

UDS

Nombre de alumno: Judith Calvo Díaz

Nombre del profesor: Cristina Carreri Flores

Carrera: Diseño Gráfico

Nombre del trabajo: Análisis de Relaciones Públicas

Materia: Relaciones Públicas

Grado: 7mo cuatrimestre

Grupo: A

Comitán de Domínguez Chiapas a 14 de noviembre 2022.

INTRODUCCIÓN

La gestión de crisis consiste en contar con la capacidad para reconocer y actuar frente a las señales que anticipan una situación perjudicial para la empresa. Toda empresa tiene la obligación de estar preparados para una crisis. El tiempo es el recurso más escaso en una crisis, por lo cual es necesario tener preparado un plan de administración de crisis para la empresa.

Todas las empresas son susceptibles de experimentar una crisis. Los directivos cuyas empresas se enfrentan a una deben actuar con rapidez, para reconocer su origen, contenerla y eventualmente resolverla con la mínima cantidad de daños. Pero son pocos los directivos que reciben una formación específica en esta área tan crítica.



1982: CASO TYLENOL DE JOHNSON & JOHNSON

La retirada del analgésico Tylenol de Johnson & Johnson a principios de la década de los ochenta sigue siendo para muchos la máxima referencia de gestión excelente de una crisis: una respuesta rápida y coordinada y la preocupación que demostró la marca por todos los grupos de interés afectados fortaleció su buena reputación como “the caring Company” (“la empresa que nos cuida). Entre finales de septiembre y principios de octubre de 1982 murieron siete personas después de haber tomado unas cápsulas de Tylenol que contenían cianuro. En aquel momento, Tylenol tenía una cuota del mercado de analgésicos consumibles sin receta médica de casi el 40%. A los pocos días de las primeras noticias sobre la intoxicación, las ventas ya habían caído casi un 90%. (...) A pesar de las pérdidas, que superaron los 100 millones de dólares, el analgésico Tylenol terminó superando aquel acontecimiento y en cuestión de años consiguió fortalecer aún más su posicionamiento en el mercado.

¿Qué hizo Johnson & Johnson?

En primer lugar, la compañía no se limitó a reaccionar ante lo que estaba ocurriendo, sino que pasó inmediatamente a la ofensiva y retiró de la venta todos los productos potencialmente tóxicos. En total, se retiraron 31 millones de botes de Tylenol.

En segundo lugar, aprovechó la buena predisposición que había generado entre sus grupos de interés a lo largo de los años, desde los médicos hasta los medios de comunicación, y decidió intentar salvar la marca en vez de optar por buscar una nueva idea identidad para su producto.

En tercer lugar, la compañía reaccionó de manera amable y humana, en vez de limitarse a adoptar un enfoque meramente legal y económico. Miles de empleados de J&J hicieron más de un millón de visitas personales a hospitales, médicos y farmacéuticos de Estados Unidos para intentar restaurar la confianza.

En cuarto lugar, cuando J&J reintrodujo Tylenol en el mercado, se comercializó en un envase con triple sellado a prueba de manipulaciones. Y como resultado:

La opinión pública recompensó la compañía por la gestión realizada de una crisis tan grave. A los tres meses, ya había recuperado el 95% de su anterior cuota de mercado.

Opinion: La verdad que en esta ocasión la compañía tenía un crisis realmente severa porque su “error” implicaba la muerte de algunas personas, romper la confianza de un consumidor es una situación difícil, pero realmente me parece que la solución que tuvo fue positiva, fue básicamente limpiar la imagen y tratar de recuperar la confianza de las personas y ya que tenían a J&J como “una buena empresa” darles la confianza en la seguridad de sus productos.

1993: LA CRISIS DE LA JERINGUILLA ENCONTRADA EN UNA LATA DE PEPSI

Otro ejemplo clásico de gestión de crisis es el caso de la jeringuilla de Pepsi que tuvo lugar en 1993. Aquel año, poco después del episodio del benceno de Perrier, Pepsi se enfrentó igualmente a una crisis por contaminación que fue intensamente difundida.

Además de mostrar su preocupación por el público afectado y de demostrar determinación para llegar al fondo del asunto, Pepsi supo aprovechar hábilmente la influencia de dos grupos de interés esenciales —la Administración y, lo más importante, los medios de comunicación— para defenderse frente a las falsas acusaciones de manipulación.

En junio de 1993, un hombre del Estado de Washington declaró, después de beberse media lata de Diet Pepsi la noche anterior, haber descubierto una jeringuilla en la lata al tirar a la mañana siguiente el resto de su contenido por el fregadero. Esta reclamación marcó el principio de una enorme crisis para Pepsi-Cola.

El CEO de Pepsi-Cola North America, Craig E. Weatherup, no dejó que la inesperada crisis le abrumara cuando David Kessler, de la agencia gubernamental de Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA), le llamó a su casa para informarle de la situación.

Lo primero que hizo fue implicar al equipo gestión de crisis de Pepsi-Cola, constituido por cuatro **“gestores de crisis experimentados”** para que rápidamente hicieran frente a la crisis. En el plano interno mantuvo al día a sus empleados con comunicaciones difundidas diariamente en las más de 400 instalaciones de la compañía de todo el país.

A diferencia de Johnson & Johnson, que retiró inmediatamente las cajas de Tylenol de los establecimientos, a la mañana siguiente Weatherup decidió no retirar el producto, a pesar de la marea de nuevas reclamaciones a la FDA de objetos peligrosos encontrados en latas de Pepsi. Cuando las cadenas de televisión se pusieron en contacto con la compañía, Weatherup se dio cuenta de que la crisis se estaba cimentando sobre la imagen de una jeringa en una lata y decidió ofrecer a los medios una respuesta igualmente visual.

Weatherup hizo que la plantilla preparara un corte de vídeo del proceso de enlatado de Pepsi que demostraba cómo sería materialmente imposible introducir una jeringuilla en una de sus latas. Además, Pepsi difundió una cinta de un circuito de cámaras seguridad de un supermercado en el que se veía a una mujer metiendo a hurtadillas una jeringuilla en su lata de Pepsi. Después de que el vídeo se emitiera como reportaje principal en tres grandes cadenas de televisión, no se recibieron más reclamaciones similares.

Weatherup también hizo declaraciones en televisión en varias ocasiones. En su última aparición, le acompañó el representante de la FDA David Kessler. Ambos recalcaron la inverosimilitud de las reclamaciones e insistieron que el falso testimonio está penado por la ley.

El notable trabajo de investigación que Pepsi realizó junto con la FDA disparó la credibilidad de la marca a ojos del consumidor. (...) Fue la FDA la que aportó pruebas necesarias para condenar por manipulación a la mujer que declaró falsamente haber encontrado un ratón en una lata de Pepsi al abrirla. Varios días después, el FBI arrestó a cuatro individuos por realizar declaraciones falsas, lo que hizo que el incidente de la

jeringuilla cada vez pareciera más un montaje que un hecho real. Se realizaron un total de 20 detenciones y finalmente la crisis quedó resuelta.

Opinion: Me llamó la atención como Pepsi tiene un grupo de gestores de crisis experimentados y acorde a ellos se realizó el trato del caso, para mí la solución que tuvo el caso fue positiva, el hecho de tomar las cosas desde una manera legal y sobre todo tomando la lógica de la situación ¿Cómo porque llegaría una jeringa a una lata de Pepsi?. Para mí fue la mejor opción mostrarle a sus clientes lo confiados que estaban ellos del cuidado y manejo de sus productos.

EL ERROR DE PEPSI

Las campañas con influencers suelen ser un acierto y logran grandes resultados en redes sociales. Y si el influencer es del clan Kardashian, lo suele ser aún más. En 48 horas, esta campaña de vídeo consiguió casi 2 millones de visitas en Youtube. Pero a pesar de contar con todos estos factores, a Pepsi le salió mal la jugada.

En el vídeo, Kendall Jenner se quita una peluca rubia y huye de una sesión de fotos para unirse a una manifestación en la calle. El momento más épico del vídeo es cuando la modelo entrega una lata de Pepsi a un policía que, inmediatamente, toma un sorbo y sonríe a sus compañeros.

El anuncio fue tachado directamente como «el mejor ejemplo de privilegios económicos entre blancos» y fue juzgado por trivializar serios problemas sociales. De hecho, los memes y las bromas se extendieron por todas las redes sociales. La crisis había comenzado.

¿Cómo manejó Pepsi la situación?



En Pepsi, no se quedaron callados y actuaron en sus espacios en redes sociales. Esta es, así, una de las crisis en redes sociales bien gestionadas.

Para comenzar, se eliminó el vídeo de todos sus perfiles en todas las redes sociales y se lanzó una declaración vía Twitter. «Pepsi estaba tratando de proyectar un mensaje global de unidad, paz y comprensión. Claramente, fallamos a la marca y nos disculpamos».

¿Qué se puede aprender de este caso? Cuando se trata de captar la atención del público

objetivo, apelar a problemas sociales suele ser una buena elección. La idea de lograr que la audiencia empatice contigo es buena. Pero a veces, es posible que falle. Por eso, antes

de lanzar una campaña como ésta, pruébala. Muestra un pequeño anuncio a un grupo determinado de tu audiencia y también a un grupo fuera de ella. Necesitas prevenir la crisis antes de que llegue.

Opinion: me parece que si Pepsi se hubiera quedado callado y no hubiera hecho nada, la marca hubiera tomado una imagen mala a lo largo del tiempo y eso se vería reflejado en sus consumidores, pero creo que la manera más sencilla de afrontar un error sobretodo mediático es aceptar y pedir disculpas, realmente la disculpa de pepsi no fue un excusa, más bien expuso lo que ellos querían lograr pero la marca se hizo responsable, se disculpó y asumió las consecuencias.

1990: LA CRISIS DEL BENCENO DE PERRIER

En febrero de 1990, Perrier emitió el siguiente comunicado de prensa: "Perrier Group of America, Inc. procede a retirar voluntaria del mercado estadounidense todas sus botellas de agua gasificada (normal y aromatizada). Las pruebas realizadas por la FDA y el estado de Carolina del Norte han detectado en muestras aisladas entre junio de 1989 y enero de 1990 la presencia de benceno en niveles superiores a los estándares permitidos en el ámbito federal".

Este comunicado de prensa fue el principio del fin del reinado de Perrier en el mercado de las aguas con gas. En 1989 Perrier vendía 1.000 millones de botellas de agua con gas. Pero en enero de 1990, un técnico del Departamento de Protección Medioambiental del condado de Mecklenberg, en Charlotte (Carolina del Norte), detectó en su agua una casi ínfima de benceno.

Dos días después de que estallara la crisis y tras retirar más de 70 millones de botellas en Norteamérica (y sin tener identificada fuente de la contaminación), el presidente de Perrier America, Ronald Davis, anunció con seguridad que el problema se limitaba a Norteamérica. Los funcionarios informaron de que se había utilizado por error una sustancia limpiadora que contenía benceno en una máquina de una de las líneas de producción. La causa real de la contaminación (filtros defectuosos en su manantial) se descubrió tres días después y, a diferencia de lo que había anunciado Ronald Davis, afectó a la producción de los siguientes seis meses y al mercado de la compañía en el ámbito mundial.

En una rueda de prensa en París, la división de Perrier en Francia anunció que también allí iba a retirar botellas debido a la presencia de benceno en el agua (...) Viendo los mensajes contradictorios divulgados a través de los medios de comunicación se hacía evidente que los distintos equipos de compañía no se estaban comunicando bien.

De hecho, aún surgió una versión más para explicar la presencia de benceno en el agua. Y era contradictoria con las explicaciones anteriores: según los técnicos de Perrier, el

benceno llegó al agua debido a un filtro sucio en alguna cañería de un manantial subterráneo en Vergeze, en el sur de Francia.

Todo esto dañó la credibilidad de la compañía. El coste de la retirada las botellas y, llegado el momento, del relanzamiento del producto —acompañado de una costosa campaña publicitaria— hizo que los consumidores encontraran las nuevas botellas de 750 ml al mismo precio que las antiguas botellas de un litro. La cuota de mercado del 44,8% que ostentaba Perrier antes de la crisis en 1989 se había desplomado al 20,7% para 1991 y a partir de esa fecha la marca ha continuado perdiendo terreno en la categoría de aguas minerales.

Opinión: creo que lo peor de este caso fue la mala coordinación de la empresa al ponerse de acuerdo en la versión que darían, eso hizo que obviamente las personas perdieran la credibilidad en ella y sobre todo en no actuar rápido en retirar sus productos y disculparse, por ejemplo como lo hizo Tylenol o Pepsi, este caso de gestión de crisis fue negativo, al final de cuentas Perrier no pudo recuperarse.

CONCLUSIÓN

Realmente es necesario que las empresas cuenten con personas adecuadas a estas gestiones de crisis, porque dependiendo del manejo que se tenga en la crisis depende el futuro de la empresa. Creo que la buena coordinación y sobretodo una buena actitud hacia el problema son cosas esenciales en la resolución de estos problemas, pero es importante decir que se debe contar con una preparación y prevención, también un buen control y una buena comunicación y posterior a la recuperación de la empresas exista un aprendizaje para que el error no vuelva a cometerse.



BIBLIOGRAFÍA

Top Comunicación. (2020, 20 de Octubre). *Los ejemplos de comunicación de crisis más recordados en la Historia de las RR.PP.* <https://www.topcomunicacion.com/ejemplos-de-comunicacion-de-crisis-mas-recordados-en-la-historia-de-las-rpp/>

Soriar, I. (2020, 25 de Agosto). Inspiring benefits. *¿Qué es la Gestión de Crisis?*. <https://www.inspiringbenefits.com/gestion-de-crisis-que-es/>

Ads, S. (2018, 21 de Agosto). Antevenio. *Ejemplos de crisis en redes sociales bien gestionadas.* <https://www.antevenio.com/blog/2018/08/ejemplos-de-crisis-en-redes-sociales-bien-gestionadas/>