*

Los responsables de manejo de crisis dependerán de la naturaleza de la misma pero se puede hablar de la Presidencia, Gerencia de Comunicaciones, Gerencia Legal y la Gerencia de Asuntos Públicos.

7. *¿Cuál es el presupuesto que estiman para designar a una crisis?*

No manejo esta información

8. *¿Se ve afectada la responsabilidad social de la empresa al enfrentar una crisis? ¿Cómo?*

Cuando una organización enfrenta una crisis se ve afectada toda la compañía por igual. No es posible disgregar las marcas de los productos de las ventas o de la imagen, pues la crisis impacta en la credibilidad de la empresa y en la confianza de los consumidores. La responsabilidad social se afecta desde los atributos de credibilidad y confianza.

9. *¿Cuáles son las situaciones de crisis que eventualmente Nestlé podría anticipar y estar preparada?*

Podría continuar la guerra iniciada por Greenpeace y agudizarse impactando más profundamente a más países. Nestlé puede prepararse ante esta situación manteniendo una comunicación franca y transparente con los consumidores y cumpliendo con el plan de acción que anunció implementaría.

La comunicación siempre debe ir respaldada por acciones, es ésta la justa medida para la credibilidad.

Anexo 3: Comunicados de Nestlé

Comunicando de prensa de Purina Nestlé publicado en el Universal



[Mapa del sitio](#)
[Daily News](#)

todo el archivo [Buscar](#)
[Búsqueda avanzada](#)

[CLASIFICADOS](#) [USUARIOS](#) [ANUNCIANTES](#)

Caracas, lunes 11 de julio, 2006

[an error occurred while processing this directive]

[Principal](#) > [Economía](#) > [Noticias](#)

Economía

PURINA VENEZUELA ANUNCIA REAPERTURA DE SU PLANTA

En un comunicado de prensa remitido a los medios de comunicación, Purina de Venezuela expresó lo siguiente: "Un vez cumplidos con todos los requerimientos exigidos por las autoridades, que se encuentran realizando las investigaciones en torno al caso de las mascotas afectadas por el consumo de productos Purina, la directiva de la Sociedad Venezolana de Médicos Veterinarios de Pequeños Animales (Sovermevepa) visitó la planta de la empresa situada en La Encrucijada, estado Aragua, para constatar personalmente las condiciones sanitarias de las instalaciones en las cuales se realiza el proceso de la nueva producción".

En el marco de este recorrido el gerente general de Purina, Germán García, señaló que "la producción se ha podido iniciar gracias a que la empresa se ha mantenido en comunicación con las autoridades encargadas de los procesos de investigación para cumplir sus indicaciones".

García señaló igualmente que "se espera poder llevar a cabo en los próximos días la reapertura formal de la fábrica, para lo cual se han tomado medidas de control sanitario que permitan garantizar a los consumidores la calidad de los productos que están distribuyendo a los comercios".

La empresa informó que el producto y la materia prima que se encontraba en la fábrica fueron trasladados hasta una empresa cementera (un procedimiento participado al Ministerio del Ambiente) donde está siendo destruido, "por lo que las instalaciones de la fábrica en La Encrucijada quedaron libres de la presencia de todo tipo de material fuera de especificación".

García enfatizó en el comunicado "Hemos dado fiel cumplimiento a las exigencias de los organismos competentes, para asegurar tanto la destrucción del producto recolectado como la calidad de los alimentos que nos encontramos manufacturando y comercializando. Esta acción la hemos realizado de forma seria y eficaz, para dar respuesta a las autoridades, a todos los consumidores y los dueños de mascotas y así ponerle fin a esta lamentable situación".

La empresa ya ha distribuido productos alimenticios de su catálogo para mascotas en varios puntos de venta de Venezuela.

La crisis de Purina tuvo lugar hace pocos meses atrás, cuando se registraron intoxicaciones y muertes de mascotas afectadas por los productos de la marca.

Luego de esto de las denuncias se implementó un plan de emergencia, que incluyó el cierre de la planta ubicada La Encrucijada, y programas de asistencia a los dueños de las mascotas afectadas.

Comunicando de prensa de Purina Nestlé publicado en Aporrea.org



comunicación popular
para la construcción del
socialismo del siglo xxi



[principal](#) | [EncontrARTE](#) | [autores](#) | [foro](#) | [contacto](#) | [nosotros](#) | [archivo](#)

Actualidad

Caso Dog Chow: Comunicado oficial de PURINA

Por: www.purina.com
Fecha de publicación: 07/02/05

 [Imprímelo](#)
 [Compartir](#)

	Envía APORREA	256
	seguido de tu comentario	356

[Más información aquí](#)

Nota de aporrea: Está bien comunicarse con Purina, pero en justicia, con quien hay que comunicarse es con los organismos del Estado Venezolano que atienden (o deberían atender) Salud Pública y los derechos del consumidor, aparte de que a una mascota muerta no hay quien la pague...

Hasta la ONU tiene una Declaración Universal de los Derechos de los Animales.

Como una medida de precaución, PURINA VENEZUELA anuncia el retiro voluntario y temporal de su línea de alimentos DOG CHOW® y CAT CHOW® del comercio. La compañía está tomando esta acción luego de recibir reportes veterinarios que indican que algunas mascotas pueden haber presentado problemas de salud debido a su alimentación. El retiro únicamente involucra a las marcas DOG CHOW® y CAT CHOW® en Venezuela.

A fin de reforzar nuestro compromiso con la salud de las mascotas PURINA VENEZUELA está conduciendo una investigación exhaustiva para determinar la relación de los problemas de salud relacionados al consumo de alimentos procesados. A pesar que actualmente no tenemos evidencia de la causa de estos reportes se origine por el alimento consumido queremos tomar todas las precauciones para asegurar la salud de las mascotas y la confianza de sus dueños.

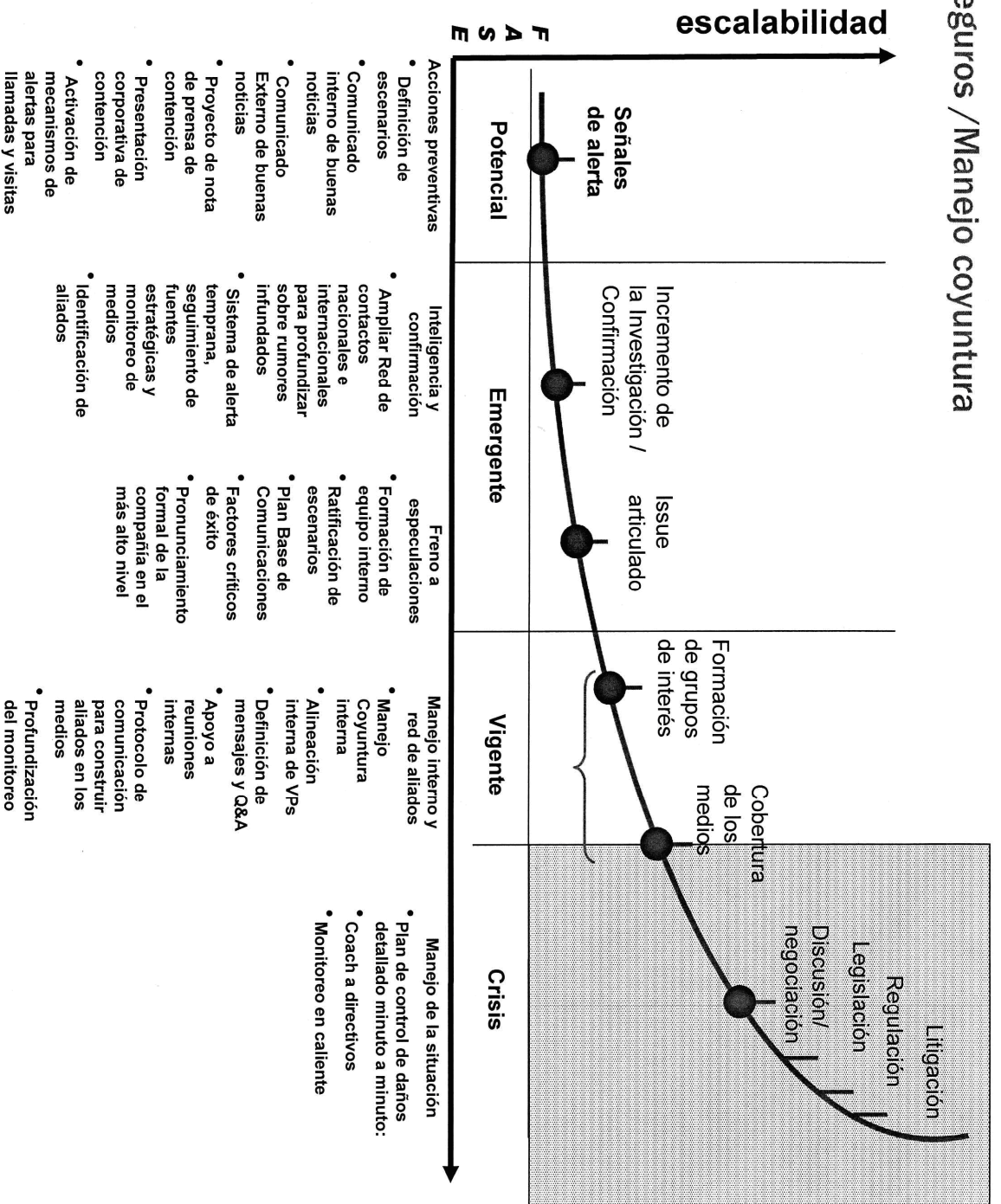
De igual forma, solicitamos al comercio su colaboración con la suspensión de la venta de las referidas marcas y agradecemos públicamente al gremio veterinario por el trabajo en conjunto que comparten para el descubrimiento de las causas reales de este problema.

Invitamos a los consumidores que posean dudas a consultar nuestra Guía de Preguntas Frecuentes, además pueden ponerse en contacto con nuestra línea de atención gratuita llamando al 0800-PURINA1 (0800-7874621) para obtener mayor información.

Noticia leída aproximadamente 4841 veces.
Contador actualizado cada 3 minutos

Copyright 2002, Aporrea.org

Seguros / Manejo coyuntura



Anexo 4: Curva de escalabilidad

Anexo 6: Hechos y cifras de Nestlé Latinoamérica

Hechos y cifras Nestlé en Latinoamérica

5 de enero de 2010



Nestlé en Latinoamérica

Fábricas (2008)	77
Empleados	47.000

Nestlé en Chile

Presente desde	1934
Fábricas (2008)	7
Empleados	5.500
Marcas clave de galletas	<i>McKay, Vitalife, Kuky, Triton</i>
Marcas clave	<i>Nido, Nescafé, Milo, Nestlé Sahne Nuss, Nestlé Savory</i>
Creación de valor compartido	• Premio Henri Nestlé de Ciencia, Comunidad y Empleados • <i>Viequinos en acción</i>, programa de educación nutricional • <i>Nutrimovil</i>, programa de educación nutricional

Nestlé en Brasil

Presente desde	1980, primera fábrica en 1921
Fábricas (2008)	23
Empleados	18.000
Marcas clave de galletas	<i>Passatempo, Nestlé Combina Com, Bono, Negresco, Tostines</i>
Marcas clave	<i>Nescau, Ninho, Moça, Nescafé, Molico, Solys</i>
Creación de valor compartido	• <i>Nutrir</i>, programa de educación nutricional • <i>Andradina</i>, proyecto de desarrollo rural • <i>Cuidar</i>, programa sobre el agua

Nestlé en México

Presente desde	1930, primera fábrica en 1935
Fábricas (2008)	13
Empleados	6.500
Marcas clave	<i>Nido, Nescafé, Nesquik, Fitness, Svelty, Nestlé Pureza Vital, Gerber</i>
Creación de valor compartido	• Asistencia técnica a los productores de leche desde 1935 • <i>Fondo Nestlé para la nutrición</i> • <i>Nutri- A Jugar</i> programa escolar de educación nutricional

1/3

Nestlé en Argentina, Uruguay, Paraguay

Presente desde	1930 (Argentina)
Fábricas (2008)	9
Empleados	2.000
Marcas clave	<i>Nescafé, Nesquik, Nescau, Nido, Svelty, Nestum, Fitness, La Lechera</i>
Creación de valor compartido	- Programa de asistencia escolar (Argentina) - WET Programa de concienciación de los recursos acuáticos (Argentina) - Vascolar Calci-N programa de nutrición de calcio (Uruguay)

Nestlé en Perú, Bolivia

Presente desde	1940 (Perú)
Fábricas (2008)	1
Empleados	1.800
Marcas clave de galletas	<i>Mirochas, Panettone D'Onofrio</i>
Marcas clave	<i>Leche Ideal, Nescafé, Milo, Nesquik, Kíma, Sublime, D'Onofrio</i>
Creación de valor compartido	- Crece Bien programa escolar de educación nutricional - Bienestar en Casa microcréditos para vendedores puerta a puerta - Nutrimovil programa de educación nutricional

Nestlé in Colombia, Ecuador, Venezuela

Presente desde	1943 (Venezuela), 1944 (Colombia), 1955 (Ecuador)
Fábricas (2008)	13
Empleados	1.800 Colombia, 1.800 Ecuador, 4.400 Venezuela
Marcas clave de galletas	<i>Salinas, Nesfit, Pasatempo, Amor, Ricas, Cocostette, Susy</i>
Marcas clave	<i>Kíim, Nescafé, Milo, Nestea, La Lechera, Maggi, Savoy, La Campesina</i>
Creación de valor compartido	- Nutir, programa escolar de educación nutricional - Microcréditos para amas de casa de ingresos bajos - Asistencia técnica a productores de leche y cacao

Nestlé en Centroamérica

Presente desde	1938
Fábricas (2008)	4
Empleados	3.100
Marcas clave	<i>Maggi, Nescafé, Nido, Nesquik, La Lechera, Ideal</i>
Creación de valor compartido	Programas de educación nutricional <i>Alimentando sonrisas</i> (Guatemala) <i>Nutriendote</i> (Nicaragua) <i>Asociación Pro-Nitez</i> (Panamá)

Nestlé en el Caribe

Presente desde	1930
Fábricas (2008)	7
Empleados	2.100
Marcas clave	<i>Maggi, Nido, Camation, Supligen</i>
Creación de valor compartido	• <i>Nutrimovil</i>, programa de educación nutricional • <i>Take a high five</i>, programa escolar de educación nutricional • <i>Los Caimanes</i>, proyecto sobre el agua

Anexo 5: Validación del instrumento

Entrevista

semiestructurada con preguntas abiertas DIRECTIVOS NESTLÉ

1. ¿Qué representa para Usted una situación de crisis? ¿cómo puede detectarla?
2. ¿Cuáles han sido las crisis pasadas que ha tenido que enfrentar Nestlé?
3. ¿Cuáles considera usted que sean los mensajes claves que deba comunicar Nestlé en el momento de una crisis?
4. ¿Cuáles considera usted son las personas pertinentes para asumir la vocería en caso de una crisis? ¿Considera que debe ser uno o pueden ser más?
5. ¿realizan ustedes algunas actividades pertinentes para reconocer y asumir una crisis? *cuáles?*
6. ¿Qué áreas de la empresa son las responsables del manejo de crisis?
7. ¿Cuál es el presupuesto que estiman para designar a una crisis? ?
8. ¿cómo se ve afectada la responsabilidad social con la cual está comprometida la empresa a la hora de enfrentar una crisis?
9. ¿Cuáles son las situaciones de crisis que eventualmente Nestlé podría anticipar y estar preparada?

- Gustavo Vasquez

Gabriela Flores.

NO: Observaciones. A. 9-13.
B. 3 + 5

(Largo y. Mejorar redacción
(hacer preguntas
+ cortas y concisas))