



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
CONCENTRACIÓN: COMUNICACIONES CORPORATIVAS
TRABAJO FINAL DE CONCENTRACIÓN

**MANUAL DE MANEJO DE CRISIS PARA LAS COMUNICACIONES DE LOS
MEDIOS DIGITALES DE LA EMPRESA C.A RON SANTA TERESA**

Autores:

Reyes, Sally
Benavides, Sofia

Profesor (a):

Catanese, Tomasita

Julio, 2019

ÍNDICE

INDICE

RESUMEN.....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
1.1 <i>El problema</i>	7
1.2 <i>Objetivo general</i>	9
1.3 <i>Objetivos específicos</i>	9
1.4 <i>Justificación</i>	9
1.5 <i>Delimitación del problema</i>	10
II. MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 <i>Definición de términos básicos</i>	12
2.1.1 <i>Comunicaciones Internas</i>	12
2.1.2 <i>Empresa u organización</i>	12
2.1.2.1 <i>Cultura organizacional</i>	13
2.1.2.2 <i>Valores Organizacionales</i>	13
2.1.2.3 <i>Misión</i>	14
2.1.2.4 <i>Visión</i>	14
2.1.3 <i>Públicos o stakeholders</i>	15
2.1.4 <i>Servicio</i>	16
2.1.5 <i>Crisis</i>	17
2.1.5.1 <i>Tipos de crisis</i>	18
2.1.5.2 <i>Causas de la crisis</i>	20
2.1.5.3 <i>Efectos de las crisis</i>	22
2.1.6 <i>Manual</i>	26
2.1.7 <i>Manual de crisis</i>	26
2.1.8 <i>Medios digitales</i>	27
2.1.9 <i>Redes Sociales</i>	28
2.1.9.1 <i>Instagram</i>	28
2.1.9.2 <i>Twitter</i>	29
2.1.10 <i>Imagen de marca</i>	30

2.1.11	<i>Reputación corporativa</i>	31
2.1.12	<i>Estrategia comunicacional</i>	31
	<i>Comunicación de marca</i>	31
2.1.13	<i>Embajadores de marca</i>	32
2.1.14	<i>Interacción</i>	33
III.	MARCO REFERENCIAL.....	34
3.1	<i>Ron Santa Teresa</i>	34
3.1.1	<i>Cultura Corporativa</i>	35
3.1.1.1	<i>Valores compartidos</i>	36
3.1.2	<i>Filosofía corporativa</i>	36
3.1.2.1	<i>Misión</i>	36
3.1.2.2	<i>Visión</i>	36
3.1.2.3	<i>Valores corporativos</i>	36
3.1.2.4	<i>Responsabilidad Social Empresarial</i>	37
3.1.3	<i>Productos</i>	38
3.1.3.1	<i>Ron Santa Teresa</i>	39
3.1.3.1.1	<i>Gran Reserva</i>	39
3.1.3.1.2	<i>Santa Teresa Linaje</i>	40
3.1.3.1.3	<i>Santa Teresa 1796</i>	40
3.1.3.2	<i>Carta Roja</i>	41
3.1.3.3	<i>Rhum Orange</i>	41
3.1.4	<i>Competencia</i>	42
3.1.4.1	<i>Ron Cacique</i>	42
3.1.4.2	<i>Carúpano</i>	42
3.1.4.1.1	<i>Misión</i>	43
3.1.4.1.2	<i>Visión</i>	43
VI.	MARCO CONTEXTUAL	45
4.1	<i>Situación económica</i>	45
4.1.1	<i>Inflación</i>	45
4.1.2	<i>Poder adquisitivo</i>	46
4.1.3	<i>Control cambiario</i>	47
4.2	<i>Ámbito Legal</i>	48

4.2.1	La ley de responsabilidad social en radio, televisión y medios electrónicos ..	48
4.2.2	La Superintendencia Nacional para la Defensa de los Derechos Socio Económicos (SUNDDE)	49
4.3	Ámbito Político.....	50
V.	MARCO METODOLÓGICO.....	53
5.1	Alcance de la investigación.....	53
5.2	Línea de investigación.....	53
5.3	Modalidad	53
5.4	Tipo de investigación	54
5.5	Diseño de la investigación	55
5.6	Diseño de la variable de investigación.....	56
5.6.1	Definición conceptual.....	56
5.6.2	Población y muestra.....	57
5.7	Diseño del instrumento	58
5.8	Plan de trabajo	58
5.9	Limitaciones.....	60
VI.	ANÁLISIS DE DATOS	61
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	79
	BIBLIOGRAFÍA.....	84
	ANEXOS.....	88

RESUMEN

Cada día nacen nuevas tecnologías con la finalidad de proporcionarle a los seres humanos la facilidad de aminorar el trabajo que puedan tener en diferentes ámbitos de su vida, ya sea desde la perspectiva personal, hasta el ámbito profesional, donde dentro de este último, ha presentado un cambio significativo a la hora de atender prácticas en el entorno laboral. Lo cierto es que, a partir de este crecimiento y desarrollo, las hoy reconocidas plataformas sociales han llegado para formar parte de esta revolución informativa dentro de los procesos comunicativos. Ante este escenario, donde los responsables de la información son las propias personas, es de suma importancia para las empresas tomar decisiones preventivas para manejar lo que se comunica y cómo a sus diferentes públicos. Es por esto que se presenta la propuesta de elaborar un manual de procedimientos enfocado a contener las tácticas que respondan de forma efectiva a situaciones que puedan afectar la reputación de, en este caso la empresa de Ron Santa Teresa, dentro de las diferentes plataformas digitales donde la empresa tenga presencia.

INTRODUCCIÓN

Ron Santa Teresa es una empresa productora de ron de Venezuela con más de 220 años de historia y tradición en la fabricación de sus diferentes rones añejos. Esta marca además de ser conocida por su amplio portafolio de productos, también la conforman sus proyectos sociales a través de la Fundación Santa Teresa y el compromiso e incentivo de la actividad turística por medio de la Hacienda Santa Teresa ubicada en El Consejo, Estado Aragua.

Sin embargo, a pesar de estas características esta empresa es parte de la opinión pública debido a su alto alcance y reconocimiento por parte del consumidor venezolano. Pero en consecuencia del contexto político, económico y social actual de Venezuela, estas opiniones se tornan negativas y perjudiciales para la marca, impactando en su imagen y reputación ante los públicos internos y externos de la organización, lo que en consecuencia desata una crisis interna la cual debe ser manejada con mucho detenimiento.

Cuando una empresa está en crisis, el objetivo principal es salir de ella. La condición de crisis se establece cuando la situación fuerza ajustes estratégicos rápidos, para lo cual la empresa no está estructuralmente preparada. En estos casos la organización ya no es capaz de responder y hay que acudir a un plan de acción que permita manejar variables relevantes para analizar la causa de la crisis

Por ello, con el presente trabajo se busca identificar cuáles son los detonantes de las crisis comunicacionales y reputacionales de la marca, en que medios impactan en mayor volumen a la misma y cuáles son las herramientas y procesos idóneos, mediante un manual de crisis, para controlar una situación donde se hable de la organización con medios y personas de influencia de índole negativo.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 El problema

La era actual se encuentra regida por la inmediatez y lo instantáneo, dos factores que prácticamente dominan la comunicación humana, por ello durante los últimos años las comunicaciones humanas, la forma de consumir y producir nuevos métodos de servicio y la forma de relacionamiento se ha potenciado en las comunicaciones digitales (March, Alan, 2015). En consecuencia, se ha demostrado que en el ámbito empresarial los medios sociales son la herramienta más eficaz para conocer al público objetivo, entender el entorno en el que se desenvuelve y conectar de manera sencilla, clara y directa con el usuario que se encuentra detrás de cada medio social.

Por esta razón múltiples marcas han migrado sus conceptos creativos y campañas de las comunicaciones tradicionales a las comunicaciones digitales para que estas sean desarrolladas en diversas plataformas del ecosistema digital actual. Por ello, las organizaciones que hoy en día hacen vida en el mundo digital si bien son marcas más humanizadas que a su vez generan conexión y cercanía con sus públicos, al mismo tiempo se convierten en marcas más susceptibles a reacciones positivas o negativas que impactan directamente en la reputación de la organización de forma inmediata y pública.

El caso de Ron Santa Teresa, marca productora de ron en Venezuela con más de 220 años de tradición en la fabricación de rones añejos, es una empresa comprometida y arraigada a la venezolanidad de su consumidor que a su vez tiene presencia en los medios digitales donde su objetivo es comunicar la misión, visión y valores de la marca en cada contenido producido para las diversas plataformas. Sin embargo, para el año 2017 el presidente de Venezuela Nicolás Maduro adjudicó un crédito de \$3 millones de dólares al presidente de Ron Santa Teresa, Alberto Vollmer, durante la inauguración de la Expo Venezuela Potencia en el Poliedro de Caracas. Esta noticia se replicó en múltiples medios de comunicación

lo que generó una polémica de índole negativa que migró a las redes sociales afectando de forma importante la imagen de la marca. Según el diario digital El Impulso (2017) esta polémica se tradujo en numerosos comentarios y agresiones hacia la empresa y sus representantes ya que los vinculaban como “enchufados” y simpatizantes del gobierno, lo que hizo que la empresa tomara la decisión de apagar las comunicaciones de todos sus medios sociales a cabalidad.

Según Grapsas, Tatiana en su artículo de Redes Sociales y la reputación online (2017) “al utilizar una red social, una empresa crea su identidad – la representación de la personalidad que la ayuda a distinguirse del resto”, en consecuencia, tener una presencia controlada en los medios sociales representa actualmente un requisito indispensable para construir una reputación positiva, dado el incesante río de información en Google y los demás buscadores que extraen y proveen datos u opiniones sobre personas, empresas, marcas, productos o servicios que también se difunden en las plataformas sociales, tal información es inmediata y el impacto noticioso que buscan todas las comunidades ocasiona que la misma pueda ser manipulada y tener sesgo de diversos tipos o conflictos de intereses.

Esta es una de las razones por las que se suscita en los medios sociales una crisis organizacional la cual es definida por Especialistas de la organización ICM (Institute of Crisis Management) como “una interrupción significativa del negocio que produce una cobertura mediática a expensa de los medios” lo que genera la difusión de noticias que pueden impactar la imagen de una marca y poner en riesgo su reputación. Por tal motivo, para proyectar positivamente la marca en un contexto de riesgo de imagen es preciso contar con un protocolo de actuación definido y lo suficientemente flexible para adaptarse a diversos escenarios

Es por ello que surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la importancia que tiene para una organización contar con un manual de procedimientos para enfrentar situaciones de crisis?

¿Qué tan importante es contar con una identidad corporativa (filosofía y cultura) bien definida al momento de gestionar una crisis comunicacional?

1.2 Objetivo general

Desarrollar un manual para la empresa de Ron Santa Teresa que abarque los procedimientos adecuados para el manejo anticipado de crisis dentro de sus plataformas digitales.

1.3 Objetivos específicos

- 1.3.1 Diagnosticar el efecto de la crisis comunicacional en la empresa Ron Santa Teresa.
- 1.3.2 Identificar la efectividad de la comunicación de la identidad corporativa dentro de la organización.
- 1.3.3 Identificar los procesos pertinentes para gestionar situaciones de crisis.

1.4 Justificación

Ron Santa Teresa en consecuencia de la crisis reputacional obtenida por la adjudicación de divisas por parte del gobierno aún es un objetivo constante para la opinión pública en situaciones políticas arduas. Por ello, si bien existe una estrategia de contenido alineada a la marca en sus múltiples plataformas digitales, carecen de un manual de procesos para el manejo eficiente de crisis comunicacionales como la anteriormente descrita, que les permita diagnosticar y accionar con respecto a cualquier contexto u opinión que pueda afectar a la organización.

Es por ello que el desarrollo del manual de crisis se sugiere con el fin de crear una herramienta para el departamento de comunicaciones corporativas de la empresa que les permita accionar con los procedimientos adecuados para anticipar, neutralizar o evitar los efectos de los comentarios y opiniones negativas con respecto a las comunicaciones de la empresa, partiendo, primeramente de la importancia de contar con un documento que recopile los pasos a seguir para

gestionar las diferentes situaciones que pudiesen impactar a cualquiera organización. Con este manual se podrá analizar el impacto, verificar el control de daños, detectar el nivel de crisis, definir estrategias de comunicación y controlar los resultados de la estrategia seleccionada.

A partir de esta herramienta la empresa podrá obtener información para generar una base de datos de personalidades o medios detractores de la empresa como también crear los procesos pertinentes para poner en práctica dependiendo de los diferentes escenarios que podrían afectar a la compañía.

La finalidad de este estudio es conocer como anticipar y accionar en medio de una crisis entendiendo el contexto político en el que se encuentra la empresa estudiada; y a su vez entender sus fases, como enfrentarla y como hacerle seguimiento a los resultados de la situación donde los beneficiados directos sean los trabajadores de la empresa Ron Santa Teresa, específicamente la gerencia de comunicaciones y la junta directiva o imagen corporativa.

1.5 Delimitación del problema

Con el presente trabajo se buscar obtener la información necesaria para el desarrollo de un manual de crisis para la empresa Ron Santa Teresa, específicamente para el departamento de comunicaciones corporativas, con el fin de obtener insumos que sirvan para solucionar a futuro la problemática reputacional de la marca y mejorar la capacidad de respuesta y acción antes situaciones que comprometan a la organización.

El proceso de investigación se realizará desde abril hasta junio del año 2019, en los cuales se evaluará cuáles son los procesos, detonantes y estrategias idóneas para las comunicaciones de la organización con respecto a sus públicos y su entorno.

La finalidad de este estudio es conocer como anticipar y accionar en medio de una crisis entendiendo el contexto político en el que se encuentra la empresa

estudiada; y a su vez entender sus fases, como enfrentarla y como hacerle seguimiento a los resultados de la situación donde los beneficiados directos sean los trabajadores de la empresa Ron Santa Teresa, específicamente la gerencia de comunicaciones y la junta directiva o imagen corporativa.

Con la investigación se ofrece la posibilidad de realizar una revisión exploratoria de la empresa en sus estrategias de comunicación y que y de que forma se puede apaciguar fenómenos o situaciones de diferentes índoles de impacto para la compañía.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 *Definición de términos básicos*

2.1.1 *Comunicaciones Internas*

El concepto de comunicaciones internas es definido por Andrade Rodríguez (Fernández, C. et al., 2006) como:

(...) el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (p.12)

Por consiguiente, para que esta comunicación sea efectiva y positiva para la organización, debe existir una buena gestión comunicacional de todos los procesos a establecer, por esta razón Losada (1998) señala que los encargados de la gestión institucional, “son los responsables de rentabilizar los aprendizajes de los miembros de la organización en el logro de las metas corporativas” enfocándose así en “todas las acciones y metodologías aplicativas en donde los encargados de la comunicación planifican todos los recursos posibles que permita mejor desarrollo en la organización.” (García, J. 1998)

2.1.2 *Empresa u organización*

García, J. (2000) dentro de su investigación sobre la comunicación interna, define a la organización como un todo constituido por partes interrelacionadas en equilibrio dinámico: “La empresa como organización es un sistema social, que experimenta un desarrollo adaptativo continuo, en el cual muestra un grado variable de apertura a sus entornos. En este sistema la comunicación interna y externa son elementos claves” (p. 105)

Por otro lado, Pieretti Romer (1994) en su libro *Comunicación Global: El reto gerencial*, define a la empresa como un organismo biológico en el que las

bases para la comunicación están dadas dentro de la empresa misma: valores, cultura, visión, misión, etc. (p. 44)

2.1.2.1 Cultura organizacional

Pascale (1992) define la cultura organizacional como “el conjunto de hábitos ligados a la historia de la empresa y a su oficio, agrupa mitos, ritos y tabúes, espíritu de la casa y ética, estilo de gestión y comportamiento de la Dirección” (p.132). Por consiguiente, se refiere a la personalidad que tiene una organización, es y será su marco diferencial.

En la misma línea y para agregar, Sanz de la Tajada (1996), expresa que la cultura de una empresa constituye la clave para la comprensión de la problemática de la identidad de la empresa y ha sido definida de diferentes maneras, incorporando aspectos como: “la filosofía empresarial, los valores dominantes en la organización, el ambiente o clima empresarial, las normas que rigen los grupos de trabajo en la empresa, las reglas de juego, las tradiciones y los comportamientos organizativos”. (p.28)

Dentro de otras definiciones esta la expuesta por Ralph D. Stacey, citado por Barón (2006) el cual señala que la cultura organizacional es “el conjunto de creencias, costumbres, prácticas y formas de pensar que un grupo de personas han llegado a compartir por medio de su convivencia y trabajo...A un nivel visible la cultura de un grupo de personas toma forma en los comportamientos, símbolos, mitos, ritos y artefactos.”

2.1.2.2 Valores Organizacionales

Según Thévenet (1992), en su investigación referida a la auditoria de la cultura empresarial, este expone que:

Los valores son lo que la empresa considera que es el bien y pueden promulgarse como principios en términos de “se debe” o “no se debe”. De igual forma, hacen referencia a enunciados morales (los cuales

trasladan al plano de la empresa valores morales individuales como honestidad, respeto, justicia) y a enunciados funcionales (otorgan un lugar primordial a una función o ámbito particular de la gestión).

Por otro lado, Soyer, Kabak y Asan, (2012) bajo la teoría que desarrollaron dirigida “a un Enfoque para Valorar, Evaluar y Aplicar la Cultura” explican la importancia que: “tienen los valores organizacionales, desde el enfoque teórico de la competitividad, hacen referencia que la competencia no solo es externa, sino que se expresa internamente en la organización y surge como rivalidad en capacidades y habilidades de cada individuo.” (p. 183).

Así mismo lo maneja también Andrade (1995) quien define los valores organizacionales como "aquellas concepciones compartidas de lo que es importante y, por lo tanto, deseable, que, al ser aceptadas por los miembros de una organización, influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones".

2.1.2.3 Misión

Dentro de la 10ma edición de su libro “*Marketing*” Kotler y Armstrong (2004), definieron la misión como “un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización” (p. 43)

Por otro lado, según Rafael Muñiz Gonzales (2010), autor del libro *Marketing en el siglo XXI*, define la misión como “la razón de ser de la empresa, la cual condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas”.

2.1.2.4 Visión

La visión de una empresa, se define como una forma de proyectar a largo plazo el camino de una organización. Así también lo expone Jack Fleitman (2000), quien en su libro “*Negocios Exitosos*” plantea que, la visión “es el camino al cual

se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (p.283)

Así mismo, los autores de “*Administración Estratégica Conceptos y Casos*”, Thompson y Strickland (2001), complementan el término dentro de su investigación, haciendo énfasis en que enfocándose primeramente en los objetivos de la organización, justo acá radicara la importancia de tener una visión bien definida:

El simple hecho de establecer con claridad lo que se está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. (...) por lo tanto, deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir. (p.4)

2.1.3 Públicos o stakeholders

Capriotti (1999) dentro de su libro “*Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*”, define a los públicos como: “un conjunto de personas con los que una organización tiene una relación o vínculo particular” (p. 38), además, recopila las definiciones de otros autores, como Grunig y Hunt (1984), quienes exponen según otras bases teóricas en su investigación, que los públicos son “un sistema vagamente estructurado cuyos miembros detectan el mismo problema o problemas, e interactúan cara a cara o a través de canales mediados, y se comportan como si fueron un cuerpo ” (p.37)

Siendo así como los públicos se establecerían “a partir de las consecuencias de la acción de la organización sobre las personas o de las personas sobre la organización” (p.37) generando de esta forma, una especie de vínculo entre ambos. En función de este nuevo vínculo, autores como Grunig y Repper, (1992) y Dowling (1994) introducen la terminología de *stakeholders*, para enfatizar la importancia que tiene la relación establecida entre la organización y los

diferentes públicos con los que se relacionan, definiendo este último como “personas que están vinculadas a una organización porque ellas y la organización tienen consecuencias mutuas” (p. 37) especificando que esta definición se vincula específicamente a la relación existente entre “la conducta comunicativa, manifiesta o latente, de las personas”.

2.1.4 Servicio

El término servicio es definido por Stanton, Etzel y Walker (2004) como: “actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades” (p.333).

En relación, Kotler, Bloom y Hayes (2004) definen un servicio de la siguiente forma: “Es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico” (p.9).

Complementando la conceptualización, los autores añaden que los servicios abarcan una amplia gama, que va desde el alquiler de una habitación de hotel, el depósito de dinero en un banco, el viaje en avión, hasta cortarse el cabello, ver una película u obtener asesoramiento de un abogado. Muchos servicios son intangibles, en el sentido de que no incluyen casi ningún elemento físico. (p.10)

No obstante, y con una definición más exacta Sandhusen, R. (2002) expone que entonces "los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo". (p344). Es aquí donde se coincide entre todos los autores, que al referirnos al término servicio, hablamos de ese algo intangible que recibimos por compra y pago para satisfacer alguna necesidad en específico.

2.1.5 Crisis

El termino es definido por Dennis Wilcox (2001) como "un acontecimiento extraordinario, o serie de acontecimientos, que afecta de forma diversa la integridad del producto, la reputación o a la estabilidad financiera de la organización; o a la salud y bienestar de los trabajadores, de la comunidad o del público en general" (p. 191)

Por otro lado, Jaime Fita (1999) en su libro *Comunicaciones en programa de crisis* presento el término como:

Cambio repentino entre dos situaciones (...) que ponen en peligro la imagen y equilibrio natural de la organización donde entre las dos situaciones - la situación anterior y la posterior a la crisis – se produce un acontecimiento súbito, frente a la cual la organización tiene que reaccionar comprometido a la imagen y equilibrio interno y externo ante sus diferentes públicos. (p. 123)

Así mismo, este prosigue explicando que para el manejo de la misma, la crisis "requiere de soluciones definitivas y usualmente urgentes, con acciones más arriesgadas que en condiciones normales" (p. 123)

Por consiguiente, para el manejo de la misma se requiere ejercer control sobre la situación, es decir: sobre el problema, las personas implicadas, sobre la comunicación suscitada y sobre todo sobre la imagen de la organización que se forma a continuación.

Asimismo, es expresado por Villafañe (2008) en su libro *La gestión profesional de la imagen corporativa*:

El enfrentamiento a una crisis exige una actitud psicológica difícilmente formalizable en el plano operativo. Los responsables de la gestión de la crisis van a tener que soportar una presión directamente proporcional a la dimensión del conflicto, y, aunque resulte difícil conseguirlo, es imprescindible un buen control del estrés. (p. 279)

2.1.5.1 Tipos de crisis

Según el autor Jaume Fita (1999) “las crisis pueden revestir tantas posibilidades, que se antoja difícil el poder hacer una tipología exhaustiva de ellas” (p.129) a pesar de esto, dentro de su investigación divide los tipos de crisis en 2 categorías:

a) Según la naturaleza de los acontecimientos que se suscitan, pueden ser (Fita, 1999, pp.129-130):

- **Objetivos/Subjetivos:** referidos a un acontecimiento de carácter objetivo: atentado, guerra, cambio político, accidente, huelga, despidos, una nueva legislación, defectos en la producción, cambios en la dirección de la empresa (...), 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 de accionistas, etc.
- **Técnicos/Políticos:** pueden ser el resultado de un riesgo de carácter técnico (un accidente químico) o, por el contrario, de un riesgo derivado de un estado de opinión (ante un conflicto social, una decisión política). El riesgo técnico se anticipa mucho mejor (...). El riesgo de opinión es mucho más sutil, difícil e incluso imposible de prever. Plantea desde el comienzo de la crisis un problema de comunicación.
- **Exógenos/Endógenos:** puede ser la 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. Las crisis de origen endógeno atacan en primer lugar a la cohesión interna de la

empresa y amenazan en un segundo momento con extenderse a los públicos externos a los que, intrínsecamente, conciernen las crisis.

b) Según la duración de las crisis, esta se divide en (Fita, 1999, p.131):

- **Fase preliminar:** la crisis se presiente por ciertos signos precursores: descontento de los consumidores, alertas en las cadenas de producción, manifestaciones, etc.
- **Fase aguda:** la crisis estalla, los medios de comunicación se adueñan del acontecimiento, su cobertura es máxima. Una fase crónica: los acontecimientos se suceden mientras que la interferencia producida por los diferentes actores de la crisis y, sobre todo, por los medios de comunicación suscita un proceso de acciones y reacciones, tales como el saneamiento de la situación, apertura de negociaciones, etc.
- **Una fase postraumática:** tanto la organización tocada por la crisis como los diferentes públicos a los que conciernen extraen su balance de ella. Se toman entonces decisiones: cambio de personas en el seno del equipo directivo, refuerzo de las normas de seguridad sobre una cadena de producción, modificación del entorno legislativo o de los reglamentos, reestructuración interna, organización de estrategias de comunicación, etc.

Sin embargo, para finalizar, el autor aclara que a pesar de la clasificación “las crisis potenciales y sus variaciones son incontables; ninguna organización podría aspirar a prepararse para todos los tipos de crisis posibles, pero el conjunto de crisis puede limitarse a un grupo de tipos manejables” (Fita, 1999, p131), pero que “para descubrir el riesgo de la organización, salvaguardar su preparación ante la crisis y minimizar su vulnerabilidad (...), debe planificarse en función de al

menos una crisis, para adoptarse al menos una de las acciones preventivas” (Fita,1999, p.132).

2.1.5.2 *Causas de la crisis*

Dado que las causas por las cuales puede suscitarse una crisis son variadas, el autor Villafañe (2008, pp. 269-270) agrupa las más comunes dentro de 5 categorías:

a) **Las catástrofes:** son quizás el prototipo de las crisis no evitables, es decir, de aquellos sucesos aleatorios que imprevistamente pueden alterar gravemente la vida corporativa. Los rasgos morfológicos de una catástrofe son muy similares:

- Producen alarma social proporcional a las consecuencias y al número de afectados.
- Pueden afectar a la supervivencia de la propia empresa.
- Suelen acarrear serias consecuencias jurídicas y costosas indemnizaciones a las víctimas.
- Una fase de recuperación larga y costosa para eliminar progresivamente los efectos de la crisis.

b) **Los fallos funcionales graves:** suponen riesgo para la salud o la seguridad de las personas. Las consecuencias inmediatas suelen ser siempre las mismas:

- Caída vertiginosa de las ventas de todos los productos de la empresa.
- Conflicto abierto con las asociaciones de consumidores.

- Pérdida de confianza de los mercados, incluidos financieros, y ataques de los competidores, todo lo cual conduce a una redistribución de las cuotas de mercado previas a la crisis.
- Inexcusable necesidad de convencer plenamente a los públicos de la empresa de que la causa que originó el fallo está totalmente subsanada.

c) **Las crisis de honorabilidad:** afectan de manera importante a las empresas cuando alguno de sus representantes o directivos incurre en conductas desviadas de las pautas de legalidad, como los sobornos, cohechos (...) siempre comportan efectos negativos, como:

- Pérdida de liderazgo de los dirigentes de la compañía.
- Sanciones administrativas (...) que pueden impedir contrataciones futuras con administraciones públicas.
- Deterioro de la competitividad de la empresa y aumento de su vulnerabilidad frente a los competidores.
- Grave deterioro de la imagen y reputación corporativas.

d) **Las amenazas económico-financieras:** derivadas de situaciones más o menos previsibles, como puede ser una OPA (Oferta Pública de Adquisición) hostil, una inspección fiscal con resultados muy negativos, un derrumbe en los mercados de valores (...) pueden originar una situación crítica para una compañía, cuya morfología presentará los siguientes rasgos:

- Cambios inesperados en la alta dirección.
- Pérdida del valor objetivo de la compañía.
- Fuerte desorientación interna y disminución de la productividad.

e) **Las crisis internas:** originadas por conflictos laborales, baja productividad, enfrentamientos entre la organización y la dirección, falta de un mínimo de consenso. Los rasgos morfológicos de este tipo de crisis suelen ser:

- La pérdida de cohesión, el deterioro grave del clima interno y una caída fulminante de la productividad.
- Pérdida de los estándares de calidad en los servicios.
- Enfrentamiento abierto con los sindicatos.
- Su posible extensión a los *stakeholders* con la amenaza de generalización de la crisis.

2.1.5.3 *Efectos de las crisis*

Los efectos de una crisis pueden acarrear consecuencias muy variadas, sin embargo, según señalan Robert (1991) y Verpeux (1999) pueden producir los siguientes efectos negativos para la organización que las vive:

- Una pérdida de confianza en el entorno de la empresa y en su interior, que afecta principalmente a sus dirigentes, quienes, además de cumplir con sus tareas ordinarias, deben intentar paliar los efectos de la crisis.
- La empresa se convierte en objeto mediático, y a las consecuencias de la crisis se une la presión de los medios de comunicación.
- Incertidumbre entre los clientes de la empresa, lo que frecuentemente se traduce en cancelaciones de pedidos, pérdidas de contratos y en la alteración de su actividad comercial.

- Intervenciones fiscalizadoras de los poderes públicos encargados de esclarecer las responsabilidades y de sancionar lo ocurrido.
- En general, la compañía aparece enfrentada a la sociedad, lo que origina en la opinión pública una actitud acusadora.

2.1.6 Gerencia de Crisis

La gerencia de crisis es el proceso en dónde una organización trata con un evento de gran magnitud que amenaza a una organización, dentro de la cual se establecen los mecanismos y se plantea “la estrategia de comunicación que debe seguir una compañía cuando sufre una crisis, con el objetivo de aminorar sus efectos negativos y restablecer cuanto antes la normalidad corporativa una vez haya desaparecido la causa que provocó dicha crisis” (Villafañe, 2008, p. 275)

Partiendo de lo anteriormente expuesto, Villafañe (2008) propone 4 etapas que debe comprender la gerencia de crisis:

- a) **Identificación de la crisis:** dentro de esta primera etapa se definen 2 tareas de suma importancia, que el autor define como la convocatoria de la célula de crisis, para posteriormente, realizar la primera evaluación de la situación, dentro de esta se identifican:
 - Establecer los límites de la crisis de manera precisa; identificar sus causas, los riesgos existentes y los potenciales y comprobar si pueden desencadenarse nuevos conflictos inducidos por el primero. Esclarecer las responsabilidades propias y las de terceros e investigar la posible existencia de fallos estructurales no imputables a la compañía que pudieran haber originado o contribuido al conflicto.
 - Evaluar los daños y el número de afectados, así como las consecuencias jurídicas, comerciales, económicas, internas que puedan derivarse de la crisis.

- Determinar el grado de visibilidad mediática de la crisis, verificando si ésta es ya un argumento informativo o se trata aún de un rumor.

b) **Enfrentar la crisis:** la segunda etapa de la gestión está enfocada a “los responsables de la gestión de la crisis, quienes van a tener que soportar una presión directamente proporcional a la dimensión del conflicto” (p. 277).

A pesar de, desde el punto de vista funcional, enfrentar la crisis supone llevar a cabo cuatro tareas adicionales. Según Villafañe (2008), son las siguientes:

- Constituir un comité de crisis que va a gestionar el conflicto, en este, “deben estar presentes dos tipos de personas: las relacionadas con la resolución funcional del conflicto y las encargadas de enlazar y coordinar a los distintos departamentos y áreas de la compañía”
- Designar el portavoz o portavoces que representarán a la compañía en el exterior, donde “lo lógico sería que el papel recayera en su director de comunicación, la persona que más experiencia tiene en la relación con los periodistas”
- Asignar nuevas responsabilidades en la organización.
- Satisfacer las necesidades de comunicación, humanas e instrumentales.

En lo referente a estructura, el autor le da relevada importancia a la “instalación inmediata del centro de control, que es la dependencia desde donde el comité de crisis dirige todo el proceso de gestión de la crisis”. Villafañe afirma que dicho centro debe “contar con medios propios de comunicación y procesamiento de información” (2008, p.281)

En esta misma línea, explica “el centro de control debe contar con cuatro unidades de trabajo independientes, todas ellas al servicio del comité de crisis y dirigidas cada una por un directivo miembro de dicho comité” (p. 281)

Villafañe (2008, p.282) define las cuatro unidades de la siguiente forma:

- **La unidad de comunicaciones:** responsable de la interconexión de todos los departamentos y unidades descentralizadas de la empresa, así como de ordenarlos canales de comunicación interna que vayan a utilizarse durante la crisis. Es el auténtico sistema nervioso de la organización en tiempo de crisis.
 - **Un gabinete de crisis:** procesa la información que se recibe y efectúa una primera selección filtrando a los miembros del comité de crisis aquella que carece de interés.
 - **Un gabinete de prensa:** se encarga de las relaciones informativas y de redactar todos aquellos documentos destinados a los medios de comunicación y a los empleados. También hace un seguimiento de todo lo publicado y de las emisiones de los medios audiovisuales en relación con la situación de crisis.
 - **Una base de datos:** almacena todo el material suministrado por las otras tres unidades y a su vez se facilita a éstas la información necesaria para la elaboración de documentación y dossiers.
- c) **Resolver la crisis:** esta etapa representa el plan de comunicación para gestionar la crisis, para Villafañe(2008, p. 283), en ella deben cumplirse las siguientes actividades:
- Elaboración de información documental, esta se refiere a el conjunto de materiales sobre los que la compañía va a establecer su posicionamiento ante la crisis, por lo cual deben ser redactados con suma precisión.
 - Difusión informativa, corresponde a un proceso constante, tanto hacia el exterior como hacia el interior de la compañía, ya que de

ello depende en buena parte ganar la batalla al rumor y a la desinformación.

- Mediación cualitativa, es otra de las líneas estratégicas claves en función a alinear al mayor número de personas y organizaciones a favor de las tesis de defensa de la compañía. En dicho proceso, es importante establecer un **árbol de aliados potenciales**, que acepten mediar a favor de la empresa.” (Villafañe, 2008, p.283)

2.1.6 Manual

Un manual es, según Múnera (2002), “la forma en la cual se gestionan, dentro de los diferentes procesos de la empresa, mecanismos mediante los cuales se pueda aprovechar de una forma inteligente todo el conocimiento que se maneja en la organización”

Por otro lado, el concepto es definido por Susand Diamond (1983) en su libro “*Como preparar manuales administrativos*”, como:

Un medio escrito que sirve para registrar y dar información clara respecto una actividad específica en una organización; coordina de forma ordenada las actividades a seguir para lograr los objetivos específicos, mostrando claramente los lineamientos e instrucciones necesarios para la mejora del desempeño.

Por consiguiente, esto significa que dentro de él se encuentran las acciones y procedimientos a seguir ante una situación. Y así también es expuesto bajo otros términos por Franklin (2009) dentro de su libro “*Organización de empresas*”, donde presenta que “estos constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituye en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización”. (p. 257)

2.1.7 Manual de crisis

El Manual de crisis, según el autor Fita (1999) se presenta como:

Una guía preventiva que contiene las instrucciones básicas para todos aquellos posibles procedimientos que minimizan los efectos negativos de cualquier emergencia. Su finalidad es orientar rápidamente a los miembros del gabinete de la crisis en cualquier situación difícil, e informar sobre los procedimientos recomendados en el plan. (p.164)

Este puntualiza que “el contenido debe ser claro y conciso”. Y debe contener desde las “instrucciones fundamentales para el caso de crisis, con sus posibles variantes” y con hasta “la lista de contactos con los medios de comunicación” (p. 164)

Por otro lado, Villafañe (2008) expone las cuatro etapas fundamentales para la aplicación y manejo de las mismas:

- Identificación de la crisis.
- Enfrentarse a la crisis.
- Resolver la crisis.
- Gestionar una postcrisis.

Siendo la conducción eficiente de estas cuatro etapas el resultado exitoso o de fracaso ante el manejo de la situación, en la que se pondrá a prueba la imagen de la empresa y su capacidad para resolver los conflictos.

Para finalizar, no obstante, se identifica que el éxito de esta herramienta parte de “preparar y revisar periódicamente el manual como un elemento analítico de hipotéticas situaciones, además de presentarse como un instrumento de consulta para desarrollar actividades específicas”. (p. 16)

2.1.8 Medios digitales

Claudia Acosta en el portal web de Entre Periodistas, define los medios digitales como “aquellos formatos a través de los cuales se puede crear, observar, transformar y conservar la información en una gran variedad de dispositivos

electrónicos digitales” (párr. 1). Asimismo, continúa expresando que “estos medios digitales representan una valiosa herramienta para promover nuevas empresas resaltando su imagen de marca mediante el uso adecuado de estrategias de comunicación y marketing digital.” (párr. 3)

2.1.9 Redes Sociales

Fonseca (2014) define las redes sociales como “la evolución de las tradicionales maneras de comunicación del ser humano, que han avanzado con el uso de nuevos canales y herramientas, y que se basan en la creación, conocimiento colectivo y confianza generalizada” (p. 4).

Para tal efecto son sofisticadas herramientas de comunicación donde los usuarios voluntariamente proveen información que ellos desean compartir con otros sitios web como Facebook, Twitter e Instagram permiten al consumidor tener el control hermético sobre la difusión de esa información. (Stewart, 2013)

2.1.9.1 Instagram

Daniel Matesa experto en administración de marcas en Instagram, define esta plataforma como “una aplicación gratuita que sirve para compartir imágenes o vídeos cortos (aproximadamente de 1 minuto) y que pueden ser publicados bajo retoques fotográfico casi profesionales que permite esta aplicación”. (s.f)

Por otro lado, Jorge Pérez, expone dentro del sitio web Escuela de MKT and web, que la anteriormente mencionada funciona “bajo la realidad de compartir fotografías y vídeos con tus amigos o seguidores”. Es una red puramente visual, por lo que se da mucha importancia a la calidad del contenido que se sube. En general, las personas la utilizan para compartir el lado más personal.

A pesar de esto, desde el año 2017, Instagram anuncia el lanzamiento de la herramienta de Instagram para empresas, bajo el nombre de Instagram

forbusiness. Esta trabaja como “una herramienta que incluye perfiles de negocios, métricas y la posibilidad de crear anuncios directamente dentro de la aplicación para que estas sean reconocidas como tal” (Mónica Custódio, 2017).

2.1.9.2 *Twitter*

Dentro de su página oficial, Twitter se define como “una red social de información en tiempo real que te conecta con las últimas historias, ideas, opiniones y noticias sobre lo que consideras interesante” (Twitter, 2019)

Por otro lado, Pérez (2010), conceptualiza el uso de esta red de la siguiente manera:

Twitter es una red social fundada en 2006 por Evan Williamsy Biz Stone, basada en lo que se conoce como microblogging. Lo que une los diversos usos de Twitter es el límite en el uso de las palabras: lo que se escribe no puede superar 140 caracteres y está pensado a imagen de mensajes de los móviles. Los usuarios utilizan el espacio para actividades variadas: información y noticias en tiempo real; ver cuáles son los temas de conversación en la red; conectar con personas que tienen intereses profesionales parecidos; explicar qué están haciendo; ofrecer servicios comerciales. (párr. 23)

En esta misma corriente otros autores como Gallego (2011) identificaron la existencia de otras características que identifican a esta red social, como lo son: la existencia de un perfil, con datos del usuario, que van desde sus datos personales hasta gustos y preferencias; la posibilidad de identificar otros perfiles como “contactos” o “amigos” y, por último, la capacidad de enviar y compartir mensajes con otros perfiles. (párr. 7)

2.1.10 *Imagen de marca*

Capriotti en su libro *Branding Corporativo* cita al autor Martineau (1958), quien considera el término como la suma de cualidades funcionales y los atributos psicológicos que existen en la mente del consumidor. Ante esta terminología, el autor identifica que la imagen puede ser percibida desde dos tipos de constructos, en los cuales define:

- **La imagen como constructo de emisión**

Dentro de esta podemos identificar a la concepción de la imagen como “una manipulación de la realidad”. Este enfoque, Según Capriotti, considera a la imagen como “una apariencia de un objeto o hecho, o entras palabras, como un reflejo manipulado de la realidad”, así mismo, este último cita a Daniel Boorstins (1977) y afirma que “la imagen es algo que ha sido construido para un determinado fin”. (p.87)

- **La imagen como constructo de recepción**

Esta otra percepción es definida como “aquella que sitúa a la imagen como las asociaciones mentales que los públicos tienen de la empresa, es decir que se ubica en la esfera de receptor en el proceso general de la comunicación”. En este sentido, el autor cita a varios representantes que también trabajan bajo la misma corriente, donde estos establecen que “la imagen seria en este caso una representación, estructura, o esquema mental que los públicos de la empresa asocian a la organizando, para de esta manera conformar un conjunto de atributos”. (p.88)

2.1.11 Reputación corporativa

Según Joaquín Mouriz (2007) dentro del blog *Comunicación Corporativa*, define la reputación como:

El conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona (stakeholders), tanto internos como externos. Es resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos. (párr.1)

2.1.12 Estrategia comunicacional

Kourdi (2008) lo define como conjunto de prácticas e instrumentos de intercambio comunicacional dirigidos a mostrar una realidad nueva (informar), cuestionar y revisar lo previo (generar opinión), modificar prácticas y actitudes (tomar decisiones).

Es el componente responsable de divulgar y posicionar la información publicitaria y su política ante los diversos destinatarios, y especialmente de incidir en la promoción de la igualdad de oportunidades, en la revisión de discriminaciones y estereotipos. Para cumplir con este rol, se requiere conocer los perfiles, expectativas y necesidades de los destinatarios – sean ellos personas o entidades – habilitar y valorar las instancias de intercambio y desarrollar estrategias y productos comunicacionales funcionales, específicos o adaptados. (p.68)

Comunicación de marca

La estrategia de comunicacional no está completa si no se comunica la identidad corporativa al público objetivo. Capriotti (2009) afirma que “en una organización todo comunica.” (p. 28). Es por esta razón que es un factor de vital importancia porque es el que permitirá que la audiencia tenga conocimiento

acerca de identidad corporativa, de forma que se genere un criterio que conformará la imagen de la empresa.

La comunicación de marca puede ser entendida, según Capriotti (2009), como:

(...) El conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades.

Por ello, es importante desarrollar una comunicación de marca para el público objetivo, de forma que los mensajes de marca lleguen de forma efectiva y respondan a los objetivos de la estrategia planteada.

2.1.13 Embajadores de marca

Dentro del portal web o10media y en su artículo “Embajadores de marca: ¿Qué son y cómo pueden ayudar?”, lo definen como:

Una persona activa en redes sociales y que recomienda un producto o servicio de una empresa determinada. Lo hace por propia convicción. Entre los embajadores de marca, podemos encontrar a los propios empleados de la misma, sus clientes satisfechos o expertos en el sector que conocen el buen hacer de la empresa. (párr. 5)

En el mismo continúan y exponen las funciones de estas personas, donde identifican las siguientes:

- Defiende los intereses de la empresa, pero además aporta una visibilidad extra y dota a la organización de una mayor confianza por parte de los usuarios, ya que es un propio usuario personal quien realiza dicha recomendación.

- Descongestión: gracias a la recomendación y resolución de dudas, el embajador de marca consigue descongestionar la atención al cliente de la empresa.
- Mayor efectividad: las campañas de marketing son más efectivas ya que los mensajes provienen de personas físicas, lo que genera mayor confianza.
- Innovación: a través de los embajadores de marca, se pueden conocer nuevas necesidades de los usuarios y crear nuevos servicios o productos.
- Resultados positivos en los negocios: los embajadores de marca nos ayudarán a captar más leads y, posiblemente, más ventas.

2.1.14 Interacción

El término es definido por María Soledad Carrasco en su libro comunicación y atención al cliente en hotelería y turismo, como “el seguimiento y optimización de los resultados, es decir, es la respuesta recibida por un emisor o receptor inmediatamente después de una acción”.

Así mismo, este identifica las ventajas de las interacciones como:

- Permite una comunicación más sencilla y factible entre la empresa y el público.
- El mensaje tiene menos posibilidades de que llegue distorsionado.
- Se pueden conocer las necesidades del entorno, lo que permite in intercambio de ideas entre ambos: empresa-público.
- Permite que la empresa escuche, observe y analice las comprensiones de los usuarios de acuerdo con el mensaje que se está enviando.

III. MARCO REFERENCIAL

3.1 Ron Santa Teresa

Es una marca productora de ron en Venezuela. Es la primera de Venezuela, con más de 220 años de tradición en la fabricación de rones añejos. Actualmente presidida por el empresario venezolano Alberto C. Vollmer, quien pertenece a la quinta generación de la familia dedicada a la producción de rones en Venezuela.

La marca Ron Santa Teresa es conocida por sus productos, sus proyectos sociales a través de la Fundación Santa Teresa (Proyecto Alcatraz, Rugby Santa Teresa y Proyecto Casas Blancas). La sede de la empresa se encuentra en la Hacienda Santa Teresa, fundada en 1796 por el Conde Martín Tovar Ponte, donde en la actualidad es un complejo agroindustrial, turístico y deportivo.

Para 1955 al momento de inaugurarse la C.A. Ron Santa Teresa se presentan al mercado con tres productos: Carta Roja, Carta Blanca y Popular, pero el éxito contundente de la empresa lleva al lanzamiento en 1958 de Gran Reserva el cual se convertiría en el producto emblema de Santa Teresa. Entre 1965 y 1968 presentan Carta de Oro, Senador Plata y Senador Oro. En 1969 comercializan Colonial y luego en 1974 presentan Superior, otro de los productos más reconocidos de la marca. Este último producto en realidad se trata de una bebida espirituosa seca con apenas un 40% de ron añejo por volumen.

En 1983 lanzan un producto dirigido al segmento de mayor poder adquisitivo, el Selecto Ron Extra Añejo, el cual logró posicionarse dentro del segmento *premium*. Los buenos resultados de la empresa en ese sector hicieron que se lanzara en 1986 otro producto para esta categoría, el Selecto Bicentenario.

A inicios de la década de los noventa, la crisis política y económica venezolana (unido ello a la expansión en el mercado venezolano de los productos alcohólicos importados, principalmente el whisky) hacen que se inicie una nueva etapa en la empresa. Así en 1996 lanzan Ron Súper Premium Santa Teresa 1796,

luego en 1997 un licor de ron y naranja llamado Rhum Orange, con la intención de diversificar el mercado. A mediados de 2000 deciden reemplazar Carta Blanca por Santa Teresa Blanco y un año después comercializan Arakú, un licor de ron y café. En 2002 lanzan Bodega Privada

Sus principales competidores en el mercado venezolano son Cacique, Carúpano y Diplomático. Desde 2005 comienza el proceso de internacionalización de la marca. (Armas, M. 2016. De paseo por la tradición ronera. Caracas, Venezuela).

3.1.1 Cultura Corporativa

Según el concepto de cultura organizacional expuesto por Capriotti (1999), este la define como:

“El conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos. Es decir, la cultura de una organización es el conjunto de códigos compartidos por todos.” (p.42)

En lo que respecta a la empresa de Ron Santa teresa, la misma está enfocada hacia el compromiso y arraigo de las tradiciones y del espíritu de venezolanidad que también transmiten sus consumidores.

Por otro lado, Alberto Vollmer, director de la empresa, especificó que como norma no escrita se establece “una Regla de Oro, que consiste en decirnos las cosas honestamente, con respeto y lealtad. Para asegurar una cultura de confianza, que favorezca el trabajo en equipo, y esa regla es aplicada tanto al supervisor, como al supervisado. Eso nos permite construir una cultura transparente e incondicionalmente constructiva y fomente las relaciones basadas en el respeto y la confianza, donde lo único que no se negocian son los valores”. (Vollmer, 2011)

3.1.1.1 *Valores compartidos*

La empresa de Ron Santa Teresa, identifica su cultura a través de los siguientes valores compartidos:

- Determinación: definición clara de los objetivos y “jugamos para ganar”
- Honestidad: la transparencia es la mejor inversión a largo plazo.
- Responsabilidad: es la plataforma de la excelencia.
- Humildad: es la manifestación de la verdadera fortaleza.
- Equipo: del espíritu nacen las verdaderas victorias.

3.1.2 *Filosofía corporativa*

3.1.2.1 *Misión*

“Que Ron Santa Teresa sea una fuente de inspiración y una herramienta de transformación”. (Ron Santa Teresa, s.f)

- Transformación: que ante los retos saca lo mejor de ti.
- Inspiración: la que se celebra en cada botella.

3.1.2.2 *Visión*

Pretende destacarse como una empresa innovadora, que con el apoyo de alianzas estratégicas liderizará la categoría de rones *premium* en el mundo.

3.1.2.3 *Valores corporativos*

Luis Enrique Palacios, director de Talento y Organización de la empresa, expone que “nuestros valores corporativos están enfocando hacia la humildad, el sentirnos orgullosos de lo que hacemos, transformar nuestro entorno, jugar limpio y jugar para ganar” (2011).

Refiriéndose en este sentido a que la honestidad es uno de los valores más inteligentes. “Nos permite tener los pies en la tierra, desarrollar relaciones de largo plazo, basadas en la confianza, la lealtad, la solidaridad” (Palacios, L. 2011).

3.1.2.4 *Responsabilidad Social Empresarial*

Según el Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, definen la misma como:

"Una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales". (s.f)

En el caso de las diferentes actividades que realiza Ron Santa Teresa, Bernardo López gerente de *OnTrade* de la empresa, expresa que técnicamente tiene que ver como un programa de responsabilidad social externo “con el fin de mejorar las condiciones y buscar sustentabilidad social. En el Consejo, en el estado Aragua, donde tenemos varios proyectos de responsabilidad social externa, realizamos la transformación social en el ámbito educativo, de salud, deportivos, y buscamos mantener a la comunidad en las mejores condiciones sociales dentro de lo que la empresa puede aportarles.” (párr. 7)

- **Fundación Santa Teresa**

La Fundación Santa Teresa es el brazo mediante el cual la Compañía Anónima Ron Santa Teresa, lleva adelante sus iniciativas de inversión social con la certeza de que el crecimiento sostenido de la empresa va de la mano del bienestar y prosperidad de la comunidad.

Basados en Visión Revenga, un plan de desarrollo establecido por la comunidad en 2004, la Fundación concentra sus programas en tres áreas fundamentales: seguridad, a través de Proyecto Alcatraz; deportes a través del Rugby Santa Teresa, y; ambiente a través del Proyecto Casas Blancas.

- **Hacienda Santa Teresa**

Un recorrido que ofrece la experiencia de conocer cada uno de los pasos para la elaboración del mejor ron del mundo, desde la siembra de caña de azúcar, pasando por los procesos industriales donde obtenemos el líquido que es finalmente son añejados en nuestras exclusivas bodegas, permitiendo activar todos los sentidos del visitante con nuestro portafolio único de Ron Santa Teresa. (Jorge Mireles Gerente de Hacienda, 2019)

3.1.3 Productos

Bonta y Farber (1994), en su obra 199 preguntas sobre Marketing y Publicidad definen al producto como:

Conjunto de atributos que el consumidor considera que tiene un determinado bien para satisfacer sus necesidades o deseos. Según un fabricante, el producto es un conjunto de elementos físicos y químicos engranados de tal manera que le ofrece al usuario posibilidades de utilización. El marketing le agregó una segunda dimensión a esa tradicional definición fundada en la existencia de una función genérica de la satisfacción que proporciona.

- La primera dimensión de un producto es la que se refiere a sus características organolépticas, que se determinan en el proceso productivo, a través de controles científicos estandarizados, el productor del bien puede valorar esas características fisicoquímicas.

- La segunda dimensión se basa en criterios subjetivos, tales como imágenes, ideas, hábitos y juicios de valor que le consumidor emite sobre los productos. El consumidor identifica los productos por su marca. En este proceso de diferenciación, el consumidor reconoce las marcas, a las que le asigna una imagen determinada (p.37)

En el caso particular de Santa Teresa, la misma cuenta, más allá de aquellos servicios que ofrece como empresa con una responsabilidad social bien definida, con un catálogo de productos enmarcado dentro de la industria de rones, los cuales aparte de estar presentes dentro del mercado, también son asociados directamente a la organización.

- **NOTA:** sin embargo, a pesar de que los productos no son presentados dentro de las campañas bajo el criterio del consumo de alcohol por consideraciones legales, nos pareció importante describir los productos de mayor reconocimiento y bajo los cuales se inició y se ha forjado el concepto creativo de Ron Santa Teresa como empresa dentro de sus diferentes públicos.

3.1.3.1 Ron Santa Teresa

Dentro de la página oficial de la empresa, se presenta la descripción de los productos de mayor relevancia y trayectoria, como lo son:

3.1.3.1.1 Gran Reserva

Con una mezcla de rones de primera calidad y envejecido hasta cinco años en barricas y toneles de roble, el ron Santa Teresa Gran Reserva es el ron insignia del Ron de Venezuela. Un ron añejo brillante y luminoso, suave y ligero, pero con carácter, en el que se combina de manera perfecta su frescura con la firmeza sutil de la madera. Ideal para mezclar con sodas y jugos de fruta. (Santa Teresa, visitado 2019)

- A la vista: De brillante y luminoso color dorado ámbar.

- Al olfato: De aroma afrutado y maduro, evoca la caña dulce.
- Al paladar: Es un ron añejo afrutado, con notas ardientes, combina de manera perfecta su frescura con la firmeza sutil de la madera. Es suave de cuerpo ligero, liviano y sedoso, es al mismo tiempo firme y terso al paladar.

3.1.3.1.2 *Santa Teresa Linaje*

Nacido de la mezcla de rones añejos de primera calidad, el ron Santa Teresa Linaje es un ron que destaca por su perfecta combinación con gaseosas, sodas, colas negras y jugos de frutas. Un ron extra añejo chispeante, con matices a madera y frutos secos, y de cuerpo robusto y complejo que permanece en los sentidos.

- A la vista: Color ámbar intenso, con abundantes lágrimas.
- Al olfato: Olor dulce, almendrado, notas matorosas.
- Al paladar: Perfecta redondez, dulce a la entrada, amargo y largo al final, dejando en los sabores residuales notas a chocolate amargo y frutos secos.

3.1.3.1.3 *Santa Teresa 1796*

Santa Teresa 1796 es el único añejo totalmente elaborado mediante el antiguo método de Solera, un proceso artesanal en barricas de roble que tradicionalmente se había reservado para el jerez y brandy español. Ron redondo, de cuerpo firme, pero al mismo tiempo delicado, que ofrece un sabor meloso y complejo. Perfecto para tomar solo o con agua con gas. Su variedad Ron Santa Teresa 1796 Ultra Premium ha sido catalogado por los más exigentes jurados como “el mejor ron del mundo”.

- A la vista: de color ámbar rojizo, es rico en lágrimas.
- Al olfato: de aroma afrutado, con notas de miel y chocolate negro.
- Al paladar: su sabor es meloso y complejo, ofrece notas de tabaco y cuero, tostado, ahumado. Es un ron redondo, con el balance que sólo el método de Solera puede aportar. De cuerpo firme y al mismo tiempo delicado y

elegante, aterciopelado. Al final evoca los atributos que le confieren los robles que lo añejaron.

3.1.3.2 *Carta Roja*

Carta Roja es un licor seco de ron, un clásico de Ron Santa Teresa; para su elaboración se utilizan añejos que le confieren un increíble aroma y exquisito sabor. De un espléndido color rojizo, es una bebida redonda y equilibrada, con un aroma y bouquet con notas afrutadas y de madera. Carta Roja es un licor perfecto para la elaboración de cócteles, no en vano se le denomina “el rey del Cuba Libre”. (Bodca Bodegón, descripción)

3.1.3.3 *Rhum Orange*

Rhum Orange Liquor de Santa Teresa es un licor de naranja a base de ron añejo, 100% Hecho en Venezuela. Alberto Vollmer, presidente de la marca ronera, expresa “es fruto de un esfuerzo del equipo de Santa Teresa y Venvidrio, para hacer que la botella que antes se fabricaba en Chile, ahora pudiera producirse aquí.” Además, el licor está hecho a base de una mezcla de 23 rones añejos, envejecidos en barrica de roble y su delicado perfil cítrico se lo da la maceración de cáscaras de naranja de Valencia.

- Versatilidad. La densidad de su líquido permite combinar el Rhum Orange con postres cremosos, mousses o de chocolate, incluso queda muy bien reducido como sirope. Indiscutiblemente la mejor forma es solo o en las rocas. También puede usarse para hacer mojitos o tragos como el que propone Vollmer, en una anécdota con un bartender que conoció en Tokio.” Había un festival y propuso un trago con Rhum Orange, agua Perrier, hielo y una conchita de naranja. Fue un éxito, Mick Jagger que estaba allí, lo probó y le encantó”.
- Frescura en todos los sentidos. Es un licor de cuerpo denso, a la vista presenta un color ámbar con destellos color naranja. En nariz, es afrutado y

tiene un bouquet contrastante entre naranjas frescas y el perfume de naranjas maceradas. En boca, es ligeramente viscoso y liviano y sedoso, con notas cítricas.

3.1.4 Competencia

3.1.4.1 Ron Cacique

Es una marca comercial de ron venezolano creada por los fundadores de Licorerías Unidas. Cacique en la actualidad pertenece a la empresa de licores Diageo, quien es la encargada de su distribución en los países Venezuela, España, Chile, Ecuador, México e Italia.

Por otro lado, el portal web Licores del mundo describe este ron como:

“Un ron puro, natural, sin saborizantes añadidos mezcla de rones envejecidos hasta 4 años en barricas de roble americano. Su color dorado refleja su gran pureza y aromas de frutos tropicales, con suaves notas de madera que le aportan un sabor equilibrado y con cuerpo”.

(Licores Mundiales, descripción)

3.1.4.2 Carúpano

La tradición histórica de Destilería Carúpano se remonta a 1762 año en que se funda la Hacienda Altamira en Macarapana - Carúpano por el capitán español Félix del Fierro y es allí donde por vez primera en Venezuela se produjo lo que hoy se llama Ron Añejo. En 1954 la familia Morrison compra la bicentenaria Hacienda Altamira que estaba abandonada desde la muerte en 1901 de Tomás Massiani, quien fue uno de sus propietarios y quien más prestigio y desarrollo le dio a esa propiedad desde 1840. La intención original de los nuevos propietarios, tomando en consideración la riqueza hídrica de la hacienda y su exitosa tradición como productora de rones de calidad, fue la de establecer en ella nuevamente la actividad de molienda de caña, destilación y añejamiento de rones y para ello se

asocia con Alejandro Hernández, dueño de Industrias Pampero, y en proporciones iguales fundan Destilería Carúpano, C.A., asociación que se mantiene hasta el año 1962.

En la actualidad Destilería Carúpano sigue siendo una empresa familiar y cuatro generaciones de la familia la han administrado. El capital social de la misma está distribuido totalmente entre sociedades mercantiles venezolanas. En el año 2010 se acordó el Manifiesto Familiar de Destilería Carúpano, que es un acuerdo básico de naturaleza obligante firmado por los accionistas de la empresa, que busca reflejar las pautas a seguir en las relaciones de la familia con la empresa y viceversa, para estabilizar, armonizar y profundizar las relaciones familiares mediante un acuerdo de voluntades a través de la definición y mantenimiento de los valores básicos y de las políticas y compromisos de la familia dentro de la misma; y al mismo tiempo conseguir el bien común de la familia, garantizando la continuidad y desarrollo sano y eficaz de Destilería Carúpano. Este Manifiesto Familiar consolida el compromiso de la absoluta transparencia en las operaciones de la empresa y la disposición a ir delegando paulatinamente la gestión diaria de la misma en profesionales ajenos a la familia. (Ron Carúpano, visitado 2019)

3.1.4.1.1 Misión

Elaborar con excelente calidad los mejores productos de la industria licorera para satisfacer con encanto y sabor la aspiración del consumidor.

3.1.4.1.2 Visión

Posicionarse en un exitoso lugar en la industria licorera nacional con proyección internacional, que nos permita con honestidad, determinación y excelencia, elaborar nuestros productos con un compromiso permanente por la calidad. Ser reconocidos por hacerlo mejor y destacados por ser innovadores y por asegurar la satisfacción oportuna de los consumidores,

por el crecimiento integral de nuestros recursos humanos y por el fortalecimiento de nuestra acción comunitaria.

VI. MARCO CONTEXTUAL

4.1 Situación económica

4.1.1 Inflación

Según Gregory Mankiw (2014), la inflación es definida como:

Aumento del nivel general de precios, subida del nivel medio de precios y un precio es la relación a la que se intercambia dinero lo que es lo que afecta su oferta y su demanda y la influencia que tiene en la economía.

Por lo que, en este sentido, es considerado que la misma produzca efectos nocivos sobre los ingresos y egresos fiscales de las personas, reduciéndolos en términos reales. (Congrains, E., 1998)

Partiendo de esto en el caso de Venezuela, los datos publicados por el Banco Central de Venezuela (BCV) para el mes de abril ubica la inflación en un 33,78%, especificando que “el Índice Nacional de Precios al Consumidor fue de 1.268.190,9 puntos, presentando una variación en el mes de 320.319. 981,4 puntos, y lo que representa una inflación de 33,78%” reseñó por otro lado el portar web de finanzas “Finanzas digital”.

Así mismo, en esta publicación que realizó el BCV se puntualizó la inflación dentro los demás ámbitos que aplican a la economía venezolana, presentando los siguientes datos inflacionarios con respecto al mes de abril:

	Mensual	Acumulada	Anual
Inflación	33,78	1.046,97	282.972,81
Comunicaciones	165,70	1.781,88	199.786,01
Salud	68,44	1.576,07	510.329,56
Transporte	50,06	972,53	347.890,34
Esparcimiento y Cultura	47,28	1.045,70	293.448,37
Alquiler de Vivienda	44,45	1.480,69	3.856.488,99
Bebidas Alcohólicas y Tabaco	38,65	1.162,10	259.725,13
Restaurantes y Hoteles	38,00	1.165,18	240.886,23
Bienes y Servicios Diversos	33,12	1.235,11	320.535,64
Equipamiento del Hogar	32,89	1.283,62	199.459,40
Vestido y Calzado	30,86	614,56	179.486,51
Alimentos y Bebidas no Alcohólicas	29,27	1.029,32	276.775,98
Servicios de Educación	16,79	857,69	256.958,79
Servicios de Vivienda excepto Teléfono	15,36	732,80	1.310.297,19

En el cual se puede apreciar las cifras (%) que aplican a las bebidas alcohólicas, detallando una inflación mensual de 38,65 %, una acumulada de 1.162,10 y una anual de 259.729,13. (Banco Central de Venezuela, 2019)

4.1.2 Poder adquisitivo

Según Mochón (1993), el poder adquisitivo se refiere a “los bienes y servicios que se pueden comprar con una cantidad fija de dinero” (p. 683). Por otro lado, Torres (1993) definió a este último como “la capacidad económica para adquirir bienes y servicios. También se utiliza para determinar el valor relativo de ciertas monedas en épocas de inflación o deflación” (p.114)

En el caso específico de Venezuela, Según el portal web de “Banca y negocio” reseña que:

El salario mínimo en Venezuela se estableció en Bs 40.000, según decreto presidencial publicado en la Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6.452, con fecha 25 de abril de 2019. Esta alza eleva en 122,2% el salario que regía desde el 15 de enero (Bs 18.000). Expresado en dólares, a la tasa de cambio oficial, el nuevo salario se ubica en \$7,69 mensuales, es decir, \$0,25 diario, por debajo del nivel de pobreza internacional (\$1,90 diario), según los criterios del Banco Mundial.

En este sentido, el Centro de Documentación y Análisis para los trabajadores, especificó:

Que lo más relevante a destacar en el mes de abril es el aumento de más de 150 mil bolívares en el costo total de la canasta alimentaria en un solo mes, equivalente a cuatro salarios mínimos de los nuevos; mientras el salario mínimo apenas subió de Bs.S 18 mil a Bs.S 40 mil, a partir de mediados del mes de abril. Marcando una amplia brecha por los altos niveles de inflación entre el costo de la

canasta y el valor del salario mínimo de los trabajadores venezolanos.
(Cenda, 2019)

4.1.3 Control cambiario

Según Sepúlveda (1995) el control cambiario está constituido “por políticas de la autoridad monetaria implementadas a través del sistema monetario tendientes a controlar la compra y venta de moneda extranjera. Puede involucrar la determinación del tipo de cambio como el volumen de divisas transadas”. (p. 55)

Por otro lado, especificando en el caso venezolano, según Gaceta Oficial No. 37637, en febrero 2003 comenzó un proceso de control cambiario en Venezuela, el cual se ha transformado a lo largo de los años, iniciando primeramente con el establecimiento de la Comisión de Administración de Divisas (CADIVI), el cual estaba encargado de la regulación de la consecución de divisas.

Esta posteriormente fue eliminada y reemplazada por el Centro Nacional de Comercio Exterior (CENCOEX), pero durante este mismo periodo se establece el Sistema Marginal de Divisas (SIMADI) institución que manejaba una tasa más alta que el CENCOEX pero con precios más bajos que los ubicados en el mercado negro. Este último cerró formalmente sus operaciones el 31 de enero del 2016, para ser reemplazado por el sistema de subastas DICOM.

Por último, con la reciente resolución N° 19.05.01 del Banco Central de Venezuela ya no es necesario pasar por el instituto emisor. Así, finalmente se libera el mercado cambiario y quienes necesiten vender o comprar divisas tendrán que hacerlo a través de las mesas de cambio que los bancos activaran para sus clientes y para las transacciones interbancarias. En adelante, las operaciones de compra y venta a través de la banca podrán realizarse todos los días y no solo cuando se convoquen a subastas, así lo expresó Víctor Álvarez dentro de la plataforma de finanza económica de Finanzas Digital.

Pero por otro lado y en respuesta a esta decisión, la economista Tamara Herrera advierte que la modificación del sistema cambiario llega en un contexto muy adverso para su correcto funcionamiento. La crisis económica del país, sumado a las sanciones financieras de Estados Unidos contra el BCV, generan una combinación que pone en riesgo a cualquier entidad que intente transar en el mercado venezolano (Efecto Cocuyo, 2019)

4.2 Ámbito Legal

Las empresas se rigen por diferentes aspectos legales dependiendo de su servicio, marca o producto. En el caso de Ron Santa Teresa, según el gerente de Comunicaciones y Asuntos Corporativos, Bernardo López, aplican las siguientes:

4.2.1 La ley de responsabilidad social en radio, televisión y medios electrónicos

Según el Ministerio del Poder Popular para la Comunicación e Información CONATEL (2019) tiene por objeto:

“(…) establecer, en la difusión y recepción de mensajes, la responsabilidad social de los prestadores de los servicios de radio y televisión, proveedores de medios electrónicos, los anunciantes, los productores y productoras nacionales independientes y los usuarios y usuarias, para fomentar el equilibrio democrático entre sus deberes, derechos e intereses a los fines de promover la justicia social y de contribuir con la formación de la ciudadanía, la democracia, la paz, los derechos humanos, la cultura, la educación, la salud y el desarrollo social y económico de la Nación, de conformidad con las normas y principios constitucionales de la legislación para la protección integral de los niños, niñas y adolescentes, la cultura, la educación, la seguridad social, la libre competencia y la Ley Orgánica de Telecomunicaciones.”

En el artículo 6, dentro de los elementos clasificados de salud de la ley resorte se establece que:

” (...) textos, imágenes o sonidos utilizados para la divulgación de información, opinión o conocimientos sobre la prevención, tratamiento o erradicación del consumo de alcohol, tabaco, sustancias estupefacientes o psicotrópicas, así como de la práctica compulsiva de juegos de envite y azar y de otras conductas adictivas que puedan ser presenciados por niños, niñas y adolescentes sin que se requiera la orientación de madres, padres, representantes o responsables. ”

Entendiendo esto, se concluye que ninguna comunicación de la marca tiene alcance más allá de las plataformas digitales, ya que no pueden emitir ningún tipo de comunicación publicitaria, siempre y cuando esté ligada al producto directamente, en medios masivos como radio, televisión y vallas publicitarias. De no cumplir con ello podría generarse una posible crisis comunicacional y diferentes **imputaciones legales para la organización.**

4.2.2 La Superintendencia Nacional para la Defensa de los Derechos Socio Económicos (SUNDDDE)

Se establece en la Gaceta Oficial No. 40.397 que los requisitos, controles y trámites necesarios para autorizar las promociones y ofertas de bienes, productos y servicios, incluyendo cualquier método utilizado y asociado a éstas, efectuadas por los sujetos de aplicación del Decreto con Rango, Valor, y Fuerza de la Ley orgánica de Precios Justos.

En este caso, esto aplica generalmente en la generación de concursos y dinámicas en las redes sociales que realiza la organización que implica la participación masiva de la comunidad de la plataforma bajo unos procesos específicos durante una campaña o comunicación específica.

4.3 *Ámbito Político*

El ámbito político en Venezuela, según Mora (2005), “presenta un desequilibrio que ha traído como consecuencia un deterioro importante en la calidad de vida del venezolano ya que se han incrementado el desempleo, el precio de los productos básicos y la inconformidad ante no poseer un bienestar que responda a sus necesidades como sociedad”

En este sentido, el contexto político venezolano se ha deteriorado con amplia rapidez durante la última década, ha sido la situación de crisis suscitada en todos los ámbitos sociales lo que ha llevado a la sociedad venezolana a enmarcar un rechazo hacia el actual gobierno, acción que se confirma en las últimas elecciones para la conformación de la Asamblea Nacional de Venezuela en el año 2016, siendo esta última la única y reconocida legítimamente por medios internacionales y a través del sistema de votación universal.

- **Asamblea Nacional de Venezuela**

Las elecciones parlamentarias para la renovación de los escaños que conformarían la nueva asamblea, se efectuaron el 06 de diciembre del 2015 a través de la votación universal y directa; la misma tuvo como resultado la elección de 112 diputados correspondiente al partido de la Mesa de la Unidad Democrática (MUD), sobre 55 representantes del grupo contrario pertenecientes al partido Gran Polo Patriótico Simón Bolívar. Lo que represento un porcentaje de 52,2% y 40,9 % a favor de la MUD.

- **Asamblea Nacional Constituyente**

“Esta nueva asamblea fue anunciada por el presidente Nicolás Maduro, quien convocó el 1 de mayo a la conformación de una Asamblea Nacional Constituyente para la paz y el diálogo en el país”, reseñó el portal web de Telesur. El mismo continuó “en uso de mis atribuciones presidenciales como jefe de Estado constitucionales de acuerdo al artículo 347 convoco al Poder Constituyente Originario para que la clase obrera y el pueblo convoque a la Asamblea

Nacional Constituyente” esto para la elaboración de una nueva constitución que vele por los intereses del pueblo.

Por lo que actualmente el contexto político de Venezuela, se encuentra enmarcado bajo dos criterios que, si bien uno es aprobado por los entes nacionales pertinentes, el otro es desacreditado por estos últimos, pero tienen reconocimiento internacional y es legítimamente aprobada por elección universal; por consiguiente, este escenario ha generado una polarización en la sociedad venezolana y ha permeado a los diferentes ámbitos sociales, empresariales, personales; de tal forma que se pone en tela de juicio el trabajo o criterio en el que se desarrolla cada individuo o ente, en función de la relación existente con alguno de los partidos políticos.

Bajo esta línea, conviene mencionar el caso de la empresa Ron Santa Teresa enmarcada bajo los criterios políticos:

- **Crisis de la empresa Ron Santa Teresa**

En el año 2017, “fue inaugurada la Expo Venezuela Potencia en el Poliedro de Caracas, en donde el presidente Nicolás Maduro llevó a cabo la adjudicación de créditos en dólares a empresarios venezolanos, entre los beneficiados Alberto Vollmer, presidente de la empresa Ron Santa Teresa. “ (El impulso, 2017) “empresa que recibió 3 millones de dólares por parte del jefe de Estado para financiar la adquisición de activos fijos de la empresa”. En el mismo, Alberto Vollmer durante su intervención previa al recibimiento del crédito, “agradeció al Gobierno por la invitación que hizo a la empresa privada para trabajar por el país” así lo reseña la página digital de El Impulso.

A partir de esta noticia tanto la empresa como el gobierno se enfrentaron a fuertes críticas dentro de las plataformas digitales por las relaciones existentes entre ambas partes, sobre lo cual Bernardo López Gerente de Comunicaciones y Asuntos Corporativos, manifiesta que esta situación fue la crisis más importante que le ha tocado gerenciar dentro de la organización.

En esta misma línea Carina Angulo, Analista de Comunicaciones y Asuntos Corporativos, asegura en una entrevista que la empresa a partir de este suceso ha enfrentado varias crisis, y expone que:

Diría que las redes sociales en situaciones de este tipo deben ser manejadas con mucha cautela. La empresa a partir de este momento recibe múltiples críticas que nos han obligado a plantear de forma estratégica el contenido que generamos y los proyectos que desarrollamos. (s.p)

Por lo que, a partir de esta situación, la empresa reorganizó su estrategia para hacer frente a la crisis con una campaña apalancada en su razón social y en el proyecto Alcatraz, donde potenciaron los valores de marca, el propósito y responsabilidad de la empresa hacia comunidad y sus consumidores.

V. MARCO METODOLÓGICO

5.1 Alcance de la investigación

Como lo expone el manual de líneas de investigación de la Universidad Católica Andrés Bello, este trabajo posee un alcance de proyecto factible, debido a que el mismo “consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales inherentes al ámbito de la comunicación social” (Universidad Católica Andrés Bello, s.f)

Siendo así, esta investigación se ve enfocada hacia la elaboración y propuesta de un manual de crisis en medios digitales para la empresa de Ron Santa Teresa, donde se identificara la cultura corporativa que esta posee, para posteriormente desarrollar la estrategia comunicacional de estos criterios, y así como también, los mecanismos de respaldo que respondan y permeen las críticas que puedan impactar negativamente a la organización, dentro de las diferentes plataformas digitales en las cuales esta tiene presencia.

5.2 Línea de investigación

Este estudio sigue una línea de investigación enfocada hacia la el manejo comunicacional de crisis, ya que se busca establecer los procedimientos óptimos y efectivos que respondan al empleo anticipado, durante y después de situaciones que puedan impactar la reputación de la organización dentro de las plataformas digitales, bajo la aplicación de un manual de crisis que marque el inicio y seguimiento de la estrategia comunicacional a aplicar.

5.3 Modalidad

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 C.A Ron Santa Teresa de establecer un proceso para prevenir crisis actuales y futuras dentro de las diferentes plataformas digitales en las cuales tiene presencia.

El propósito es plantear soluciones comunicacionales mediante la realización de un manual de crisis para la empresa. Para esto se consultan fuentes internas en Ron Santa Teresa, se revisan fuentes bibliográficas referentes al caso, 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 de forma responsable y pública.

5.4 Tipo de investigación

El tipo de investigación que se utiliza en este estudio es exploratorio, 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* Hernández, Fernández y Baptista (2007), lo definen de la siguiente manera:

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene 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 ejecutar una investigación basada en la teoría existente, así a medida que se desarrolle el estudio se irás respondiendo las preguntas planteadas y se formará un nuevo conocimiento para así sugerir nuevas ideas y afirmaciones para desarrollar la propuesta comunicacional.

Por otro lado, según los datos que se pretenden identificar, la misma se desarrollara bajo la conceptualización de una investigación de tipo cualitativo, la cual “estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas” (Blasco y Pérez, 2007, p. 25). Esta utiliza una variedad de instrumentos para recoger información como “las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes.” (p. 25)

5.5 Diseño de la investigación

Con respecto al diseño de la investigación y según el grado de manipulación de las variables, la misma se abordara desde el diseño no experimental, considerando que se desea indagar una problemática superficial, a través de fuentes de información externas, pero con datos de primera mano, la intención es, como lo describe Gómez (2006) “observar el fenómeno tal y como se presentan en su contexto natural, para obtener datos y después analizarlos” y sin “manipular deliberadamente las variables”.(p.102) establecer una alternativa o solución a la problemática presentada.

En el caso del estudio de Ron Santa Teresa, se participa como observadores directos de situaciones de crisis que la empresa ha vivido con anterioridad y se desarrollan soluciones con la que esta pueda respaldar y responder ante el impacto negativo que algunas acciones generen.

Para ello, se utilizara la entrevista como método de recolección de información, que nos permitirá a través de preguntas abiertas y de la mano de trabajadores de la empresa en el área digital, así como también de un especialista en el área de gestión de crisis, conocer a profundidad los atributos de la marca y cómo se comunica a sus audiencias digitales, así como también entender el impacto y efectos de la crisis que ha vivido la empresa y por último, conocer la

efectividad de su cultura organizacional para el manejo de una crisis dentro de las plataformas sociales que tiene la empresa.

5.6 Diseño de la variable de investigación

El objetivo general de este trabajo está enfocado al de desarrollar un manual para la empresa de Ron Santa Teresa que abarque los procedimientos adecuados para el manejo anticipado de crisis dentro de sus plataformas digitales. A partir del mismo se desarrollaron las siguientes variables:

5.6.1 Definición conceptual

- **Primera variable: efecto de la crisis**

Esta primera variable hace referencia a los efectos de la crisis que vivió para el año 2017 la empresa Ron Santa Teresa, donde se identificaron dos dimensiones enfocadas hacia el desglosar lo que significó esa crisis para la empresa. La primera, se encuentra dirigida hacia el factor crisis donde es importante reconocer las diferentes variables que identifican a la misma, partiendo primeramente de su definición conceptual y de su identificación con la vivida en la organización, así como también sus características, las causas que la originaron y las diferentes tipologías de crisis que pudo vivir la organización desde la perspectiva de su naturaleza y de su duración. El segundo punto esta dirigido a reconocer los efectos de esta, por ende, las consecuencias de esa situación para la organización, teniendo como respuesta el impacto que esta pudo generar dentro de las diferentes audiencias que posee la empresa.

- **Segunda variable: efectividad de la comunicación**

La segunda variable pretende identificar el nivel de efectividad comunicativa o informativa que se posee dentro de la empresa en relación a su identidad corporativa, en esta se encuentra: la filosofía con la misión, visión y valores corporativos, y por otro lado, la cultura corporativa dirigida a reconocer las pautas

de conductas, las creencias y los valores compartidos dentro de la organización. Siendo esta variable importante para determinar si el factor identidad es reconocido por los trabajadores, si lo comparten y si lo comunican de forma efectiva hacia las demás audiencias, en específico a través de las plataformas digitales en las cuales tiene presencia la empresa.

- **Tercera variable: procesos adecuados**

La tercera variable corresponde a proponer los procesos adecuados para responder y actuar de forma oportuna y efectividad ante la eventualidad de una crisis. Este proceso se identificará ante las 2 dimensiones de:

- Gestión de crisis, partiendo de los diferentes pasos a seguir para gestionar alguna situación que impacte de forma negativa a la organización, siendo estos: la evaluación profunda de la crisis para poder identificarla, seguido del enfrentamiento de la misma basado en las personalidades y grupos a cargo de afrontar la situación de forma mediática, y seguido de la resolución y seguimiento de la misma, pasos enfocados principalmente a estudiar, analizar, cerrar y hacer seguimiento a la situación que genero el impacto.
- Manual de crisis, a través de la definición de conceptos básicos dirigidos a identificar su función, estructura e importancia de contar con este documento dentro de cualquier organización.

5.6.2 Población y muestra

El instrumento de recolección de información utilizado para esta investigación será aplicado a 4 personas que se desempeñan en ámbito de las comunicaciones digitales dentro de la empresa Ron Santa Teresa y por último a un especialista que se desarrolla en el ámbito de las comunicaciones corporativas para la gestión de crisis, ambos capacitados para proporcionarnos la información necesaria y así responder a los objetivos planteados en la investigación.

El muestreo de esta investigación se caracteriza por ser de índole no probabilístico, el cual se refiere a “aquel muestreo cuya elección de los elementos

no depende de la probabilidad sino de las características relacionadas con la investigación, puesto que no se persigue generalizar los resultados.” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)

Es por esto que, a criterio de la investigación la misma no se desarrolla bajo procedimientos mecánicos, sino a través de la selección de personas que respondan de forma puntual a las interrogantes propuestas.

5.7 Diseño del instrumento

En función a los objetivos, la muestra y las variables identificadas, la recolección de datos de información para este trabajo de investigación será realizada a través de la aplicación de 6 entrevistas cualitativas semiestructuradas, la cual se define como “aquella en que existe un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas” (Sabino, 1992, para. 9).

Este tipo de entrevista permitirá que cada entrevistado pueda proporcionarnos de manera clara, precisa y detallada la información correspondiente a las interrogantes planteadas. Cabe resaltar que se trabajara bajo el criterio de interrogantes abiertas para que cada individuo tenga la libertad de explicar detalladamente y que nos proporcione sus conocimientos en el área.

5.8 Plan de trabajo

Este estudio se estructuró bajo un esquema de operacionalización de datos basados en los 3 objetivos a desarrollar durante toda la investigación, por lo que se utilizó la misma técnica de recolección de información para cada uno, como lo fueron las entrevistas, sin embargo, las mismas variaron en función a la respuesta que se pretendía obtener para la formulación del producto final enfocado a la elaboración de un manual de crisis para plataformas digitales para la empresa Ron Santa Teresa.

A través de estas entrevistas lo que se busca es tener una visión más clara e interna en lo que respecta a la crisis que impacto a la organización y lo que esta pudo generar dentro de la misma y hacia sus diferentes audiencias, es decir,

interna y externamente, por consiguiente, para la obtención de esta información se pretende aplicar una entrevista al gerente de comunicaciones Bernardo López de Ron Santa Teresa ya que, siendo este un representante con cargo gerencial en la organización, tiene un conocimiento más amplio y detallado en lo referente a la situación que impactó de forma negativa a la empresa en el año 2017.

Por otro lado, para identificar la variable del objetivo 2, enfocado hacia estudiar la efectividad de comunicación de la identidad corporativa de la empresa, se seleccionarán a 4 trabajadores de diferentes áreas de la empresa para conocer de primera mano si estos manejan los términos de misión, visión y valores y cuan efectiva es su comunicación y difusión dentro y fuera de la organización a través de los diferentes medios comunicativos que tiene la empresa, pero en específico a través de las plataformas digitales. Una vez se tengan las respuestas de los entrevistados, se realizará una matriz de entrevista donde se analizara lo respondido por las personas y se plantearan las conclusiones con respecto a la interrogante.

Por último, y bajo el mismo esquema de recolección de datos, la entrevista será aplicada a un experto en el tema de crisis, para que nos proporcione las bases teóricas y sus conocimientos en experiencias sobre el manejo y gerencia de la misma, así como también nos exponga los criterios por los cuales es importante que cada empresa cuente con un manual de crisis.

Finalmente, una vez se tengan las respuestas de cada uno de los entrevistados, se procederá a relacionar la información con las bases teóricas pertinentes, de manera de identificar en primer lugar cual fue el impacto que generó en la empresa la crisis informativa del año 2017, y cómo, a través de una estrategia comunicativa enfocada a recalcar la cultura organización, más una gestión de control y un manual de crisis definido puede permear o minimizar los efectos de una crisis organizacional.

5.9 Limitaciones

Para llevar a cabo la siguiente investigación se consideró como principal limitante, el tema de la confidencialidad, ya que, al tratarse de asuntos internos de la empresa y tan delicados como lo podría ser una crisis reputacional relacionada al contexto político, fue complicado obtener en su totalidad algunas respuestas de la entrevista correspondiente al objetivo 1 aplicada al gerente del área de comunicaciones, la cual estaba enfocada a especificar detalladamente las causas y los efectos que generó e impactó la reputación de la empresa en ese año. En tal sentido, como respeto a las políticas de seguridad de la organización se decidió dejar en blanco tales preguntas, pero dirigir las a la identificación teórica proveniente del gerente de crisis.

Por otro lado, hubo dificultad para encontrar profesionales que desarrollaran y manejaran los temas de gerencia de crisis, y que por supuesto estuviesen dispuestos a colaborar con su guía, validación e información en los temas enfocados al manejo y elaboración de manuales de impacto reputacional.

VI. ANÁLISIS DE DATOS

A partir de las 5 entrevistas aplicadas para la recopilación de información correspondiente a cada uno de los objetivos planteados, y para el desarrollo de la investigación, se obtuvieron las siguientes respuestas de los entrevistados:

Objetivo: Diagnosticar el efecto de la crisis comunicacional en la empresa Ron Santa Teresa

Entrevista n°1 aplicada al gerente de Comunicaciones Bernardo López de la empresa de Ron Santa Teresa.

Gerente de Comunicaciones de Ron Santa Teresa	
Preguntas	Respuestas
¿La empresa Ron Santa Teresa ha tenido alguna crisis reputacional? De ser afirmativa, mencione cuál fue y cómo se desarrolló.	El gobernador del estado Aragua, Tareck El Aissami desarrolló todos los años la feria Expo Aragua, que reunía a todas las empresas públicas y privadas del estado. El foro anual fomentaba negociaciones entre empresas y encuentros con el público. Santa Teresa ha tenido que participar en todas las convocatorias. Cuando El Aissami es designado Vice-Presidente de la República, replica la iniciativa de Aragua y la convierte en un foro nacional: Expo Venezuela Potencia 2017, en el que participaron las principales empresas públicas y privadas del país. En marzo 22 del año 2017, previo a la inauguración del evento, el presidente de BACOEX llama para comentar que aquel crédito aprobado en 2016 se entregará en el acto inaugural de Expo Venezuela, el cual será transmitido en cadena nacional. Cuando Alberto Vollmer se encontraba en camino al Poliedro de Caracas, recibe una llamada donde se le informa que
¿Esta crisis tomó por sorpresa a la empresa?	
¿Contaban con información para prever la crisis?	

<p>¿Dónde estaba el foco de la atención pública durante la crisis?</p>	<p>deberá decir las palabras inaugurales del evento, lo que de inmediato generó una alarma en ST y los directivos.</p>
<p>¿Durante la crisis se vio afectada la honorabilidad de la empresa?</p>	<p>Al concluir el discurso de Alberto Vollmer comienzan a sonar los celulares del equipo (familiares, amigos, compañeros) criticando la presencia de la compañía en el acto, y de inmediato se evidencia un gran volumen de detractores y comentarios negativos en las redes sociales, sobre todo twitter, que posicionaron a la compañía como un trending topic en tan solo 20 minutos. La premisa principal era “la presencia de Alberto Vollmer en ese acto es inaceptable”.</p>
<p>¿Esta crisis afectó de forma interna a la empresa?</p>	<p>Como sabíamos que nos estábamos adentrando a un terreno desconocido, adicional a concientizar que no contábamos con ningún plan de acción para enfrentar la situación, decidimos apagar las comunicaciones en todos los medios hasta entender bien lo que sucedía y proceder a las formas más efectivas para neutralizarlo. De igual forma, ese silencio nos salió caro ya que al no comunicar de forma inmediata lo que ocurría, se generaron rumores que impactaron el nombre de la empresa, confundió al público interno y nos costó una pérdida significativa en las comunidades de nuestras cuentas digitales.</p>
<p>¿De qué manera afectó la crisis de la empresa en la relación con los stakeholders?</p>	<p>Esta experiencia nos permitió entender la importancia de contar con un manual de procesos para el área y que los medios sociales son de suma importancia, por ello se deben tener en constante monitoreo y chequeo ya que pueden jugar en contra de la organización en tan solo segundos. Esta crisis fue de suma importancia para la empresa, incluso sigue siendo relevante es distintos temas de comunicación ya que no nos tomamos a la ligera ninguna situación parecida. Lo importante es tener a un equipo comprometido a solventar y apoyar en la construcción de mensajes de marca que permitan mantenernos en un posicionamiento positivo.</p>
<p>¿A través de esta crisis la empresa se convirtió en un objeto mediático?</p>	
<p>¿Cuál fue la reacción de la opinión pública con respecto a la crisis?</p>	

Para el desarrollo de esta entrevista fue necesaria la evaluación de dos puntos principales, para abordar de manera clara y sencilla las dos dimensiones de la crisis que vivió la organización.

1. La crisis (evaluación)

Fue una crisis reputacional que afectó tanto la imagen de la empresa, como a su público interno. Si bien se conocía que la misma podía generar respuestas dentro de las diferentes audiencias, no se esperaba que tuviese el crecimiento y reconocimiento que tuvo en el momento, especialmente dentro de las diferentes plataformas sociales donde hoy por hoy tiene presencia la marca. Es por esto que, a partir de la publicación de la noticia, la organización se vio enfrentada a ser el foco de la atención pública, debido a no comunicar de forma inmediata lo que ocurría, generando así un impacto en el nombre de la empresa, confusión del público interno al no saber qué ocurría y la existencia de un fallo funcional por no contar con un manual detallado que respondiera a la gestión de situaciones crisis.

2. Efectos de la crisis (consecuencias)

Esta situación que impactó a la organización en el año 2017 trajo consigo el tener que evaluar las consideraciones y procesos de confianzas que pudieron ponerse en tela de juicio en lo que respecta a los *stakeholders* que se relacionan con la empresa. En tal sentido, tuvieron que reforzar sus comunicaciones para fortalecer la confianza entre sus diferentes audiencias. Por otro lado, la empresa fue objeto mediático de algunos medios de comunicación en las plataformas webs que significaron una difusión y un crecimiento de la noticia de forma rápida e instantánea, generando así comentarios, señalamientos y respuestas negativas dentro de la opinión pública.

Objetivo: identificar la efectividad de la comunicación de la Identidad Corporativa dentro de la empresa.

Entrevista n°2, aplicada a 4 trabajadores de la empresa Ron Santa Teresa. Se procede a realizar una matriz de entrevista para realizar el análisis correspondiente al objetivo.

Personal de Santa Teresa				
Preguntas	Entrevistado n°1	Entrevistado n°2	Entrevistado n°3	Entrevistado n°5
¿Conoce usted la visión, misión y valores corporativos de la empresa?	<p>Sí, creo conocerlos.</p> <p>La misión (o propósito) es ser una herramienta de transformación y fuente de inspiración para superar los retos.</p> <p>La visión es impulsar el crecimiento de la categoría Súper Premium a nivel mundial siendo una de las principales marcas dentro de la misma.</p> <p>Los valores corporativos:</p>	<p>Dentro de Ron Santa Teresa no se define específicamente una misión y una visión sino más bien un propósito y una meta para el 2017.</p> <p>Propósito/ misión: Que Ron Santa Teresa sea una herramienta de transformación y una fuente de inspiración.</p> <p>Transformación que ante los retos saca lo mejor de nosotros. Inspiración que se comparte y celebra en cada</p>	<p>Si, conozco estos tres aspectos de la empresa ya que en las entrevistas los explican así como en la inducción corporativa.</p>	<p>Sí, la visión misión y valores se practican y se viven a diario en la empresa.</p>

	humildad, jugamos limpio y jugamos para ganar, transformamos nuestro entorno, y sentimos orgullo por lo que hacemos	botella. Meta: 500.000 cajas estadísticas (9lts c/u) de Santa Teresa 1796 para 2027 Valores: humildad, jugamos limpio jugamos para ganar, transformamos nuestro entorno y estamos orgullosos por lo que hacemos		
¿Considera que son transmitidos de forma efectiva a través de una comunicación descendente en función al organigrama de la organización?	Sí, considero que son transmitidos efectivamente	Quizás no se transmiten específicamente a través de un organigrama de la organización, sin embargo creo que todas las personas que trabajan en Santa Teresa y muchas externas, conocen muy bien el propósito y los valores de la marca.	Si considero que se transmiten pero siento que se podría reforzar un poco más su comunicación y transmisión a través de más actividades que reflejen los mismos.	Son transmitidos constantemente y se ponen en práctica en cada actividad que se desarrolla en la compañía.
¿Se comunica constantemente tales elementos a través de las diferentes plataformas digitales en las cuales tiene presencia la empresa? ¿De qué forma?	Sí, la verdad siento que nuestras plataformas digitales (<i>instagram</i>) transmiten muy bien nuestros valores, a través de mensajes con imágenes representativas.	El propósito de la marca que también es parte de la misión se transmite en cada plataforma digital en las que está presente Ron Santa Teresa, dándole prioridad a la red social Instagram que se ha convertido en una plataforma para impulsar el mercadeo de las marcas.	Así como fue explicado en la pregunta anterior, siento que si se comunican en las distintas plataformas, sobretodo en Instagram y en las distintas publicidades de la empresa, pero se podría reforzar un poco más en comunicaciones internas y usando otros medios.	En las plataformas digitales se habla del propósito de la compañía y de los valores a los que responde. Sin embargo al ser el pilar fundamental de comunicaciones el consumo de producto, la presencia de los valores y propósito no toma el 100% de las comunicaciones.
¿De qué manera comunica la empresa su filosofía corporativa a sus diferentes	A través de sus eventos causa, los mensajes de las campañas y el gran apoyo a los alcatraces.	La filosofía de la empresa para quienes estamos adentro se puede respirar desde que entras a las oficinas de Caracas o desde	A los empleados internos de la empresa se suele comunicar la filosofía en las reuniones o comités donde realizan anuncios a todos los	La compañía aprovecha cada espacio para compartir los valores que hacen una marca con propósito, se apoya además en el rugby para

<p>audiencias?</p>		<p>los pasillos de las oficinas de la Hacienda Santa Teresa. El propósito de la empresa está en los detalles más mínimos, desde el logo de Proyecto Alcatraz que está detrás de cada botella hasta que entras a la Hacienda Santa Teresa cuando te recibe un miembro de Proyecto Alcatraz.</p> <p>La filosofía de la empresa se transmite donde quiera que esté una botella o una persona que conozca lo que es Santa Teresa.</p>	<p>trabajadores y en ciertas actividades internas como inducciones, presentaciones, entre otras. A la audiencia en general, es decir, posibles consumidores y los que lo son, comunican la filosofía fuertemente en los comerciales, campañas publicitarias, redes sociales, actividades que realiza Santa Teresa como lanzamientos, actividades en la Hacienda, catas, entre otras muchas más.</p>	<p>fomentarlos.</p> <p>Así mismo se realizan eventos causa en los que se recolectan fondos para apoyar al proyecto alcatraz.</p>
<p>¿Siente identificación con estos elementos de la filosofía corporativas de la organización?</p>	<p>Sí, en especial con el orgullo por lo que hacemos.</p>	<p>En Santa Teresa es muy difícil no sentirse identificado con la filosofía corporativa porque es una empresa que te inspira a ser la mejor versión de ti mismo, te hace sentir parte de la gran familia y que no crece sin antes ver crecer a su entorno.</p>	<p>Desde que entré a la empresa cada vez me siento más identificada con su filosofía corporativa</p>	<p>Sí, ya que es una compañía que te hace sentir parte de una familia.</p>
<p>¿Bajo qué estándares se desarrollan los valores corporativos? ¿Cuáles son?</p>		<p>Los valores de la empresa se desarrollan alrededor del crecimiento tanto de Santa Teresa como de su entorno, nos enseña a que no podemos hacer nada sin antes pensar en los demás.</p>	<p>Los valores corporativos se desarrollan dentro de lo que es la filosofía de la empresa y las normas de trabajo tanto dentro del área como en la compañía en general. Estos son el trabajo en equipo, la humildad, la transparencia y responsabilidad.</p>	<p>Los valores de la compañía se desarrollan como el deporte, a través de campañas afianzadas con el rugby. Así mismo, estos valores se viven día a día en en desarrollo de nuestros eventos y actividades donde cada empleado de Ron Santa Teresa se siente parte de una familia y siente orgullo por lo que hacemos.</p>

				<p>Los valores son:</p> <p>Humildad: Tener los pies en la tierra y desarrollar relaciones basadas en la confianza y lealtad.</p> <p>Jugamos limpio y jugamos para ganar: No ganamos por cualquier medio, nos esforzamos por mantenernos siempre humildes con determinación para ganar</p> <p>Sentimos orgullo por lo que hacemos: Más que un trabajo, ser parte de Ron Santa Teresa es una forma de vida. Nos sentimos dueños de nuestro destino y orgullosos de lo que representamos.</p> <p>Transformamos nuestro entorno: Ningún logro puede hacerse de espaldas a nuestra comunidad. Promovemos el respeto a la vida y el ambiente.</p>
<p>¿Qué opinión tiene usted de la empresa?</p>	<p>Santa Teresa es una empresa donde hay mucha oportunidad de crecimiento. Diferentes agentes dentro de la empresa han logrado transmitir a los trabajadores que el esfuerzo siempre vale</p>	<p>Ron Santa Teresa más que una empresa es una gran familia. Que se mueve a través de valores y principios, que se mueve junta, que tiene un propósito y metas a corto, mediano y largo plazo y que pase lo que pase apuesta por</p>	<p>Santa Teresa más allá de ser un lugar de trabajo se puede sentir como un hogar al que uno disfruta ir a trabajar y compartir con los compañeros de trabajo en el día a día. Es una empresa donde uno se siente a gusto y que tiene</p>	<p>Es una compañía que no solo apuesta por el país y sus empleados sino cree en la buena disposición de las personas y en el poder de la transformación.</p>

	la pena	Venezuela con los ojos cerrados.	unos valores y filosofía muy marcada.	
. ¿Esta opinión ha impactado dentro de sus creencias personales?	Ciertamente no.	Personalmente me ha sumado bastante, vengo de una familia con valores bastante parecidos a los de la empresa y me ha ayudado a reforzarlos cada día más. Me ha enseñado la importancia del perdón, me ha enseñado a que te puedes caer mil veces y te puedes parar mil y una, me ha enseñado que todo se puede si se cree y se apuesta por el país con la misma intensidad con la que lo hace Ron Santa Teresa.	En muchos sentidos si, sobre todo con el aspecto social de la empresa como lo es el proyecto alcatraz, donde uno aprende que Santa Teresa va más allá de una empresa que produce un producto de consumo, sino que también trabaja día a día para transformar su entorno y cambiar al país de manera positiva.	Sí, ha hecho que me replantee prejuicios que venían arraigados.
. ¿Siente confianza en el sistema de valores que propone la empresa ante sus diferentes públicos? ¿Por qué?	Sí, ya que practicamos lo que predicamos.	Si siento confianza porque independientemente del público, los valores son los mismos, lo que quiere decir que no hay estándares ni calificaciones sino un mismo fin para todo que es crecer en conjunto con nuestro entorno.	Si siento confianza porque los valores que proponen están sumamente apegados con toda la labor social del proyecto alcatraz y todo lo que trata del trabajo en equipo, transformar el entorno, la humildad, así como las razones por las que aún vale la pena quedarse en el país, aspectos con los que el público se siente en gran manera identificado.	Sí, porque al entender el poder de transformación de la compañía, sabemos que todo es posible con esfuerzo y trabajo
En el tiempo que tiene trabajando en la organización, ¿cuáles considera que sean los valores compartidos dentro del espacio de	El respeto, la tolerancia y la humildad principalmente.	Los valores que se respiran todos los días dentro del espacio de trabajo son los mismos valores de la empresa: humildad, jugamos limpio jugamos para ganar, transformamos nuestro	Los valores que más se comparten en el espacio de trabajo son el trabajo en equipo, la responsabilidad, solidaridad, humildad y honestidad.	Trabajo en equipo, pasión y entrega por lo que se hace y por supuesto orgullo.

trabajo?		entorno y estamos orgullosos por lo que hacemos.		
<p>¿Podría identificar pautas de conducta en la empresa? ¿Existen ejemplos o patrones a seguir? En su caso, ¿Cuál sería el suyo?</p>	<p>Un ambiente donde existe competencia sana, que permite aprender y crecer profesionalmente y personalmente.</p>	<p>No sé si sería una pauta de conducta, sin embargo dentro de la empresa todo el mundo siempre está dispuesto a ayudarte, a mejorar tu trabajo, a que des la mejor versión de ti y saques provecho a cada una de las oportunidades que se te presentan en la vida y para mi quien representa eso a la perfección es Bernardo López</p>		<p>Una empresa familiar con valores enfocados en el deporte, no puede dejar otra conducta que no sea de humildad, trabajo en equipo y esmero.</p> <p>Es una compañía donde no existen límites de horarios ni fechas, sino donde a diario ves personas que se esfuerzan por sacar adelante cada proyecto que se proponen porque lo sienten suyo. Porque la compañía la sientes tuya y quieres seguir formando parte de esto</p>

A través del desarrollo de estas entrevistas aplicada a 4 trabajadores de diferentes áreas de la empresa, se pudo identificar que:

- Conocen, manejan, defienden y se identifican con la misión, visión y valores corporativos de la empresa, los cuales fueron identificados como: humildad, jugamos limpio y jugamos para ganar, transformamos nuestro entorno, y sentimos orgullo por lo que hacemos.

- Consideran que cada uno de ellos se transmiten de forma efectiva tanto interna como externamente, ya sea comunicando los diferentes proyectos sociales que realizan y a través de la organización y desarrollo de los mismo por parte del público interno.
- La misión y la visión la predicán a través de las diferentes actividades sociales que nacen con el Proyecto Alcatraz y la Hacienda Santa Teresa.

Por otro lado, con respecto a las pautas de conducta y valores compartidos dentro de la organización, se estableció lo siguiente:

- Desde la perspectiva que se tiene de la empresa consideran que es una organización que crece y se desarrolla como una familia, donde valoran el esfuerzo de cada uno, comunican valores, principios y apuestan por un país y por cada uno de sus trabajadores.
- Dentro de empresa, estos comparten valores como el respeto, la tolerancia, la humildad, la responsabilidad, solidaridad y honestidad.
- Dentro de las pautas de conducta se identificó un ambiente donde existe competencia sana, que permite aprender y crecer, así como también la disposición a ayudar, el trabajo en equipo y la aplicación de esmero en cada actividad que se realice.
- Consideran que la empresa y el trabajar en ella les ha proporcionado conocimientos y valores que han influido en ellos profesional y personalmente.

Objetivo n°3: Identificar los procesos pertinentes para gestionar situaciones de crisis

Entrevista n°6 realizada al licenciado en Comunicación Social Levy Benshimol, experto en el área de comunicaciones corporativas para la gestión de crisis.

Experto en crisis	
Preguntas	Respuestas
¿Cuál es el primer paso para identificar una crisis?	Se generan diferentes acciones u opiniones sobre la compañía que se manifiestan mediante huelgas de trabajadores, fuertes opiniones en diferentes plataformas, boca a boca y notas de prensa o medios difundiendo la información o rumor correspondiente. Estas crisis se generan por no tener dos cosas: un manual de procedimientos ni tácticas estratégicas.
¿Cómo se mide el nivel de impacto de una crisis durante la gerencia de la misma?	Para medir el impacto se deben hacer tres cosas fundamentales: evaluar los efectos de la comunicación de crisis, identificar el área afectada e investigar hasta que medios llegó la difusión de la información.
¿Cuáles pueden ser las audiencias afectadas por una crisis? ¿Estas audiencias siempre	Las audiencias pueden ser externas e internas, pero la mayoría de las veces una crisis afecta directamente a los empleados de la empresa y sobre todo a los altos cargos de las corporaciones ya que suelen utilizar como voceros a los miembros de la junta directiva para emitir los comunicados planteados para neutralizar la situación.

son externas?	
¿Cuál debería ser la estructura del comité de crisis? ¿Quiénes deben ser los profesionales presentes en el mismo?	El comité de crisis debe ser interdisciplinario y debe estar conformado por el departamento de recursos humanos (RRHH), consultoría jurídica, la unidad afectada y el área de comunicaciones corporativas que son los que deben hacer reuniones internas constantes para definir posibilidades de crisis y delegar responsables y procesos para accionar a tiempo. Todo lo que se defina en el comité debe ser acatado por todos los trabajadores de la compañía. Recordando que, todo lo que se haga fuera de ello pudiese afectar a la organización, por ende, aquí radica la importancia de que todas las áreas estén informadas de la situación
¿Cómo es el manejo de la unidad de comunicaciones en el enfrentamiento de una crisis?	La unidad de comunicaciones debe generar un comunicado sencillo, preciso y verídico. Esto lo pondrá en práctica a través de la información verbal, que son reuniones cara a cara con los empleados para informarlos contantemente de lo que está sucediendo y la información escrita, esta debe ser dada por personas especialistas en el tema y deben generar credibilidad. El vocero debe estar involucrado directamente con el área ya que tiene conocimiento de los que va a comunicar.
¿De qué se encarga el gabinete de crisis durante el enfrentamiento de la misma? Y ¿Cuál es su importancia?	Es de suma importancia ya que es el equipo encargado de coordinar y evaluar las acciones de contingencia para afrontar cualquier crisis de la empresa. Regularmente los integrantes son los altos cargos de la compañía.
¿De qué se encarga el gabinete de prensa durante el enfrentamiento de una crisis?	Este departamento es muy importante, ya que son los encargados de contactar a los medios detractores y aliados para convencerlos y comunicarles la postura de la empresa con respecto a la situación y de esta forma apaciguar la difusión de información que pueda generar que la crisis de eleve a niveles difíciles de controlar.
¿Es importante hacer una revisión de la base de datos de la empresa durante una crisis? ¿Cuál es la forma más efectiva de hacer uso de ella?	Sí, esta herramienta es de suma importancia considerarla al momento de vivir situaciones delicadas. Te permite hacer una revisión de situaciones parecidas o tener identificadas que acciones se tomaron en ella para, ya sea saber que hacer o no hacer. Y sin duda alguna, la forma más efectiva es considerarla para prevenir futuras crisis o situaciones que impacten a la organización.
¿Cualquier persona de la empresa puede ser vocero?	Lo ideal es que esta persona que tenga la tarea de comunicarse con las audiencias tenga un grado considerable de conocimiento con respecto a lo que sucede. Sin duda alguna puede ir desde los analistas, hasta el presidente, pero la mejor forma de definir quién y cómo es previamente haber planteado una estrategia que responda a la situación.
¿Existe algún tipo de preparación	Si, estos deben tener una preparación ya que a la hora de comunicar deben transmitir confianza y credibilidad. Todo

para ellos?	lo que va a decir el vocero es lo que está en la información escrita definida por el comité de crisis, por ello debe ser coherente para garantizar la efectividad del mensaje, ya que si no se producirá una desinformación mayor.
¿Cómo deben estructurarse los mensajes claves que deben transmitir los voceros de la empresa? ¿Qué deben comunicar? ¿Para quién deben ser dirigidos?	Los mensajes claves deben ser dirigidos tanto para su público externo como interno, ya que al tener a los trabajadores bien informados servirán de aliados y voceros indirectos del mensaje que la empresa quiere comunicar. La comunicación es para todo el mundo, desde directores hasta técnicos. Esto garantiza el respaldo de la empresa desde todas sus gerencias o departamentos. La información escrita debe ser información no viciosa y noticiosa. Esta debe ser manipulada, la empresa debe decir lo que a la compañía le interesa. Debe ser persistente.
¿Qué datos debe contener la información que se transmitirá a los stakeholders de la empresa? ¿A qué debe responder?	La información que se transmite debe estar alineada a comunicar veracidad y credibilidad, así como también ofrecer información real y detallada que permita que los aliados puedan generar una opinión objetiva y beneficiosa para la compañía respectiva.
¿Cuál es la importancia de una difusión informativa constante tanto interna como externamente?	La constante comunicación es sinónimo de organización y control, ya que, al contar con unos públicos bien informados no habrá espacio para interpretaciones externas que puedan afectar a la empresa, considerando primeramente que el primer público a comunicar debe ser el interno.
¿Cuál es la importancia de alinear a tus públicos con tus argumentos de defensa durante una crisis?	Al alinearlos de forma efectiva se pueden convertir en aliados estratégicos y principales difusores del mensaje de la compañía, lo que incrementa el alcance del mismo y neutraliza los rumores negativos.
¿Cómo medir durante las postcrisis si las causas principales de la misma fueron eliminadas o neutralizadas y de qué manera impactó la imagen corporativa de la empresa?	Se debe realizar un monitoreo constante de los detonantes de la crisis y seguimiento a las aéreas o personas afectadas donde se pueda verificar y garantizar la regularidad en las actividades y la minimización de los comentarios de la opinión pública. Se deben realizar reuniones cara a cara con una convocatoria consecuente ya que estas informaciones verbales te dan la oportunidad de analizar el lenguaje corporal de los trabajadores y entender si ellos le dan trascendencia o no a lo que se está comunicando.
¿Qué es un manual de crisis?	Es una herramienta de procedimientos y tácticas estratégicas que te permite manejar la información mediante procesos preestablecidos y de forma más eficiente, con el fin de que los públicos de la empresa estén debidamente informados y que la imagen reputacional de la empresa no se vea afectada durante una situación de contingencia.

¿Cuál es su función principal?	Evitar, neutralizar o disipar una serie de rumores o información perjudicial para la imagen de la empresa.
¿Toda empresa debería contar con un manual de crisis?	Si, el manual es muy importante ya que permite que la reacción de la compañía se genere de forma racional y no visceral. Las crisis deben ser anticipadas y cada compañía está en la posibilidad de conocer los posibles escenarios que pueden afectar la imagen de la misma.
¿Cuál es la importancia de contar con un manual de crisis dentro de una empresa?	Mantener la imagen de la empresa, a través de un control y estrategias aplicadas que respondan a cualquier situación que pueda perjudicar la imagen de la misma.
Además del área de comunicaciones, ¿qué otras áreas pueden sacar provecho de un manual de crisis?	Todos los departamentos pueden y deben sacar provecho del manual de crisis ya que eventualmente pueden encontrarse con situaciones que ameriten el uso del mismo. Es una herramienta interdisciplinaria.
¿Cómo se debe estructurar un manual de crisis para que sea efectivo para la empresa? ¿Qué debe contener?	Debe tener los pasos para identificar, enfrentar, resolver y hacerle seguimiento a una crisis. En él debe haber información de estructura y acciones que faciliten la medición y la ejecución de las diferentes estrategias comunicacionales.
¿Se debe contactar a un experto en crisis externo a la organización durante alguna situación particular?	Sí, es de suma importancia involucrar a especialistas externos de la empresa en la etapa de enfrentamiento de la crisis ya que puede otorgar una visión más objetiva para la organización.

En la anterior, con respecto al desarrollo operacional, se enfocó el desarrollo de la entrevista en función a dos premisas principales, que partieron desde la gestión y gerencia de una crisis, hasta la importancia de contar con un documento que respalde las procedimientos adecuados para el manejo de este tipo de situaciones, por lo que:

Dentro del proceso de gestión de crisis, el experto en el tema especificó la importancia de seguir cada uno de los pasos pertinentes para gerenciar las diferentes situaciones que pudiesen impactar a la organización en cualquier momento de su desarrollo, mencionando que todo proceso de identificación parte con:

- Evaluación de la situación, analizar audiencias impactadas, y niveles de la crisis. Esta es el primer paso para la identificación de la misma, pues el experto manifestó que es importante reconocer ante qué nos estamos enfrentando, para de esta manera establecer los procedimientos y estrategias pertinentes.
- Conformación de un comité de crisis, el cual debe ser interdisciplinario, y debe estar conformado por el departamento de recursos humanos (RRHH), consultoría jurídica, la unidad afectada y el área de comunicación corporativas que son los que deben hacer reuniones internas constantes para definir posibilidades de crisis y delegar responsables .
- Posteriormente, establecer un centro de control encargado de gestionar la comunicación en: la unidad de comunicaciones, el gabinete de crisis y de prensa, así como también hacer seguimiento a la base de datos de la organización, partiendo principalmente de la importancia del mismo, ya que en este se gestionaran las comunicaciones que posteriormente serán difundidas a las diferentes audiencias de la empresa. Por otro lado recalcando el uso de la base de datos, ya que será el primer documento donde se registraran las situaciones que pudieron impactar en algún momento a la organización, por ende, servirá de guía para identificar cuales fueron en aquel entonces las acciones que funcionaron o no para solucionar el problema, y dependiendo que competencia aplicarla a la nueva crisis suscitada.

- Menciono la importancia de los voceros, partiendo primeramente que serán estos quienes comunicaran a las diferentes audiencias de la empresa los mensajes claves preparados. Este grupo de voceros van desde un analista de un departamento, hasta el presidente de la empresa. Es por ello que se recalca lo importante que es contar con una comunicación alineada en todas las direcciones, ya que en el mayor de los casos también será el público interno el mayor grupo de voceros que debe tener cualquier organización, por ende esta debe ser la primera audiencia que debe contar con la información situacional.
- Con respecto a los mensajes claves, este destacó la estructura de un mensaje clave exitoso parte de el uso adecuado de las palabras para favorecer –honestamente- la imagen de la organización. Sin duda alguna es información manipulada a beneficio propio, ya que es importante comunicar lo que la empresa le interesa que sus públicos sepan
- Posteriormente, explicó el procedimiento a seguir para la resolución del mismo, en el cual especificó, que la importancia de este trabajo se enfocaba en la comunicación constante, veraz, oportuna, para generar credibilidad y difusión de una información concreta, donde no tenga cabida ni rumores ni interpretaciones.
- Por último, señaló la importancia de hacer seguimiento una vez establecidos los procesos para aminorar el impacto. Es importante que exista evaluaciones constantes para identificar si la causa real fue eliminada y no amenace nuevamente.

La siguiente premisa se encuentra dirigida hacia la importancia de contar con un manual de procedimientos de situaciones en crisis, el cual el experto expuso que parte de una buena gestión para las situaciones en crisis, parten de

un manual de procedimientos bien definidos, que principalmente permita prever o atender de forma rápida y oportuna cualquier situación que pueda impactar la imagen de cualquier organización, es por esto que:

- Lo definió como un manual de procedimientos que toda empresa debería manejar considerando que ninguna está exenta de verse afectada por cualquier situación, que sin duda puede impactar su imagen y por lo general negativamente.
- Categorizó su función a través de: evitar, neutralizar o disipar cualquier información perjudicial para la empresa.
- Su importancia la enfocó hacia el cómo mantener la imagen de la empresa, a través de un control y estrategias adecuadas, aplicadas y que respondan a cualquier situación que pueda perjudicar la imagen de la misma.
- Estructura: Debe tener los pasos para identificar, enfrentar, resolver y hacerle seguimiento a una crisis. En el debe haber información de estructura y acciones que faciliten la medición y la ejecución de las diferentes estrategias comunicacionales.
- Por último recalco la importancia de contar con un experto en crisis externo a la organización, ya que este al estar fuera del contexto podría tener la capacidad de presentar una visión más objetiva con respecto a la situación que enfrenta la organización.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

El crecimiento digital, las plataformas que surgen cada día, los diferentes medios que nos permiten comunicarnos, son sin duda la mejor herramienta que nos ha proporcionado el internet; estas desde su existencia nos han permitido acelerar los procedimientos y practicas cotidianas a los seres humanos, nos han facilitado la comunicación, la obtención de información de manera rápida y precisa con solo teclear un botón, pero si bien este es el lado positivo de esta herramienta, también tiene una contraparte que responde a las variables negativas que esta podría significar.

Con respecto al uso de la misma por las empresas, hoy por hoy estas también han identificado la funcionalidad y éxito de todas estas herramientas, pero también se han visto inmersas en las respuestas negativas que estas pudiesen acarrear, como lo fue el caso particular de la empresa Ron Santa Teresa.

Dentro de esta empresa dedicada a la fabricación de rones venezolanos, se identifico la vivencia de una crisis reputacional relacionada con un hecho noticioso político que trajo consigo la respuesta negativa, rechazo y comentarios por parte de las diferentes audiencias y públicos de la organización. En vista de esta situación se investigó a profundidad cuales fueron las causas y consecuencias de este hecho, así como también la respuesta de la misma, y la identificación de los procesos adecuados para responder a tales situaciones.

Por consiguiente, al estudiar la crisis suscitada en el año 2017 sobre el otorgamiento de divisas por parte del gobierno venezolano al presidente de la empresa Alberto Vollmer, entendemos que fue un evento político que perjudicó la imagen de la compañía dentro de la visión de la opinión pública y sobre todo impacto de forma negativa la imagen de la misma en las diversas plataformas digitales, ya que se convirtieron en el espacio de críticas y ataques hacia la

honorabilidad de la empresa y el funcionamiento de esta catalogándolos como simpatizantes al gobierno.

Es por esto que, a través de la publicación de la noticia la organización se vio enfrentada a ser foco de atención pública al no contar con una línea de procedimientos para tales situaciones, donde se comunicara de forma inmediata lo que estaba ocurriendo y lo que a su vez generó un sentimiento de incertidumbre en los diferentes públicos tanto internos como externos de la empresa. Esto se catalogó como una falla funcional interna al no poseer un manual de procedimientos el cual permitiera seguir los pasos para enfrentar de forma inmediata lo que estaba afectando a la organización.

Ante tal situación, se identificó la importancia de contar con una identidad corporativa definida y arraigada que primeramente correspondería a la defensa interna y al reconocimiento del público interno para disipar estas acciones. En el caso de Ron Santa Teresa, los trabajadores comunicaron plena identificación y manejo en lo que respecta a la filosofía de la empresa, respetando y defendiendo su misión, visión y valores corporativos. Por otro lado, también coincidieron en calificar a la empresa como un lugar con un clima laboral bastante agradable, solidario, respetuoso, donde se ponen en práctica pautas de conducta que generan en los departamentos la iniciativa de trabajar en equipo, la existencia de una competencia sana, el querer sacar lo mejor de cada persona en cada actividad que realizan, etc.

Por lo que, ante eventualidades comunicativas negativas, se determinó que este claro y evidente sentido de pertenencia de los trabajadores de Santa Teresa, dan pie a formar voceros indirectos que defenderán y transmitirán los mensajes apropiados en momentos de crisis, ya que, estos han sabido como adentrarse en las creencias personales de cada individuo de forma positiva.

Por otra parte, se conoció como hacer un manual de crisis y como hacer uso efectivo del mismo durante situaciones comunicacionales adversas, donde el experto en crisis detalló desde donde debe partir la gerencia en crisis y como hacer uso de este manual. Explicó que antes de la aplicación de este último, se

debían seguir los pasos pertinentes focalizados a gestionar las crisis, siendo la identificación el primer paso a seguir, para conocer ante qué situación nos estamos enfrentando y cuál es la gravedad de la misma, para posteriormente corresponder a su enfrentamiento, paso que está compuesto por todos los tipos de comunicaciones a transmitir y cómo hacerlo ante los diferentes públicos. El paso número 3, está definido dentro de la resolución del problema, dentro del cual se habla de aplicación de un manual de crisis o procedimientos, que estará dirigido estratégicamente a responder de forma efectiva ante la situación que impacta. Por último, destacó la importancia de hacer seguimiento de lo ocurrido, puesto que parte de la efectividad de las soluciones propuestas nacen de la eliminación completa del problema, por tal razón es de carácter pertinente hacer evaluaciones constantes para asegurarse de que no exista la posibilidad de reiniciarse o suscitarse nuevas amenazas.

Por último, mencionó la importancia de contar con un manual de procedimientos para situaciones en crisis dentro de cualquier organización, donde en él se establecerán las estrategias y las tácticas más efectivas para lograr evitar, solucionar, disipar, enfrentar cualquier situación que pueda afectar de forma negativa a la empresa. Dentro de este se puntualizarán los pasos y la comunicación que debe ser transmitida a los públicos tanto interna como externamente.

Con estos indicios concluimos que la organización, específicamente la Gerencia de Comunicaciones Corporativas de la empresa Ron Santa Teresa, necesita un manual de crisis con un plan de acción y tácticas que beneficie la imagen y reputación de la empresa, específicamente en las plataformas digitales con entregables que tenga el paso a paso de fases, acciones y responsables para enfrentar una crisis comunicacional. Partiendo primeramente que ninguna empresa se encuentra exenta de vivir situaciones reputacionales negativas y mucho menos si su manejo comunicacional principalmente es transmitido a través de medios digitales.

7.2 Recomendaciones

Luego de describir y discutir los resultados obtenidos del instrumento aplicado se pueden definir un conjunto de recomendaciones a la empresa Ron Santa Teresa y a los responsables en hacer uso del manual de crisis, para ser aplicadas y desarrolladas con el fin de obtener los resultados esperados:

- Es indispensable trabajar en el manejo de crisis constantemente, no solo cuando se atraviesa por esta situación, más aún cuando se trata de plataformas digitales, ya que estas están en constante movimiento y la información se difunde sumamente rápido. Las crisis suelen ser impredecibles pero no implica que no pueda anticiparse a ella mediante un trabajo organizado y consistente.
- Se debe trabajar en la planificación del año en el desarrollo de campañas institucionales que promuevan los valores de la compañía para fortalecer la confianza y credibilidad de la misma. Estas deben enfocarse tanto internas como externamente, partiendo principalmente de que, son los empleados los primeros voceros de la organización y son quienes a través de una comunicación boca a boca forjarán la reputación de la empresa.
- Se deben construir mensajes claves alineados a los pilares de comunicación recomendados que reflejen el propósito y ética de la empresa. Considerando que, una misma línea discursiva mantiene una eficiente comunicación en consecuencia de la situación. Estos mensajes deben ser claros y manejados primeramente por el público interno de la organización.
- Todas las áreas de la empresa deben tener acceso al manual de crisis y conocimiento de los procesos a seguir, ya que todos los trabajadores son responsables de atender y contrarrestar los efectos de la misma de la forma establecida en el manual para evitar agravar la situación.
- El equipo del departamento digital de la compañía debe hacer un monitoreo constante de las plataformas digitales de la marca y sus usuarios para

conocer de que se está hablando y captar oportunidades para generar conversaciones que posicionen a la marca de forma positiva.

- Enfocar en transmitir el contenido estratégico basado en la misión, visión y valores de la empresa a través del propósito, el rugby, el proyecto alcatraz y la invitación a visitar la hacienda santa teresa ya que a través de ella pueden vivir la experiencia de la marca y aumentar notablemente su afinidad con la misma.

BIBLIOGRAFÍA

Fuentes bibliográficas

- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. 5ta. Edición. Caracas, Venezuela.
- Blasco, J., Pérez, T (2007). *Metodologías de investigación*. San Vicente, Alicante. Editorial Club Universitario.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo*. Santiago de Chile, Chile. Colección de Libros de la Empresa.
- Carrasco, S. (2013). *Comunicación y atención al cliente en hotelería y turismo*. 1era edición. España. Editorial Parainfo
- Chiavenatto, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Bogotá: Mc Graw-Hill
- Dennis L.; Philip H.; Warren K. y Glen T. (2001). *Relaciones Públicas: estrategias y tácticas*.
- Fita, J. (1999). *Comunicación en programa de crisis*. (Primera edición). Barcelona. Gestión 2000.
- Fonseca, A. (2014). *Marketing Digital en Redes Sociales: Lo imprescindible en marketing online en las redes sociales para tu empresa*. 1era edición. España.
- Fleitman J.(2000). *Negocios Exitosos*. México. Editorial Mc Graw Hill
- García, J. (1998) *Comunicación interna*. Madrid, Editorial Díaz de Santos.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2006). *Las Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*. México: Mc Graw Hill
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (2010). *Metodología de la investigación*. (Quinta edición). México, Mc Graw Hill
- Kotler P., Bloom P. y Hayes T. (2004). *El marketing de Servicios Profesionales*. Editorial Paidós
- Pascale, W. (1992). *La comunicación institucional: Un desplazamiento de la legitimidad*. España: Paidós

- Pizzolante, I. (2004). *El poder de la comunicación estratégica*. Bogotá, Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Römer Pieretti, M. (1994). *Comunicación Global: El reto gerencial*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello, Escuela de Comunicación Social.
- Sanz de la Tajada, L. (1996). *Auditoría de la imagen de empresa: Métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid: Síntesis.
- Sandhusen L. Richard. 1era Edición (2002). *Mercadotecnia*. Compañía Editorial Continental.
- Soyer, A., Kabak, O. y Asan, U.; *Un Enfoque para Valorar, Evaluar y Aplicar la Cultura*. Revista Internacional de Razonamiento Aproximado; Vol. 44
- Stewart, D (2013). *Social media and the law. A Guidebook for communication students and professionals*. 1era edición. Reino Unido. Editorial Routledge.
- Stanton, Etzel y Walker .13va. Edición (2004). *Fundamentos de Marketing*. México: Mc Graw - Hill.
- Thévenet, M. (1992). *Auditoría de la cultura empresarial*. Madrid. Díaz de Santos.
- Thompson A., Strickland A., 11va. Edición (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Villafañe, J. (2008). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid. Pirámide.

Fuentes Electrónicas

- Blogs Pot. Caso Ron Santa Teresa. Recuperado el 22 de mayo, 2019. Desde <http://casoestudiovenezuela.blogspot.com/p/primer-contenido.html>
- Conatel (2019) Ley de Responsabilidad Social en Radio, Televisión y Medios Electrónicos. Recuperado el 1 de junio, 2019. Caracas, Venezuela.
- Custódio, M. (2017) *Instagram for Business: conoce la herramienta de Instagram para negocios*. Blog de Marketing. Recuperado el: 22 de mayo, 2019 desde

- Fundación Santa Teresa. (2019) La Fundación. Recuperado el 1 de junio de 2019. Caracas, Venezuela.
- Gallego, A. (2011) Twitter SI es una red social. Recuperado el 22 de mayo, 2019. Desde <http://www.comunidadenlared.com/twitter-si-es-una-red-social/>
- Grapsas, Tatiana. (2017): Redes sociales y su reputación online: ¿Por qué deben trabajarse en conjunto? Recuperada el 20 de junio, 2019. Desde <https://rockcontent.com/es/blog/reputacion-las-redes-sociales/>
- Informe 21. Entrevista a Alberto Vollmer. Recuperado el 22 de mayo, 2019. Desde: <https://informe21.com/gastronomia/ron-santa-teresa-las-tres-mejores-companias-trabajar-venezuela>
- Mouriz, J. (2007). *Reputación Corporativa*. Blog de Comunicaciones Corporativas
Recuperado el: 22 de mayo, 2019. Desde <https://mouriz.wordpress.com/2007/06/03/reputacion-corporativa/>
- March, Alana (2015). *La digitalización de la comunicación humana: alteraciones y cambios en la percepción*. Recuperada el 20 de junio, 201. Desde: https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_articulo=8721&id_libro=416
- Muñiz, G. *Marketing del siglo XXI*. Capítulo 2: marketing estratégico. Recuperado el: 22 de mayo, 2019 desde <https://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm>
<https://www.rdstation.com/es/blog/instagram-for-business/>
- Pérez, J. (2018). *Qué es Instagram, para qué sirve y cómo se utiliza*. Escuela de Marketing y blog.
Recuperado el: 22 de mayo, 2019 desde <https://escuela.marketingandweb.es/que-es-instagram-para-que-sirve/>
- Pérez, F. (2010). *Las nuevas redes sociales, ¿moda o revolución?*
Recuperado el: 22 de mayo, 2019 desde <http://www.unav.es/nuestrotiempo/temas/las-nuevas-redes-sociales-moda-o-revolucion>

- Ron Carupano (2019). El ron y su origen. Recuperado el 4 de junio de 2019. Caracas, Venezuela.
Desde: <http://www.roncarupano.com/RCes/>
- Sabino, C. (1992). El proceso de investigación. Caracas: Editorial Panapo.
Recuperado el: 22 de junio, 2019.
Desde http://paginas.ufm.edu/sabino/word/proceso_investigacion.pdf
- Wikipedia, Enciclopedia Virtual. (2018) Ron Cacique. Recuperado el 1 de junio de 2019. Caracas, Venezuela.

Fuentes vivas

- Antillano, Isabella. (2019) Analista de Comunicaciones Corporativas, Ron Santa Teresa. Caracas, Venezuela.
- Cornejo, Stefany (2019) Analista de Comunicaciones Digitales, Ron Santa Teresa. Caracas, Venezuela.
- Figueredo, José (2019) Analista de Marca y Estrategia, Ron Santa Teresa. Caracas, Venezuela.
- González, María Fernanda (2019) Analista de ventas, Ron Santa Teresa. Caracas, Venezuela.

ANEXOS

- *Cuadro de operacionalización n°1*

Objetivo	Variabl e	Dimensió n	Indicador	Ítem	Instrumento	
<u>Diagnosticar el efecto de la crisis comunicacional en la empresa Santa Teresa</u>	Efectos de la crisis	Crisis	Definición		Entrevista	Gerente de Comunicaciones de Ron Santa Teresa
			Características	Sorpresa		
				Falta de información		
				Foco de atención pública		
			Causas	Honorabilidad		
				Crisis interna		
			Tipos	Naturaleza		
				Duración		
			Efectos	Efectos en los stakeholders		
		Medios de comunicación				
		Opinión pública				

Instrumento n° 1. Aplicado al gerente de comunicaciones de la empresa Ron Santa Teresa.

1. ¿La empresa Ron Santa Teresa ha tenido alguna crisis reputacional? De ser afirmativa, mencione cuál fue y cómo se desarrolló
2. ¿Esta crisis tomó por sorpresa a la empresa?
3. ¿Contaban con información para prever la crisis?

4. ¿Dónde estaba el foco de la atención pública durante la crisis?
5. ¿Durante la crisis se vio afectada la honorabilidad de la empresa?
6. ¿Esta crisis afectó de forma interna a la empresa
7. ¿De qué manera afectó la crisis de la empresa en la relación con los stakeholders?
8. ¿A través de esta crisis la empresa se convirtió en un objeto mediático?
9. ¿Cuál fue la reacción de la opinión pública con respecto a la crisis?

- Cuadro de operacionalización n°2

Objetivo	Variable	Dimensión	Indicador	Ítem	Instrumento		
<u>Identificar la efectividad de la comunicación de la Identidad Corporativa dentro de la empresa</u>	Efectividad de la comunicación	Identidad Corporativa	Filosofía Corporativa	Misión	1,2,3,4,5,6	Entrevista	Trabajadores de la empresa
				Visión	1,2,3,4,5,6		
				Valores Corporativos	1,2,3,4,5,6		
			Cultura Corporativa	Pautas	7,8,9,10,11		
				Creencias	7,8,9,10,11		
				Valores Compartidos	7,8,9,10,11		

Instrumento n°2. Aplicado a 4 trabajadores de la empresa Ron Santa Teresa.

1. ¿Conoce usted la visión, misión y valores corporativos de la empresa?
2. ¿Considera que son transmitidos de forma efectiva a través de una comunicación descendente en función al organigrama de la organización?
3. ¿Se comunica constantemente tales elementos a través de las diferentes plataformas digitales en las cuales tiene presencia la empresa? ¿De qué forma?
4. ¿De qué manera comunica la empresa su filosofía corporativa a sus diferentes audiencias?

5. ¿Siente identificación con estos elementos de la filosofía corporativas de la organización?
6. ¿Bajo qué estándares se desarrollan los valores corporativos? ¿Cuáles son?
7. ¿Qué opinión tiene usted de la empresa?
8. ¿Esta opinión ha impactado dentro de sus creencias personales?
9. ¿Siente confianza en el sistema de valores que propone la empresa ante sus diferentes públicos? ¿Por qué?
10. En el tiempo que tiene trabajando en la organización, ¿cuáles considera que sean los valores compartidos dentro del espacio de trabajo?
11. ¿Podría identificar pautas de conducta en la empresa? ¿Existen ejemplos o patrones a seguir? En su caso, ¿Cuál sería el suyo?

• Cuadro de operacionalización n° 3

Objetivo	Variable	Dimensión	Indicador	Ítem	Sub ítem	Instrumento	
<u>Identificar los procesos pertinentes para manejar una crisis</u>	Procesos adecuados	Gestión de crisis	Identificación de la crisis	Evaluación	Nivel de impacto	1,2,3	
					Audiencias afectadas		
			Enfrentamiento	Comité de crisis	Conformación/ estructura	4,5,6,7,8,9,10,11, 22	
					Centro de control		Unidad de comunicaciones
							Gabinete de crisis
							Gabinete de prensa
							Base de datos
			Voceros	Mensajes claves			
			Resolución	Información documental	12,13,14		
				Difusión informativa			
				Mediación cualitativa			
			Seguimiento	Evaluación	Eliminación de la causa principal	15	
					Preservar la imagen corporativa de la compañía		
	Definición	16					
	Función	17					

		Manual de crisis	Conceptos básicos	Importancia		18,19,20
				Estructura		21

Instrumento n° 3. Aplicado al experto en crisis

1. ¿Cuál es el primer paso para identificar una crisis?
2. ¿Cómo se mide el nivel de impacto de una crisis durante la gerencia de la misma?
3. ¿Cuáles pueden ser las audiencias afectadas por una crisis? ¿Estas audiencias siempre son externas?
4. ¿Cuál debería ser la estructura del comité de crisis? ¿Quiénes deben ser los profesionales presentes en el mismo?
5. ¿Cómo es el manejo de la unidad de comunicaciones en el enfrentamiento de una crisis?
6. ¿De qué se encarga el gabinete de crisis durante el enfrentamiento de la misma? Y ¿Cuál es su importancia?
7. ¿De qué se encarga el gabinete de prensa durante el enfrentamiento de una crisis?
8. ¿Es importante hacer una revisión de la base de datos de la empresa durante una crisis? ¿Cuál es la forma más efectiva de hacer uso de ella?
9. ¿Cualquier persona de la empresa puede ser vocero?
10. ¿Existe algún tipo de preparación para ellos?
11. ¿Cómo deben estructurarse los mensajes claves que deben transmitir los voceros de la empresa? ¿Qué deben comunicar? ¿Para quién deben ser dirigidos?
12. ¿Qué datos debe contener la información que se transmitirá a los stakeholders de la empresa? ¿A qué debe responder?
13. ¿Cuál es la importancia de una difusión informativa constante tanto interna como externamente?

14. ¿Cuál es la importancia de alinear a tus públicos con tus argumentos de defensa durante una crisis?
15. ¿Cómo medir durante las post-crisis si las causas principales de la misma fueron eliminadas o neutralizadas y de qué manera impactaron la imagen corporativa de la empresa?
16. ¿Qué es un manual de crisis?
17. ¿Cuál es su función principal?
18. ¿Toda empresa debería contar con un manual de crisis?
19. una empresa?
20. Además del área de comunicaciones, ¿qué otras áreas pueden sacar provecho de un manual de crisis?
21. ¿Cómo se debe estructurar un manual de crisis para que sea efectivo para la empresa? ¿Qué debe contener?
22. ¿Se debe contactar a un experto en crisis externo a la organización durante alguna situación particular?