

La Comunicación de Crisis. Estudio de Caso en tres Empresas Colombianas

Zully Garcés Molinares

Pamela Palma Padilla



Barranquilla, Colombia

2016

## Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN .....	7
JUSTIFICACIÓN.....	9
OBJETIVOS.....	11
Objetivo General: .....	11
Objetivos Específicos .....	11
1. LA COMUNICACIÓN DE CRISIS .....	12
1.1. Crisis Organizacional .....	12
1.2. Historia de la Comunicación de crisis .....	16
1.3. Comunicación de Crisis.....	18
1.4. El papel de los medios en la crisis .....	21
1.5. La comunicación en escenarios de crisis .....	24
1.6. Blindar la imagen y reputación de la empresa en escenarios de crisis. ....	27
1.7. Combatir la crisis desde la comunicación .....	31
1.8. Clasificaciones y tipologías de crisis.....	35
2. ESTUDIO DE CASO.....	46
2.1. Reseña de las empresas.....	46
2.1.1. Reseña de RAMO SA .....	46
2.1.2. Reseña PANACA .....	49
2.1.3. Reseña CI CULTIVOS SAYONARA .....	51
2.2. Momento de crisis de las empresas colombianas estudio de caso.....	53
2.2.1. Momento de crisis RAMO SA .....	54
2.2.2. Momento de crisis PANACA.....	54
2.2.3. Momento de crisis CI CULTIVOS SAYONARA .....	54
2.3. Análisis de tipologías y características de crisis a partir de los casos identificados en las tres empresas colombianas .....	56
2.3.1. Primer caso: Ramo SA .....	58
2.3.2. Segundo caso: PANACA .....	61

2.3.3. Tercer caso: CI CULTIVOS SAYONARA SAS .....	63
CONCLUSIONES .....	65

## Lista de Tablas

Tabla 1 Resumen de clasificación y tipologías .....	56
Tabla 2 Primer caso: Ramo SA .....	58
Tabla 3 Segundo caso: PANACA .....	61
Tabla 4 Tercer caso: CI CULTIVOS SAYONARA SAS .....	63

## Lista de Figuras

Figura 1 Ramo SA.....	48
Figura 2 PANACA .....	50
Figura 3 CI CULTIVO SAYONARA.....	53

## RESUMEN

Desde la constitución de una empresa los directores deben tomar decisiones para iniciar e incrementar la productividad, competitividad y sostenibilidad del negocio, lograr este propósito requiere de conocer y disponer de adecuadas estrategias, principalmente las que se deben implementar en el momento de atravesar una crisis en la organización, es por ello que esta investigación presenta la conceptualización que hacen diferentes autores sobre las tipologías y características de la crisis, siendo analizadas y a partir de sus clasificaciones ser comparadas con la aplicación de comunicación de crisis en tres empresas colombianas: CI CULTIVO SAYONARA SAS, RAMO S.A Y PANACA.

Palabras Claves: Crisis, comunicación empresarial, capacitación, gestión, prevención, planificación, tipología, riesgos.

## INTRODUCCIÓN

El profesional de la Comunicación Social debe estar capacitado para diagnosticar, plantear, orientar y apoyar la toma de decisiones de una empresa en el momento que se presente una situación de crisis, porque la comunicación bien gestionada en dicha situación puede ser una oportunidad para la organización, que al ser precisa y ordenada genera la posibilidad de determinar soluciones rápidas, acertadas y seguras.

Con respecto a las organizaciones y su constante búsqueda de sostenibilidad en un mercado cambiante, globalizado y competitivo, ha orientado sus responsabilidades y gestión, no solo a los beneficios del producto o servicio que ofrece a sus clientes, si no a su actuación en la sociedad e implementación de los valores de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Teniendo en cuenta lo anterior, el desarrollo de la presente tesina inicia con la revisión general de la literatura existente sobre la comunicación de crisis, sus tipologías y características, culminando con el análisis y la comparación de estos con el estudio de caso en tres empresas colombianas, entre las que se escogieron: Ramo S.A, Panaca y Cultivos Sayonara SAS.

Cada uno de los casos estudiados contienen una descripción, análisis y conclusión de las medidas que tomaron las organizaciones para abarca la crisis, con el propósito de determinar si sus estrategias en la comunicación de crisis fueron exitosas, presentaron cambios, si la credibilidad estuvo en riesgo, si se vio afectada la reputación corporativa, entre otros.

## JUSTIFICACIÓN

La comunicación para las empresas es una necesidad inmediata que está directamente relacionada en su actividad diaria, no solo es la información interna de la organización sino también la que se crea para el público en general, siendo esta una herramienta fundamental de permanencia, crecimiento y competitividad de las empresas en el mercado.

Por ello, la comunicación está en todos los procesos y momentos de la organización, entre ellos en el de crisis. Constantemente las empresas en algún momento de su actividad están expuestas a dicha circunstancia independientemente de su gestión operativa, en el que deben superar adversidades, obstáculos, tomar decisiones, proteger la marca, corregir errores, manejo ante los medios, entre otros.

Siendo de vital importancia para las empresas el manejo adecuado de la crisis desde la comunicación, porque está la soporta y contribuye al momento de necesitar una respuesta rápida, responsable, transparente, organizada, fácil y estratégica, minimizando así los posibles efectos negativos de la crisis sobre la imagen y reputación de la organización.

Sin embargo, cada crisis en las empresas es diferente y única, dependiendo de las características de esta debe su gestión, para que sea superada en el menor tiempo posible y de la manera más adecuada, por consiguiente, es importante para las organizaciones conocer las tipologías de las

crisis que les permita tomar decisiones anticipándose, interviniendo en el momento propicio para resolución y pacificación de la misma.

También las empresas deben actuar en una situación de crisis en tiempo real y para todo el público, debido a que actualmente se está atravesando por una época moderna en las comunicaciones, este fenómeno sucede a través de la implementación y divulgación de las TIC (Tecnologías de la información y la Comunicación) que incorporaron al mercado las redes sociales, por lo que un adecuado manejo de los medios hace que la comunicación de crisis sea masiva e inmediata, evitando posibles repercusiones negativas a la empresa.

A raíz de la importancia de las directrices fundamentales de comunicación que una organización debe implementar en el momento que se presente una crisis, surge la iniciativa de realizar la presente monografía titulada: La comunicación de Crisis. Estudio de caso en tres empresas colombianas: RAMO S.A, PANACA Y CI CULTIVOS SAYONARA.

La presente monografía tiene como finalidad exponer la conceptualización y clasificación de la comunicación de crisis de acuerdo con diferentes teóricos y así compararlo con las acciones de solución llevadas a cabo por las tres empresas colombianas en sus momentos de crisis, lo anterior para que sirva como referente para otros trabajos de investigación.

Igualmente, los autores con el actual estudio de caso pretenden que sirva de observación, discusión, reflexión y análisis por parte de los futuros profesionales en comunicación social u organizaciones que tengan el interés de conocer como han abarcado otras empresas dicha situación.

## OBJETIVOS

### Objetivo General:

Identificar las diferentes tipologías y clasificaciones de la comunicación de crisis según varios teóricos, para ser comparadas con las estrategias de solución que llevaron a cabo tres empresas colombianas ante una situación de crisis.

### Objetivos Específicos

Aplicar las divisiones y tipologías que se encontraron en la revisión de la literatura a las empresas CI CULTIVO SAYONARA SAS, RAMO S.A Y PANACA.

Identificar los elementos en común que utilizaron los casos de las empresas colombianas para la gestión de la crisis.

## 1. LA COMUNICACIÓN DE CRISIS

En este primer Capítulo del trabajo se desarrollarán conceptos que permitirán al lector conocer las diferentes definiciones que se abordaron del término crisis aplicado al contexto de las organizaciones, además la conceptualización de la historias de la comunicación, el papel de los medios en la crisis, imagen y reputación de la empresa. En el mismo sentido, se abordarán tipologías, clases de crisis y características de las mismas, que en concordancia con los objetivos específicos permitirá articular las significancias de crisis con los tres casos de análisis expuestos para este trabajo.

### 1.1.Crisis Organizacional

Bonilla (2002), define las crisis organizacionales como situaciones inesperadas que alteran la normalidad de la empresa o institución y que pasan a ser del dominio público, representan una amenaza para la reputación de la misma.

Pearson y Clair (1998), consideran que las crisis organizacionales son situaciones de baja probabilidad y alto impacto que es percibida por los grupos de interés como una amenaza a la viabilidad de la organización, y que es experimentada de manera subjetiva por los individuos como amenaza a su persona y también a la sociedad en que están insertos. Existe una ambigüedad de causa, efecto y significados en la resolución de la crisis organizacional, lo que puede llevar a una

desilusión o pérdida de significados comunes, así como a la ruptura de creencias y valores comunes. (Pierotic M., C., Sáez M., C., Ubillas, A., D., 2011)

Pauchant y Mitroff, (1992) definen la crisis como “Una situación que afecta físicamente a la totalidad del sistema y amenaza sus valores fundamentales y su existencia misma”. Por otro lado, Slaikou (1988) indica que una crisis es “un estado temporal de trastorno y desorganización, caracterizado principalmente, por la incapacidad del individuo para abordar situaciones particulares utilizando métodos acostumbrados para la solución de problemas, y por el potencial para obtener un resultado radicalmente positivo o negativo”

Seguidamente, Cervera (2004) señala que una crisis “constituye a toda situación o hecho decisivo para la existencia o futuro de la empresa, con trascendencia e importancia para el público que compromete la reputación, capacidades y credibilidad de la empresa”.

Saura (2005) citada por García & Saura (2010) propone como definición de comunicación de crisis a:

Una situación grave que afecta a la empresa/institución en alguna de sus funciones y con potencial de escalar en intensidad y/o perjudicar a sus públicos clave o grupos de interés y/o generar un impacto negativo en los medios y/o crear una imagen negativa ante la opinión pública y/o afectar los resultados o la viabilidad de la entidad.

Luecke (2005, citado en Micaletto & Gallardo, 2015, p. 92) define la crisis como “un cambio repentino o paulatino que provoca un problema urgente al que debe prestarse atención inmediatamente” Harvard Business Review (2001, p. 10 citado en Belandria & Rojas, 2008, p. 13) afirma que “la palabra crisis desde la óptica comunicacional y/o gerencial es planteada como un sinónimo de cambio y transformación, ya que sin duda el asumir nuevas reglas en una organización, o el no asumirlas a tiempo, generan crisis”

Cabrera (2015) afirma que la crisis son sinónimos de contingencias, que provocan situaciones azarosas que pueden ser experimentadas por individuos, organizaciones y la sociedad. Cruz (2004) define crisis como un acontecimiento con resultados potencialmente negativos para una organización, así como para sus públicos, productos, servicios o bienes.

La Organización Corona en su manual para el manejo de situación de crisis, 2010 define la crisis en comunicación como una situación originada por causas: operativas; de seguridad y orden público; institucionales; regulatorias y administrativas; ambientales y de comunidades; entre otras, que trasciende el ámbito de lo privado y se convierte en un riesgo de opinión pública que puede afectar la reputación de la compañía, su imagen e incluso tener repercusiones financieras o legales.

La Cámara Chilena de la Construcción (s.f) en su Manual de Manejo de Crisis define la crisis organizacional como “Cualquier evento que amenace la reputación o el funcionamiento de la entidad, que pueda afectar la salud y/o el bienestar de los trabajadores, de la comunidad o del público en general y que tenga el potencial de generar publicidad negativa para la empresa o el gremio, de estimular una amplia cobertura mediática local o nacional y de tomar un tiempo extraordinario por parte del staff directivo para enfrentarlo”.

El Manual de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis del ICETEX - Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior, 2010 define la crisis organizacional como una aquella situación que sitúa en riesgo la estructura organizacional, actividad institucional y procedimientos operativos de todas y cada una de las áreas de la empresa.

Cruz (2004) cita a Piñuel (1997) quien define que la noción de crisis responde a:

Un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la anterior y la posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno y externo ante sus públicos.

Albrecht (1996) citado por Cruz (2004) considera las crisis como eventos específicos que pueden romper el equilibrio de la organización, dependiendo del tamaño de la compañía, del número de empleados que ésta tenga, del producto y de sus servicios, así como de acuerdo a Herrero (1998) crisis es una situación que amenaza los objetivos de la organización, altera la relación existente entre ésta y sus públicos, y precisa de una intervención extraordinaria por parte de los responsables de la empresa para minimizar o evitar posibles consecuencias negativa

En los conceptos expuestos de crisis organizacional se observa que en general los autores coinciden en mencionar que esta hace referencia a una situación o acontecimiento que afecta a una organización, de ahí su grado de importancia en la capacidad de respuesta para minimizar los riesgos y proteger la credibilidad e imagen de la institución.

## 1.2.Historia de la Comunicación de crisis

La comunicación proviene desde la prehistoria cuando los hombres utilizan lenguajes y pinturas arcaicas para poder comunicarse, donde estos fueron los primeros inicios de la expresión verbal y escrita de comunicación.

El concepto de crisis nace en el antigua Grecia y se le ligaba al lenguaje religioso, de la tragedia y de la medicina. (Cruz 2004).

Para los autores de la tragedia griega, el término significaba un acontecimiento crítico que exigía la toma de una decisión, la crisis estaba relacionada con el pasado, con el futuro y con la acción cuya trayectoria se trataba de influir. En la medicina hipocrática, la palabra servía para denominar un cambio repentino en el estado del paciente y se describía en términos de tiempo (días críticos) y de espacio (el camino que seguían los humores patológicos hasta que eran excretados). (Benjin y Morin, en González Herrero, 1998).

Argenti (2014), en su libro titulado “Comunicación estratégica y su contribución a la reputación” en el capítulo 10 menciona cuatro grandes crisis corporativas que en la historia de la comunicación de crisis han existido, ellas son:

1982 Caso Tylenol de Johnson & Johnson: Esta crisis corporativa es muy recordada por la muerte de 7 vidas humanas y los más de 100 millones de dólares que perdió la empresa, sin embargo, se ha comentado que Johnson & Johnson tuvo éxito, terminó superando la crisis y en

cuestión de años consiguió fortalecer aún más su posicionamiento el mercado, debido a su rápida respuesta, de manera amigable y humana, en vez de limitarse a adoptar un enfoque meramente legal y económico.

1990 La crisis de benceno de Perrier: Una crisis que es un clásico en el mundo empresarial es el asunto del benceno en el agua Perrier, esta empresa se enfrentó a un problema de contaminación de su producto casi diez años después de la crisis de Tylenol, sin embargo, en este caso no hubo ni muertes ni intoxicaciones, fue una situación que requería una explicación ante la opinión pública y los medios, esta crisis dejó lecciones sobre lo que no se debe hacer en un momento de crisis.

Lo anterior, fundamentalmente por su comunicado de prensa que fue el principio del fin del reinado Perrier en el mercado de las aguas con gas, esta empresa en 1989 vendía más de 1.000 millones de botellas de agua y dos días después de que estallara la crisis y tras retirar más de 70 millones de este producto en Norteamérica, la organización atravesó por momentos difíciles durante más de seis meses, en donde se vio en la necesidad de aplicar estrategias de mercadeo con descuentos de sus productos para poder recuperar la confianza de los clientes y superarla, puesto que no contaba con un plan de crisis propio.

1993 la crisis de la jeringa encontrada en una lata de Pepsi: Otro ejemplo que es considerado como clásico de gestión de crisis es el de la jeringa encontrada en una lata de Pepsi, en el año de 1993 la empresa se enfrentó a una crisis por contaminación que fue inmensamente difundida, este

caso es reconocido por la manera como Pepsi abarcó la crisis, donde demostró la preocupación por el público afectado y mostro determinación para llegar al fondo del asunto.

Así mismo, la empresa supo cómo aprovechar hábilmente la parte administrativa y los medios de comunicación para desmentir falsas acusaciones de manipulación y recuperar la confianza de la opinión pública general.

En los últimos años, crisis derivadas de las implicaciones del entorno online como robo de información, confidencialidad, seguridad y ataques cibernéticos. Argenti (2014) menciona en su publicación:

Con los ordenadores personales, internet y los teléfonos inteligentes como parte integral de la estructura de cualquier negocio, las organizaciones se enfrentan actualmente a nuevos desafíos y crisis potenciales que antes no existían, las aplicaciones móviles han creado un nuevo terreno de juego para los ladrones cibernéticos, desde que Apple abrió en julio de 2008 su Store la compañía ha perdido 450 millones de dólares por piratería, el virus Conficker que pretendía atacar al sistema operativo de Microsoft Windows, se lanzó en 2009 y con un costo total de 9.100 millones de dólares a empresas de diversos sectores, Además, empresas de todo tipo se enfrentan a problemas de seguridad de la información ante robos o intentos de robo de datos corporativos y datos confidenciales de clientes.

### 1.3.Comunicación de Crisis

Igualmente es imprescindible estudiar el concepto de la comunicación de crisis, para ello se citan algunos autores:

González Herrero (1998) quien estipula que la comunicación de crisis es “La capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro, de forma que se capacite a la misma para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación necesarias que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación”.

Pearson y Mitroff (1993), consideran las crisis organizacionales como una situación en que la reputación, prestigio y/o supervivencia de una empresa se ven fuertemente amenazadas por el acontecimiento de un evento de distinta índole. (Pierotic, et al. 2011)

Shrivastava, Mitroff, Miller, Migliani (1988) citador por Pierotic, et al. (2011), definieron las crisis como situaciones en la organización que causan extenso daño e interrupción social, implicando a múltiples grupos de interés, y causadas por procesos complejos, tecnológicos, tanto de la organización como sociales.

Los autores consultados sugieren algunos modelos de comunicación que ayudan a combatir de manera adecuada las situaciones de crisis en las organizaciones, entre los que podemos destacar se encuentran:

Pauchant y Mitroff (1992) consideran que en una organización son los individuos los que ejercen una influencia en la perspectiva sobre las crisis y los esfuerzos de gestión de crisis, los autores diferencian cuatro niveles: el Carácter de los Individuos Trabajando en la Organización, las Estructuras Organizacionales y las Estrategias de Organización; las racionalizaciones sobre las crisis se sitúan en el segundo nivel y se trata de ideas que frenan a las empresas, o les impiden realizar un esfuerzo de preparación para las crisis.

Para Hurd (1992) el Modelo de comunicación de crisis denominado de Siete Capas que son: la conectividad, la corrección de datos, el filtrado, la elección de los medios, la memoria organizacional, los valores y el proceso de grupo. Este modelo está centrado en la comunicación de crisis, más que en la gestión, para esta autora la respuesta a una crisis no empieza o acaba con la distribución de información a la prensa, sino que la respuesta a la crisis es un proceso complicado, un conjunto de actividades integradas encaminadas a los objetivos esenciales, con el apoyo de elementos de comunicación efectivos.

Marra (1992) desarrolla El Modelo de Relaciones Públicas de Crisis, este se basa en que la organización tenga relaciones estrechas con sus públicos relevantes, para poder medir su éxito en gestión y comunicación de crisis, este autor establece que las organizaciones con relaciones sólidas con sus públicos relevantes sufrirán menos daño financiero y emocional, que aquellas con relaciones débiles o poco desarrolladas con sus públicos.

González Herrero (1998) publicó el Modelo de Crisis Evitables y el Modelo de Crisis No Evitables. En el caso del Modelo de Crisis Evitables (en las que incluye los boicots o problemas

sociales relacionados con un producto o servicio) la planificación de crisis es idéntica que, en el caso del Modelo de Crisis No Evitables o Accidentales, sin embargo, la actuación en las crisis evitables tiende a trabajar sobre el conflicto con antelación, en las crisis accidentales, las fases de crisis y post-crisis son etapas por las que la organización tiene que pasar de forma inexorable.

Heath (1998) plantea el Modelo de las cuatro R, orientado a la acción y consiste en 4 etapas: reducción, preparación, respuesta y recuperación. En la primera etapa, este autor incluye la evaluación de riesgos de crisis potenciales y su previsible impacto en la organización, en la segunda etapa incluye el entrenamiento para gestionar crisis, en la tercera, los planes de crisis, el análisis del impacto de las crisis y la auditoría de crisis y en la última etapa se ponen en marcha mecanismos de recuperación.

#### 1.4.El papel de los medios en la crisis

Durante el proceso de la crisis intervienen actores determinantes en la gestión de esta, uno de ellos son los medios de comunicación, donde la elección de los portavoces se debe designar de manera adecuada, las conferencias de prensa se evalúan para determinar el momento oportuno de realizarlas y las comunicaciones online pueden ser una herramienta fundamental, donde la organización a través del sitio web tiene la posibilidad de emitir un comunicado de aclaración o ratificación de la situación de crisis por la que está atravesando.

Gonzales (1998) citado por Cruz (2004), indica que el balance de la comunicación con los medios puede arrojar 3 resultados:

- a) Balance positivo: la postura organizacional es abierta y pro activa, no hay motivo para modificar la política de comunicación.
- b) Balance negativo debido a defectos en la política de comunicación: las relaciones no son satisfactorias, ya sea por falta de medios o incompetencia, la empresa no puede hacer llegar su opinión a los medios. Las noticias son desequilibradas o inexistentes.
- c) Balance negativo debido a actitudes críticas por parte de los medios de información: suscitado por discrepancias ideológicas entre la organización y los medios, si dicha actitud negativa estuviera fundamentada, la empresa debería intentar rectificar, si no fuera así, debería simplemente defender su postura.

Son seis los principios que deben seguir las organizaciones al ocurrir la crisis en su relación con los medios (Cruz 2004):

1. La empresa debe proporcionar a los medios cualquier información disponible
2. Las malas noticias deben darse completas e inmediatamente
3. Si la empresa no habla, otro lo hará.
4. Urgencia no quiere decir improvisación.
5. La empresa debe tener una sola voz.

6. El interés de los medios en la crisis es legítimo.

Varios autores consultados coinciden en que es innegable la influencia de los medios de comunicación en situaciones de crisis, por ello lo primero que debe realizar la organización es usar la técnica Steal Thunder, es decir, “Informar la situación antes que cualquier otro medio o parte interesada lo haga” (Arpan & Roskos-Ewoldsen, 2005, p. 425), principalmente porque la compañía puede ganar credibilidad, la crisis parece menos grave, la oportunidad de contar la versión de la empresa, puede ser ignorada la crisis entre otros.

Islas & Hernández, (2013) exponen referente a los medios de comunicación y su papel en la crisis organizacional:

En una perspectiva amplia los medios de comunicación son los intermediarios al transportar los mensajes de las compañías u organizaciones a los públicos más amplios y depositar en ellos los mensajes clave de las empresas. Además de cumplir esta importante misión, en el día a día, los medios y los periodistas se transforman en una audiencia más para las empresas u organizaciones, en la sociedad contemporánea, los medios de comunicación se transforman en un canal de primer orden, y prácticamente inigualable, para que circule la información sobre cualquier situación de crisis.

Al igual que Islas & Hernández (2013) hacen énfasis en que el primer reto de toda organización hoy día es contar con un enfoque de comunicación integral en épocas de crisis, que incluya como

una de las audiencias más importantes a los medios de comunicación. Se requiere así de un despliegue de fuerzas que sea capaz de:

- Atender los efectos técnico-operacionales más graves: apagar el incendio, recoger el producto potencialmente tóxico, contener el derrame, etc.
- Atender a los afectados y sus familias: colaborar en la restitución de la salud de los dañados y tender la mano a las familias que se encuentran sujetas a, entre otras cosas, una gran presión.
- Tener permanentemente informados a los empleados y colaboradores, especialmente si dentro de este grupo existen afectados y heridos.
- Negociar e informar a las autoridades de manera continua.
- Mantener un estrecho vínculo, prácticamente con todos los medios de comunicación.

Con lo expuesto anteriormente se analiza que el proceso de respuesta de una organización ante una crisis en gran medida depende de la prontitud y estrategia con que se apoye en los medios, en este puede estar la diferencia entre una gestión exitosa o una pérdida inminente.

### 1.5.La comunicación en escenarios de crisis

Para crear una buena política comunicativa los objetivos que se deben establecer son (Marín 1995):

- a) Crear, unificar, potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación e imagen pública, tanto a nivel interno como externo, entre los empleados, clientes.... y ante los medios de comunicación, ya sean provinciales, regionales, nacionales o internacionales (Agencias informativas, diarios, revistas, radio, tv...)
- b) Coordinar y canalizar el plan/estrategia de comunicación de la empresa o institución.
- c) Conseguir que la comunicación e imagen pública, sea clara, transparente, rápida y veraz, ante la población a la que nos dirigimos, con la ayuda de la comunicación periodística, publicitaria y de los medios audiovisuales adecuados en cada caso.
- d) Trasladar a la presidencia o dirección general, el eco de la opinión pública, en orden a los temas trascendentes generales y aquellos otros que encajan en la órbita de acción de la organización.
- e) Conseguir la integración, unión, motivación y colaboración de todos los empleados, informando y promoviendo actividades educativas, culturales, sociales, deportivas y recreativas.
- f) Establecer y mantener estrecha y eficaz relación personal con todos los periodistas de los medios de comunicación, valorando adecuadamente su importancia como orientadores de la opinión pública.

g) Gestionar en coordinación con la presidencia o dirección general, la realización de acciones determinadas ante los medios de comunicación, que creen opinión favorable de la institución, transmitiendo, tanto periodística como publicitariamente, notoriedad y prestigio con todas estas acciones, servicios o productos.

h) Verificar y controlar la calidad e incidencia informativa y publicitaria de nuestras acciones de comunicación, evaluándolas posteriormente

Weil (1992) citado por Enrique (2007) menciona que las aportaciones que la comunicación proporciona a la organización en el proceso de gestión de crisis y dirección son:

La comunicación propone una representación unitaria de la empresa, esta se presenta como “un todo”, “un solo cuerpo”, “una identidad”, “un espíritu” o incluso “un alma”, dotando a la empresa de un alma que le permite singularizarse en relación a la competencia en especificidad y en superioridad.

La comunicación liga la plenitud individual al desarrollo de la empresa. “La comunicación transforma a la empresa en un terreno familiar, implicando y favoreciendo la integración de todos”. La idea a comunicar es “estamos todos en el mismo barco”.

La comunicación desarrolla un ente imaginario comunitario: defender la patria, se pretende que la comunicación presente a la empresa como un ente de consenso intentando evacuar

los conflictos al máximo, la comunicación niega la idea de intereses opuestos porque transforma los protagonistas de un combate en interlocutores de un debate.

La comunicación crea un lenguaje común, cuando hablamos de lenguaje, no estamos hablando únicamente de lengua, también comprende las costumbres, los rituales, los tabúes, los procedimientos de trabajo y las normas de la empresa constituyendo así, la identidad con sus empleados.

La comunicación canaliza las diversificaciones alrededor de un concepto federalizador, este concepto ha de precisar la unidad y el carácter específico del grupo siendo movilizador del desarrollo, atractivo (si es oportuno el hacerlo público) y anticipativo.

La comunicación vivifica y hace evolucionar la cultura en la empresa debido, entre otros, a que rompe inercias y facilita la flexibilidad; prepara, difunde y crea adhesiones hacia una decisión; combate los efectos del crecimiento externo que diluye la cultura de empresa.

La comunicación es una palanca de cambio, ante la incertidumbre que siempre rodea al futuro de una empresa, la comunicación actúa como palanca de cambio, ya que expresa no sólo la identidad de la empresa, sino también su identidad proyectada. “Cuando la comunicación traza el esquema del futuro de la empresa, este futuro es factible”.

#### 1.6. Blindar la imagen y reputación de la empresa en escenarios de crisis.

Cuando surge una situación de crisis en la organización lo primero que presenta riesgo de deterioro es la imagen y reputación de esta, donde se deben buscar estrategias para que el buen nombre de la empresa no se vea afectado, Benoit (1997) citado por Cruz (2004) menciona cinco estrategias a implementar en la restauración de la imagen:

**Negación:** Una organización puede simplemente negar lo ocurrido, aceptar que se cometieron las acciones o que el hecho no tuvo consecuencias para nadie, también puede echarle la culpa a otro, decir que ese otro y no ellos son los responsables de la acción ofensiva.

**Evasión de la responsabilidad:** Las cuatro versiones de esta estrategia tienen como fin evadir los hechos. Primero, una organización puede decir que sus acciones fueron provocadas por otras, que fueron solamente una respuesta a la provocación, la falta de información puede ser una buena excusa para ser disculpado, se puede intentar convencer a los públicos de que los hechos fueron accidentales, que fueron inadvertidos y no intencionados, finalmente señalar las buenas intenciones de la compañía al realizar un acto.

**Reducir la ofensiva del evento:** Una organización puede optar por sacar a la luz las acciones o características positivas del pasado para ganarse la simpatía del público; después de haber causado ciertos daños, es recomendable realizar acciones para minimizar los perjuicios; en caso de la diferenciación, un acto se distingue de otro similar pero con más acciones ofensivas; de igual modo, puede hacer ver los hechos como trascendentes, siempre y cuando sean colocados en un

contexto favorable; la compensación (económica, generalmente) es una forma de resarcir a la víctima del daño causado y congraciarse con el público.

**Acción correctiva:** Consiste en corregir los daños causados, la compañía se compromete, ya sea a devolver las cosas a su estado anterior a la crisis o asegurar que los hechos no volverán a ocurrir.

**Mortificación** Esto es, confesar y suplicar el perdón.

El periódico el Economista en su portal web hace mención de lo publicado por García, A. (2015) dicho artículo titulado “Diez consejos para enfrentarse a una crisis de reputación” tiene como objetivo la anticipación de las empresas para dar una respuesta eficaz para superar la situación de riesgo de la crisis:

**Primera Valoración:** Toda empresa deberá saber, en primer lugar, a qué se enfrenta, así como la magnitud del problema y, a raíz de entonces, comenzar a preparar una comunicación eficaz y adecuada para superar de la mejor forma posible el momento de crisis.

**Entender qué está pasando para adaptarse a la situación:** Es importante entender qué está pasando para analizar y tomar la decisión.

**Reunir toda la información y monitorizarla:** es importante monitorizar todo aquello que está siendo objeto de noticia, el discurso que adopte la entidad deberá ser claro y coherente, además, la comunicación tendrá que ser capaz de explicar qué ha sucedido y cómo la compañía va a afrontarlo.

**Tener preparado un plan estratégico y contar con un gabinete de crisis:** Una vez que se le encuentra el sentido a lo que está ocurriendo, se puede empezar a manejar el flujo de información, siendo fundamental contar con un equipo especializado o gabinete de crisis.

**Exponer la verdad para salvaguardar la reputación de la empresa:** Es mejor siempre hablar con la verdad, no emitir información falsa porque la crisis se puede ocasionar en un problema mayor.

**Difundir información interna para los trabajadores:** Los propios empleados son la primera fuente y referencia de la compañía de cara al público y a la prensa, por este motivo, es fundamental mantener una comunicación continua y activa con los trabajadores para que estos no filtren información errónea sobre la situación.

**No dejar de lado el factor humano y la fuerza de las masas:** El excesivo protocolo no es un buen aliado, una excelente estrategia puede ser campañas de sensibilización hacia los consumidores.

**Poner especial atención al uso de las redes sociales:** Es fundamental disponer de estrategias online de comunicación que sean rápidas, escuchen lo que se dice en la red e interactúen con el público.

**Tipos de crisis en función del sujeto protagonista:** Son muchas las modalidades de este tipo de problemas, en función del sujeto protagonista, es fundamental que la organización conozca este aspecto.

**Saber manejar la post-crisis en la empresa:** Es importante que la compañía tenga un adecuado manejo de crisis para fortalecer la reputación e imagen.

### 1.7. Combatir la crisis desde la comunicación

Rojas (2003) explica que una organización en principio para abarcar una crisis debe tener un manual de crisis, este contempla el plan de acción a implementar para solucionar y enfrentar situaciones de contingencia inmediatamente después de ocurrir y debe contener contactos de todos los miembros de comité de crisis, base de datos de todos interesados o afectados en la crisis, variables de riesgo y flujos de actuación, reporte de acontecimiento, documentos tipo comunicados, cartas, entre otros

La Cámara Chilena de la Construcción en su Manual de Manejo de Crisis (s.f) presenta ocho pasos que toda organización debe seguir para estar mejor preparada ante eventuales escenarios de crisis y ser capaz de actuar en forma adecuada y oportuna frente a este tipo de situaciones.

**PASO 1:** Tener identificados los escenarios más probables de crisis. Las crisis comunicacionales son por naturaleza impredecibles y muchas veces escalan a niveles inesperados.

Pueden surgir en cualquier momento y lugar. Por lo tanto, es indispensable anticipar todos los escenarios probables y no solamente concentrarse en los riesgos latentes propios del negocio.

PASO 2: Tener acumulado suficiente capital reputacional. Implica administrar nuestras relaciones con los principales partes interesados, a través de una permanente gestión de excelencia y de una comunicación efectiva, lo que permite a nuestra empresa proyectar una imagen sólida y creíble, que sea apreciada por los grupos de interés.

PASO 3: Designar un Comité de Crisis. Es necesario tener designado un Comité de Crisis, el que determinará las acciones específicas a seguir en caso de que la empresa se vea afectada por una situación de emergencia.

PASO 4: Seleccionar y entrenar a los voceros. El Comité de Crisis deberá seleccionar uno o más voceros para ser la “cara visible” de la organización en el caso de que se produzca una crisis y sea necesario enfrentar a los medios. Estos voceros deben ser personas entrenadas en la materia para que, llegado el momento, no improvisen, sino que demuestren las capacidades y habilidades que se requieren para representar bien a la organización y mantener el control de la comunicación.

PASO 5: Preparar mensajes. El Comité de Crisis, en función de los escenarios probables de crisis, debe tener preparados con anticipación algunos mensajes principales para difundir a los medios de comunicación ante determinadas situaciones. Estos mensajes deben estar a disposición de los voceros para que los manejen al momento de enfrentar a los medios de prensa. Estos mensajes. deben contener 4 elementos principales: a) Referencia a los hechos. b) Referencia a las medidas que se están tomando. c) Referencia a las políticas corporativas de la institución. d)

Palabras de pesar y solidaridad con las víctimas fatales en el caso de que éstas existan y la disposición a colaborar con las familias para superar estos momentos de dolor.

PASO 6: Haber desarrollado una buena relación con los medios. Para tener una buena relación con los medios de comunicación es necesario mantener un vínculo constante con éstos, con el objetivo de que conozcan nuestra empresa y a los responsables de la gestión y de las comunicaciones. De esta forma, al momento de una crisis, los medios saben a quién dirigirse y cuál es la reputación de la empresa a la que se están refiriendo.

PASO 7: Tener un manual de crisis actualizado. Este Manual debiera actualizarse cada dos años para que no pierda vigencia e incorpore las nuevas directrices y bases de datos que deberán estar disponibles en el momento en que se presente una situación de crisis.

PASO 8: Hacer simulacros de emergencia en forma regular. Hacer simulacros de emergencias para poner en acción oportunamente los dispositivos y procedimientos de control en caso de que estalle una crisis.

Woods (2016) menciona que una organización debe desarrollar un plan de comunicación para la crisis y que este debe contar con los siguientes diez elementos que de manera conjunta respaldan la respuesta de la crisis y recuperación de ella:

- a) Revise las mejores prácticas y los procedimientos de relaciones públicas establecidos. Se debe establecer antes de una crisis los procedimientos de relaciones públicas que puede marcar la diferencia durante una crisis.

- b) Tenga una relación laboral estrecha con las autoridades civiles que están dentro del centro.
- c) Establezca inmediatamente un centro de comunicación durante la crisis. Es importante que la empresa brinde a los medios de comunicación un espacio seguro, limpio y cómodo en el cual trabajar.
- d) Esfuércese por minimizar las oportunidades de obtener imágenes visuales de las malas noticias.
- e) Designe a un vocero principal encargado de tratar con los medios de comunicación.
- f) Emita distintos tipos de comunicados según las segmentaciones de las audiencias.
- g) Mantener un registro preciso de toda la información divulgada.
- h) Repasar las respuestas que dará a la prensa antes de realizar entrevistas.
- i) Trate a todos los periodistas con cortesía e igualdad.
- j) Controle constantemente todos los informes de la prensa y reevalúe

Igualmente, González (1998) citado por Tejada & Valencia (2008) define que el contenido básico que debe tener un manual de crisis es:

- a) Filosofía corporativa a base de un plan.
- b) Justificación del plan de crisis.
- c) Objetivos del plan de crisis.
- d) Análisis de crisis potenciales.
- e) Guía de acción en caso de emergencia.
- f) Relaciones con los medios de información.
- g) Centro de operaciones.
- h) Recursos Externos.
- i) Evaluación funcionamiento del plan de crisis.

Con la revisión de la literatura existente y el planteamiento de los anteriores autores se analiza que la comunicación de crisis es fundamental para que una empresa lleve a cabo un plan de gestión eficaz, puesto que depende de este atender y controlar oportunamente el conflicto, con el propósito de reducir el posible daño potencial causado por la crisis.

### 1.8. Clasificaciones y tipologías de crisis

Con respecto a la tipología de crisis se encontraron diferentes autores que mencionan que éstas se clasifican de acuerdo a:

1. Piñuel (2003) acorde con la Naturaleza que origina la crisis.

**Exógenas o Endógenas o Exógenas:** La primera es cuando la crisis llega al interior de empresa y amenaza con salir al ámbito exterior y la segunda alcanza directamente al público externo y ataca la imagen de la empresa.

**Técnicos o Políticos:** A partir de un problema de carácter técnico la crisis puede generarse por un accidente químico, contaminación o un derivado de un estado de opinión; en este caso, se refiere a un conflicto social, a nueva legislación, una decisión de gobierno, entre otros.

**Objetivos o Subjetivos:** La Crisis puede ser generada por hechos de carácter objetivo por ejemplo una huelga, un atentado, oferta de acciones, un accidente, etc.

2. Barquero (1996) acorde con los sucesos se puede clasificar la crisis en:

**Los Imprevistos de tendencia económicas:** Estos hechos pueden afectar los contextos laborales, empresariales, financieros y sociales, pueden ser relacionados con la falta de competitividad, competencia extranjera, entre otros.

**Reconversión de la empresa:** Hace referencia a una crisis estructural o de inviabilidad total, esta situación puede generar el cierre total o parcial de la empresa o incluso el problema es tan determinando, que la solución pasa por reconvertir a la propia industria.

**Accidentales o imprevistos:** Se presentan de manera súbita, tienen la posibilidad de ocurrir, pero se desconoce cuándo ni cómo, son susceptibles de darse en la industria química o nuclear o de transporte o de servicios.

3. Piñuel (2003) acorde con los orígenes de las crisis, teniendo en cuenta desde:

**Las relaciones sociales:** Pueden ser internas o externas, las primeras en relación con el cambio de dirección de la empresa, sindicatos, despidos, conflictos con empleados, la segunda al contexto de cambios políticos y económicos como recesión o nuevas legislaciones.

**Relaciones con el contorno Humano:** Internas ejemplo con la cadena de producción y externas como contaminación ambiental o atentados.

**Relaciones de comunicación:** internas por rumores o conflictos entre departamentos de la organización y externas las que son publicadas por algún medio de comunicación.

4. Cervera (2004) acorde con el tipo de emergencia de la crisis y las clasifica en tres niveles de acuerdo con la gravedad:

**Nivel 1. Verde o baja intensidad:** De acuerdo con el accidente o incidente limitado al ámbito laboral, sin efectos graves sobre la gestión de la compañía, seguridad, solvencia económica, medio ambiente, son hechos que la empresa puede controlar fácil y rápido.

**Nivel 2. Amarillo.** Hechos que se limitan al ámbito local y que afecta el medio ambiente, la gestión de la compañía, la solvencia económica tales como: huelgas, conflictos nacionales, etc.

**Nivel 3. Rojo.** Estos se salen de la esfera nacional y generan interes de prensa, organizaciones y gobierno, son hechos graves con consecuencias sobre la seguridad, sabotajes, medio ambiente, entre otros

5. Piñuel y Westphalen (1999) menciona que de acuerdo a la duración de la crisis se puede clasificar en:

**Fase Preliminar:** Es cuando la crisis comienza a dar señales del conflicto y la organización detecta que puede tener futuros problemas.

**Fase Aguda:** Cuando los acontecimientos son informados por los medios de comunicación

**Fase Crónica:** Una vez los acontecimientos suceden, se presentan intervenciones y desencadenan acciones y reacciones.

6. García (1999) plantea que la crisis tiene su magnitud y esta puede ir desde un nivel superficial hasta uno de gran magnitud, clasificando tres niveles:

**Crisis Superficial:** Son propias de la actividad cotidiana por ello tienen la posibilidad de ocurrir frecuentemente.

**Crisis Medias:** Se generan por la acumulación de crisis superficiales no resueltas, sin embargo, la organización puede manejar los efectos.

**Crisis Profundas:** Son crisis que afectan de manera considerable a la empresa e incluso puede terminar con la participación de esta en el mercado.

Por otra parte, el Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis del Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior, ICETEX (2010) determina que las características comunes de una crisis son:

1. **Sorpresa:** Las crisis institucionales afectan en menor y mayor grado todas las instancias de la empresa, por lo que se hace importante tener en cuenta que nada hay más presente para una Institución que la misma incertidumbre, priorizando la evaluación constante como método para actuar ante situaciones inesperadas.
2. **Falta de información:** Es imprescindible que los funcionarios cuenten con información general y específica de la empresa, tanto para prever como para resolver situaciones de crisis, un conocimiento determinado que les permita hacerse partícipes de las decisiones que encausen la solución.
3. **Escalada de acontecimientos:** Generalmente, las crisis traen consigo más situaciones o efectos secundarios que perturbarán aspectos claves de la compañía; por lo cual es indispensable comenzar a actuar en la fase inicial y a la par del inconveniente, con un seguimiento detallado de lo que ocurra para regular el efecto en cadena.

4. **Sensación de pérdida de control:** En medio de una crisis se genera la sensación de que las cosas parecen haberse salido de las manos, impaciencia, desconcierto e imposibilidad para mejorar; es importante para ello, inculcar en los funcionarios de la empresa una actitud de alerta y prevención, que los capacite en la detección temprana de los síntomas de una eventual dificultad en conjunto, con planes de contingencia aplicables de acuerdo al problema y sus posibles consecuencias.
  
5. **Foco de atención:** Si bien es cierto que cuando llega una crisis, la Institución debe centrar su atención en ésta, ello no implica que se descuiden los demás aspectos que podrían parecer ajenos a esta situación pero que, ante la desatención, pueden o bien aumentar el problema, o bien generar uno nuevo que abarque otras esferas.
  
6. **Sensación de persecución:** Habitualmente se presenta cuando se culpa a terceros de la crisis por la que pueda atravesar la institución; no hay una responsabilidad clara en los hechos y se llega a suponer que grupos de interés como los medios de comunicación y similares, están buscando afectar a la Institución de alguna manera sin que sea cierto. Que la prevención y la alerta no sobrepasen a los terrenos extremos.
  
7. **Pánico:** Las primeras percepciones que se tienen ante el arribo de una crisis son de pánico y miedo, ya que se vive una incertidumbre y en mayor grado por el desconocimiento del tema; sumado a ello, las pocas muestras de resultados positivos. Lo anterior, acrecienta dicho sentimiento de impotencia que sólo podría aminorarse con el desarrollo del plan de respuesta para la crisis; y que puede presentarse en un menor grado al estar dispuesto y

alerta para cualquier situación.

8. **Enfoque a corto plazo:** En primera instancia, se suele trabajar y pensarse única y exclusivamente en respuestas a corto plazo frente a la crisis, es decir, buscando “borrar” tajantemente la situación problema, sin detenerse a observar qué consecuencias podría desencadenar ésta vicisitud a futuro. Se requiere crear un historial para la crisis, con el propósito de no perderle de vista.

La investigación Análisis de los conceptos de crisis y gestión de crisis expuestos por Bará, et al, (2006) propone una clasificación de las crisis según los niveles afectados en:

**Global:** una crisis cuyas consecuencias puedan alcanzar a la humanidad en su conjunto, aun con distinta gradualidad, hasta fechas muy cercanas no era contemplada, las dos guerras mundiales, en especial la segunda, fueron los primeros acontecimientos que de forma efectiva y consciente tuvieron un alcance global. En las últimas décadas el aumento de la información disponible, la actividad de ONG's y los propios informes generados por organismos internacionales dependientes de la ONU han contribuido a concienciar a la opinión pública internacional de riesgos realmente globales; del pánico a un holocausto nuclear se ha pasado al temor a un cambio climático, la desaparición de las fuentes tradicionales de energía y del agua, epidemias incontrolables, la proliferación de armas de destrucción masiva y la generalización de conflictos en escalada mundial. Una crisis global es la materialización de los mayores temores de la Humanidad.

**Internacional:** No solo afecta a dos o más países, si no que puede tener la capacidad para desestabilizar a la comunidad internacional, los conflictos asimétricos o las operaciones de paz son

precedidos y a su vez pueden desencadenar crisis internacionales o la subida exponencial del precio del crudo.

**Nacional:** el Estado nacional continúa siendo, a pesar de los efectos de la globalización que han incidido sobre su virtualidad, el principal actor político en todo el mundo; en consecuencia, las crisis nacionales limitadas al territorio de un Estado adquieren una trascendencia fundamental y pueden producirse con gran diversidad, desde la existencia de tensiones ideológicas y la aparición de guerrillas, hasta tensiones territoriales susceptible de conformar movimientos independentistas, pasando por la quiebra del sistema político o económico, el enfrentamiento entre poderes o el golpismo militar.

**Regional:** un carácter menor tiene las crisis de nivel regional, dado que en ningún caso tienen una dimensión que cuestionan el mantenimiento general del sistema, presentan una tipología que incide fundamentalmente en los campos económicos como las crisis de un sector industrial, pérdida de cosechas, sociales, conflictos étnicos, redes de delincuencia, entre otros.

**Local:** una crisis de nivel local no solo se caracterizará por su limitado radio de incidencia, sino también por su limitada duración; si se produce en una población con cierta dimensión, de perdurar durante cierto tiempo rápidamente alcanzará nivel regional o nacional, las más usuales son las producidas por agentes atmosféricos, la quiebra de infraestructuras y en el campo político, la ruptura de la institucionalidad local.

De Castro (2008) menciona que, de acuerdo a la naturaleza de la crisis, ésta puede ser:

**Crisis Política:** de resolución compleja, suele tener los efectos más desestabilizadores y perjudiciales para las sociedades que la sufren (golpe de Estado).

**Crisis Social:** Se genera en el marco de un sistema social por diversas razones: enfrentamiento entre grupos distintos del tejido social (conflictos étnicos, religiosos o culturales), transformación de la sociedad por cambios demográficos, o surgimiento de nuevos movimientos sociales.

**Crisis Económica:** Uno de los efectos más evidentes de la globalización ha sido la integración de los mercados comerciales y financieros a escala global. La consecuencia menos positiva de esto ha sido el rápido contagio que cualquier crisis local produce en el resto del mundo.

**Crisis Ecológica:** si bien es cierto que todas las crisis presentan un grado de sorpresa e incertidumbre, las de naturaleza ecológica destacan por su alto grado de imprevisibilidad

Reinhardt (1987) citado por Cruz (2004) hace la clasificación de la crisis así:

- crisis inmediatas (emergencia): la empresa carece tanto de tiempo para reunir información sobre el problema como para desarrollar un plan de crisis –que ya debería de tener-. Cualquier desacuerdo o relación negativa con los medios podría repercutir seriamente en la situación.
- crisis en desarrollo (no emergencia): en ellas se cuenta con tiempo para planificar e investigar, aunque sigue sin saberse exactamente cuándo estallará la crisis.

- crisis permanentes (no emergencia): al igual que las crisis crónicas de Berge, pueden durar incluso años y la continua aparición de ésta en los medios la mantiene viva

González Herrero (1996) clasifica las crisis de acuerdo con las posibilidades de intervención de la organización.

a) Crisis evitables: situaciones que podrían evitarse mediante una intervención oportuna y eficaz por parte de la organización y cuyo origen se encuentra, normalmente, en acciones humanas sobre las que la empresa puede influir o controlar.

b) Crisis no evitables (accidentales u operativas): su origen está principalmente en agentes de la naturaleza, aunque también podemos incluir errores o acciones humanas no controlables por la empresa

Según una clasificación del Institute for Crisis Management, las crisis pueden ser:

- a) operativas: comprenden accidentes, adulteraciones, fenómenos naturales, etc.
- b) De gestión: las derivadas de conflictos laborales, discriminación, juicios, etc.

Gottschalk clasifica las crisis de acuerdo a sus consecuencias en las clasifica en:

- a) Financieras: Tales como suspensión de pagos, quiebra, disminución de ingresos, ventas, etc.

- b) De imagen: Retirada de producto; sabotaje, accidentes que afecten la ecología y la salud de la comunidad.

González Herrero tipifica la crisis acorde con su predictibilidad como:

- a) De incógnita conocida: es decir todas aquellas que podrían ser evitables si se estudian los riesgos de su ocurrencia previamente. Ejemplos: conflictos laborales, cambios en el entorno. En este tipo de crisis la organización tiene posibilidades de intervención.
- b) De incógnita desconocida: no son evitables, por lo tanto, la intervención de la organización se limita a poner en práctica las medidas necesarias para disminuir los daños. Ejemplo de este tipo son las provocadas por fenómenos naturales.

## 2. ESTUDIO DE CASO

Para el desarrollo de la presente monografía se realiza mediante la técnica de Estudio de caso en tres empresas colombianas, partiendo de la reseña histórica y describiendo el momento de crisis.

### 2.1. Reseña de las empresas

Los casos empresariales colombianos objeto del presente estudio son:

#### 2.1.1. Reseña de RAMO SA

La empresa RAMO SA inicia en 1950 cuando el señor Rafael Molano Olarte comienza a vender a sus compañeros de Bavaria, los ponqués que Doña Ana Luisa Camacho Gómez, su esposa, preparaba. Con la receta original que su suegra le dio, el sabor los había conquistado y ahora todos pedían por encargo, es ahí donde comienza la historia de Ramo. Para el año 1951 se empieza a vender en las tiendas tajado y amarrado con una cinta de seda blanca, para el año 1934 comienza la producción industrial a gran escala en la carrera 33 con calle 6, que con el apoyo técnico del Doctor Álvaro Iregui surgen productos como el Ponqué Ramito y posteriormente la línea de Gala, productos que actualmente se venden en el mercado.

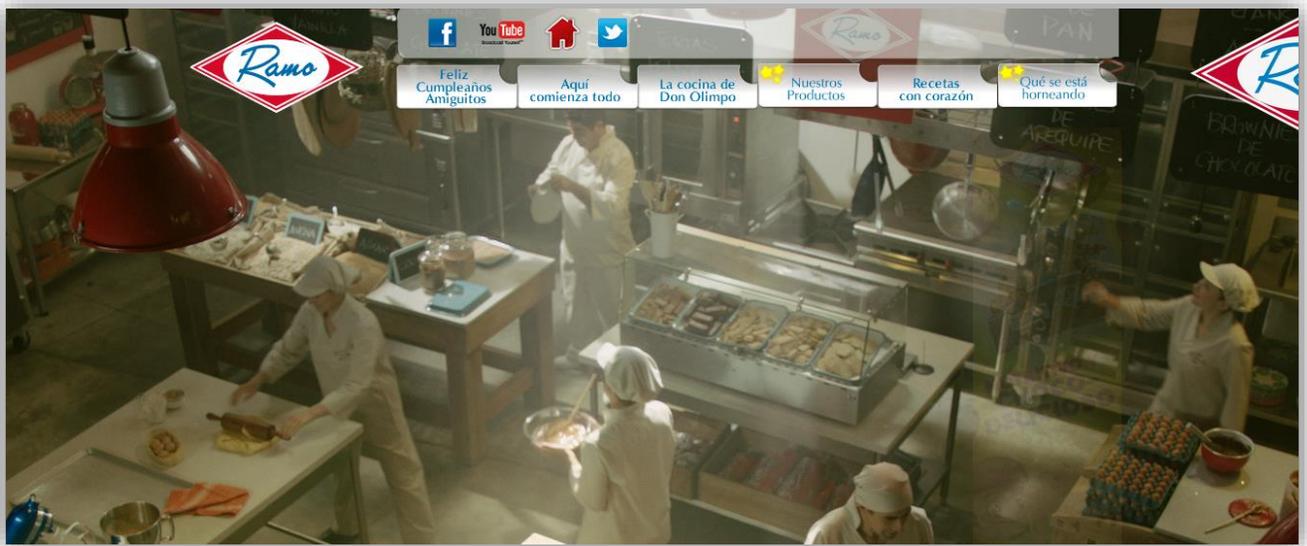
En el año 1967 Ramo SA abre su planta en el departamento de Antioquia, y en 1969 a raíz del incremento en la demanda construye una nueva planta de producción en el Parque Industrial Ramo en Mosquera, Cundinamarca, siendo en esta donde se realizó el lanzamiento en 1972 del chocoramo, un producto que ha tenido excelente aceptación tanto a nivel nacional como internacional.

Ramo SA en 1973 crea la granja avícola Avinsa, donde actualmente más de 600.000 gallinas le proporcionan a la empresa sus huevos, en 1975 su propietario inspirado en los triciclos de la china, implementa en Colombia la distribución en triciclos, llegando así con mayor economía y eficiencia a todos los rincones del país.

Ramo ha implementado diferentes estrategias de publicidad, entre ellas la de participar en el programa Feliz Cumpleaños Amiguitos que era presentado por la señora Gloria Valencia de Castaño entre los años 1964 y 1969, permitiéndole a la compañía aumentar significativamente el posicionamiento de marca. En este mismo periodo recibe el premio internacional “Top Twety” en el cual Ramo es reconocida por estar entre las 20 mejores empresas por su excelencia en distribución y Mercadeo. (Rave & Franco 2011)

En 1979 Ramo SA abre una planta en el Valle del Cauca, en 1996 Compra el molino las mercedes, el cual recibe el trigo y lo procesa especialmente para producir la harina de sus productos. Hoy en día Ramo SA sigue innovando en sus productos, imagen y nuevas presentaciones, es una organización con más de 60 años en el mercado que tiene buena imagen y reputación entre sus clientes.

Figura 1 Ramo SA



Fuente: RAMO (2016)

El diario la Republica en su portal web publicó el 21 de agosto de 2014 un artículo titulado “Productos Ramo figura entre 500 firmas que más vendieron el año pasado”, menciona que lo que comenzó a vender un joven empresario hace 64 años entre sus compañeros de trabajo en las instalaciones de Bavaria, hoy es uno de los productos más reconocidos de una empresa que con una facturación de \$237.842 millones se ubicó entre las 500 firmas que más vendieron en 2013, las finanzas de Productos Ramo son una de las más sanas en su categoría, al cierre del año pasado los ingresos de esta firma colombiana aumentaron casi 4% y las utilidades, que sumaron \$16.209 millones, representaron un ascenso frente a 2012 de 75%.

### 2.1.2. Reseña PANACA

PANACA es una empresa dedica al turismo de entretenimiento que inicia el 7 de diciembre de 1999, con presencia de 16 años en el mercado nacional, es el primer parque temático agropecuario del mundo, con un novedoso universo de diversión e interacción con el campo dirigido a niños, jóvenes y adultos.

La idea empresarial surge de la iniciativa y creatividad de un grupo de empresarios colombianos preocupados por la falta de sentido de pertenencia hacia la naturaleza y los animales en todo el planeta, es así como decidieron dejarle un legado a la humanidad creando un parque temático agropecuario para volver a disfrutar de lo elemental y regresar la mirada al campo, el señor Jorge Ballen Franco es el actual presidente corporativo y uno de los fundadores de esta empresa.

El parque PANACA ofrece una experiencia única llena de diversión e interacción con el campo, donde se encuentran shows, estaciones temáticas y colección de zoología doméstica más grande del mundo, actualmente tienen más de 4.500 animales en un recorrido de alrededor 3 kilómetros y es el primer parque con certificación ecoturística.

Figura 2 PANACA



Fuente: PANACA (2016)

PANACA tiene actualmente parques en los departamentos de Antioquia, Cundinamarca y Quindío, su modelo de negocios es por franquicia, según el portal de franquicias Tormo & Asociados la inversión para abrir un parque de este tipo oscila entre 15 y 20 millones de dólares, los cuales se suman al valor de la franquicia que es de tres millones de dólares.

De acuerdo con la publicación en línea de Portafolio.co, (2006) PANACA para Costa Rica concedió la franquicia por 30 años, dentro de la negociación se contempla que el franquiciado le entregue a Panaca una prima capitalizada en acciones por la explotación de la marca, adicionalmente el franquiciado pagará unas regalías anuales del 10 por ciento sobre las ventas totales, Jorge Ballén Franco, director general de Panaca en Colombia, informó que la construcción del parque en Costa Rica fue realizada entre el 2006 y 2007 e inaugurado en el 2008.

Panaca México está ubicado en el municipio de Atlixco, actualmente se encuentra en construcción la primera etapa, con una inversión total cercana a treinta millones de dólares, el proyecto se llevará a cabo en tres etapas, la primera de las cuales tiene un costo de nueve millones dólares aproximadamente y contará con la participación de empresarios alemanes, españoles y colombianos, se espera que el parque sea visitado por 80.000 personas al año. (Rave & Franco 2011)

Los proyectos internacionales de PANACA contemplan la apertura de parques en España, Cuba y República Dominicana, a través de franquicia. (Portafolio.co, 2006)

### 2.1.3. Reseña CI CULTIVOS SAYONARA

La empresa CI Cultivos Sayonara SAS fue constituida hace 23 años en el departamento de Antioquia por el señor Adolfo Bustamante, actualmente tienen dos fincas, una en La Ceja donde se cultivan arañas, cremones y vikingos. La otra propiedad está situada en La Unión donde tienen cultivos de Pompones, Margaritas, Claveles y Gypsophilia, liatris, estos últimos se utilizan sólo para los ramos. (CI Cultivos Sayonara SAS, 2016)

Las variedades de flores las tienen distribuidas así: Astromelias 3,46 ha, Pompones 13.16 ha, Las arañas y Cremones en 3,3 ha y otros productos en 1,14 ha, para las Astromelias tienen su propia marca, Sayonara Astromelias, que no son cortados con el objetivo de producir ramos de alta calidad que se pueden vender en cuatro grados diferentes, de alta calidad, súper seleccionados,

seleccionados y fantasía; la oferta Poms se compone de margaritas, cojines, y botones novedosos que cambian según las estaciones florales. (CI Cultivos Sayonara SAS, 2016)

Cultivos Sayonara se dedica a la comercialización y venta de flores en Estados Unidos, Puerto Rico y recientemente en Europa, durante este tiempo la empresa se ha consolidado como una de las mayores exportadoras de flores en estos países y una importante generadora de empleo en la región, el floricultivo se dedica a producir y exportar flores de calidad, a la par que realiza planes de responsabilidad social y ambiental, por medio de programas educativos, salud y recreación

El gerente de Cultivos Sayonara es el señor Luis Gabriel Arias quien ha mencionado en entrevistas que la empresa aporta al desarrollo de la sociedad y mejora la calidad de vida de los trabajadores y familias, siendo una empresa solida a pesar de las dificultades que ha atravesado.

Figura 3 CI CULTIVO SAYONARA



Fuente: CI Cultivos Sayonara SAS

## 2.2. Momento de crisis de las empresas colombianas estudio de caso

### 2.3.

A continuación se hará una breve descripción de las difíciles situaciones que afrontaron las tres organizaciones en cuestion, escenarios que tocaron su vulnerabilidad financiera y estabiidad económica y de producción. Las situaciones aquí planteadas, en su momento, colocaron en peligro la estabilidad de las organizaciones y fueron foco de interés para algún de medio de comunicación para su sección económica. Para esta parte de la monografía, se tomarán los referentes teóricos acerca de la tipificaciones que tiene una crisis y citados por los diferentes autores que ayudarán a entender y explicar las crisis desde ésta perspectiva conceptual.

### 2.3.1. Momento de crisis RAMO SA

De acuerdo con Rave & Franco (2011):

En el año 2004 las grandes superficies, especialmente almacenes Éxito del grupo Casino, tomó la decisión unilateral de cambiar los términos de negociación con sus proveedores; las reglas de juego ya no eran las mismas de antes, después de evaluar la situación, la Presidencia de la compañía, en cabeza de Don Rafael Molano, tomó la difícil determinación de no venderle más al Éxito, en ese momento implicó una disminución significativa en las ventas porque este comprador representa más o menos un 8% de las ventas nacionales y un 15% de las ventas de Antioquia.

### 2.3.2. Momento de crisis PANACA

Uno de los problemas que fue necesario que PANACA resolviera fue obtener el apoyo financiero para iniciar el proyecto; se necesitaban cerca de 8 millones de dólares, en donde una vez se pudo llevar a cabo el proyecto la empresa tuvo que abarcar la crisis económica del año 2008-2009.

### 2.3.3. Momento de crisis CI CULTIVOS SAYONARA

Han sido varios momentos de crisis que ha presentado Cultivos Soyonara, sin embargo, entre los más relevantes se encontraron el informado por L. Arias, en la publicación de Rave & Franco (2011):

El día 24 de septiembre del año 2010, a las 4:00 p.m. se presentaron fuertes vientos que alcanzaron una velocidad aproximada de 100 Km/h (una especie de tornado, relata Don Luis Gabriel Arias, el Gerente General), destruyendo en su totalidad 10 hectáreas de invernadero que representan el 57,4% del total del área cultivada de la empresa, el fenómeno natural causó destrozos en las plantas al caer sobre ellas postes, cables y plásticos, con la consiguiente pérdida de la producción actual y hacia futuro.

Los daños en infraestructura productiva fueron calculados en \$800.000 millones (415.000 dólares aproximadamente) y las pérdidas en producción fueron de \$200.000.000 (105.000 dólares), esta situación, sumada a la crisis de la revaluación del peso, colocó a la compañía en serias dificultades para continuar con el proceso de producción, no afectar la planta de personal y atender los compromisos internacionales de exportación.

En referencia a la crisis de mercado y guerra de precios Rave & Franco (2011) exponen:

Otro factor importante que derivó en crisis para la organización fue una guerra de precios que se presentó cuando empezó a crecer de manera acelerada, en consecuencia, se presenta una sobre oferta en el mercado, una saturación de flores, y para lograr colocar todos los productos en el mercado internacional, tanto productores como comercializadores bajan sus precios, la situación para Sayonara fue la siguiente: se pasó de vender pompones a 1 dólar,

o incluso 1 dólar con 10 centavos, a precios de 70 centavos de dólar, esta complicación del mercado, sumado al fortalecimiento del peso en términos del dólar estadounidense, complejizó mucho más el panorama para la empres

2.4. Análisis de tipologías y características de crisis a partir de los casos identificados en las tres empresas colombianas

El desarrollo del análisis se realiza de acuerdo con la conceptualización mencionada en el capítulo uno de los diferentes autores sobre las tipologías y características de la crisis, basados en la siguiente matriz de resumen de elaboración propia:

Tabla 1 Resumen de clasificación y tipologías

<b>RESUMEN DE CLASIFICACIÓN Y TIPOLOGIAS DE CRISIS DE ACUERDO A LOS AUTORES CITADOS</b>		
		<b>AUTOR</b>
<b>CLASIFICACIÓN Y TIPOLOGIA DE CRISIS</b>	EXOGENAS	PIÑUEL RAIGADA JOSÉ LUIS
	ENDOGENAS	
	TECNICO	
	POLITICOS	
	OBJETIVOS	
	SUBJETVOS	
	IMPREVISTOS DE TENDENCIA ECONOMICA	BARQUERO CABRERO JOSÉ DANIEL
	RECONVERSIÓN DE LA EMPRESAS	
	ACCIDENTALES S O IMPREVISTOS	
	RELACIONES SOCIALES	PIÑUEL RAIGADA JOSÉ LUIS
	RELACIONES CON EL CONTORNO HUMANO	
	RELACIONES DE COMUNICACIÓN	

NIVEL 1. VERDE O DE BAJA INTENSIDAD	CERVERA FANTONI ANGEL LUIS
NIVEL 2. AMARILLO	
NIVEL 3. ROJO	
FASE PRELIMINAR	PIÑUEL RAIGADA, JOSÉ LUIS & MARIE-HÉLÈNE WESTPHALEN
FASE AGUDA	
FASE CRONICA	
CRISIS SUPERFICIAL	GARCÍA BETANCOURT JOSÉ ARTURO
CRISIS MEDIAS	
CRISIS PROFUNDAS	
GLOBAL	BARÁ VIÑAS, JAIME, ET AL.
INTERNACIONAL	
NACIONAL	
REGIONAL	
LOCAL	
CRISIS POLITICA	DE CASTRO SANCHEZ CLARIBEL
CRISIS SOCIAL	
CRISIS ECONOMICA	
CRISIS ECOLOGICA	
CRISIS INMEDIATAS	REINHARDT CLAUDIA
CRISIS EN DESARROLLO	
CRISIS PERMANENTES	
CRISIS EVITABLES	GONZÁLEZ HERRERO ALFONSO
CRISIS NO EVITABLES	
OPERATIVAS	INSTITUTE FOR CRISIS MANAGEMENT
GESTION	
FINANCIERAS	GOTTSCHALK JACK
IMAGEN	
DE INCÓGNITA CONOCIDA	GONZÁLEZ HERRERO ALFONSO
DE INCÓGNITA	
DESCONOCIDA	

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta lo anterior, se procederá a sistematizar los tres casos de estudio en una matriz que dará cuenta de las clasificaciones y tipologías según la definición conceptual hecha por cada autor, y en la misma matriz se hará un análisis por parte de las autoras que llevan a cabo la presente monografía:

#### 2.4.1. Primer caso: Ramo SA

Tabla 2 Primer caso: Ramo SA

RAMO SA			
		AUTOR	ANALISIS
<b>CLASIFICACIÓN Y TIPOLOGIA DE CRISIS</b>	EXOGENA	PIÑUEL RAIGADA JOSÉ LUIS	La crisis fue exógena porque los acontecimientos fueron de carácter externo y trascendió la frontera de la empresa, ya que Ramo SA se vió en la necesidad de no venderle a un gran distribuidor donde las ventas nacionales cayeron en más del 8% y el público en general se enteró de lo sucedido.
	IMPREVISTOS DE TENDENCIA ECONOMICA	BARQUERO CABRERO, JOSÉ DANIEL	Ramo SA ha perdido gradualmente el segmento infantil y se encuentra en la búsqueda de reconquistar este público, lo anterior principalmente por competencia extranjera.
	NIVEL 2. AMARILLO	CERVERA FANTONI ANGEL LUIS	La ruptura comercial con el gran distribuidor para RAMO SA fue nivel amarillo porque afectó la solvencia económica, donde la empresa se vió en la necesidad de una distribución agresiva en tiendas de barrios y otros distribuidores para solventar la disminución de las ventas.
	FASE AGUDA	PIÑUEL RAIGADA, JOSÉ LUIS & MARIE- HÉLÈNE WESTPHALEN	RAMO SA informó lo sucedido con el gran distribuidor a los clientes, por medio de un artículo en el periódico El Tiempo en la primera página, igualmente para el caso de la disminución del consumo de la población infantil, realizó un estudio de imagen de marca para saber cuál era la percepción infantil y divulgó los resultados.

CRISIS SUPERFICIAL	GARCÍA BETANCOURT JOSÉ ARTURO	Los dos casos de crisis de la empresa RAMO SA Son propias de la actividad cotidiana, por ello tienen la posibilidad de que ocurra frecuentemente.
NACIONAL	BARÁ VIÑAS, JAIME, ET AL.	De acuerdo con este autor, RAMO SA en los dos casos de crisis mencionados han sido nacionales porque estas trascendieron al público o sector nacional.
CRISIS ECONOMICA	DE CASTRO SANCHEZ CLARIBEL	De acuerdo con las nuevas tendencias del mercado donde existe integración de los mercados comerciales RAMO SA, consideró en la crisis con el gran distribuidor que sus condiciones económicas afectan la estabilidad del mercado.
CRISIS PERMANENTE	REINHARDT CLAUDIA	Para la empresa fue una crisis permanente porque duro 3 años , y a la fecha aún es recordada por algunos de sus clientes.
CRISIS NO EVITABLES	GONZÁLEZ HERRERO ALFONSO	De acuerdo con este autor, el caso de crisis en la empresa fueron no evitables porque no dependieron de decisiones propias, donde la empresa pueda influir, si no de externas con respecto a la competencia en el mercado y de políticas internas económicas de otras empresas.
IMAGEN	GOTTSCHALK JACK	En la crisis de RAMO SA con el gran distribuidor, la organización tomó la decisión de retirar los productos en estos almacenes donde durante tres años no hubo presencia de imagen para los clientes en dicha plataforma.
DE INCÓGNITA CONOCIDA	GONZÁLEZ HERRERO ALFONSO	Las crisis para la empresas pudieron ser evitables si se hubieran estudiado los riesgos de su ocurrencia previamente, por lo tanto, la organización le toco poner en práctica las medidas necesarias para disminuir los daños en la reducción de las ventas, por medio de la implementación inmediata de la estructura de ventas tienda a tienda en la ciudad de Barranquilla, Santa Marta, Cartagena y la Guajira, con respecto a la población infantil sigue realizando campañas para que elijan los productos.

Fuente: Elaboración Propia

Una vez realizada la sistematización de la situación de crisis que enfrentó la empresa RAMO SA y analizadas a partir de la caracterización y tipos de crisis de los autores mencionados, se puede observar que para el caso RAMO SA los elementos que primordiaron fueron de crisis exógenas porque los acontecimientos fueron de carácter externo y trascendió la frontera de la empresa, ya que Ramo SA se vio en la necesidad de no venderle a un gran distribuidor donde las ventas nacionales cayeron en más del 8% y el público en general se enteró de lo sucedido mediante un artículo publicado en un medio de comunicación.

La anterior crisis para la organización fue permanente porque hasta después de 3 años RAMO SA pudo llegar a un acuerdo con el gran distribuidor e incluso algunos de sus clientes aún la recuerdan, igualmente dicha crisis pudo ser evitable si se hubieran estudiado los riesgos de su ocurrencia previamente, sin embargo la organización oportunamente puso en práctica las medidas necesarias para disminuir los daños en la reducción de los ingresos, por medio de la implementación inmediata de la estructura de ventas tienda en el territorio nacional y así con éxito salir de la crisis donde actualmente la empresa presenta posicionamiento en el mercado.

2.4.2. Segundo caso: PANACA

Tabla 3 Segundo caso: PANACA

PANACA			
		AUTOR	ANALISIS
<b>CLASIFICACIÓN Y TIPOLOGIA DE CRISIS</b>	RELACIONES SOCIALES	PIÑUEL RAIGADA JOSÉ LUIS	La empresa tuvo que abarcar la crisis económica del año 2008 y 2009, donde esta fue de recesión general.
	ENDOGENAS		PANACA atravesó una crisis desde sus inicios donde llego al interior de la empresa y no alcanzo a trascender al ámbito exterior.
	IMPREVISTOS DE TENDENCIA ECONOMICA	BARQUERO CABRERO, JOSÉ DANIEL	Los fundadores de la empresa no contemplaron tener imprevistos en obtener el apoyo financiero para iniciar el proyecto, se pensó que por tener un buen record crediticio el sector financiero inmediatamente les daría el apoyo financiero que necesitaban.
	NIVEL 1. VERDE O DE BAJA INTENSIDAD	CERVERA FANTONI ANGEL LUIS	El nivel de la crisis que abarcó PANACA fue de nivel de baja intensidad porque la empresa pidió apoyo en otras entidades y realizó una estructuración de minimizar gastos, para así controlarlas rápido y fácil.
	FASE PRELIMINAR	PIÑUEL RAIGADA, JOSÉ LUIS & MARIE-HÉLÈNE WESTPHALEN	La organización en los primeros intentos fallidos por conseguir apoyo con el sector financiero se dio cuenta que La crisis daba señales, en donde detectó que puede tener futuros problemas y solicitó apoyo a otros entes.
	CRISIS SUPERFICIAL	GARCÍA BETANCOURT JOSÉ ARTURO	La magnitud de la crisis que ha tenido PANACA es de crisis superficial porque son propias de la actividad cotidiana con posibilidad de que ocurra frecuentemente.
	INTERNACIONAL	BARÁ VIÑAS, JAIME, ET AL.	De acuerdo con los niveles afectados la crisis que abarcó PANACA, fue de nivel internacional porque en los años 2008 y 2009 se presentó una recesión financiera que afectó a ciertos sectores tanto del mercado nacional como internacional.
	CRISIS ECONOMICA	DE CASTRO SANCHEZ CLARIBEL	PANACA en sus dos situaciones de crisis económicas fueron principalmente

			por un efecto de contexto de recesión financiera globalizada.
	CRISIS EN DESARROLLO	REINHARDT CLAUDIA	La empresa durante las crisis pudo planificar, investigar y aplicar medidas mediante la implementación de un plan.
	CRISIS EVITABLES	GONZÁLEZ HERRERO ALFONSO	PANACA en las situaciones de crisis evito que éstas trascendiera a otros niveles porque intervino de una manera oportuna y eficaz.
	FINANCIERAS	GOTTSCHALK JACK	Los efectos de las crisis representaron para PANACA situaciones financieras difíciles por la disminución en las ventas
	DE INCÓGNITA CONOCIDA	GONZÁLEZ HERRERO ALFONSO	A pesar de que PANACA en sus inicios no contemplo la posibilidad de que el sector financiera no apoyará su proyecto, la pudo evitar si hubiese estudiado los riesgo de la ocurrencia.

Fuente: Elaboración Propia

Acorde con el análisis anterior y de acuerdo con la contextualización de los diferentes autores se evidencia que PANACA tuvo que abarcar la crisis económica del año 2008 y 2009, donde esta fue de recesión general, sin embargo, fue de tipo endógena debido a que desde los inicios de la crisis está lleo al interior de la empresa y no alcanzó a trascender al ámbito exterior, sus clientes se han enterado de dicha situación a raíz de la información brindada por parte de los fundadores como crisis resuelta, más no a causa de una publicación en medios.

Otro aspecto importante en el análisis de situación de crisis es que de acuerdo a los sucesos PANACA atravesó una crisis de imprevistos de tendencia económica, puesto que los fundadores de la empresa no contemplaron tener contratiempos en el momento de obtener el apoyo financiero para iniciar el proyecto, se pensó que por tener un buen record crediticio el sector financiero inmediatamente les daría el apoyo financiero que necesitaban.

A pesar de lo anterior, durante el desarrollo de la crisis la empresa durante las crisis pudo planificar, investigar y aplicar medidas mediante la implementación de un plan.

### 2.4.3. Tercer caso: CI CULTIVOS SAYONARA SAS

Tabla 4 Tercer caso: CI CULTIVOS SAYONARA SAS

CI CULTIVOS SAYONARA SAS			
		AUTOR	ANALISIS
<b>CLASIFICACIÓN Y TIPOLOGÍA DE CRISIS</b>	EXOGENAS	PIÑUEL RAIGADA JOSÉ LUIS	CULTIVOS SAYONARA presentó una situación de crisis que trascendió al ámbito exterior.
	ACCIDENTALES O IMPREVISTOS	BARQUERO	La situación de crisis que soportó la empresa se presentó de manera súbita, porque tenía la posibilidad de ocurrir, sin embargo se desconocía exactamente cuándo.
	NIVEL 2. AMARILLO	CERVERA FANTONI ANGEL LUIS	La situación de crisis afectó a la organización en la solvencia económica porque generó serias dificultades para continuar con el proceso de producción.
	FASE PRELIMINAR	PIÑUEL RAIGADA, JOSÉ LUIS & MARIE-HÉLÈNE WESTPHALEN	CULTIVOS SAYONARA cuando se encontró en la situación de crisis enseguida solicitó ayuda al sector financiero, implementó medidas internas y pudo detectar y detener futuros problemas.
	CRISIS SUPERFICIAL	GARCÍA BETANCOURT JOSÉ ARTURO	Las situaciones de crisis que abarca la empresa son propias de la actividad cotidiana medioambiental y financieras, por ello tienen la posibilidad de ocurrir frecuentemente.
	LOCAL	BARÁ VIÑAS, JAIME, ET AL.	CULTIVOS SAYONARA presentó una crisis de nivel local porque no solo se caracterizó por su limitado radio de incidencia, sino también por su corta duración y origen atmosférico.
	CRISIS ECOLOGICA	DE CASTRO SANCHEZ CLARIBEL	la principal crisis de CULTIVOS SAYONARA se presentó con un grado de sorpresa e incertidumbre, puesto que son de naturaleza ecológica.
	CRISIS INMEDIATAS	REINHARDT CLAUDIA	la Organización en la crisis careció tanto de tiempo para reunir información sobre el problema como para desarrollar un plan de crisis, donde debería de tenerlo sobre todo un plan de emergencias naturales, sin embargo encontró apoyo en varias entidades financieras.

	CRISIS NO EVITABLES	GONZÁLEZ HERRERO ALFONSO	CULTIVOS SAYONARA abarco una crisis no evitables porque su origen está principalmente en agentes de la naturaleza.
	OPERATIVAS	INSTITUTE FOR CRISIS MANAGEMENT	La crisis fue operativa porque se originó de Fenómenos Naturales.
	FINANCIERAS	GOTTSCHALK JACK	Pérdida de más del 50% del área cultivada.
	DE INCÓGNITA DESCONOCIDA	GONZÁLEZ HERRERO ALFONSO	La situación de crisis no fue evitable, por lo tanto, la intervención de la organización se limitó a poner en práctica las medidas necesarias para disminuir los daños.

Fuente: Elaboración Propia

Para la empresa CI CULTIVOS SAYONARA SAS de acuerdo con la caracterización de los diferentes autores presentó una situación de crisis exógena porque trascendió al ámbito exterior, siendo esta de nivel local debido a que no solo se caracterizó por su limitado radio de incidencia, sino también por su corta duración y origen atmosférico, sin embargo, esta fue una crisis no evitable a raíz de que su origen está principalmente en agentes de la naturaleza.

De acuerdo con el tipo de emergencias, la situación de crisis que presentó la organización fue de nivel 2. Amarillo porque afecto la solvencia económica y financiera de CI CULTIVOS SAYONARA SAS, generando serias dificultades para continuar con el proceso de producción, pues se perdió 57% del cultivo de flores.

No obstante, CULTIVOS SAYONARA cuando se encontró en la situación de crisis enseguida solicitó ayuda al sector financiero, implemente medidas internas y pudo detectar y detener futuros problemas.

## CONCLUSIONES

En síntesis, los casos de las empresas colombianas fueron escogidos porque las tres tienen un elemento en común, y es que atravesaron una situación de crisis, donde después del análisis se encontró que cada situación es diferente y tienen pocas similitudes. En el caso de RAMO SA y CULTIVOS SAYONARA SAS presentaron crisis exógenas mientras que PANACA fue endógena, donde el nivel de emergencia en las dos primeras empresas mencionadas en este párrafo fue de Nivel 2. Amarillo y el último nivel 1. Verde este sin efectos graves sobre la gestión de la compañía.

Así mismo, de acuerdo a la duración de la crisis PANACA y CULTIVOS SAYONARA SAS presentaron una fase preliminar, al detectar el conflicto y evitar futuros problemas, en cambio, la crisis de RAMO S.A. fue Fase Aguda tanto por el tiempo de duración (3 años) como por información de los acontecimientos a través de un medio de comunicación.

Otra diferencia identificada de acuerdo a la naturaleza de la crisis, PANACA y RAMO S.A. afrontaron una crisis económica debido a que esta se originó a raíz de la integración de los mercados comerciales y financieros a escala nacional y global, al igual que las nuevas condiciones económicas con el distribuidor afectaban la estabilidad de la empresa, en el caso de CULTIVOS SAYONARA S.A.S. esta fue crisis ecológica puesto que se presentó con un grado de sorpresa e incertidumbre, siendo de naturaleza de origen atmosférico.

## Lista de Referencia

Argenti, P., (2014), Comunicación Estratégica y su contribución a la reputación

Arpana, L., Roskos-Ewoldsen, D., (2005), Stealing thunder: Analysis of the effects of proactive disclosure of crisis information.

Bará V., J., Carod P., F., Cuenca O., S., García C., J., Et Al, (2006), Gestión Internacional De Crisis, consultado en: <https://www.mendeley.com/viewer/?fileId=696304c7-40c3-66f3-74cc-45c93f034d7c&documentId=9dcdf16a-7170-3b2d-81e9-350576ac06a2>

Bonilla G., Carlos, (2002), Prevencion y Manejo de Crisis Organizacionales, consultado en: <http://www.razonypalabra.org.mx/cbonilla/2002/diciembre.html>

Cabrera, M. (2015). GUÍA PARA EL MANEJO DE CRISIS Y LA COMUNICACIÓN DE CRISIS. PhD Proposal, 1, 156. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Cámara Chilena de la Construcción, (s.f, consultado 2016), Manual de Manejo de Crisis, consultado en: <http://www.cdt.cl/buenaspracticass/docs/Manual%20manejo%20crisis-comite-inmobiliario.pdf>.

Centro de Escritura, CREE, (Consultado 2016), Normas APA, consultado en: <http://www.uninorte.edu.co/documents/71051/2538572/NormasAPA>

Cervera F., Angel L., (2004) *Comunicación Total*, 5ta edición, Madrid, ESIC, p.305.

CI Cultivos Sayonara SAS, (consultado 2016), Perfil público facebook, consultado en:  
[https://www.facebook.com/CI-Cultivos-Sayonara-SAS-595893410450721/info/?tab=page\\_info](https://www.facebook.com/CI-Cultivos-Sayonara-SAS-595893410450721/info/?tab=page_info)

Cruz, J. (2004). La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional. *Journal of Chemical Information and Modeling*. Universidad Autónoma de Barcelona. consultado en:  
<https://www.mendeley.com/viewer/?fileId=55abb286-59ac-2481-42f9-6b17c1d8c778&documentId=446fb8d1-fbbc-3900-b41f-30b45c70c4a2>

CORONA, (Diciembre 2010), *Manual Para El Manejo De Situaciones De Crisis*, consultado en:  
<https://s3.amazonaws.com/static.corona.co/gobierno-corporativo/Manejo-de-riesgos/Manual+de+Manejo+de+Crisis+en+Comunicaciones.pdf>

De Castro S., C., (Diciembre 2008), CONCEPTO DE CRISIS, consultado en:  
[http://www.iuisi.es/15\\_boletines/15\\_2008/concepto\\_de\\_crisis.pdf](http://www.iuisi.es/15_boletines/15_2008/concepto_de_crisis.pdf)

Díaz, J. C. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis*. Barcelona: UOC.

Enrique, A. M. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis*. Universidad Autónoma de Barcelona. Retrieved from  
<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4142/aej1de1.pdf;jsessionid=B22E0EDF86D35CCF12F29201A9896580.tdx1?sequence=1>

Fernández M., Lourdes M., (Junio 2010), *Modelo de intervención en crisis, en busca de la resiliencia persona*, consultado en:  
<https://orientacascales.files.wordpress.com/2014/05/trab-modelo-de-intervencion-en-crisis-lourdes-fernandez.pdf>

Fita, J., (1999), “La comunicación en programas de crisis”

Gallart P, Carlos. (2010). *Una historia de la comunicación de crisis en España*. ICONO 14 , 2, 1-24.

- García, A. (Sep 19, 2015), Diez consejos para enfrentarse a una crisis de reputación, consultado en: <http://www.eleconomista.es/emprendedores-pymes/noticias/7158744/11/15/Diez-consejos-para-comunicar-correctamente-durante-una-crisis-de-reputacion.html>
- García G., F. & Saura P., P., (2010), LA COMUNICACIÓN DE CRISIS COMO ELEMENTO CLAVE DE LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL, Icono 14, vol 2, pp 42-56.
- González, H., (1998), “Marketing Preventivo: La comunicación de crisis en la empresa”, Bosch Casa Editorial, Barcelona
- Gundel, S. (2005), Towards a New Typology of Crises
- Islas, O. & Hernández G., (2013), Investigando la comunicación en crisis, consultado en: <http://www.razonypalabra.org.mx/LibroCrisis/Crisis.pdf>
- Marín M., F., (1995), Comunicación en empresas e instituciones, de la consultora a la dirección de comunicación.
- Marín, F. (2009). Comunicación de crisis. Madrid: LID Editorial Empresarial, S.L.
- Martorell B., (2014), La importancia de una buena gestión de comunicación en situaciones de crisis. El caso de ebola en españa, consultado en: [http://www.recercat.cat/bitstream/handle/2072/248999/TFG-MARTORELL\\_BOTE-2015.pdf?sequence=1](http://www.recercat.cat/bitstream/handle/2072/248999/TFG-MARTORELL_BOTE-2015.pdf?sequence=1)
- Micaletto Belda, J. P., & Gallardo Vera, L. (2015). La comunicación institucional en la crisis del ébola en Europa: el caso de la crisis española de 2014 en sus inicios. Revista Internacional de Relaciones Públicas, 5(9), 89–110. <http://doi.org/10.5783/RIRP-9-2015-06-89-110>
- PANACA, (2016), nuestro parque, consultado en: <http://www.panaca.com.co/nuestro-parque/>

Pierotic M., C., Sáez M., C., Ubillas, A., D., (2011), Crisis en Organizaciones: Incendio en la Cárcel de San Miguel, consultado en: [http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2011/ec-pierotic\\_m/pdfAmont/ec-pierotic\\_m.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2011/ec-pierotic_m/pdfAmont/ec-pierotic_m.pdf)

Pinto, Lidia. (2010). Modelo de gestión de comunicación de crisis para el manejo de procesos de nacionalización. Venezuela, Consultado en: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR8580.pdf>

Portafolio.co, (Abril 19, 2006), Panaca abre su filial en el exterior, consultado en: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/panaca-abre-primera-filial-exterior-345394>

RAMO SA, (Consultado 2016), Aquí comienza todo, consultado en: <http://www.ramo.com.co/historia.html>

Rave G., E. & Franco R., J., (2011), Casos empresariales Colombianos, consultado en: [http://aplicaciones.ceipa.edu.co/biblioteca/biblio\\_digital/virtualteca/libros/e-book\\_casos\\_empresariales.pdf](http://aplicaciones.ceipa.edu.co/biblioteca/biblio_digital/virtualteca/libros/e-book_casos_empresariales.pdf)

Rocio, B., & Luis, R. (2008). Comunicación aplicada al manejo de crisis y conflictos un componente posible de los posgrados gerenciales. *Negotium*, 11(4), 7–38. Retrieved from [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve)

Rojas Orduña, O. I. (2003). La Comunicación en Momentos de Crisis Por Octavio Rojas. *Comunicar*, 21(52), 137–140. consultado en: <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/755241.pdf>

Saura Pérez, P. (2010). La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial. *Icono* 14, 2, 42–56.

Silva, M., (1996), “Overdrive – Managing Crisis”

Smolak, E., & Garcia, D. (2013). Comunicación De Crisis: Compilación Y Revisión De Teorías Y Taxonomías Prácticas Desde Una Crisis Communication: Compilation And Review Of Theories And Practic Taxonomies In A Qualitative Perspective. *Revista de Comunicación Vivat Academia*, 124, 51–67.

Tejada S., J. & Valencia P., A., (2008), Demasiada lluvia sobre el Paraíso, consultado en: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/tejada\\_s\\_jc/](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/tejada_s_jc/)