



UNIVERSIDAD UTE

Facultad de Comunicación, Artes y Humanidades

Escuela de Relaciones Públicas y Comunicación

Organizacional

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL**

TÍTULO:

**USO DE LAS REDES SOCIALES VIRTUALES EN LA GESTIÓN DE CRISIS
CORPORATIVAS. CASO DE ESTUDIO: MR. JOY**

AUTOR: David Alejandro Villota Báez

DIRECTOR: Gonzalo Pacheco

QUITO – ECUADOR

2019

Hoja de Responsabilidad

Del contenido del presente trabajo
se responsabiliza su autor
David Alejandro Villota Báez
0401332457

FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO

PROYECTO DE TITULACIÓN

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	0401332457
APELLIDO Y NOMBRES:	VILLOTA BÁEZ DAVID ALEJANDRO
DIRECCIÓN:	ATAHUALPA Y RUMIPAMBA ESQ.
EMAIL:	davoalejo20@yahoo.es
TELÉFONO FIJO:	Sn
TELÉFONO MOVIL:	0987133526

DATOS DE LA OBRA	
TITULO:	USO DE LAS REDES SOCIALES VIRTUALES EN LA GESTIÓN DE CRISIS CORPORATIVAS. CASO DE ESTUDIO: MR. JOY
AUTOR O AUTORES:	DAVID ALEJANDRO VILLOTA BÁEZ
FECHA DE ENTREGA DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	27 DE FEBRERO DE 2019
DIRECTOR DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	Msc. GONZALO PACHECO
PROGRAMA	PREGRADO <input checked="" type="checkbox"/> POSGRADO <input type="checkbox"/>
TITULO POR EL QUE OPTA:	Licenciado en Relaciones <u>Públicas</u> y <u>Comunicación Organizacional</u>
RESUMEN:	<p>Las redes sociales virtuales son una herramienta de comunicación que permanecen en diferentes sectores de la sociedad y que han comenzado a transformar gobiernos, instituciones y prácticas sociales. La comunicación en situaciones de crisis es un factor fundamental para la mitigación de los riesgos que requiere la coordinación de las autoridades y la participación organizaciones y sociedad civil. En muchos casos las redes sociales virtuales han mejorado el desempeño de los medios de comunicación y también la capacidad de organización y comunicación de las personas, organizaciones y administraciones públicas.</p>

	<p>El 17 de marzo de 2018, Nicolás Cordero de 6 años de edad, sufrió una caída en las instalaciones de Mr. Joy del Centro Comercial El Bosque donde se fracturó una pierna.</p> <p>La madre del menor comentó que no recibió ayuda oportuna por parte de la empresa y por esta razón, realizó publicaciones con fotos de su hijo donde se indicaba la fractura que tuvo. Dichas publicaciones tuvieron lugar en Facebook las cuales rápidamente se hicieron virales y dieron lugar a la crisis analizada en este proyecto.</p> <p>Dicho proyecto se realizó con la finalidad de analizar la gestión de crisis de Mr. Joy en las redes sociales; determinar todas las acciones realizadas por la empresa y saber qué medidas son necesarias para la correcta gestión de una crisis.</p> <p>Se realizó entrevistas y encuestas dirigidas a profesionales de la comunicación y al público de interés respectivamente, y así, se obtuvieron resultados más sólidos y concretos que fueron fundamentales para el análisis final.</p>
<p>PALABRAS CLAVES:</p>	<p>EXPERIENCIA ARQUITECTÓNICA, ARQUITECTURA DE LOS SENTIDOS</p>
<p>ABSTRACT:</p>	<p>Virtual social networks are a communication tool that remain in different sectors of society and that have begun to transform governments, institutions and social practices. Communication in crisis situations is a fundamental factor for the mitigation of the risks required by the coordination of authorities and the participation of organizations and civil society. In many cases, virtual social networks have improved the performance of the media and also the organization and communication capacity of people, organizations and public administrations.</p> <p>On March 17, 2018, Nicolás Cordero, 6 years old, suffered a fall in the facilities of Mr. Joy of El Bosque Mall, where a leg was broken.</p> <p>The minor's mother commented that she did not receive timely help from the company and for this reason, she made publications with photos of her son indicating the fracture she had. These publications took place on Facebook, which quickly became viral and gave rise to the crisis analyzed in this project.</p> <p>This project was carried out with the purpose of analyzing Mr. Joy's crisis management in social networks; determine all the</p>

	actions carried out by the company and know what measures are necessary for the correct management of a crisis. Interviews and surveys were conducted for communication professionals and the public of interest respectively, and thus, more solid and concrete results were obtained that were fundamental for the final analysis.
KEYWORDS	ARCHITECTURAL EXPERIENCE, SENSE ARCHITECTURE

Se autoriza la publicación de este Proyecto de Titulación en el Repositorio Digital de la Institución.

f. 

VILLOTA BÁEZ DAVID ALEJANDRO

041332457

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **DAVID ALEJANDRO VILLOTA BÁEZ**, CI 0401332457 autor del proyecto titulado: USO DE LAS REDES SOCIALES VIRTUALES EN LA GESTIÓN DE CRISIS CORPORATIVAS. CASO DE ESTUDIO: MR. JOY previo a la obtención del título de **Lic. en Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional** en la Universidad UTE.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las Instituciones de Educación Superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la BIBLIOTECA de la Universidad UTE a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Quito, 27 de febrero de 2019

f.  _____

VILLOTA BÁEZ DAVID ALEJANDRO

0401332457

DECLARACIÓN JURAMENTADA DEL AUTOR

Yo, DAVID ALEJANDRO VILLOTA BÁEZ, portador de la cédula de identidad N° 041332457, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en ese documento.

La Universidad UTE puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

f. _____

VILLOTA BÁEZ DAVID ALEJANDRO

0401332457

Quito, 17 de diciembre del 2018

SEÑOR: DR.
JUAN PAZ Y MIÑO
DECANO DE LA FACULTAD DE COMUNICACIÓN, ARTES Y HUMANIDADES
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
PRESENTE

De mis consideraciones:

La presente tiene por objetivo informarle a Usted que fui designado director de tesis del señor: **DAVID ALEJANDRO VILLOTA BÁEZ**, con el tema: **USO DE LAS REDES SOCIALES VIRTUALES EN LA GESTIÓN DE CRISIS CORPORATIVAS CASO DE ESTUDIO: MR JOY, QUITO DMQ.** Por lo que detallo lo siguiente:

El trabajo ha cumplido todos los puntos necesarios de una tesis que son prólogo, marco teórico, investigación y propuesta.

Todos los objetivos planteados al inicio de la tesis se cumplen. Se realizó un seguimiento desde el inicio de la elaboración de tesis, cumpliendo con las asesorías necesarias, informo que la tesis está terminada en su totalidad.

Sin otro particular por el momento, me despido

ATENTAMENTE.



Gonzalo Pacheco Mena.
DOCENTE



Dedicatoria

Este proyecto de investigación está realizado en honor y para mi querido abuelo, sin su apoyo constante, nada de esto sería posible...

Siempre en mi memoria y mi corazón:

Antonio Báez

Agradecimientos

Quiero agradecer a todas las personas que han hecho posible este tan importante proyecto, ya que su ayuda y apoyo fue fundamental en todo momento:

A mis padres, que día a día sacrifican todo para darme lo mejor, no importa donde me encuentre, pues ellos siempre estarán conmigo.

A mi querida abuelita que también es parte de todos mis logros y tristezas, siempre a mi lado con su dulzura y ternura.

A mi pequeña hermana, gracias por todo el apoyo que me has dado, gracias por las risas y las peleas de hermanos, gracias por tu ayuda incondicional.

A María Augusta, que también me apoya y me presta su ayuda en todo momento, gracias por ser incondicional.

A mis amigos, aquellos que me brindaron su ayuda cuando más la necesitaba, gracias por su paciencia y por confiar en mí.

Finalmente, quiero agradecer a mi director de Tesis; Gonzalo Pacheco, siempre ha estado pendiente de mis avances y mis inquietudes, gracias por ser un profesional responsable, cumplido y además un buen amigo.

CONTENIDO

Resumen	I
Abstract.....	I
Introducción.....	II
PROTOCOLO.....	III
a. Título:	III
b. Objetivos	III
Objetivos Específicos:	III
c. Delimitación Del Problema	IV
d. Problemática	IV
e. Justificación Del Problema	VII
1. MARCO TEÓRICO	8
1.1. Internet	8
1.1.1. ¿Qué es el Internet? Pequeña Reseña	8
1.1.2. La web 2.0	10
1.1.3. ¿Cómo es la participación en la Web 2.0?	10
1.1.4. ¿Qué son las Redes Sociales?.....	12
1.1.5. Tipos de Redes Sociales	12
1.1.6. Contenido y Calidad	13
1.2. Comunicación en Crisis	14
1.2.1. ¿Qué es la Comunicación en Crisis?.....	14
1.2.2. Características de una Crisis.....	15
1.2.3. Tipos de Crisis.....	16
1.3. La Crisis Corporativa.....	16
1.3.1. Qué es una Crisis Corporativa	16
1.3.2. Fases de una Crisis	17
1.3.3. Crisis Corporativa y las Redes Sociales Virtuales	20
1.3.4. ¿Cómo una Crisis puede ser online?.....	21
1.3.5. Cómo manejar una Crisis en Redes Sociales	22
1.4. La Marca.....	24
1.4.1. ¿Qué es la Marca?.....	24
1.4.2. La Reputación Online	25
1.4.3. La Comunicación Digital	26
1.4.4. Community Manager	27
1.4.5. Relaciones Públicas 2.0	28
2. MARCO CONTEXTUAL	30
2.1. Mr. Joy.....	30

2.1.1.	¿Quiénes son?	30
2.1.2.	Reseña Histórica.....	30
2.1.3.	Comunicación Realizada	31
2.1.4.	Misión.....	31
2.1.5.	Visión.....	31
2.1.6.	Objeto Social	31
2.1.7.	Organigrama de la Empresa.....	32
2.1.8.	Valores Corporativos.....	32
2.1.9.	Situación Geográfica	32
2.2.	Estudio de caso: Mr. Joy	33
2.2.1.	Manejo de Crisis por parte de Mr. Joy.....	33
3.	MARCO LEGAL	36
3.1.	Representante Legal	36
3.2.	Vocero	36
3.3.	Según la Constitución.....	36
3.4.	Según la ley Orgánica de Defensa del Consumidor	39
4.	INVESTIGACIÓN	41
4.1.	Tipos de estudio de la Investigación	41
4.1.1.	Investigación Histórica	41
4.1.2.	Investigación Documental.....	41
4.1.3.	Estudio de Casos:	42
4.1.4.	Longitudinal.....	42
4.2.	Recolección de Información.....	43
4.2.1.	Fuentes Primarias.....	43
4.2.2.	Fuentes Secundarias	43
4.3.	Métodos de Muestreo	44
4.3.1.	Muestreo Probabilístico.....	44
4.3.1.1.	Muestreo Aleatorio Simple	44
4.4.	Tipos de Investigación.....	45
4.4.1.	Investigación Cuantitativa.....	45
4.4.2.	Investigación Cualitativa	45
4.5.	Metodología de la Investigación.....	46
4.5.1.	Método Empírico	46
4.5.1.1.	Observación Científica	46
4.5.2.	Método Teórico	47
4.5.2.1.	Método Deductivo – Inductivo	47
4.5.2.2.	Método Histórico – Lógico.....	47

4.5.2.3.	Método Analítico - Sintético	47
4.6.	Universo	47
4.7.	Muestra.....	48
4.8.	Herramientas de investigación	48
4.8.1.	Herramientas cualitativas	48
4.8.1.1.	Entrevistas.....	48
4.8.1.2.	Modelo de Entrevista.....	49
4.8.1.3.	Matriz de Interpretación.....	50
4.8.2.	Herramientas Cuantitativas	54
4.8.2.1.	Encuestas	54
4.8.2.2.	Modelo de Encuesta	54
4.9.	Resultados de la Investigación.....	59
5.	CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN	79
6.	PROPUESTA	80
6.1.	Introducción.....	80
6.2.	Autores.....	80
6.3.	Modelo de la Propuesta.....	80
6.4.	Ejecución de la Propuesta - Matriz de Evaluación	83
7.	RECOMENDACIONES GENERALES	85
8.	CRONOGRAMA	86
9.	PRESUPUESTO	87
10.	REFERENCIAS BIBLOGRÁFICAS	88
11.	ANEXOS.....	91
11.1.	Entrevista a Renato Barros (Community Manager).....	91
11.2.	Entrevista a Darío Ramos (Profesional de las Relaciones Públicas).....	93
11.3.	Entrevista a Andrés Luna (Profesional de la comunicación y experto en crisis).....	95
11.4.	Entrevista a Paolo Muñoz (Dircom)	97
11.5.	Entrevista a Adriana Mancero (Madre, Comunicadora, y cliente de Mr. Joy).....	99

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.- Publicación de Mireya Arias	V
Ilustración 2.- Opinión de Gaby Barrera, usuario de Facebook	VI
Ilustración 3.- Publicación de Tato Carrillo en la Fan page de Mr. Joy.....	VI
Ilustración 4, Organigrama de la empresa	32
Ilustración 5.- Captura del comunicado de Mr, Joy, parte 1	34
Ilustración 6.- Captura del comunicado de Mr. Joy, parte 2	34

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Evolución Cronológica del Internet	9
Tabla 2.- Comparación de dominios de acción de las Relaciones Públicas tradicionales y las Relaciones Públicas 2.0	29
Tabla 3.- Tipos de estudio en la Investigación	43
Tabla 4.- Tabla de líderes de opinión.....	49
Tabla 5.- Matriz de Interpretación.....	51
Tabla 6.- Etapa 1, Pre Crisis	81
Tabla 7.- Etapa2, Fase Inicial.....	81
Tabla 8.- Etapa 3, Fase de Mantenimiento.....	82
Tabla 9.- Etapa 4, Fase de Resolución.....	82
Tabla 10.- Etapa 5, Fase de Evaluación.....	83
Tabla 11.- Escala porcentual de evaluación.....	83
Tabla 12.- Matriz de Evaluación.....	84
Tabla 13.- Cronograma de actividades	86
Tabla 14.- Presupuesto	87

Resumen

El 17 de marzo de 2018, Nicolás Cordero de 6 años de edad, sufrió una caída en las instalaciones de Mr. Joy del Centro Comercial El Bosque donde se fracturó una pierna.

La madre del menor comentó que no recibió ayuda oportuna por parte de la empresa y por esta razón, realizó publicaciones con fotos de su hijo donde se indicaba la fractura que tuvo. Dichas publicaciones tuvieron lugar en Facebook las cuales rápidamente se hicieron virales y dieron lugar a la crisis analizada en este proyecto.

Dicho proyecto se realizó con la finalidad de analizar la gestión de crisis de Mr. Joy en las redes sociales; determinar todas las acciones realizadas por la empresa y saber qué medidas son necesarias para la correcta gestión de una crisis.

Se realizó entrevistas y encuestas dirigidas a profesionales de la comunicación y al público de interés respectivamente, y así, se obtuvieron resultados más sólidos y concretos que fueron fundamentales para el análisis final.

Abstract

On March 17, 2018, Nicolás Cordero, 6 years old, suffered a fall in the facilities of Mr. Joy of El Bosque Mall, where a leg was broken.

The minor's mother commented that she did not receive timely help from the company and for this reason, she made publications with photos of her son indicating the fracture she had. These publications took place on Facebook, which quickly became viral and gave rise to the crisis analyzed in this project.

This project was carried out with the purpose of analyzing Mr. Joy's crisis management in social networks; determine all the actions carried out by the company and know what measures are necessary for the correct management of a crisis.

Interviews and surveys were conducted for communication professionals and the public of interest respectively, and thus, more solid and concrete results were obtained that were fundamental for the final analysis.

Introducción

Las redes sociales virtuales son una herramienta de comunicación que permanecen en diferentes sectores de la sociedad y que han comenzado a transformar gobiernos, instituciones y prácticas sociales. La comunicación en situaciones de crisis es un factor fundamental para la mitigación de los riesgos que requiere la coordinación de las autoridades y la participación organizaciones y sociedad civil. En muchos casos las redes sociales virtuales han mejorado el desempeño de los medios de comunicación y también la capacidad de organización y comunicación de las personas, organizaciones y administraciones públicas. Las tecnologías de la información y la comunicación y las redes sociales ofrecen nuevos espacios para la organización social y a la vez nuevas responsabilidades a los gobiernos y a las comunidades, cuyas funciones deben de ser coordinadas para prevenir situaciones de riesgo y disminuir la vulnerabilidad social en tiempos de crisis (Gómez, 2014).

Según Fraustino (2012): “el uso de las redes sociales aumenta durante los desastres a medida que las personas buscan información inmediata y detallada” (p.11). Los constantes avances y masificación que ha experimentado la tecnología en las últimas décadas, sobre todo con el desarrollo de Internet, han significado una verdadera revolución en el seno de la sociedad. Motivo por el cual las grandes multinacionales así como las Pymes han decidido subirse a la ola de las redes sociales virtuales y su constante crecimiento.

Conocer y analizar el uso de las redes sociales virtuales en la gestión de crisis en las PYMES de Ecuador permite tener una visión más amplia de las ventajas que éstas suponen y de esta manera lograr mitigar los posibles riesgos con mayor facilidad.

En la presente investigación se analizará el uso de las redes sociales virtuales en la gestión de crisis de Mr. Joy y así tener una visión más amplia de lo que las redes sociales virtuales aportan en el momento de crisis.

PROTOCOLO

a. Título:

Uso de las Redes Sociales Virtuales en la Gestión de Crisis Corporativas. Caso de Estudio: Mr. Joy.

b. Objetivos

Objetivo General: Analizar el uso de las redes sociales virtuales en el manejo de las crisis comunicacionales de las PYMES en el Ecuador: Mr. Joy.

Objetivos Específicos:

- Determinar el uso de las redes sociales virtuales para gestionar crisis en PYMES en Ecuador.
- Determinar el contenido de las redes sociales virtuales de Mr. Joy en el manejo de crisis comunicacional: marzo 2018.
- Evaluar la incidencia de las redes sociales virtuales en la gestión de crisis de Mr. Joy.

c. Delimitación Del Problema

Toda empresa ha presenciado crisis de todo tipo a lo largo de su trayectoria y, la manera en que las enfrenta determina si el valor de su imagen continúa intacta, mejora o incluso corre el riesgo de desplomarse.

Es necesario tener en cuenta el uso de las Redes sociales virtuales y la importancia que éstas poseen al momento de lidiar con los estados de crisis, ya que se logra optimizar tiempo y recursos lo cual es primordial en el manejo de conflictos.

Las crisis rápidamente se disparan y viralizan mediante las redes sociales, es por eso que, en la presente investigación se toma como objeto de estudio al caso Mr. Joy, donde un niño de 6 años de edad se fracturó una pierna en una de las instalaciones de la empresa, noticia que fue viralizada y comenzó una crisis digital para la empresa.

Se analizará, además, cuál fue el papel de las redes sociales virtuales en momentos críticos para la empresa y cuáles son las oportunidades que las redes sociales presentan para la resolución de conflictos.

d. Problemática

La empresa Mr. Joy se desempeña en el área de la recreación infantil y familiar. Son un pequeño parque de diversiones donde los niños, jóvenes y adultos pueden disfrutar de sus distintas atracciones.

Según el Diario EL COMERCIO (2018), el día martes 17 de marzo del 2018, el niño Nicolás de 6 años de edad, sufrió un accidente en el juego infantil llamado “guerra de pelotas”. Nicolás y sus padres; Christian Cordero y Mireya Arias, asistieron para celebrar el cumpleaños de una amiga. La señora Arias manifestó que su hijo cayó de uno de los juegos de la empresa, desde donde se disparan pelotas; “Cuando despertó no podía ver y tenía un golpe en la frente y dolor en la espalda. No hace falta describir la desesperación que sentí al verlo tirado el piso, inconsciente y con su pierna totalmente fuera de su forma normal”, escribió Arias.

“La madre del menor comentó que los administradores de la firma no brindaron ayuda oportuna al niño y adujeron que el hecho se pudo haber producido porque “hay niños muy hiperactivos”. La madre anunció que iniciarán acciones legales contra la firma” (ElComercio.com, 2018).

Mireya Arias publicó vía Facebook los sucesos en los que acusó de negligencia a la empresa, noticia que no tardó en hacerse viral en dicha red social y también en twitter mediante el hashtag #novuelvoamrjoy.

A continuación, se presenta capturas de la publicación de Mireya y algunas de otros usuarios de Facebook que declararon sus opiniones al respecto:

Ilustración 1.-Publicación de Mireya Arias

Mireya Arias
17 March · 🌐

Hoy, sábado 17 de marzo, fui con mis hijos a celebrar el cumpleaños de una amiguita en #MrJoy del #CCEIBosque (Quito). Ahí, mi hijo Nico (6 años) cayó desde aproximadamente 2.5 metros de altura debido a la inseguridad de los juegos (solo había un pasamanos bajo, en lugar de malla). Por la caída, Nico se fracturó el femur, perdió el conocimiento, y cuando despertó no podía ver y tenía un visible golpe en la frente y dolor en la espalda. No hace falta describir la desesperación que sentí al verlo tirado el piso, inconsciente y con su pierna totalmente fuera de su forma normal. En seguida llamé al Ecu911, quienes en 30 minutos llegaron y lo trasladaron a una casa de salud privada. Sin embargo, lo que me indigna como ciudadana y como madre, es la indolencia de #MrJoy y sus administradores y propietarios, pues, además de no prestar ninguna ayuda, no han querido asumir los costos de la hospitalización, cirugía, rehabilitación, etc. e incluso se han permitido decirme cosas tan absurdas como "es que hay niños muy hiperactivos" (cualquiera que conozca a Nico sabe lo absurdo de tal afirmación) o "nuestras cámaras no han podido verificar que no sea negligencia del niño, porque justo ahí no cubren"... Dado lo sucedido, y por el trato inhumano y descomedido del personal administrativo de MrJoy, tomaremos acciones legales; pero también alertamos a la comunidad del peligro que corren nuestros hijos en este lugar y la desprotección que esta empresa brinda a sus clientes. Por mi parte: #novuelvoaMrJoy .. Y les pido a todos mis amigos compartir esta publicación a ver si de esta manera se concientizan sobre el costo de ser indiferentes ante la vida y el dolor de un niño.

Dani Rosero and 98 others · 66 Comments · 87 Shares

Fuente: <https://www.facebook.com/mireya.arias2>

Ilustración 2.- Opinión de Gaby Barrera, usuario de Facebook

GabyPao Barrera
18 March · 🌐

Ante la tremenda #CrisisDigital #NoVuelvoAMrJoy mi pregunta es, ¿donde está su Community Manager? 🤔 Actualmente: Publicación destacada de "adrenalina y diversión" 📌

Mr Joy Ecuador ha añadido un vídeo nuevo: **All You Can Play.**
domingo a las 19:30 · 🌐

Estás dispuesto a disfrutar de todo un día lleno de Adrenalina y Diversión con #AllYouCanPlay? 😎
Esto es contigo! 📌

- * Aplican restricciones
- * Promoción válida para Quito y Ambato de lunes a jueves.

ALL YOU CAN PLAY!!!
DE LUNES A JUEVES

Fuente: https://www.facebook.com/search/str/%23novuelvoamrjoy/keywords_search

Ilustración 3.- Publicación de Tato Carrillo en la Fan page de Mr. Joy

Tato Carrillo ▸ **Mr Joy Ecuador**
20 March · 🌐

Discúlpate, paga y enmienda , queda bien con la comunidad que es la que te permite seguir haciendo empresa .
Haz que este caso sea el emblema de la buena onda (si la tienen) pero decir que aún están investigando cómo se dio el hecho es abrir la duda ante el niño que finalmente es quien está en un hospital y quienes son los que te dan de comer . Mr hoy
[#novuelvoamrjoy](#)

👍 1

👍 Like 💬 Comment ➦ Share

Fuente: https://www.facebook.com/search/str/%23novuelvoamrjoy/keywords_search

Los efectos de estas publicaciones, según el diario el Comercio y el Universo, tuvieron un alcance considerable, dado que las quejas se compartieron en las redes sociales y llegaron a ser conocidas por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

e. Justificación Del Problema

Las redes sociales virtuales hoy en día han abierto un canal por medio del cual, los usuarios pueden expresar de manera pública su opinión sobre un tema en específico o a su vez sobre una empresa, por lo tanto, puede ser un beneficio o además, una catástrofe para una empresa y su reputación.

De este modo, la empresa se encontraría en medio de una crisis a gran escala, debido a la velocidad y facilidad con la que esta se puede desatar. Lo importante en el momento de la crisis es saber en qué condiciones se la debe dirigir y cuáles son las herramientas que las redes sociales virtuales brindan para la resolución y mitigación de una crisis.

El estar al tanto de las opiniones del público es de gran utilidad para las compañías, ya que le da un acceso constante y rápido sobre su reputación ante el mercado, permitiendo así, conservar su reputación en los más altos estándares, entendiendo que la reputación es un valor intangible pero el que más peso posee en el mercado. De esta manera beneficia a los empresarios y permite que la imagen corporativa de las compañías se mantenga segura.

Este tipo de estudio permite que, tanto trabajadores como empresarios, puedan tener un plan de contingencia y de respaldo para no perder la oportunidad de presentar una acción oportuna en el momento idóneo de la crisis que será siempre el inicio de la misma; ya que la velocidad, será una constante en las redes sociales para atacar una crisis o para provocarla.

La relevancia del estudio del caso Mr. Joy frente a los acontecimientos de crisis dirigidos mediante las redes sociales, permite conocer de forma precisa como nace una crisis empresarial por medio de las mismas, cuáles fueron las fallas de la empresa ente estos acontecimientos y de qué manera se puede solucionar un problema de este tipo.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Internet

1.1.1. ¿Qué es el Internet? Pequeña Reseña

El internet es una de las nuevas tecnologías de la información y comunicación que hoy en día es parte del uso diario de las personas, y cabe mencionar que, sin él, las redes sociales virtuales no tendrían funcionamiento; y en la presente investigación, las redes sociales virtuales juegan un papel imprescindible.

Es por eso que presento a continuación una pequeña reseña de lo que fue y es actualmente el Internet:

El desarrollo del internet comenzó a finales de la década de los 60 con el nombre de ARPANET (*Advanced Research Project Agency Net*) por el gobierno de los Estados Unidos.

Según Rubio (2008), ARPANET era una red a la cual los ordenadores o computadores se conectaban para obtener diferentes rutas alternas para las comunicaciones militares, y seguir funcionando en caso de que algún ordenador fuese destruido por cualquier ataque.

Para los años 70 empiezan a unirse al proyecto empresas y unidades educativas y ya para la década de los 90 el *US Commerce Department* (Ministerio de Comercio de Estados Unidos) liberó su uso al mundo (Castells, 2013).

El nombre de Internet según Castells (2013), surge cuando en 1982 varias redes se conectaban entre sí gracias a la creación del Protocolo para Intercomunicación de redes por paquetes, actualmente conocido como TCP/IP (*Transfer Control Protocol/Internet Protocol*).

Así mismo Rubio (2008) menciona que: “En 1995 se produce el gran *boom* de la Internet comercial”. Desde ese momento, el autor señala que la cantidad de servicios en el internet empezó a crecer a pasos agigantados y que dicha explosión dio origen en 1998 a un nuevo concepto: Internet2.

Para mejor comprensión, me permito presentar una pequeña tabla con las fechas más prescindibles de la historia del Internet desde su creación hasta épocas actuales:

Tabla 1.- Evolución Cronológica del Internet

Evolución Cronológica del Internet	
1969	Internet surge con la aparición de ARPANET (Advanced Research Project Agency Net), un proyecto militar diseñado para que las comunicaciones de los sistemas de defensa no se interrumpiesen, ni tan siquiera en el supuesto de un ataque nuclear.
1971	Se envía el primer mensaje electrónico.
1972	Cerca de 50 Universidades se encuentran conectadas a ARPANET.
1974	Vinton Cerf junto con Bob Kahn publican "Protocolo para Intercomunicación de Redes de Paquetes", donde se especifica el diseño del nuevo protocolo TC P-IP (Transfer Control Protocol/Internet Protocol).
1982	Surge el nombre de Internet, cuando varias redes se conectan entre sí.
1990	El ministerio de Comercio de Estados Unidos libera el uso del Internet al público.
1995	Se produce el gran boom de la Internet comercial
1998	Nace el Internet2
2000	Más de 300 millones de dispositivos conectados a Internet.

Fuente: Elaboración Propia

Manuel Castells, autor de varios artículos reconocidos sobre el internet y la sociedad, concuerda con la idea de Rubio. La cual sostiene que a cada segundo y a cada minuto que transcurre, los servicios que brinda el internet son cada vez inimaginables y van aumentando de manera exponencial.

Según Castells (2013), "En 1991 había unos 16 millones de suscriptores (números) de dispositivos inalámbricos en el mundo, en 2013 son casi 7.000 millones (para un planeta de 7.700 millones de habitantes)".

Ésto supone que actualmente con la creación de Smartphones, tablets, cámaras, etc, esa cifra por lo menos estaría triplicada y es necesario tener en cuenta que, cada persona hoy en día posee 3 o más dispositivos con capacidad de conectarse a la red. En pocas palabras, vivimos en un mundo digital y no más análogo.

Si pensamos en la mensajería tradicional (cartas físicas) y en la mensajería de nuestros días; es increíble la velocidad con la que cualquier persona puede acceder a información mediante el Internet, y gracias a las redes sociales virtuales, la fluctuación de dicha información es casi instantánea.

1.1.2. La web 2.0

Según varios autores es difícil precisar una definición o concepto para la Web 2.0, pero para presente trabajo de grado he creído conveniente apoyarme en los criterios de Lourdes Pérez, autora del libro Web 2.0 y Redes sociales.

Pérez (2015), señala que el término web 2.0 se utiliza para nombrar a la nueva etapa que transita internet en donde el usuario se convierte en el productor del contenido, facilitando así la convergencia entre los medios de comunicación y los contenidos y fomenta la colaboración y el intercambio de la creación de información entre los usuarios. Es decir que la Web 2.0 se utiliza para asociar a las aplicaciones de la web donde el flujo de información es accesible hasta para los usuarios menos experimentados.

La autora también menciona que, las aplicaciones Web 2.0, se están imponiendo cada vez más en nuestra sociedad, no solo en las empresas sino también en las escuelas, colegios, etc. Y por esa razón es imprescindible mantenerse actualizado y no resistirse al cambio, ya que el uso de las herramientas que brinda la Web 2.0 son indispensables para mejorar nuestras competencias y facilitan las actividades cotidianas (Pérez, 2015).

Por lo tanto, el éxito de dichas aplicaciones, se debe a la comunicación social de nuestros días, donde los usuarios acceden a la información desde cualquier parte y desde cualquier dispositivo. Compartir información, datos, archivos o imágenes en la nube es un claro ejemplo de estas aplicaciones.

1.1.3. ¿Cómo es la participación en la Web 2.0?

Me permito poner a criterio de los lectores una reflexión sobre el actual mundo digital, al cual Javier Celaya hace referencia:

Los bajos niveles de lectura existentes en nuestros días, la limitada red de bibliotecas escolares, la abrumadora desaparición de librerías y kioscos de prensa, el supuesto escaso interés de las nuevas generaciones por todo lo relacionado con la cultura y así un largo sinfín de quejas con más o menos fundamento que reflejan el precario estado del sector cultural y educativo. Pero por muy deficiente que para muchos sea este estado, debemos garantizar que la futura sociedad digital que hoy en día estamos construyendo sea mejor que la analógica. (Celaya, 2011, p.90)

Celaya (2011), también describe a la Web 2.0 como ni tan colaborativa ni participativa como la describen la mayoría de los *blogueros* y los líderes de opinión cuando hablan sobre la supuesta revolución digital, por una parte hace hincapié en la facilidad del uso de la web 2.0 para el incremento en la cantidad de personas que escriben y leen mucho más que antes, pero por otra parte la mayoría de esos usuarios no crea contenidos originales: “(...) *básicamente cortan y pegan o ‘retuitean’ la información y opinión creada por terceras personas*”.

Así mismo, Pérez (2015), piensa que la mayoría de los usuarios Internet son solo observadores de esta Web 2.0 y esto significa tener una postura pasiva.

Cada día somos más las personas que necesitamos estar conectados a ese mundo digital, y además las nuevas tendencias on-line, hacen que sea parte de nuestra rutina diaria.

En esta era digital incluso los medios de comunicación tradicionales están pasando a formar parte del mundo digital, puesto que una gran mayoría de usuarios del internet prefieren hacer todo en línea; es decir, mirar televisión en internet, video llamadas en internet, mensajería por plataformas que utilizan internet, leer noticias en internet, etc. Hasta nuestras generaciones anteriores (Abuelos, Padres) sienten la necesidad de tener una cuenta en Facebook, Twitter, WhatsApp, y de igual manera consumen cada vez más las tecnologías digitales.

Si bien estas tecnologías digitales han ayudado mucho en cuanto a tiempo y accesibilidad, por nombrar algunas, pero sí es necesario tener en cuenta su correcto uso para la salud mental de los niños y de las futuras generaciones.

El impacto que tienen las mencionadas tecnologías sociales en los hábitos de lectura y escritura de los ciudadanos, en la forma en que acceden a la información en Internet y en cómo gestionan el conocimiento, cada día somos más lo que pensamos que la nueva sociedad digital que estamos construyendo no solo no mejora las deficiencias del anterior mundo analógico, sino que además en algunos aspectos la empeora.

1.1.4. ¿Qué son las Redes Sociales?

Según Celaya (2011): “Las redes sociales son lugares en Internet donde las personas publican y comparten todo tipo de información, personal y profesional, con terceras personas, conocidos y absolutos desconocidos”.

Por otra parte, las redes sociales son herramientas con las que los usuarios pueden generar, manipular o influenciar contenido. Además, son propicias para una comunicación interactiva y fomentan el dialogo y el intercambio de contenidos entre los consumidores y los creadores de contenidos. (Seltzer & Mitrook, 2008).

Por lo tanto, podemos decir que las redes sociales virtuales facilitan la interacción entre sus usuarios y de esta manera la información (contenido, imágenes, memes, videos, etc.) que fluctúa entre ellos, lo hace en cuestión de segundos; lo que indica que mediante las redes sociales virtuales, las personas mantienen un vínculo directo entre cientos o miles de personas. Es decir, cualquier persona podría conocer a otra en cualquier parte del mundo mediante su red de contactos.

1.1.5. Tipos de Redes Sociales

Según Celaya (2011), existen tres tipos de redes sociales:

- Redes profesionales
- Redes generalistas o genéricas
- Redes especializadas

Según el autor, las redes *genéricas* se caracterizan por la generación de contactos para comunicarse o para compartir contenido como música, videos, fotos, en información personal.

Las *redes profesionales* han contribuido a fomentar el concepto de “*networking*” entre las Pymes y mandos intermedios en el caso de las empresas más grandes. Su valor agregado es que permiten ir desarrollando una amplia lista de contactos profesionales, tanto para intercambios comerciales como para interacción y búsquedas de oportunidades entre las personas. Normalmente, los usuarios que ingresan a estas redes incluyen una descripción de su hoja de vida, lo cual constituye el punto de partida en sus interacciones.

Celaya (2011) afirma que, durante los últimos años, se ha registrado la aparición de redes sociales *especializadas* en una determinada actividad social o económica, un deporte o

una materia. Esto permite satisfacer una necesidad del ser humano de formar parte de grupos con características e intereses comunes.

Actualmente las redes genéricas son el escenario donde la gran mayoría de usuarios están activos cada día, esto supone que cada mensaje, post, fotografía o cualquier contenido, puede volverse viral en cuestión de segundos. Es por eso que las empresas deben tener en cuenta su uso como una herramienta fundamental a la hora de difundir información.

1.1.6. Contenido y Calidad

Las redes sociales virtuales también poseen puntos negativos y es importante tener en cuenta que las nuevas tecnologías sociales nos permiten crear y desarrollar un nuevo modelo de intercambio cultural, a través de la participación en redes sociales con personas de nuestro entorno con las mismas afinidades culturales y con otras que conoceremos a través de la Red. Pero desgraciadamente, el nivel y calidad de los contenidos culturales generados por la mayoría de los usuarios en la web social deja, hoy por hoy, mucho que desear. Algunos ejemplos de esto son aquellas publicaciones donde la moda es utilizar una ortografía desastrosa y ridícula, sin mencionar algunos memes cuyos mensajes no son la excepción.

Celaya (2011), comenta que, si se realiza un análisis de los diferentes contenidos publicados en blogs, páginas web o perfiles en Twitter y Facebook, encontraremos que son principalmente interpretaciones de contenidos anteriormente elaborados por medios de comunicación tradicionales (prensa, radio y televisión) y lamentablemente, en muchas ocasiones sin sus respectivas fuentes y créditos.

“Aunque nos cueste aceptarlo, la mayoría de los supuestos creadores de la nueva sociedad digital no publican contenidos originales, son tan solo meros interpretadores y altavoces de los contenidos generados por otras personas” (Celaya, 2011).

Hablando en términos de uso de los diferentes medios de comunicación, Fumero y Roca (2018), explican que el porcentaje de personas que utilizan los medios tradicionales de comunicación (televisión, radio y prensa), actualmente son sumamente bajos y que estos porcentajes a su vez están dentro del grupo de personas que utilizan el internet de manera masiva. En pocas palabras, hoy en día los medios tradicionales están desapareciendo y parte de su uso se lo hace digitalmente, es decir se leen revistas online, se leen periódicos online, etc.

Celaya (2011), por su parte nos menciona que esta reproducción masiva que tiene lugar en los nuevos medios digitales conlleva también una mayor dificultad para jerarquizar, seleccionar y establecer criterios diferenciadores. La multiplicidad de fuentes informativas también dificulta al ciudadano la capacidad de gestionarlas coherentemente.

El hecho de que cualquier persona pueda aportar información u opinión gracias a la facilidad de las nuevas tecnologías sociales Web 2.0 genera un amplio rechazo entre algunos miembros del sector cultural, debido al supuesto escaso criterio que tienen la mayoría de las personas para contribuir en cualquier proceso de intercambio de conocimiento. (Celaya, 2011).

Analizando las opiniones de Antonio Fumero y Genis Roca, y la de Javier Celaya; puedo señalar que:

No solo son pocas las personas que aportan contenidos culturales originales, sino que además se debe cuestionar la calidad de los mismos. No cabe duda de que estas nuevas vías de difusión de la cultura son realmente enriquecedoras para toda la sociedad. No obstante, no es oro todo lo que reluce en Internet. El aumento de nuevas fuentes informativas no equivale necesariamente a un incremento de la calidad de la información, ni de la calidad de la recepción de la información. Muchos de estos nuevos blogs, foros y redes sociales carecen del rigor necesario para que se conviertan en una referencia cultural.

Por lo tanto, para cuestionar la calidad de los contenidos culturales en Internet, también debemos cuestionar la calidad de la creación cultural en el mundo analógico. Existe un interesante debate -dentro y fuera de la Red- sobre el papel de los nuevos creadores de opinión en la Red (“blogueros” especializados en cultura, redes sociales especializadas en información cultural, etc.) y el impacto de la inteligencia colectiva en los procesos de creación y prescripción cultural.

1.2. Comunicación en Crisis

1.2.1. ¿Qué es la Comunicación en Crisis?

“La gestión de la comunicación en situaciones de crisis se ha convertido en un campo de acción indispensable para cualquier organización” (Luna, A. 2017, p.15).

Según Luna (2017), la comunicación en crisis está orientada hacia los aspectos empresariales los cuales son de interés para las organizaciones y compañías.

Como menciona Stella (2009), la comunicación en crisis se inscribe en una de las categorías de la gestión de comunicación de las Relaciones Públicas. Esta especialización de la profesión tiene, al igual que el resto de las áreas de gestión comunicacional, El manejo de toda actividad empresarial, gubernamental o social involucra inevitablemente, un acertado manejo de la situación para conseguir resultados positivos.

Para Saura y García (2010), atribuyen que el punto de partida de la comunicación de crisis se sitúa en el área de comunicación de las empresas. La gestión de la comunicación de una empresa o institución engloba diversos asuntos, dentro de los que debemos situar a la comunicación de crisis.

“Cuando la comunicación se aprecia en su conjunto, las diversas áreas que forman parte de la misma trabajan de forma coordinada e integrada” (Saura y García, 2010).

Por lo tanto, la comunicación en situaciones de crisis responde a una realidad que, a menudo, las empresas no quieren reconocer: éstas están expuestas a acontecimientos no deseables que amenazan los objetivos de la empresa, convirtiéndose en un foco de atención para sus públicos. Cuando una empresa se ve involucrada en una crisis, ésta se encuentra ante una situación de riesgo, pudiendo afectar tanto a sus integrantes como a los públicos de su entorno. Por un lado, pueden aparecer conflictos internos, a veces por eludir responsabilidades. Y por otro, los públicos externos empiezan a perder su confianza y credibilidad hacia la empresa.

1.2.2. Características de una Crisis

Saura y García (2010), también mencionan que entre las características de las crisis se encuentran: su aumento en intensidad, el seguimiento por la prensa, el efecto en el desarrollo normal del negocio, la solicitud de información por parte de las autoridades, el daño a la imagen de la empresa y a la reputación de sus directivos.

Todos los sectores son susceptibles de sufrir una crisis y por eso conviene estar preparados con las herramientas propias de la gestión de crisis y lo más importante es entender en qué etapa de una crisis se encuentra la empresa (Saura y García, 2010).

1.2.3. Tipos de Crisis

La clasificación de crisis abarca desde los accidentes industriales, problemas medioambientales, huelgas, retirada de productos del mercado, opas hostiles, rumores, filtraciones a la prensa, problemas con la Administración y actos terroristas. Las crisis pueden ser clasificadas en muchos tipos diferentes. Lo correcto es que una vez revisadas las posibles clases de crisis, éstas sean clasificadas en niveles. Una forma puede ser usar el símil de un semáforo con un Nivel Rojo (máxima gravedad), un Nivel Amarillo (gravedad intermedia) y un Nivel Verde (pequeña gravedad). Lo importante es saber diferenciar en qué nivel de crisis se sitúa una entidad, puesto que dichos niveles deben estar ligados a unos planes de actuación de crisis básicos (Saura y García, 2010).

Hay que destacar que no es bueno actuar en exceso ante una crisis, porque al tomar medidas, en lugar de minimizar lo ocurrido, se podría llegar a una Alerta Roja.

Ante una crisis grave, se deberán tomar medidas en casi todos los frentes de relaciones públicas y comunicación. Las clasificaciones de las crisis pueden ser múltiples, pero lo importante es entender lo que ocurre en cada sector analizado.

1.3. La Crisis Corporativa

1.3.1. Qué es una Crisis Corporativa

“Se tarda 20 años en construir una reputación y cinco minutos para arruinarla. Si piensas acerca de esto, harás las cosas de diferente manera.”

-Warren Buffet

Una crisis empresarial puede ser definida de muchas maneras, una de las más comunes es: Amenaza a las operaciones o reputación de la empresa que puede afectar negativamente a la organización de diversas maneras, incluyendo pérdidas económicas, de reputación, de inversores, empleados, etc. (Aldea, et al, 2008).

Hernández e Islas (2013), proponen que las crisis pueden durar un día o diez años. Pueden precipitarse por sucesos relacionados con productos, servicios, políticas, prácticas, finanzas, recursos humanos o con asuntos políticos, económicos y sociales en cualquier parte del mundo, y a cualquier hora.

Entonces una crisis es un acontecimiento que supera los límites del accidente, pudiendo desestabilizar a la totalidad de la institución que la padece. Provoca una situación de urgencia y tiene normalmente un alcance público y mediático.

Aldea, et al, (2008) afirma que existen tres tipos fundamentales de causas que derivan en una crisis:

La primera, es una transgresión organizacional, significa que la crisis ha aparecido como consecuencia de acciones de la compañía; ésta es la crisis más complicada de solucionar porque, los públicos objetivos de las empresas, suelen mostrar poca empatía con compañías que han obrado incorrectamente.

La segunda, es provocada por eventos que suceden dentro de una organización. Aquí se incluyen crisis surgidas a raíz de la compra venta de acciones, las huelgas, etc.

Finalmente, hay una tercera causa que puede derivar en una crisis organizacional y son eventos o acciones que están más allá del control de una organización. Suelen ser las que se perdonan con más facilidad. “Ejemplos de este tipo de crisis son desastres naturales, cambios políticos, ataques terroristas, malas prácticas por parte de un proveedor” (Aldea, et al, 2008).

1.3.2. Fases de una Crisis

Bárbara Reynolds, autora de (CERC) Crisis Emergency and Risk Communication (2014), plantea que entender el patrón de comportamiento de una crisis, ayuda a los comunicadores a anticiparse y resolver apropiadamente los problemas. Para un comunicador es de vital importancia conocer que cada emergencia, desastre o crisis se desarrolla en fases.

Dividiendo la crisis en dichas fases, el comunicador puede anticipar la información que necesita de los medios, agencias, organizaciones, y el público en general.

Las fases de una crisis que Reynolds (2014) plantea en CERC, son:

Fase de pre-crisis: La fase previa a la crisis es donde se realiza el trabajo de planificación y preparación. Durante esta fase, la organización podrá:

- Predecir y abordar los tipos de desastres más probables.

- Anticipar y desarrollar posibles respuestas preliminares a preguntas de la audiencia.
- Desarrollar un borrador de mensajes iniciales.
- Identificar voceros y recursos con bastante anticipación.
- Desarrollar y probar redes y sistemas de comunicación.

Fase Inicial: Los objetivos de comunicación durante la fase inicial incluyen una comunicación rápida y efectiva con público en general y los grupos afectados. Estos esfuerzos de comunicación buscan entre otros puntos:

- Transmitir empatía y seguridad.
- Designar portavoces de crisis o agencia, e identificar canales formales y métodos de comunicación.
- Establecer una comprensión general y amplia de las circunstancias de la crisis, consecuencias, y resultados anticipados basados en información disponible.
- Reducir la incertidumbre relacionada con la crisis tanto como sea posible.

Cuando se comunica en las fases iniciales de una emergencia, es importante presentar información que sea simple, creíble, preciso, consistente y entregado a tiempo.

“Es importante reconocer la información de los medios, otras organizaciones, e incluso dentro de la respuesta, las organizaciones pueden no ser completamente precisas” (...) (Reynolds, 2014).

La fase inicial de una crisis se caracteriza por la confusión y el intenso interés de los medios. La información es usualmente incompleta, y los hechos son escasos.

Fase de mantenimiento: Los objetivos de comunicación durante esta fase, incluyen hablar con el público en general y otros implicados:

- Asegurarse de que el público esté actualizado, comprenda los riesgos en curso y sepa cómo mitigar dichos riesgos.
- Proporcionar antecedentes e información de apoyo a quienes lo necesiten.
- Fomentar un amplio apoyo y cooperación con los esfuerzos de respuesta y recuperación.
- Reunir comentarios del público afectado.
- Corregir malentendidos, rumores o hechos poco claros.

- Continúe ayudando a las personas a creer que pueden tomar medidas para protegerse, proteger a sus familias y su comunidad. Continúa explicando esos pasos.
- Apoyar la toma de decisiones informadas por el público en base a su comprensión de riesgos y beneficios.

Se puede decir que mantenerse al tanto del flujo de información y mantener una estrecha coordinación con los demás es esencial. Por lo tanto, es necesario tener en cuenta que los rumores o la desinformación puede acrecentar la crisis.

Reynolds (2014), también menciona que los procesos para el seguimiento de las actividades de comunicación y el público se vuelven cada vez más importantes a medida que la carga de trabajo aumenta, y por esta razón; la fase de mantenimiento de crisis incluye una evaluación continua del evento y asignación de recursos.

Fase de resolución: Según Reynolds (2018), “A medida que la crisis se resuelve, puede haber un retorno al status quo, con una mejor comprensión de qué se llevó a cabo. Los sistemas de recuperación completos están activados”.

Los objetivos de comunicación durante esta fase incluyen:

- Explicar a la audiencia los esfuerzos continuos de remediación, recuperación y reconstrucción.
- Tomar medidas necesarias.
- Facilitar una discusión amplia, honesta y abierta sobre las causas, la culpa, la responsabilidad.
- Resoluciones y adecuación de la respuesta.
- Mejorar la comprensión individual de los nuevos riesgos.
- Promover comportamientos que eviten riesgos.
- Promover la preparación del personal.
- Promover las actividades y capacidades de las agencias y organizaciones mediante el refuerzo de identidades e imágenes.
- Persuadir al público para que apoye la política pública y la asignación de recursos al problema.

Es decir que esta fase está representada por mucho menos público e interés de los medios. Una vez que se resuelva la crisis, es posible que deba responder al intenso escrutinio de los medios sobre cómo la respuesta fue manejada.

Fase de evaluación: Por lo general, se genera un informe después de la acción, a veces llamado "lavado en caliente" o "lecciones aprendidas" a través de un proceso de revisión de registros y consultas a las personas clave involucradas (Reynolds, 2018).

- Discutir, documentar y compartir las lecciones aprendidas.
- Determinar acciones específicas para mejorar la comunicación de crisis y la capacidad de respuesta ante crisis.
- Evaluar el desempeño del plan de comunicación.
- Implementar enlaces a actividades pre-crisis.

1.3.3. Crisis Corporativa y las Redes Sociales Virtuales

Fraustino, et al. (2012), explican que, el uso de las redes sociales en cuanto a situaciones de riesgo y de crisis se refiere, ha aumentado de manera considerable en los últimos años. Esto debido a su gran velocidad de respuesta. Para las organizaciones y gobiernos, las redes sociales virtuales brindan la oportunidad de llegar a un grupo de personas determinado.

Así mismo Gómez (2014), sugiere que “el flujo de la información en las redes sociales se caracteriza por la velocidad y la libertad con la que se transmite y comparte”. Por lo tanto facilita la posibilidad de mantener una comunicación constante, directa, y además, permite monitorear, analizar, y hasta cierto punto, ejercer un filtro y control sobre la información.

Entonces, al hablar de crisis corporativa mediante redes sociales, se refiere a la difusión de todo mensaje que dañe a una identidad social corporativa. Este mensaje es de distinta naturaleza en función de quién lo emite y del hecho que lo motiva: del lado de la marca, puede tratarse de una información incorrecta difundida por la propia empresa o una respuesta inapropiada ante una pregunta incómoda o un hecho polémico; del lado del usuario, puede tratarse de una queja abierta en relación a un producto o servicio, una mala práctica empresarial, etc. (Lastalé y Liege, 2014).

El estar al tanto de las opiniones de los clientes permitirá tomar acciones eficaces y oportunas, en el momento adecuado de una crisis en redes sociales, que sin duda, cabe recalcar que el momento más importante de una crisis siempre será el instante en que

inicia, ya que demostrará que la empresa está atenta a los sentimientos y necesidades de los consumidores y se preocupa por remediar sus fallas, de manera que pueda cumplir con las exigencias de sus clientes (Gómez A, 2014).

Ahora que se ha entendido que una crisis en redes sociales es mucho más crítica y vertiginosa que otro tipo de crisis, se debe precautelar el hecho de que para cada organización, es de vital importancia usar plataformas (redes sociales virtuales), que permitan a la empresa tener acceso a todo tipo de opinión que se relacione con ella y además, medir el nivel de aceptación del cliente.

Es necesario además estar preparado para cualquier situación posible mediante un plan de crisis, y de esta manera poder mitigar o amenorar las posibles consecuencias. De esto dependerá la reputación de la organización.

1.3.4. ¿Cómo una Crisis puede ser online?

Con el surgimiento de la Web 2.0, en los últimos 5 años, hemos visto que las Redes Sociales han generado una “audiencia creativa” y que esta participación se ha potenciado de manera muy grande, generando aún más presiones en las organizaciones y gobiernos, que tradicionalmente ejercen un control centralizado de su imagen y de su discurso, con objetivo de influir en las percepciones de sus stakeholders.

Es decir, el uso de las Redes Sociales tiene un efecto directo en la estructuración del poder en nuestras sociedades avanzadas, o la sociedad red global, como apunta Castells (2009).

Así mismo Castells (2013), menciona que los nuevos “stakeholders digitales” saben que pueden usar la Web 2.0 como medio para la generación y diseminación de informaciones con objetivos de contrarrestar el discurso emitido por los medios de comunicación tradicionales, con lo cual la formación de la agenda mediática deja de ser un monopolio de las grandes empresas de comunicación y de sus patrocinadores, las grandes organizaciones o los gobiernos. Además, los usuarios de la Web 2.0 saben que tienen la posibilidad de ejercer presiones por su capacidad de movilización online.

Las crisis online, por lo tanto, son el reflejo de las interacciones en este nuevo contexto de estructuración de las relaciones de poder.

Carlos Costa en su artículo “Crisis Online, ¿qué es en realidad?” para la revista *Comunicación Digital*, indica que una crisis online es un evento de comunicación en Internet que tiene la capacidad de ejercer presión y daño significativo a personas,

organizaciones y gobiernos. Expandiendo un poco más, la crisis online es el resultado de la mala gestión de las expectativas de los stakeholders, dentro o fuera de Internet, cuya repercusión negativa es creada o amplificada dentro de Internet (www.icemd.com/ 09-2018).

Entonces, para ser consideradas una crisis, los eventos que generan una crisis online deben seguir la misma definición general citada al principio, es decir; deben ser eventos con el potencial de generar grave daños a la imagen o a las operaciones de una organización. Eso significa que la mera crítica o diseminación de opiniones negativas o infundadas (como los rumores) no significa una crisis de reputación, aunque puedan ser considerados indicios de un problema, lo que llamamos de un “evento significativo”. Será el análisis de la relevancia de este evento que indicará la necesidad que se gestione tales sucesos como una crisis, de manera preventiva.

Además, es necesario tener en cuenta que no existe el mundo offline ni el mundo online, simplemente el mundo online es una extensión de nuestro ambiente donde nos comunicamos e interactuamos.

1.3.5. Cómo manejar una Crisis en Redes Sociales

Según Ana Enrique Jiménez (2013), en su artículo “La gestión de comunicación de crisis en redes sociales”, para la revista *ORBIS*; Para las empresas que apuestan por estar presentes en las redes sociales resulta imprescindible adquirir la capacidad y habilidad de gestionar aquellos asuntos susceptibles de derivar en crisis y capaces de dañar su imagen y/o reputación corporativa si no se detectan y/o detienen a tiempo. Los expertos en comunicación saben que una exitosa gestión de crisis es aquella que nadie sabe que existió y, para ello, la prevención y la preparación son capitales.

Las redes sociales son un medio muy potente que la empresa tiene a su alcance para establecer buenas relaciones con sus públicos de interés y mostrar su lado humano. Ahora bien, es necesario conocer muy bien sus posibilidades desde el punto de vista de la comunicación, especialmente si se requiere hacer frente a cualquier situación delicada que sea capaz de poner en jaque la imagen y/o reputación de la organización. Es por ello, que contar con profesionales especialistas en la materia, Community managers, facilita a la empresa implementar esta tarea (Jiménez, 2013).

Jiménez (2013) además señala que, un sistema de comunicación eficaz en gestión de crisis en redes sociales se articula, en primer lugar, a partir de la escucha permanente de lo que dicen y hablan los públicos de la empresa. En segundo lugar, es necesario establecer un protocolo de actuación que se caracterice por su capacidad de reaccionar y dar una respuesta con rapidez a la demanda que se está gestando en la Red. Y por último, es necesario implementar una estrategia de comunicación basada en la transparencia, coherencia y responsabilidad por parte de la organización hacia sus públicos. Para terminar, una dosis de autoevaluación y aprender de los aciertos y errores ayudará a estar mejor preparados para futuras crisis.

Además según el artículo sobre manejo de crisis publicado en Premo, una crisis se caracteriza por no ser anunciada (factor sorpresa), es una amenaza, tiene el carácter desestabilizador, hay un tiempo limitado para tomar acción, produce tensión y estrés, genera una emoción del público (interno y externo), hay un desafío para la imagen del negocio y tiene una presión mediática (<https://www.premo.mx>, 09-2018).

Según el artículo, una crisis puede afectar:

- Imagen y reputación
- Credibilidad
- Aspecto financiero
- Activos de la compañía
- Organigrama

En algunos casos la propia supervivencia del negocio es la que está en riesgo. Por ello ante una situación de crisis, lo más recomendable es actuar y tomar un plan de acción que incluya:

- Nombrar un portavoz
- Clasificar el tipo de crisis
- Estudiar la crisis y actuar
- Dar una solución
- Evaluación y monitoreo

Por lo tanto, durante la crisis se debe tener en cuenta además los mensajes que se comunican al público; y éstos deben tener su debida extensión y argumentos. Un mensaje

de crisis debe ser claro, corto y debe ser lo suficientemente claro para que todos o la mayoría lo entienda.

Ya está claro que en las redes sociales el feedback es instantáneo, y por esta razón las crisis no tardan en hacerse virales. Por otro lado, el tiempo de respuesta ante una situación de crisis debe ser inmediato.

Asumir la responsabilidad de las causas es importante y más aún cuando la vida de personas está en riesgo.

Proponer una solución, es directamente proporcional para la reputación de la empresa frente a la situación de crisis: si se toman las debidas acciones correctivas, se comunica cómo se va a mejorar y como se asegura que esa crisis no volverá a suceder; esto causa que se incremente, se mantenga, o disminuya la reputación corporativa.

Además, es importante que, mantener empatía con los afectados es, en otras palabras, aceptar errores, ofrecer disculpas y enmendar los daños.

1.4. La Marca

1.4.1. ¿Qué es la Marca?

Por su parte Ximena Ferro (2011), en su artículo: Creación de una Marca, para la revista Ekos Negocios; la define como: “(...) *todo nombre que se le puede dar a un producto, esta puede ser una palabra un número, un signo o las iniciales*”.

Por otra parte la *Asociación Americana de Marketing* define a la marca como: Un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de éstos, cuya finalidad es identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y distinguirlos de los competidores.

Por lo tanto una marca es un conjunto de valores que los consumidores asocian a una empresa o a un producto o servicio.

Se debe tener en cuenta además que la marca es única y posee elementos que la diferencian de la competencia, es así como Apple está asociada a valores como modernidad, facilidad de uso, calidad, fiabilidad, alto precio, alto status, etc.

Para Coca-Cola, por ejemplo, su elemento diferenciador es la felicidad de compartir entre amigos y familia, es decir la unión familiar, amistar, compañerismo, etc.

Las marcas están presentes en todo; cada uno de nosotros somos una marca de nosotros mismos, cada país es una marca de sí mismo, no solo las empresas son marcas. Dicho esto no cabe duda que el cuidado de la marca es de suma importancia para las organizaciones, entidades, figuras públicas y para las personas.

Es por eso que al tener un excelente cuidado de la marca se genera imagen y reputación positiva para los distintos Stakeholders de las empresas, logrando de esta manera fortalecer la confianza en ellos y consolidando las relaciones.

1.4.2. La Reputación Online

Si se habla de marca personal como de las grandes marcas corporativas, todas tienen algo en común; funcionan como una caja vacía esperando a ser llenada de significados. Las marcas, con sus acciones, llenan la caja de historias y contenidos, pero es su Audiencia la que da una interpretación a los hechos, a veces de forma positiva, otra negativa, construyendo así una Reputación de marca (Del Santo, 2012).

Cervera (2015) afirma: “La reputación corporativa es la opinión que se forma en los distintos colectivos afectados por nuestra empresa y depende, fundamentalmente de tres aspectos: las acciones de la compañía, la forma en que éstas son comunicadas y como son percibidas” (p 279).

La reputación de la gestión online trata sobre las estrategias y técnicas de comunicación que se aplican para defender, promover, gestionar y en unos casos reparar la reputación de una marca personal o empresarial en el medio digital.

Leiva (2012), indica que la reputación online es el resultado que ejerce sobre las personas la suma de todos los mensajes que se emiten sobre cualquiera de nosotros. “(...) Es decir: yo emito mis mensajes en internet, pero otros también pueden hacerlo. Cuando alguien recibe todos esos inputs se termina formando una impresión sobre mí. Es mi reputación digital”.

Por lo tanto, una marca con una buena reputación podrá emprender cualquier movimiento social, acción o campaña y tendrá más éxito porque podrá contar con la colaboración de aquellos que confían en ella. Por el contrario, cualquier marca con una mala gestión de su reputación, tendrá que invertir mucho dinero y esfuerzo en corregir la falta de confianza antes de trabajar en cualquier iniciativa.

1.4.3. La Comunicación Digital

La comunicación digital engloba todos los métodos y herramientas utilizados para transmitir mensajes a través de un medio digital. También forman parte de este concepto los diferentes emisores y receptores de dicha comunicación, y el efecto que el mensaje produce en ellos. En definitiva, la comunicación digital es algo que está presente en todas las empresas actuales, y que es responsable, en gran parte, de su éxito.

Según Zanoni (2008), la comunicación digital es muy importante actualmente debido a su gran eficacia. Además de tratarse de un método muy sencillo, permite transmitir y compartir mensajes de manera mucho más rápida. Por lo tanto, la comunicación digital:

- Permite compartir información de un modo mucho más rápido y eficaz que otros métodos de comunicación tradicionales. A raíz de esto, nos permite ofrecer al público información actualizada en todo momento.
- No es un método muy costoso y, gracias a la amplia gama de recursos y herramientas disponibles, la comunicación digital está al alcance de todo el mundo.
- Permite la interacción entre los diferentes trabajadores de una empresa. Un sistema efectivo de comunicación digital puede ser diseñado de modo que los diferentes miembros de un equipo puedan utilizar dicho sistema como herramienta de comunicación interna de una empresa. Por otro lado, también puede permitir el intercambio de información entre empresa y cliente.
- Los diferentes sistemas de comunicación digital, así como las redes sociales, permiten muchas posibilidades en cuanto a formas de transmitir la información. El texto, las imágenes, los vídeos, las animaciones, los audios... son algunas de las técnicas más utilizadas por la gran mayoría de empresas.

Zanoni (2008), señala además que la constante evolución de las tecnologías hace que la comunicación también se encuentre en un cambio constante. Sin embargo, podemos hablar de ciertas herramientas que son básicas en cuanto al concepto de comunicación digital:

- Sistemas de plataforma online, redes sociales y herramientas de análisis de visitas.
- Aplicaciones móviles para teléfonos y tabletas, que permiten una navegación rápida y eficaz desde cualquier lugar.

- Diferentes medios de transmisión de información, desde redes sociales hasta blogs.
- Herramientas de gestión digital de características más concretas, en función de la actividad de cada empresa o negocio.

Además de estas herramientas, la tecnología ofrece muchas otras que pueden utilizarse en función de los objetivos concretos de cada negocio, dependiendo del mensaje que se desee comunicar.

La comunicación es un área que ofrece muchas posibilidades en la actualidad. Es importante tener el conocimiento y experiencia necesarios en este ámbito. De este modo, el mensaje podrá transmitirse de la forma más sencilla, rápida y eficaz.

1.4.4. Community Manager

La figura del Community Manager surgió en EE.UU., como el encargado de escuchar a la comunidad online, relacionarse con ella en nombre de la empresa, hacer llegar a su compañía lo que se dice de ella en el mundo digital para identificar amenazas u oportunidades e integrar estos espacios en las estrategias de negocio de la empresa.

Todo ello con inmediatez y transparencia, utilizando un lenguaje cercano y ofreciendo contenidos relevantes. Según Celaya (2011), “el principal retorno que buscan las empresas a la hora de invertir en tecnologías Web 2.0 es la mejora de la interacción con sus clientes e incrementar sus ventas” (p 146 -147). Y es esta interacción con los clientes lo que debe cuidar el Community Manager.

Como señala Ros (2008) “con estas nuevas herramientas de participación, gestionar conocimiento para generar valor al público de interés de la organización debe ser el objetivo”. Esto ha supuesto toda una transformación de la cultura empresarial, al convertirse el cliente en la principal variable de marketing que guía la toma de decisiones. La información sobre el cliente se convierte en el valor estratégico que va a marcar las diferencias en la gestión de las organizaciones y a condicionar la imagen de la empresa en su entorno.

Celaya (2011), también señala que conversar con la audiencia, escuchar y distribuir contenidos de la organización en los medios sociales son los principales cometidos del Community Manager. Si Internet nunca fue considerado un medio unidireccional, este nuevo perfil profesional le pone nombre y apellidos al tan ansiado feedback, al gestionar

la reputación online, posicionar a la organización en el espacio virtual, conversar con la audiencia y crear contenidos para compartirlos.

Analizar la información que recaba la empresa en los Social Media es también una de las tareas de este profesional, con el fin de generar conocimiento útil que pueda ser utilizado para la investigación de mercado, la puesta en marcha de programas de fidelización (Customer Relationship Management) y el desarrollo de nuevas líneas de negocio, por ejemplo (Celaya, 2011).

Por lo tanto, un Community Manager va a ser el encargado de escuchar a la comunidad online, relacionarse con ella en nombre de la empresa, hacer llegar a su compañía lo que se dice de ella en el mundo digital para identificar amenazas u oportunidades e integrar estos espacios en las estrategias de negocio de la empresa. Entre sus tareas está crear contenido creativo e inteligente, participar activamente en las conversaciones y monitorizar la Red día a día.

El Community Manager envía mensajes a través de plataformas como Facebook o Twitter, actualiza el estado de su corporación, revisa lo que se dice de su producto, mercado y competencia, ofrece contenidos exclusivos (pre-estreno de campañas publicitarias en redes sociales online, concursos y sorteos, entrevistas y chats con personal de la empresa, etc.), analiza las estadísticas de su perfil corporativo (tráfico de visitas, comentarios, participantes, etc.), monitoriza lo que se dice de la marca en la Red e invita a los usuarios a interactuar, entre otras tareas.

1.4.5. Relaciones Públicas 2.0

Los nuevos modelos económicos y sociales y, sobre todo, la revolución tecnológica ha marcado la transformación de la sociedad actual. Internet se ha convertido en un medio de comunicación masivo y global, tal es su alcance e influencia que muchos opinan que lo que no se encuentra en la Red no existe.

Internet es, en la actualidad, indispensable para la realización de campañas de comunicación gracias a la evolución de la Web 2.0, al éxito de los medios sociales y sobre todo, a la figura del Relacionista Público como gestor comunicativo, también conocido como Community Manager.

Existen multitud de definiciones sobre el concepto de las Relaciones Públicas, todas ellas, en general, coinciden en su carácter continuo, dinámico y planificado en el tiempo. El Instituto de Relaciones Públicas (2012) de Reino Unido define a esta disciplina como:

“Las Relaciones Públicas son una actividad de comunicación que establece procesos de adaptación interna y externa con los públicos de la organización de una manera recíproca. Es decir, la organización permanentemente debe conocer qué le piden sus públicos, su entorno más inmediato para ir adaptándose a esas demandas. Para ello debe conocer a sus públicos e investigar sus necesidades y consecuentemente, establecer los cambios necesarios para una mejora de las relaciones mutuas”.

Resulta indispensable, en la actualidad, destacar la importancia, tal y como menciona Castillo (2010), de esa reciprocidad, adaptación y necesidad de conocer y satisfacer los deseos de los públicos de una organización. Para ello, la llegada de Internet, y sobre todo, la aparición de la Web 2.0 ha sido un ejemplo claro de evolución y necesaria adaptación de las Relaciones Públicas, proceso que podemos observar en la comparativa que presenta Fernández Dutto, M. (2010) en la siguiente tabla acerca de los diferentes dominios de acción de las Relaciones Públicas tradicionales y Relaciones Públicas en el entorno digital, a ésta última Fernández Dutto las denomina Relaciones Públicas 2.0.

Tabla 2.- Comparación de dominios de acción de las Relaciones Públicas tradicionales y las Relaciones Públicas 2.0

Relaciones Públicas Tradicionales	Relaciones Públicas 2.0
Públicos Claves	Micro-targets, Tribus, redes sociales
La empresa en los medios	La empresa es el medio
Un mensaje clave	Redes de conversaciones dinámicas
Estrategias de comunicación	Experiencias de comunicación
Tecnología como soporte	RSVP* en tecnología
Información de prensa	Contenido de valor social
“Manejo de percepciones”	Constructores de confianza
Comunicación oficial	RSS de empleados
Imagen de la empresa	Diseño de conversaciones
Atributos	Valores

*RSVP: Respirar, sentir, vivir y pensar en las nuevas tecnologías.

Fuente: Fernandez Dutto, M. (2010)

Las Relaciones Públicas han evolucionado a lo largo del tiempo adaptándose a las diferentes tendencias comunicativas que han prevalecido en cada momento histórico. En la actualidad, gracias a la Web 2.0, las Relaciones Públicas tradicionales se han adaptado a este medio interactivo facilitando la comunicación e interacción con los públicos.

En este nuevo escenario digital, Internet se ha convertido en un medio indispensable para realizar campañas de comunicación, no solo para dar a conocer productos y servicios, sino también personas y territorios.

2. MARCO CONTEXTUAL

2.1. Mr. Joy

2.1.1. ¿Quiénes son?

Active Fun Diversion S.A. se dedica a actividades de parques de atracción y parques temáticos, incluida la explotación de diversas atracciones mecánicas y acuáticas, juegos, espectáculos, exposiciones temáticas y lugares de picnics.

Mr. Joy es una franquicia de parques de recreación infantil presentes en Ecuador y Perú, y que forma parte de la Firma Inglesa Active Fun Diversion S.A.

Forma parte de una operación de centros de entretenimiento familiar, distracciones, juegos electrónicos y mecánicos para infantes, niños, adolescentes y adultos (<http://www.supercias.gob.ec/> 10-2018).

2.1.2. Reseña Histórica

Active Fun Diversion S.A. está registrada como domicilio fiscal en la Av. Interoceánica Sn Pasaje "A", Pichincha, Quito, Cumbaya.

Según la Superintendencia de Compañías, valores y seguros, (2018), Active Fun Diversion S.A. se encuentra registrado en el SRI con RUC número 1792379253001 y como tipo de contribuyente "SOCIEDADES", inició sus actividades comerciales a mediados del 2012. Su Gerente General Peter Robert Dale Wakefield Taylor junto a la presidenta Cecilia Egas, han logrado expandir a Mr. Joy en Algunos Centros Comerciales del Ecuador. Actualmente MR. Joy cuenta con instalaciones en Perú y Ecuador.

2.1.3. Comunicación Realizada

Mr. Joy utiliza a su vocero designado para transmitir los comunicados oficiales en medios tradicionales; en el caso de Redes Sociales, afirman tener un Community Manager que gestiona las redes sociales, pero sus comunicados son firmados por “El equipo de Mr. Joy”.

Mr. Joy Posee su página oficial, donde los clientes pueden encontrar información sobre los distintos tipos de entretenimiento que la empresa ofrece y también los centros comerciales donde están ubicados.

Así mismo Mr. Joy publica en sus redes sociales, en especial Facebook, las novedades de acuerdo a sus atracciones, promociones, descuentos etc. Que sus clientes pueden encontrar además en fechas especiales como feriados y cumpleaños de sus niños.

2.1.4. Misión

“Ser el mejor destino de ocio familiar, donde las familias disfruten de un rato agradable y divertido en nuestras instalaciones”.

2.1.5. Visión

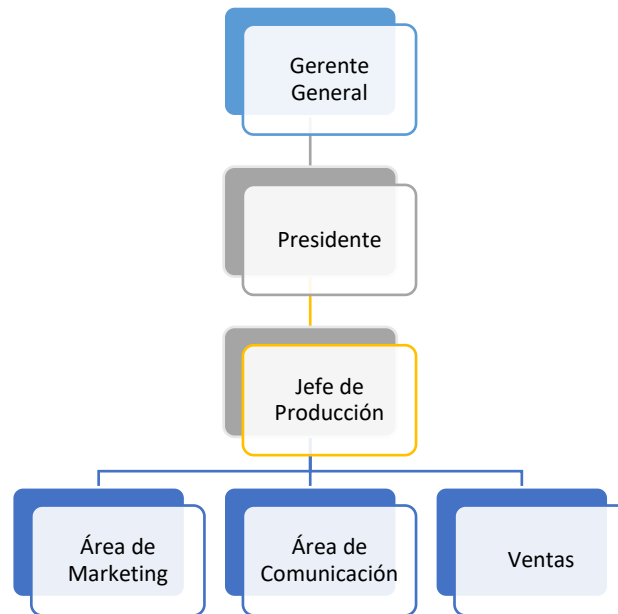
“Posicionarnos como la primera franquicia de parques infantiles en Ecuador, Perú y América Latina, ofreciendo a nuestros clientes un servicio exclusivo totalmente innovador”

2.1.6. Objeto Social

Diseño, asesoría, elaboración de estudios, prestación de servicios relacionados con la búsqueda e implementación de soluciones de desarrollo, implementación, montaje, puesta en marcha con el fin de desarrollar, planear o implementar centros de entretenimiento familiar (<http://www.mrjoy.com.ec/> 10-2018).

2.1.7. Organigrama de la Empresa

Ilustración 4, Organigrama de la empresa



Fuente: <http://www.mrjoy.com.ec/>

2.1.8. Valores Corporativos

Compromiso: “Intentamos ir más allá de nuestras obligaciones, superando objetivos, con el máximo respeto social”.

Pasión por el cliente: “Buscamos, a través de la amabilidad, momentos de contacto con nuestros clientes que superen sus expectativas”.

Creatividad: “Apostamos por la originalidad e innovación a la hora de tomar decisiones”.

Calidad: “Nuestra seña de identidad es la calidad: en la diversión, el espectáculo, la seguridad, la limpieza y la tematización”.

Espíritu de Equipo: “Trabajamos conjuntamente para alcanzar objetivos comunes con comprensión, confianza, ayuda y respeto” (<http://www.mrjoy.com.ec/> 10-2018).

2.1.9. Situación Geográfica

Mr. Joy posee centros de entretenimiento infantil en las siguientes locaciones del país:

Pichincha:

Quito: C.C. El bosque ubicado al Norte de la ciudad, C.C. El Recreo ubicado al Sur de la ciudad.

Valle de Cumbayá: C.C. Scala Shopping, C.C. Paseo San Francisco.

Tungurahua:

Ambato: C.C Mall de los Andes.

Guayas:

Guayaquil: C.C El Dorado.

Datos obtenidos de: (<http://www.mrjoy.com.ec/> 10-2018).

2.2. Estudio de caso: Mr. Joy

2.2.1. Manejo de Crisis por parte de Mr. Joy

Mr. Joy emitió un comunicado oficial en su página de Facebook 24 horas luego del incidente, por medio del cual, informaba a sus usuarios, su versión de los hechos y en su mayoría hablaba sobre lo “seguros y responsables” que son.

El contenido del comunicado expresa que los estándares de calidad con los que se rige la empresa son aquellos que rigen en Europa, debido a que los juegos que son adquiridos por parte de Mr. Joy son de origen y fabricación europea, por lo tanto ellos se rigen a una ley de seguridad y producción de Europa, se asevera que la empresa realiza constantes capacitaciones y simulacros de evacuaciones y emergencias, con lo cual el personal está certificado para actuar correctamente en este tipo de sucesos, brindando el apoyo adecuado en cada momento.

Parte importante del comunicado que emitió la empresa Mr. Joy sostiene que la empresa y todos sus locales cuentan con todos los permisos de funcionamiento que exigen las autoridades públicas, por lo cual sus instalaciones son seguras, debido a que uno de los permisos de funcionamiento que se exige a los locales comerciales es el permiso de los bomberos, quienes se encargan de revisar que el lugar sea seguro y que todas las instalaciones sean aptas para desempeñar las actividades a las que se dedica.

A continuación, se exponen capturas del comunicado de Mr. Joy:

Ilustración 5.- Captura del comunicado de Mr. Joy, parte 1



Fuente: <https://facebook.com/MrJoyEcuador/>

Ilustración 6.- Captura del comunicado de Mr. Joy, parte 2



Fuente: <https://facebook.com/MrJoyEcuador/>

Dicho comunicado fue retirado de su *fan page* y posteriormente, se realizó una rueda de prensa en la cual Mr. Joy acepta que hubo errores: “Entendemos que hemos tenido algunos errores al momento de aplicar el protocolo de emergencia que tenemos establecido en los parques” (ElComercio.com, 2018).

Según el diario ElComercio.com (2018), la empresa reconoció los gastos necesarios para que Nicolás se recupere, además se mencionó que se harán adecuaciones en los parques para mejorar la seguridad.

El vocero de la cadera de juegos sostuvo, además, que sí hay capacitación del personal en materia de primeros auxilios y seguridad. Y reconoció que en el momento del accidente algo falló y “que están tomando correctivos” (ElComercio.com, 2018).

En la rueda de prensa, el abogado de la familia Cordero Arias, padres de Nicolás, explicó que los padres no volverán a referirse al hecho. “Este tema está superado y no se referirán públicamente al caso”.

3. MARCO LEGAL

3.1. Representante Legal

Mr. Joy, como se habló anteriormente forma parte de Active Fun Diversion S.A. cuyo Gerente General es Peter Robert Dale Wakefield Taylor de nacionalidad inglesa.

Además, está su presidenta Cecilia Janeth Egas Hidalgo de nacionalidad Ecuatoriana (<http://www.supercom.gob.ec/es/> 10-2018)

3.2. Vocero

Santiago Jijón, vocero actual de Mr. Joy, encargado de los comunicados de la rueda de prensa frente al caso de Nicolás Cordero.

3.3. Según la Constitución

Es importante analizar además desde el punto de vista legal constitucional y tener otro punto de vista que también es necesario analizar, según la Constitución del Ecuador (2018), tenemos lo siguiente:

Art. 35.- Las personas adultas mayores, niñas, niños y adolescentes, mujeres embarazadas, personas con discapacidad, personas privadas de libertad y quienes adolezcan de enfermedades catastróficas o de alta complejidad, recibirán atención prioritaria y especializada en los ámbitos público y privado. La misma atención prioritaria recibirán las personas en situación de riesgo, las víctimas de violencia doméstica y sexual, maltrato infantil, desastres naturales o antropogénicos. El Estado prestará especial protección a las personas en condición de doble vulnerabilidad.

Sección quinta Niñas, niños y adolescentes

Art. 44.- El Estado, la sociedad y la familia promoverán de forma prioritaria el desarrollo integral de las niñas, niños y adolescentes, y asegurarán el ejercicio pleno de sus derechos; se atenderá al principio de su interés superior y sus derechos prevalecerán sobre los de las demás personas.

Las niñas, niños y adolescentes tendrán derecho a su desarrollo integral, entendido como proceso de crecimiento, maduración y despliegue de su intelecto y de sus capacidades, potencialidades y aspiraciones, en un entorno familiar, escolar, social y comunitario de

afectividad y seguridad. Este entorno permitirá la satisfacción de sus necesidades sociales, afectivo-emocionales y culturales, con el apoyo de políticas intersectoriales nacionales y locales.

Art. 45.- Las niñas, niños y adolescentes gozarán de los derechos comunes del ser humano, además de los específicos de su edad. El Estado reconocerá y garantizará la vida, incluido el cuidado y protección desde la concepción.

Las niñas, niños y adolescentes tienen derecho a la integridad física y psíquica; a su identidad, nombre y ciudadanía; a la salud integral y nutrición; a la educación y cultura, al deporte y recreación; a la seguridad social; a tener una familia y disfrutar de la convivencia familiar y comunitaria; a la participación social; al respeto de su libertad y dignidad; a ser consultados en los asuntos que les afecten; a educarse de manera prioritaria en su idioma y en los contextos culturales propios de sus pueblos y nacionalidades; y a recibir información acerca de sus progenitores o familiares ausentes, salvo que fuera perjudicial para su bienestar.

El Estado garantizará su libertad de expresión y asociación, el funcionamiento libre de los consejos estudiantiles y demás formas asociativas.

Art. 46.- El Estado adoptará, entre otras, las siguientes medidas que aseguren a las niñas, niños y adolescentes:

- 1.** Atención a menores de seis años, que garantice su nutrición, salud, educación y cuidado diario en un marco de protección integral de sus derechos.
- 2.** Protección especial contra cualquier tipo de explotación laboral o económica. Se prohíbe el trabajo de menores de quince años, y se implementarán políticas de erradicación progresiva del trabajo infantil. El trabajo de las adolescentes y los adolescentes será excepcional, y no podrá conculcar su derecho a la educación ni realizarse en situaciones nocivas o peligrosas para su salud o su desarrollo personal. Se respetará, reconocerá y respaldará su trabajo y las demás actividades siempre que no atenten a su formación y a su desarrollo integral.
- 3.** Atención preferente para la plena integración social de quienes tengan discapacidad. El Estado garantizará su incorporación en el sistema de educación regular y en la sociedad.

4. Protección y atención contra todo tipo de violencia, maltrato, explotación sexual o de cualquier otra índole, o contra la negligencia que provoque tales situaciones.
5. Prevención contra el uso de estupefacientes o psicotrópicos y el consumo de bebidas alcohólicas y otras sustancias nocivas para su salud y desarrollo.
6. Atención prioritaria en caso de desastres, conflictos armados y todo tipo de emergencias.
7. Protección frente a la influencia de programas o mensajes, difundidos a través de cualquier medio, que promuevan la violencia, o la discriminación racial o de género. Las políticas públicas de comunicación priorizarán su educación y el respeto a sus derechos de imagen, integridad y los demás específicos de su edad. Se establecerán limitaciones y sanciones para hacer efectivos estos derechos.
8. Protección y asistencia especiales cuando la progenitora o el progenitor, o ambos, se encuentran privados de su libertad.
9. Protección, cuidado y asistencia especial cuando sufran enfermedades crónicas o degenerativas (<https://educacion.gob.ec> 10-2018).

Por otro lado, se realizó una pequeña consulta a Marcelo Robalino con código profesional: 10-2017-151, Abogado y socio fundador del Buffet Robalino Ortiz, sede Ibarra:

Robalino (2018), declara que Mr. Joy debería tener personal de seguridad capacitado para cualquier tipo de contratiempo con los niños y para sus clientes, así mismo la empresa debería aportar a los clientes con un seguro médico.

Ahora bien, con respecto al caso de Nicolás, el abogado destaca que hay responsabilidad compartida por parte de la madre del menor y también por parte de Mr., Joy, y acota que la empresa está en la obligación de optar por un plan de contingencia para este tipo de situaciones.

“Podríamos analizar este caso de acuerdo la legislación comparada, según los países anglosajones que están regidos por el *Common law*: La total responsabilidad recae en la empresa, pero en nuestro derecho romano, la responsabilidad es compartida” (Robalino, 2018).

Por lo tanto, las normas constitucionales que cotejen los derechos de niñas niños y adolescentes, garantizan que el estado debe promover políticas de seguridad para que los menores se desarrollen integralmente en todos los ámbitos que se contemplan.

En el caso que nos ocupa, existen garantías que tutelan la seguridad e integridad de los menores, tanto así que la municipalidad debió promulgar ordenanzas que tutelen el funcionamiento de estos lugares.

Al trabajar directamente con personas, Mr. Joy debió prever situaciones de este estilo y tener un plan de contingencia, ya que para funcionar debió cumplir con todos los estándares requeridos.

3.4. Según la ley Orgánica de Defensa del Consumidor

La ley Orgánica de Defensa del Consumidor (2019), establece los derechos que tiene toda persona natural o jurídica que adquiriera, utilice o consuma un bien o servicio determinado, así como las obligaciones de todo proveedor para garantizar los derechos del consumidor.

Existen derechos fundamentales para el consumidor, los cuales se pueden agrupar de la siguiente manera: El derecho a recibir productos y servicios de óptima calidad, garantizando la salud, vida, seguridad en el consumo y la satisfacción de necesidades fundamentales; el derecho a tener información veraz, adecuada, clara y completa sobre el bien o servicio que se ofrece; el derecho a la protección contra la publicidad engañosa y abusiva; y el derecho a una tutela efectiva para la protección de sus derechos y reparación de daños (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, 2019).

Algunos derechos del consumidor según el artículo 4 “Derechos del Consumidor” de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (2019), son los siguientes:

- 1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;**
- 2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;**
- 3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad;**

5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;

8. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios.

4. INVESTIGACIÓN

4.1. Tipos de estudio de la Investigación

Según Bernal (2010), existen varios tipos de estudio de la investigación y es necesario conocerlos para saber cuál de estos encaja mejor con la investigación que se va a realizar:

4.1.1. Investigación Histórica

La investigación histórica se aplica no sólo a la historia como disciplina, sino a toda área del conocimiento que quiera analizar los hechos del pasado, así como relacionarlos con hechos del presente y supuestos del futuro.

Además, tiene como principales fuentes y técnicas de obtención de la información, la revisión documental, los vestigios y objetos reales, así como en algunos casos personas que tuvieron relación directa con los hechos estudiados o quienes, aunque no tuvieron relación directa con esos hechos, cuentan con información válida y confiable sobre los mismos (Bernal, 2010).

4.1.2. Investigación Documental

“La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio” (Bernal, 2010).

En la investigación documental es importante mencionar las investigaciones denominadas “estado del arte”, las cuales se caracterizan por abordar problemas de carácter teórico y empírico y que son relevantes en el tema objeto de estudio.

Según Bernal (2010), los “estados del arte” son estudios cuyo propósito es mostrar el estado actual del conocimiento en un determinado campo o de un tema específico. En consecuencia, tales estudios muestran el conocimiento relevante y actualizado, las tendencias, los núcleos problemáticos, los vacíos, los principales enfoques o escuelas, las coincidencias y las diferencias entre esas hipótesis y los avances sobre un tema determinado. Es importante aclarar que los estados de arte no son un inventario del conocimiento de un tema objeto de estudio, ya que implican análisis de la información documental revisada, tomando en cuenta consideraciones epistemológicas y criterios contextualizadores en los que se dieron y se dan estos conocimientos.

4.1.3. Estudio de Casos:

Bernal (2010), sostiene que el objetivo de los estudios de caso, mejor conocido como el método del caso, es estudiar en profundidad o en detalle una unidad de análisis específica, tomada de un universo poblacional.

Para el método del caso, la unidad de análisis, “el caso” objeto de estudio es comprendido como un sistema integrado que interactúa en un contexto específico con características propias. El caso o unidad de análisis puede ser una persona, una institución o empresa, un grupo, etcétera.

Como método o procedimiento metodológico de investigación, el estudio de caso se desarrolla mediante un proceso cíclico y progresivo, el cual parte de la definición de temas relevantes que se desea investigar. Se estudian en profundidad estos temas en la unidad de análisis, se recolectan los datos, se analizan, interpretan y validan; luego, se redacta el caso (Bernal, 2010).

4.1.4. Longitudinal

En la investigación longitudinal se obtienen datos de la misma población en distintos momentos durante un período determinado, con la finalidad de examinar sus variaciones en el tiempo.

Para Bernal (2010), la elección del tipo de investigación por parte del investigador depende de tres factores: el objeto, el problema de investigación, los objetivos y el tipo de hipótesis, si es que se plantea por parte del investigador, por ello se deben tener muy claros tales aspectos o factores del proceso investigativo.

La siguiente tabla indica las principales características de las investigaciones antes mencionadas:

Tabla 3.- Tipos de estudio en la Investigación

Tipos de Estudio de la Investigación	Características
Histórica	Analiza eventos del pasado y busca relacionarlos con otros del presente
Documental	Analiza información escrita sobre el tema objeto de estudio.
Estudio de casos	Analiza una unidad específica de un universo poblacional.
Longitudinal	Compara datos obtenidos en diferentes oportunidades o momentos de una misma población, con el propósito de evaluar cambios.

Fuente: Bernal, C. (2010)

4.2. Recolección de Información

Según Bernal (2010), se tienen dos tipos de fuentes de recolección de información, las primarias y secundarias:

4.2.1. Fuentes Primarias

Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera. (Bernal, 2010).

Bernal (2010) sostiene además que se obtiene información primaria cuando se observan directamente los hechos (presenciar una huelga, observar sistemáticamente el lugar de trabajo, etcétera), cuando se entrevista directamente a las personas que tienen relación directa con la situación objeto del estudio (en el caso de que quiera conocerse la opinión de los gerentes sobre el impacto de las medidas económicas en la actividad de las empresas, la información directa se genera cuando se entrevista directamente a los gerentes, y no cuando se lee en un periódico, un libro o se escucha en un noticiero).

4.2.2. Fuentes Secundarias

Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información (Bernal, 2010).

El autor deduce que, en investigación, cualquiera de estas fuentes es válida siempre y cuando el investigador siga un procedimiento sistematizado y adecuado a las

características del tema y a los objetivos, al marco teórico, a las hipótesis, al tipo de estudio y al diseño seleccionado.

En investigación, cuanto mayor rigor y exigencia se involucren en el proceso del desarrollo del estudio, más válido y confiable será el conocimiento generado.

4.3. Métodos de Muestreo

4.3.1. Muestreo Probabilístico

Bernal (2010), explica que, en esta técnica de muestreo, el investigador debe garantizar que cada individuo tenga las mismas oportunidades de ser seleccionado y esto se puede lograr si el investigador utiliza la aleatorización.

La ventaja de utilizar una muestra aleatoria es la ausencia de sesgos de muestreo y sistemáticos. Si la selección aleatoria se hace correctamente, la muestra será representativa de toda la población.

El efecto de esto es un sesgo sistemático ausente o mínimo que es la diferencia entre los resultados de la muestra y los resultados de la población. El sesgo de muestreo también se elimina ya que los sujetos son elegidos al azar (Bernal, 2010).

4.3.1.1. Muestreo Aleatorio Simple

El muestreo aleatorio simple es la forma más fácil de muestreo probabilístico. Lo único que el investigador tiene que hacer es asegurarse de que todos los miembros de la población sean incluidos en la lista y luego seleccionar al azar el número deseado de sujetos (Bernal, 2010).

A su vez el autor explica que existen muchos métodos para hacer esto. Puede ser tan mecánico como sacar tiras de papel de un sombrero con nombres escritos mientras el investigador tiene los ojos vendados o puede ser tan fácil como usar un software de computadora para hacer la selección aleatoria.

4.4. Tipos de Investigación

4.4.1. Investigación Cuantitativa

Según Bernal (2010), esta investigación se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados.

Por su parte, James (2007), nos señala que suele asociar este tipo de investigación con el método científico debido a que presenta los datos como hechos absolutos y comprobables, lo que lleva a pensar que sus resultados son indiscutiblemente válidos representando la realidad sin margen de equivocación.

“Por esta razón, la naturaleza de la investigación cuantitativa es descriptiva y necesariamente tanto el tema como sus variables y elementos del problema deben poder definirse, medirse o traducirse en números” (James, 2007).

4.4.2. Investigación Cualitativa

Bernal (2010), indica que la preocupación de la investigación cualitativa no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.

Así mismo James (2007), sostiene que la información recolectada no es numérica ni puede definirse con escalas. Está abierto al uso de imágenes, conversaciones, narrativas, textos y observaciones en contexto. La investigación cualitativa lleva su tiempo y requiere más trabajo que otros tipos de investigación. Se dice que se acopla mejor con investigadores que verdaderamente les interesa el tema, quieren tomarlo con seriedad y están dispuestos a comprometerse con el estudio.

4.5. Metodología de la Investigación

4.5.1. Método Empírico

James (2007), se refiere a cualquier investigación fundada en la experimentación u observación, conducida generalmente a responder una pregunta específica o hipótesis. Significa que la información es obtenida mediante experiencia, observación y/o experimentación.

Así mismo declara que dentro de la investigación científica, la palabra “empírico” se refiere al uso de una hipótesis que pueda ser testeada usando la observación y experimentación, toda evidencia debe ser empírica, con lo cual supone que debe estar basada en evidencia.

4.5.1.1. Observación Científica

Es parte del método empírico y puede llegar a ser utilizada en distintos momentos de la investigación y consiste en la percepción directa del objeto de estudio para de esta manera conocer la realidad.

Según James (2007), existen varios tipos de observación:

Observación Simple: realizada por una persona de manera espontánea, de forma consciente y sin prejuicios.

Observación Sistemática: requiere cierto control para garantizar su objetividad, debe ser realizada por varios observadores con el fin de obtener un resultado uniforme y justo.

Observación No Participante: el investigador no forma parte del grupo investigado.

Observación Abierta: los sujetos que serán investigados están en conocimiento de que serán observados.

Observación Encubierta: los sujetos que serán investigados no están en conocimiento de que serán observados, el observador está oculto.

4.5.2. Método Teórico

Según Bernal (2010), se lo entiende como el conjunto de postulados, reglas y normas para el estudio y la solución de los problemas de investigación, institucionalizados por la denominada comunidad científica reconocida.

A continuación, se habla sobre los 3 métodos relevantes para el presente trabajo según Bernal (2010):

4.5.2.1. Método Deductivo – Inductivo

Este método parte de premisas generales para obtener conclusiones particulares. Bernal (2010), sostiene que se basa en la lógica y estudia hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general).

4.5.2.2. Método Histórico – Lógico

Procedimiento de investigación y esclarecimiento de los fenómenos culturales que consiste en establecer la semejanza de esos fenómenos, infiriendo una conclusión acerca de su parentesco genético, es decir, de su origen común (Bernal, 2010).

4.5.2.3. Método Analítico - Sintético

Estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran esas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis) (Bernal, 2010).

4.6. Universo

Según datos del INEC (2018) (Instituto Nacional de Estadística y Censos), El Distrito Metropolitano de Quito, cuenta con una cantidad de 2.239.191 habitantes, según el último censo del 2010. De los cuales, 147.023 son niños que comprenden entre los 5 a 9 años de edad, siendo una población homogénea.

4.7. Muestra

Para poblaciones finitas homogéneas donde:

n= Número de elementos de la muestra.

P/Q= Probabilidades con las que se presenta el fenómeno (valor fijo 0.5)

Z = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido es de 1,96.

E= margen de error permitido 0,09.

$$n = \frac{(Z^2) \cdot (P) \cdot (Q)}{(E^2)}$$

$$n = \frac{(1.96^2) \cdot (0.5) \cdot (0.5)}{(0.09^2)}$$

$$n = \frac{(3,8416) \cdot (0.5) \cdot (0.5)}{(0.0081)}$$

$$n = \frac{0.9604}{0.0081}$$

$$n = 118$$

4.8. Herramientas de investigación

Las herramientas de recolección de información utilizadas para la presente investigación, pertenecen al método cualitativo y cuantitativo respectivamente y se detallan a continuación:

4.8.1. Herramientas cualitativas

4.8.1.1. Entrevistas

Las entrevistas se las realizó a 5 líderes de opinión, con el objetivo de obtener criterios más sólidos y veraces que sean indispensables para la presente investigación, y de esta manera poder desarrollar las preguntas para las encuestas:

- Community Manager.
- Dircom.
- Experto en Comunicación en Crisis.
- Profesional de las Relaciones Públicas.
- Madre de Familia (que cumpla con los requisitos dentro de la muestra homogénea y además con conocimientos en redes sociales).

A continuación, se presenta una pequeña tabla de líderes para mejor entendimiento de los lectores:

Tabla 4.- Tabla de líderes de opinión

	Nombre	Cargo	Empresa	Teléfono	E-mail
1	Andrés Luna	Experto en Comunicación en Crisis	UTE	0995039335	alunamontalvo@hotmail.com
2	Darío Ramos	Profesional de las Relaciones Públicas	PUCE	0997629357	rros88@outlook.es
3	Paolo Muñoz	Director de Comunicación (DIRCOM)	SAN FRANCISCO	0996566282	paolomunioz@hotmail.com
4	Renato Barros	Community Manager	UTE	0998969049	renatobarrosb@gmail.com
5	Adriana Mancero	Madre de familia con conocimiento del tema	RADIO LATINA	098720 3076	adriana.mancero@gmail.com

Fuente: Elaboración propia

4.8.1.2. Modelo de Entrevista

La presente entrevista está diseñada con el objetivo de obtener una opinión profesional sobre el manejo de crisis en las redes sociales, y así, diseñar de una manera mucho más sólida las encuestas dirigidas al público.

Datos Personales:

Nombre: _____

Edad: _____ **Profesión:** _____

1.- ¿Qué opina sobre el manejo de crisis en redes sociales?

2.- ¿Cómo identifica usted las etapas de una crisis en redes sociales?

- 3.- Según su opinión, ¿Qué actividad o actividades son necesarias para evitar una crisis?
- 4.- ¿Cuál es su opinión sobre los canales de comunicación utilizados por Mr. Joy al momento de la crisis?
- 5.- ¿Cuál es su opinión acerca del caso de Nicolás Cordero en Mr. Joy?
- 6.- ¿Cuál es su recomendación para el manejo de crisis de este caso en redes sociales?
- 7.- ¿Cuál es su criterio sobre el desempeño de Mr. Joy en las redes sociales frente al caso de Nicolás Cordero?
- 8.- ¿Cuál debe ser el procedimiento de Mr. Joy en redes sociales en el caso de Nicolás Cordero?
- 9.- En el caso en cuestión, ¿Cuál es su criterio frente al tiempo de respuesta de Mr. Joy en las redes sociales?
- 10.- ¿Cuál es su opinión frente a los comunicados de Mr. Joy en las redes sociales ante el caso de Nicolás Cordero?

4.8.1.3. Matriz de Interpretación

La siguiente matriz se realizó con el objetivo de interpretar las respuestas de los cinco líderes de opinión sobre el tema en cuestión, de ésta manera se pudo obtener las preguntas para el modelo de encuesta dirigido al público.

Tabla 5.- Matriz de Interpretación

1.- ¿Qué opina sobre el manejo de crisis en redes sociales?				
líder 1	líder 2	líder 3	líder 4	líder 5
Comentarios	Comunicación	Reaccionar rápido	Capacidad estratégica	Problemáticas virales
Fotos	Gestión de conflictos	Prevenir	Respuesta inmediata	Community manager
Publicaciones		Anticipar		
2.- ¿Cómo identifica usted las etapas de una crisis en redes sociales?				
líder 1	líder 2	líder 3	líder 4	líder 5
Comentarios negativos	Comentarios negativos	Prevención	Alcance de las Publicaciones	Identificar el problema
Mayor número de seguidores	Bola de nieve	Dase de crisis	Problema	Comunicados oficiales
Viralización		Post crisis	Conflicto	Solucionar la crisis
			Crisis	
3.- Según su opinión, ¿Qué actividad o actividades son necesarias para evitar una crisis?				
líder 1	líder 2	líder 3	líder 4	líder 5
Comité de crisis	Comité de crisis	Plan de crisis	Anticiparse	Relaciones publicas
Plan de crisis	Manual de crisis	Gestionar medios	Medidas de mitigación	personal capacitado
	Protocolo	Planificación		Simulacros
	Relaciones con los Stakeholders y medios de comunicación			Manejar bien los comunicados
	Acciones constantes			
4.- ¿Cuál es su opinión sobre los canales de comunicación utilizados por Mr. Joy al momento de la crisis?				
líder 1	líder 2	líder 3	líder 4	líder 5

Falta de preparación	Mal uso de los mismos	canales adecuados	Si se usaban bien los comunicados en redes no era necesario la rueda de prensa	Usar redes sociales
Uso lento de los canales de comunicación	Usar medios digitales (facebook live)	comunicados no competentes		
5.- ¿Cuál es su opinión acerca del caso de Nicolás Cordero en Mr. Joy?				
líder 1	líder 2	líder 3	líder 4	líder 5
No cuenta con medidas adecuadas	Posición amigable y empática	Personal capacitado	Mal manejado	Estar al tanto de los afectados
	Preocupación con los clientes	Plan de contingencia	No tuvo manual de crisis	Más preocupación
Poner mayor atención al caso		Saber qué pasa con el niño		
6.- ¿Cuál es su recomendación para el manejo de crisis de este caso en redes sociales?				
líder 1	líder 2	líder 3	líder 4	líder 5
Community manager capacitado	Plan de prevención de crisis	Anticiparse a la crisis	Prevenir la crisis mediante un Dpto. de Comunicación	Respuestas inmediatas
	Mensajes claros, cortos y contundentes	Estrategia en redes sociales		Personal capacitado
	Tiempo de respuesta inmediato	Comunicación efectiva	Comunicación estratégica	Cumplir responsabilidades
		Comunicados claros		
7.- ¿Cuál es su criterio sobre el desempeño de Mr. Joy en las redes sociales frente al caso de Nicolás Cordero?				
líder 1	líder 2	líder 3	líder 4	líder 5
Respuesta lenta	Desempeño flojo	Desempeño pésimo	Comunicador de la empresa	Acciones inmediatas en las redes

No estuvieron preparados	Comunicados erróneos	Preocupación ante el niño	Agencia de relaciones publicas	Comunicados adecuados
Comité de crisis				
8.- ¿Cuál debe ser el procedimiento de Mr. Joy en redes sociales en el caso de Nicolás Cordero?				
líder 1	líder 2	líder 3	líder 4	líder 5
Prevenir	Generar empatía	Plan de prevención	Enfrentar la situación	Respuestas rápidas
Comité de crisis	Mensajes claros	Mensajes cortos	Generar empatía	Generar bienestar y tranquilidad
respuesta inmediata	Estrategias transmedia	Evitar terceros culpables	Honestidad	
		Mensajes firmados por un vocero	Estrategias adecuadas	
9.- En el caso en cuestión, ¿Cuál es su criterio frente al tiempo de respuesta de Mr. Joy en las redes sociales?				
líder 1	líder 2	líder 3	líder 4	líder 5
Tardó mucho	Comunicados debieron ser inmediatos	El problema es la manera en que se la manejó	Demasiado tiempo en responder	Demasiado lento
		El tiempo no influyó		
10.- ¿Cuál es su opinión frente a los comunicados de Mr. Joy en las redes sociales ante el caso de Nicolás Cordero?				
líder 1	líder 2	líder 3	líder 4	líder 5
Generar comunicados claros	Comunicados cortos	Los comunicados son fallidos	Mala idea borrar el comunicado	Muy extenso
Mensajes inmediatos	Fáciles de entender	No hay estrategia de resolución de crisis	Comunicados claros	Posibles soluciones
	Fáciles de recordar			empáticos
	comunicados audiovisuales			

Fuente: Elaboración Propia

4.8.2. Herramientas Cuantitativas

4.8.2.1. Encuestas

Las encuestas como se mencionó con anterioridad, están desarrolladas en base a los diferentes criterios de los 5 líderes de opinión entrevistados.

Se realizó 120 encuestas dirigidas a padres, madres y/o familias con uno o más hijos, que comprenden las edades de 5 a 9 años y a su vez son clientes de Mr. Joy en la ciudad de Quito y están distribuidas de la siguiente manera:

- 40 Encuestas en el sector Sur de la ciudad.
- 40 Encuestas en el sector Centro de la ciudad.
- 40 Encuestas en el sector Norte de la ciudad.

Para la presente encuesta se realizaron 17 preguntas, cerradas y de opción múltiple como se indica a continuación en el modelo de encuesta.

4.8.2.2. Modelo de Encuesta

La presente encuesta está diseñada con el objetivo de obtener información sobre el manejo de crisis en las redes sociales y tener una mejor opinión sobre el desempeño en la gestión de crisis por parte de Mr. Joy.

Datos Personales:

Nombre: _____ Sexo: F M

Edad: _____ Sector de Residencia: Centro Norte Sur

Edad de su/s hijo/s _____

En la escala del 1 al 3 seleccione las opciones que usted considere, siendo 1 de mayor importancia, 2 medianamente importante y 3 poco o nada importante:

1. De las siguientes opciones, ¿cuáles cree que son necesarias para la gestión de crisis en las redes sociales?

Comunicación efectiva _____

Generar contenido _____

Gestionar conflictos _____
Acciones de un Community Manager _____
(Persona encargada del manejo y gestión de redes sociales y Social Media) _____

Marque con una X las opciones que crea convenientes:

2. Según su criterio, ¿Cómo identificaría usted las etapas de una crisis en redes sociales?

Comentarios negativos _____
Mayor número de seguidores _____
Viralización de contenido _____
Conflictos _____
OTROS: _____

3. Según su opinión, ¿Qué actividad o actividades debe realizar una empresa para evitar una crisis?

Tener un comité de crisis _____
Formular un plan de gestión de crisis _____
Comunicación constante con los públicos relacionados con la empresa _____
Anticiparse a la crisis _____
Personal capacitado _____
Manejo adecuado de comunicados _____

4. ¿Cómo cree que fue el uso de los canales de comunicación utilizados por Mr. Joy al momento de la crisis en el caso de Nicolás Cordero?

Hubo un buen uso de los mismos _____
Hubo mal uso de los mismos _____
Debió mantenerse en el mismo canal, en este caso redes sociales _____
Debió usar canales mixtos, redes sociales, ruedas de prensa y demás medios tradicionales al mismo tiempo _____

5. ¿Qué factores piensa que fueron importantes en el caso de Nicolás Cordero?

No contaron con medidas necesarias _____
La empatía con los afectados _____
Personal capacitado _____
Contar con procesos de crisis _____
OTROS: _____

6. ¿Cuál es su recomendación para el manejo de crisis de este caso en redes sociales? Seleccione 3 opciones del 1 al 3, siendo 1 menos importante, 2 medianamente importante y 3 muy importante.

Tener un plan de prevención de crisis _____

Anticiparse a la crisis _____

Poseer una comunicación estratégica _____

Encargado de redes sociales (Community Manager) _____

Personal capacitado _____

Plan de gestión de crisis _____

OTROS: _____

7. ¿Cómo califica el desempeño de Mr. Joy en las redes sociales frente al caso de Nicolás Cordero? Marque con una X en las opciones que usted considere:

Mr. Joy tuvo una respuesta demasiado lenta _____

Realizó comunicados muy extensos _____

Mr. Joy fue excelente en sus comunicados _____

La empresa manejo de manera correcta la crisis _____

Hubo muchos errores _____

Los comunicados fueron claros y fáciles de entender _____

OTROS: _____

8. ¿Cuál debe ser el procedimiento de Mr. Joy en redes sociales en el caso de Nicolás Cordero? Seleccione 3 opciones del 1 al 3, siendo 1 menos importante, 2 medianamente importante y 3 muy importante.

Tener un plan de prevención _____

Generar empatía _____

Realizar mensajes claros _____

Dar respuestas rápidas _____

Evitar buscar terceros culpables _____

OTROS: _____

9. Frente al caso de Nicolás Cordero, ¿Cómo califica el tiempo de respuesta de Mr. Joy en las redes sociales? Marque con una X una de las siguientes opciones:

- Excelente _____
- Demasiado tarde _____
- El tiempo no influyó _____
- OTRO: _____

10. ¿Cómo fueron los comunicados de Mr. Joy en las redes sociales ante el caso de Nicolás Cordero? Marque con una X las opciones que crea necesario

- Los comunicados fueron cortos, precisos y fáciles de entender _____
- No hubo mensajes inmediatos _____
- El comunicado fue demasiado extenso _____
- Los mensajes expresaban empatía con el niño y sus familiares _____
- OTROS: _____

11. ¿Cómo describe las acciones de Mr. Joy en el momento que Nicolás sufrió la caída?

- Buenas y oportunas _____
- No hubo preocupación con el niño y sus familiares _____
- Se necesita personal capacitado para este tipo de situaciones _____
- Mr. Joy cumplió con sus responsabilidades _____
- OTROS: _____

12. ¿Piensa que Mr. Joy estuvo preparado para la crisis?

- Sí _____ No _____
- PORQUE: _____

13. ¿Cuál de los siguientes cree usted que es la mejor opción para la creación de contenidos y difusión de contenidos en redes sociales?

- Community Manager _____
- Vocero designado _____
- Equipo de comunicación _____
- Equipo de Mr. Joy _____
- Gerente General _____
- OTROS: _____

14. ¿Cree usted que Mr. Joy debe mejorar su comunicación estratégica a la hora de gestionar una crisis?

Sí _____ No _____

PORQUE: _____

15. ¿Cómo califica el contenido que publica y difunde Mr. Joy en sus redes Sociales?

Bueno _____

Malo _____

Regular _____

Escaso contenido y poco informativo _____

16. Según su criterio, ¿si el afectado fuese su hijo o sus hijos, regresaría a Mr. Joy?

Sí _____ No _____

PORQUE: _____

17. ¿Cómo califica usted la información generada en redes sociales?

Información buena _____

Información normal _____

Información deficiente _____

Información pésima _____

PORQUE: _____

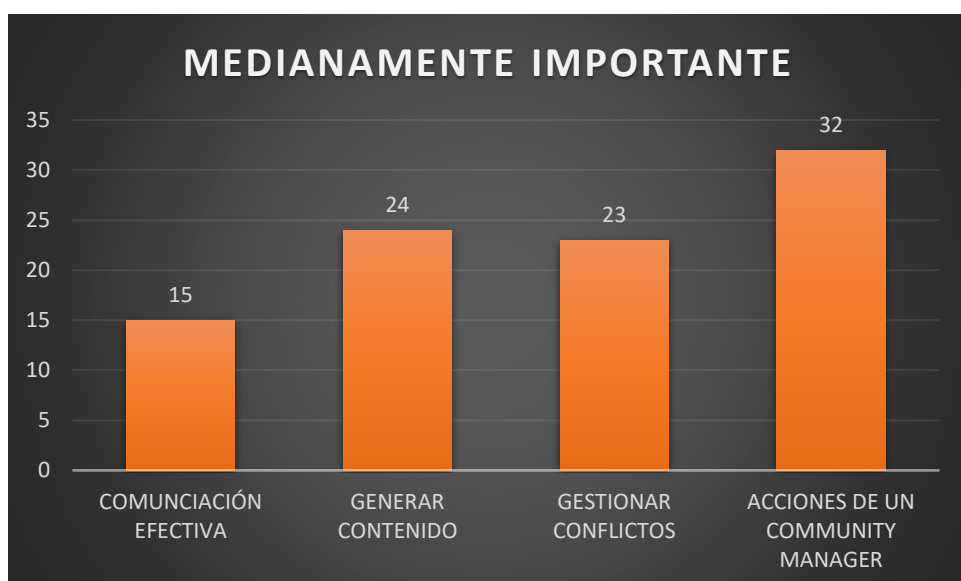
4.9. Resultados de la Investigación

1. De las siguientes opciones, ¿cuáles cree que son necesarias para la gestión de crisis en las redes sociales?, siendo 1 de mayor importancia, 2 medianamente importante y 3 poco o nada importante:

MUY IMPORTANTE				
	COMUNICACIÓN EFECTIVA	GENERAR CONTENIDO	GESTIONAR CONFLICTOS	ACCIONES DE UN COMMUNITY MANAGER
TOTAL	72	45	32	32



MEDIANAMENTE IMPORTANTE				
	COMUNICACIÓN EFECTIVA	GENERAR CONTENIDO	GESTIONAR CONFLICTOS	ACCIONES DE UN COMMUNITY MANAGER
TOTAL	15	24	23	32



POCO IMPORTANTE				
	COMUNICACIÓN EFECTIVA	GENERAR CONTENIDO	GESTIONAR CONFLICTOS	ACCIONES DE UN COMMUNITY MANAGER
TOTAL	13	11	29	7

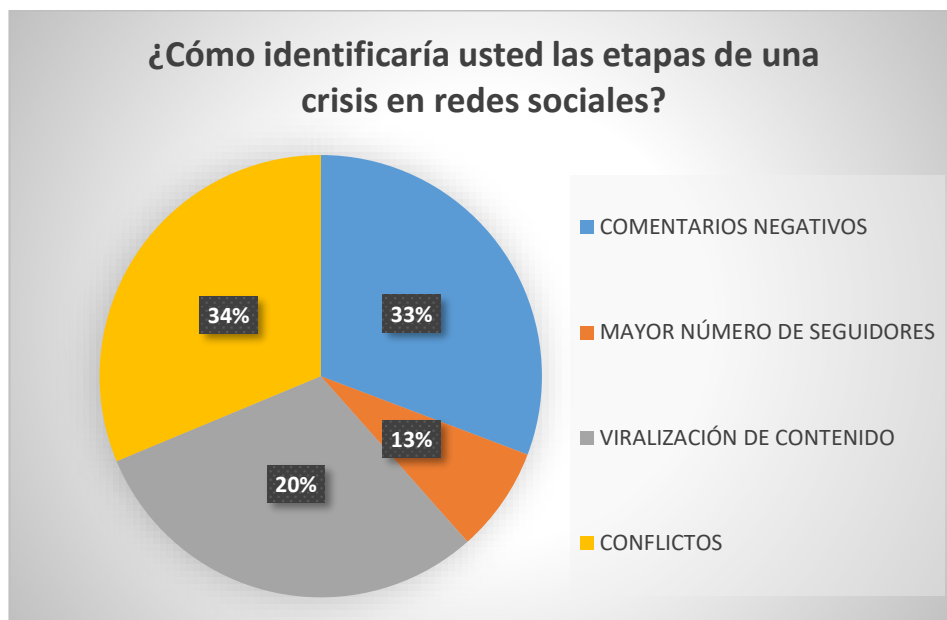


Interpretación: En la opción MUY IMPORTANTE tenemos 72 personas piensan que una comunicación efectiva es esencial, así mismo otras 45 opinan que generar contenido también es muy importante a la hora de resolver una crisis.

Del total de las personas encuestadas concuerdan en que generar contenido, mantener una comunicación efectiva y tener una persona encargada de las redes sociales, son las primeras acciones que debe tomar una empresa para manejar una situación de crisis en redes sociales, seguido de la gestión conflictos y las acciones de un Community Manager para manejar de manera inmediata las situaciones de crisis que puedan presentarse.

2. Según su criterio, ¿Cómo identificaría usted las etapas de una crisis en redes sociales?

	COMENTARIOS NEGATIVOS	MAYOR NÚMERO DE SEGUIDORES	VIRALIZACIÓN DE CONTENIDO	CONFLICTOS
TOTAL	40	15	24	41



Interpretación: Se puede observar que, las etapas mediante las cuales las personas identifican una crisis, están medidas en los siguientes porcentajes: el 34% y 33%, es en esencia comentarios negativos y conflictos respectivamente, el 13% de mayor número de seguidores y 20% de viralización de contenido.

Los padres de familia respondieron en su mayoría que, la primera etapa de una crisis en redes sociales, son los conflictos, seguido de los comentarios negativos generados por los internautas y a su vez proceden a viralizar el contenido y de esta manera aumenta el número de seguidores por la crisis generada y que no fue manejada de manera eficaz. Estas etapas podrían evitarse o en caso de que se presentaran darles un adecuado manejo con un equipo de comunicación preparado y capaz de reaccionar de manera inmediata ante cualquier tipo de situación.

3. Según su opinión, ¿Qué actividad o actividades debe realizar una empresa para evitar una crisis?

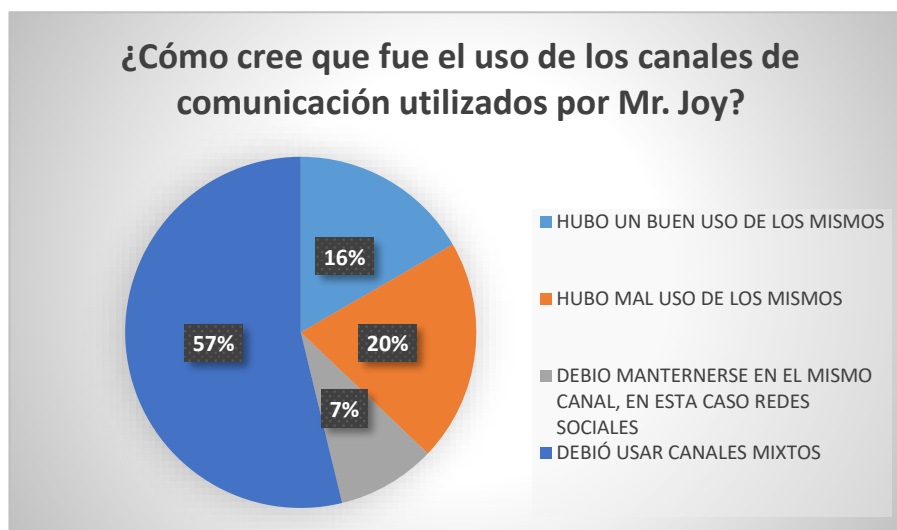
	TENER UN COMITÉ DE CRISIS	FORMULAR UN PLAN DE GESTIÓN DE CRISIS	COMUNICACIÓN CONSTANTE CON LOS PÚBLICOS RELACIONADOS CON LA EMPRESA	ANTICIPARSE A LA CRISIS	PERSONAL CAPACITADO	MANEJO ADECUADO DE COMUNICADOS
TOTAL	15	24	5	21	36	19



Interpretación: Como se observa, el 30% están de acuerdo con que la empresa debe contar con un personal capacitado, seguido con un 20% de encuestados opinan que la institución debería formular un plan de gestión de crisis, 16% opinan que deben poseer un manejo adecuado de comunicados, el 12% piensan que se debe conformar un comité de crisis. Estas opciones señaladas por los encuestados son correctas ya que hay que tener varias herramientas y acciones al momento de presentar una crisis comunicacional para que así la empresa la afronte de mejor manera y pueda salir victoriosa de situaciones difíciles.

4. ¿Cómo cree que fue el uso de los canales de comunicación utilizados por Mr. Joy al momento de la crisis en el caso de Nicolás Cordero?

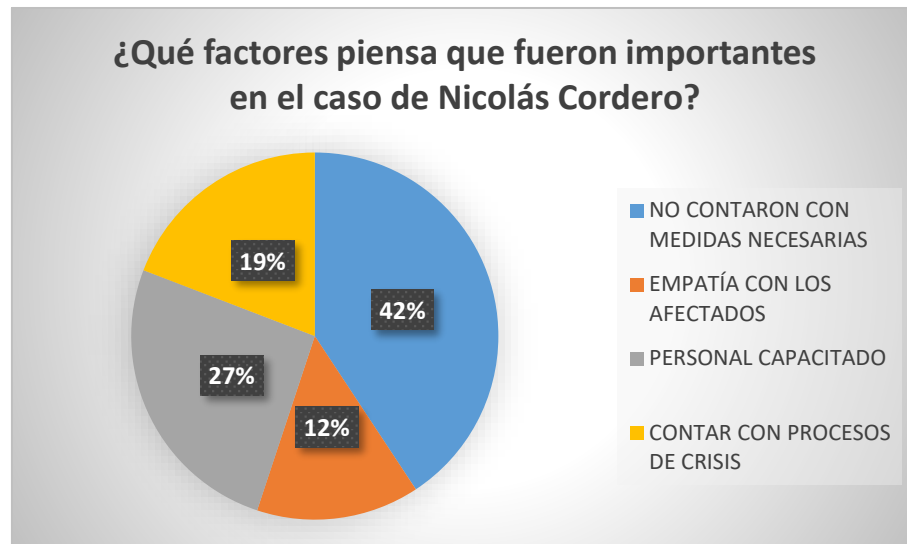
	HUBO UN BUEN USO DE LOS MISMOS	HUBO MAL USO DE LOS MISMOS	DEBIÓ MANTENERSE EN EL MISMO CANAL, EN ESTA CASO REDES SOCIALES	DEBIÓ USAR CANALES MIXTOS
TOTAL	19	24	9	68



Interpretación: Un total de 57% de padres de familia encuestados, están de acuerdo en que Mr. Joy debió usar diferentes tipos de canales de comunicación para poder manejar la crisis, un 20% aseguran que la empresa utilizó de mala manera los medios que tenían a su disposición en el momento que ocurrió la crisis; por el contrario, el 16% manifestaron que la empresa hizo uso de los medios de la mejor manera y un 7% considera que la empresa anteriormente mencionada debió manejar su crisis mediante redes sociales y no utilizar ningún otro medio de comunicación. La crisis se presentó en redes sociales y debió ser este el medio por el cual Mr. Joy debió actuar de manera inmediata, disculparse por lo sucedido y dar una respuesta positiva a los familiares del niño afectado.

5. ¿Qué factores piensa que fueron importantes en el caso de Nicolás Cordero?

	NO CONTARON CON MEDIDAS NECESARIAS	EMPATÍA CON LOS AFECTADOS	PERSONAL CAPACITADO	CONTAR CON PROCESOS DE CRISIS
TOTAL	50	14	33	23



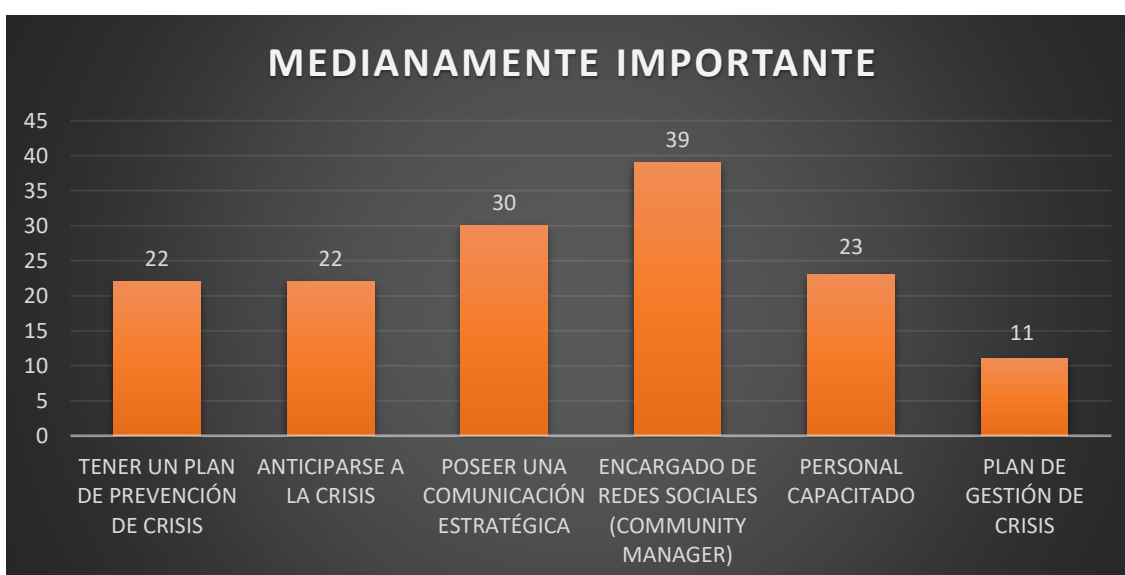
Interpretación: Un total de 42% de padres de familia que respondieron la encuesta, opinan que los factores importantes en el caso de Nicolás Cordero fue que, la empresa no contaba con las medidas de seguridad necesarias en las atracciones que ofrecen, un 27% concuerda en que no tienen un personal capacitado para afrontar este tipo de situaciones. Además, el 19% creen que deberían contar con procesos para gestionar una crisis y por último un 14% afirman que la falta de empatía con los afectados jugó un papel importante en esta situación. Capacitar al personal para que esté preparado ante cualquier situación es lo primordial en una empresa, además que en este tipo de establecimientos en donde existe el peligro de sufrir algún accidente es necesario contar con un equipo de primero auxilios y que de esta manera se puedan evitar futuros problemas.

6. ¿Cuál es su recomendación para el manejo de crisis de este caso en redes sociales? Seleccione una de las 3 opciones del 1 al 3, siendo 1 menos importante, 2 medianamente importante y 3 muy importante.

MUY IMPORTANTE						
	TENER UN PLAN DE PREVENCIÓN DE CRISIS	ANTICIPARSE A LA CRISIS	POSEER UNA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	ENCARGADO DE REDES SOCIALES (COMMUNITY MANAGER)	PERSONAL CAPACITADO	PLAN DE GESTIÓN DE CRISIS
TOTAL	63	39	43	29	63	53



MEDIANAMENTE IMPORTANTE						
	TENER UN PLAN DE PREVENCIÓN DE CRISIS	ANTICIPARSE A LA CRISIS	POSEER UNA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	ENCARGADO DE REDES SOCIALES (COMMUNITY MANAGER)	PERSONAL CAPACITADO	PLAN DE GESTIÓN DE CRISIS
TOTAL	22	22	30	39	23	11



POCO IMPORTANTE						
	TENER UN PLAN DE PREVENCIÓN DE CRISIS	ANTICIPARSE A LA CRISIS	POSEER UNA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	ENCARGADO DE REDES SOCIALES (COMMUNITY MANAGER)	PERSONAL CAPACITADO	PLAN DE GESTIÓN DE CRISIS
TOTAL	7	22	11	30	13	19



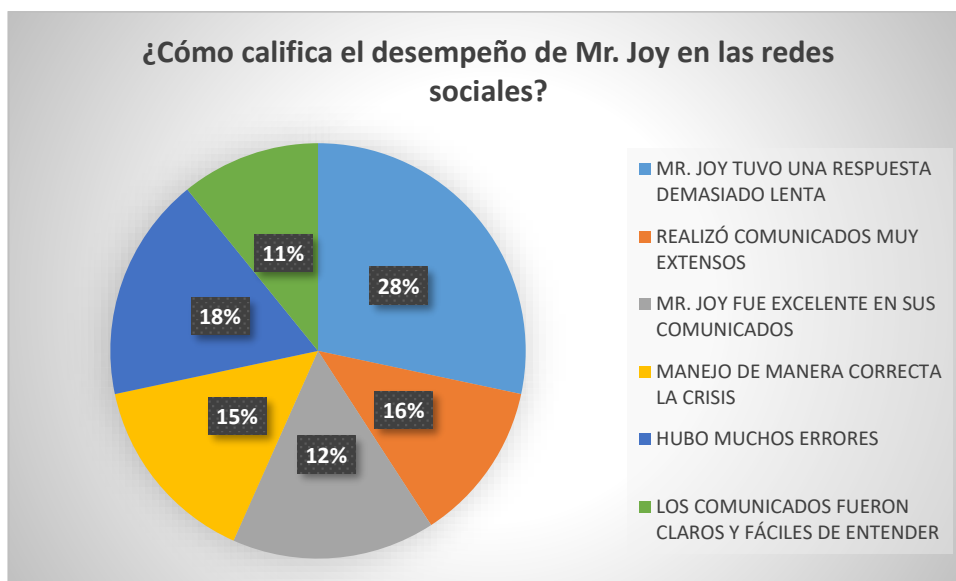
Interpretación: En la opción 1, tenemos que 63 personas opinan que tener una manual de prevención es muy importante; así también otras 63 personas creen que lo más importante es contar con un personal capacitado, seguidas de otras 53 que afirman que un plan de gestión de crisis es lo primordial.

En la opción 2, tenemos que 39 personas coinciden en que un Community Manager es también medianamente importante, seguido además por 30 personas las cuales piensan que poseer una comunicación estratégica es también importante.

Estas son herramientas y acciones que se deberían utilizar en todas las empresas, ya que estarían preparadas ante cualquier situación que se les presente, lo más importante es reaccionar de manera inmediata ante los hechos y mucho más si estas situaciones empiezan a difundirse por redes sociales.

7. ¿Cómo califica el desempeño de Mr. Joy en las redes sociales frente al caso de Nicolás Cordero? Marque con una X en las opciones que usted considere:

	MR. JOY TUVO UNA RESPUESTA DEMASIADO LENTA	REALIZÓ COMUNICADOS MUY EXTENSOS	MR. JOY FUE EXCELENTE EN SUS COMUNICADOS	MANEJO DE MANERA CORRECTA LA CRISIS	HUBO MUCHOS ERRORES	LOS COMUNICADOS FUERON CLAROS Y FÁCILES DE ENTENDER
TOTAL	34	19	15	18	21	13



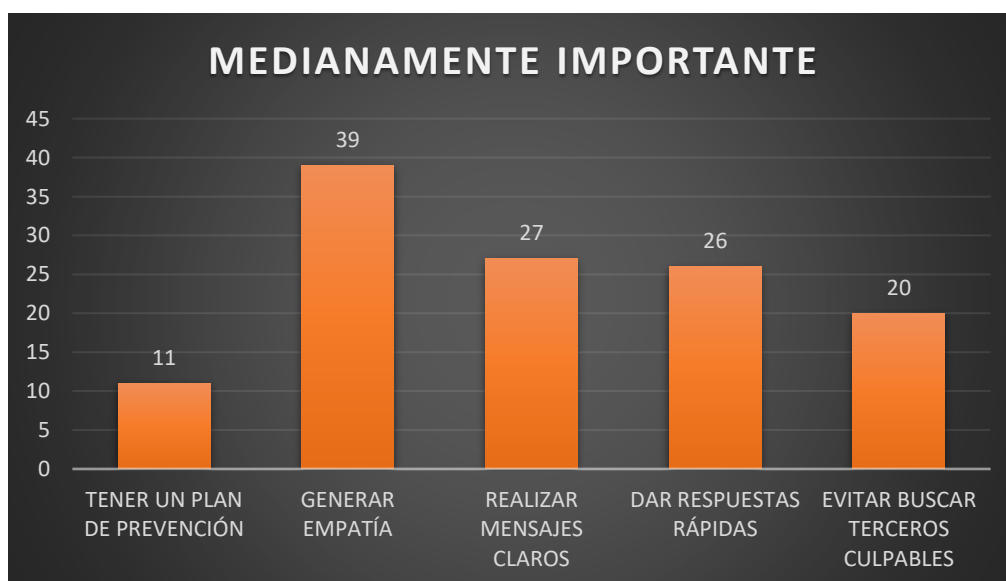
Interpretación: La encuesta indicó que un total de 28% personas opinan que Mr. Joy tuvo una respuesta demasiado lenta ante la situación que se les presentó, el 16% afirma que la empresa tuvo comunicados muy extensos y difíciles de comprender para redes sociales, el 18% indicó que existieron muchos errores y por el contrario: el 15%, 12% y 11% restantes, creen que la empresa maneja una excelente comunicación. Sin duda Mr. Joy tuvo un mal manejo de crisis por lo tanto debería plantearse en contar con un equipo de comunicación o una agencia de relaciones públicas que se encargue de todos los asuntos comunicacionales, para que estas situaciones no vuelvan a repetirse.

8. ¿Cuál debe ser el procedimiento de Mr. Joy en redes sociales en el caso de Nicolás Cordero? Seleccione 3 opciones del 1 al 3, siendo 1 menos importante, 2 medianamente importante y 3 muy importante.

MUY IMPORTANTE					
	TENER UN PLAN DE PREVENCIÓN	GENERAR EMPATÍA	REALIZAR MENSAJES CLAROS	DAR RESPUESTAS RÁPIDAS	EVITAR BUSCAR TERCEROS CULPABLES
TOTAL	67	29	52	63	37



MEDIANAMENTE IMPORTANTE					
	TENER UN PLAN DE PREVENCIÓN	GENERAR EMPATÍA	REALIZAR MENSAJES CLAROS	DAR RESPUESTAS RÁPIDAS	EVITAR BUSCAR TERCEROS CULPABLES
TOTAL	11	39	27	26	20



POCO IMPORTANTE					
	TENER UN PLAN DE PREVENCIÓN	GENERAR EMPATÍA	REALIZAR MENSAJES CLAROS	DAR RESPUESTAS RÁPIDAS	EVITAR BUSCAR TERCEROS CULPABLES
TOTAL	14	16	14	15	41



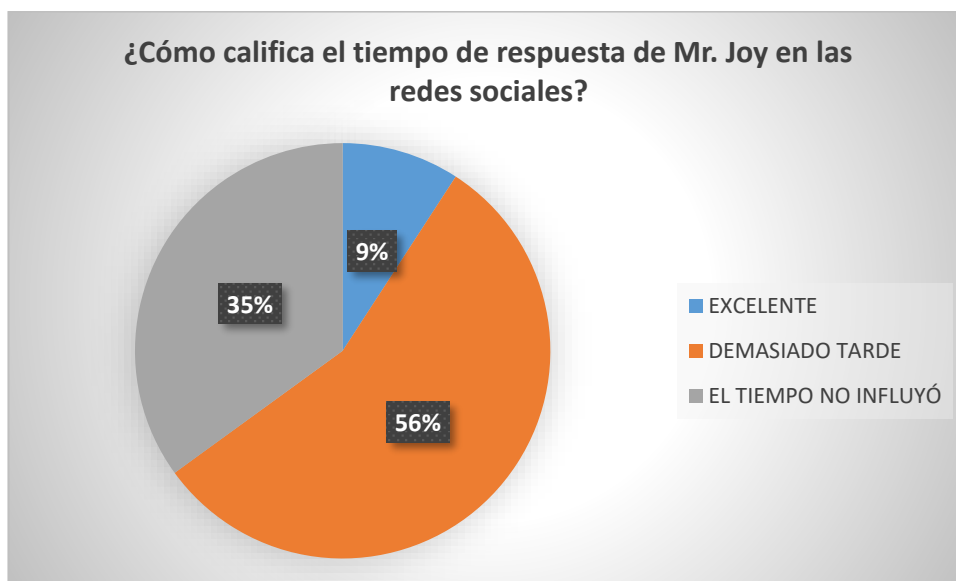
Interpretación: Tenemos para la opción 1, 67 personas piensan que tener un plan de prevención es muy importante, otras 63 opinan que lo más importante es dar respuestas rápidas.

En la opción 2, podemos observar que generar empatía y realizar mensajes claros son las opciones más acertadas con 39 y 26 personas respectivamente que coinciden con estas.

En cuanto a la opción 3, las personas también opinan que la culpa fue del niño y la madre por no comportarse bien, etc. Tenemos aquí 41 personas que coinciden con esta opción.

9. Frente al caso de Nicolás Cordero, ¿Cómo califica el tiempo de respuesta de Mr. Joy en las redes sociales? Marque con una X una de las siguientes opciones:

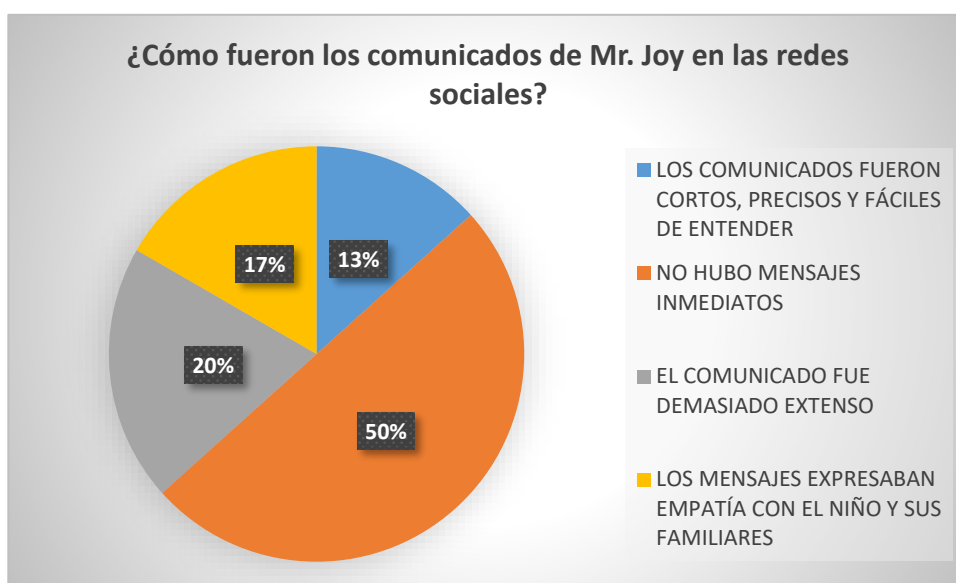
9. Frente al caso de Nicolás Cordero, ¿Cómo califica el tiempo de respuesta de Mr. Joy en las redes sociales?			
	EXCELENTE	DEMASIADO TARDE	EL TIEMPO NO INFLUYÓ
TOTAL	11	67	42



Interpretación: El 56% de padres de familia que contestaron la encuesta piensan que Mr. Joy tuvo una reacción demasiado tardía, ya que no se pronunciaron de manera inmediata ante lo ocurrido, tardaron 24 horas en pronunciarse al respecto. Un 35% piensa que el tiempo de respuesta no influye en las redes sociales y un 9% afirma que la respuesta que dio la empresa fue excelente.

10. ¿Cómo fueron los comunicados de Mr. Joy en las redes sociales ante el caso de Nicolás Cordero? Marque con una X las opciones que crea necesario

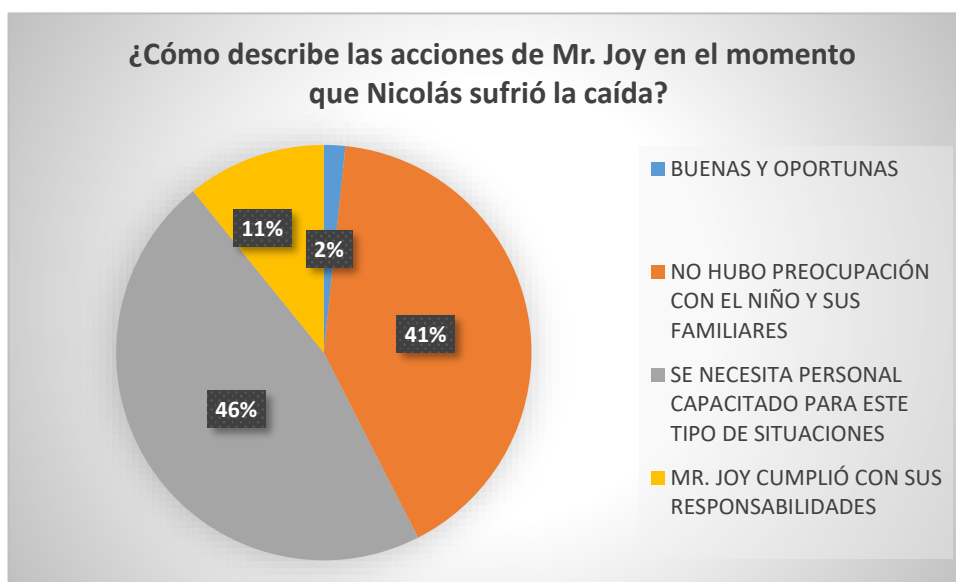
10. ¿Cómo fueron los comunicados de Mr. Joy en las redes sociales?				
	LOS COMUNICADOS FUERON CORTOS, PRECISOS Y FÁCILES DE ENTENDER	NO HUBO MENSAJES INMEDIATOS	EL COMUNICADO FUE DEMASIADO EXTENSO	LOS MENSAJES EXPRESABAN EMPATÍA CON EL NIÑO Y SUS FAMILIARES
TOTAL	16	60	24	20



Interpretación: Un total del 50% de encuestados están de acuerdo en que la empresa no tuvo una respuesta inmediata, sino que tardaron mucho en responder y dar su versión de los hechos; un 20% cree que el comunicado fue demasiado extenso, difícil de comprender y en el cual destacaban las cualidades de la empresa y no mostraban interés con la familia del menor afectado. Por el contrario, un 17% de padres de familia piensa que la empresa mostró empatía con el niño y sus familiares en el comunicado emitido.

11. ¿Cómo describe las acciones de Mr. Joy en el momento que Nicolás sufrió la caída?

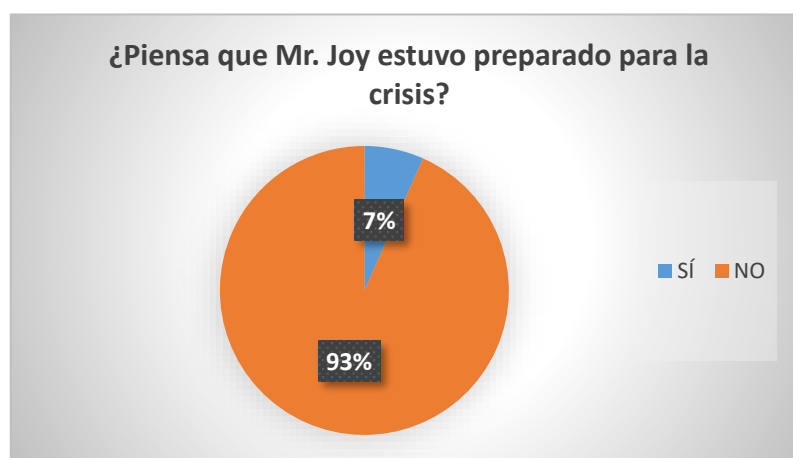
	BUENAS Y OPORTUNAS	NO HUBO PREOCUPACIÓN CON EL NIÑO Y SUS FAMILIARES	SE NECESITA PERSONAL CAPACITADO PARA ESTE TIPO DE SITUACIONES	MR. JOY CUMPLIÓ CON SUS RESPONSABILIDADES
TOTAL	2	49	56	13



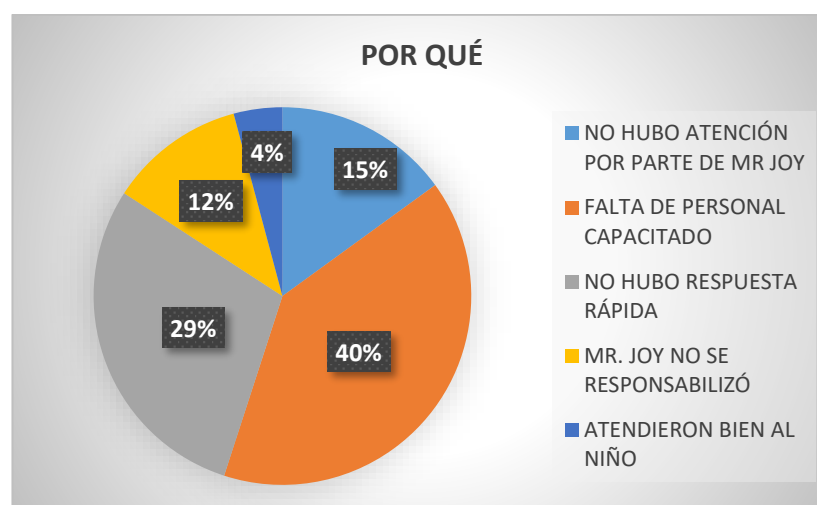
Interpretación: El 46% de los encuestados están de acuerdo en que Mr. Joy debería contar con personal capacitado ante este tipo de situaciones, además que el 41% cree que la empresa no mostró la mínima preocupación por el niño afectado y sus familiares. Y un total del 11% piensa que Mr. Joy cumplió con todas las responsabilidades. Una empresa nunca está libre de cualquier crisis es por esto que el personal necesita estar capacitado y apto para responder ante diversas situaciones y siempre preocuparse por el bienestar de sus clientes.

12. ¿Piensa que Mr. Joy estuvo preparado para la crisis?

	SÍ	NO
TOTAL	8	112



POR QUÉ					
NO HUBO ATENCIÓN POR PARTE DE MR JOY	FALTA DE PERSONAL CAPACITADO	NO HUBO RESPUESTA RÁPIDA	MR. JOY NO SE RESPONSABILIZÓ	ATENDIERON BIEN AL NIÑO	
TOTAL	14	44	31	10	21



Interpretación: Un total del 93% de encuestados afirman que Mr. Joy no está preparado para enfrentar situaciones de crisis porque no cuentan con el personal capacitado, no se pronunciaron de manera inmediata, no proporcionaron ningún tipo de atención ni se hicieron responsable del accidente que le ocurrió a Nicolás Cordero. Las razones de los encuestados son las siguientes: Un 40% afirma que la empresa carece de personal capacitado, un 29% opina que no existió una respuesta rápida, por otra parte el 15% manifestó que no hubo atención por parte de la empresa, de igual manera el 12% acusa a

Mr. Joy de no hacerse responsable y finalmente un 4% opina que si atendieron bien a Nicolás.

13. ¿Cuál de los siguientes cree usted que es la mejor opción para la creación de contenidos y difusión de contenidos en redes sociales?

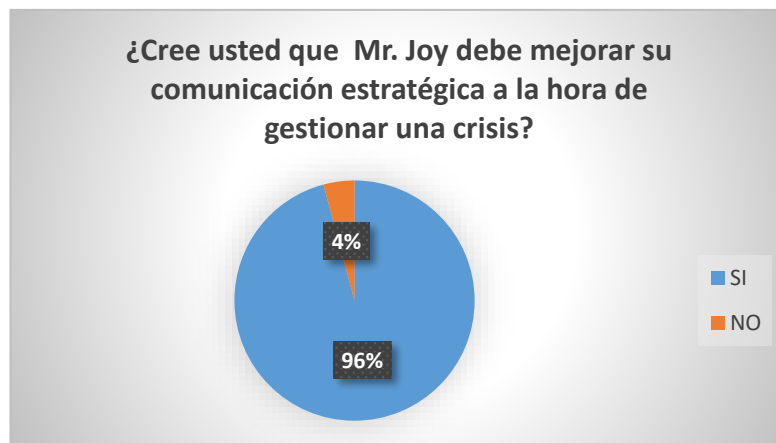
	COMMUNITY MANAGER	VOCERO DESIGNADO	EQUIPO DE COMUNICACIÓN	EQUIPO DE MR JOY	GERENTE GENERAL
TOTAL	19	25	53	3	20



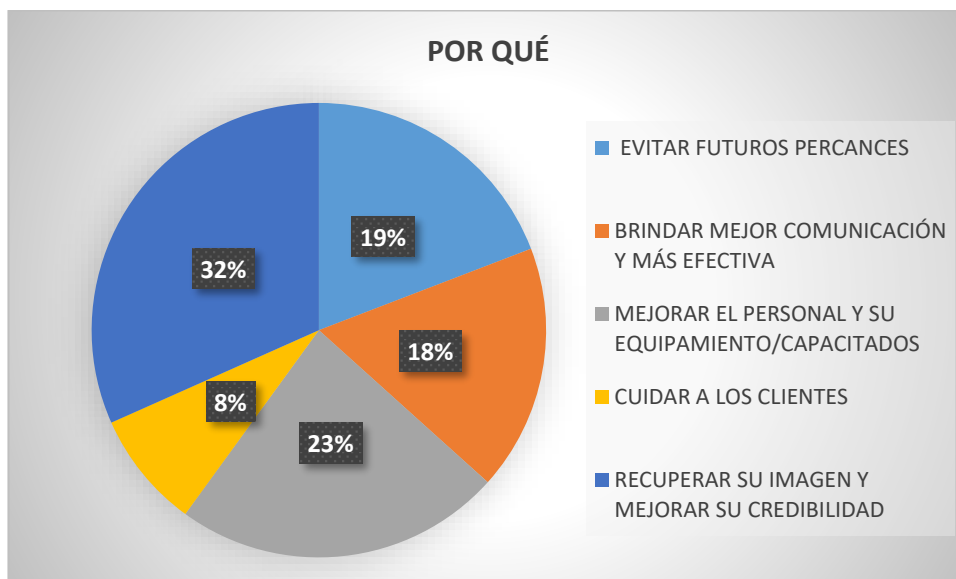
Interpretación: Un total del 44% de personas que respondieron a la encuesta, afirman que, la mejor manera de crear y difundir contenido en redes sociales, es mediante un equipo de comunicación, el cual esté preparado para afrontar cualquier crisis que se le presente a la empresa; un 21% cree que con un vocero designado Mr. Joy mejoraría su contenido en redes sociales, un 17% afirma que el gerente general es que debería encargarse de este tipo de contenidos y un 16% piensa que un Community manager es la persona ideal para esta situación.

14. ¿Cree usted que Mr. Joy debe mejorar su comunicación estratégica a la hora de gestionar una crisis?

	SI	NO
TOTAL	115	5



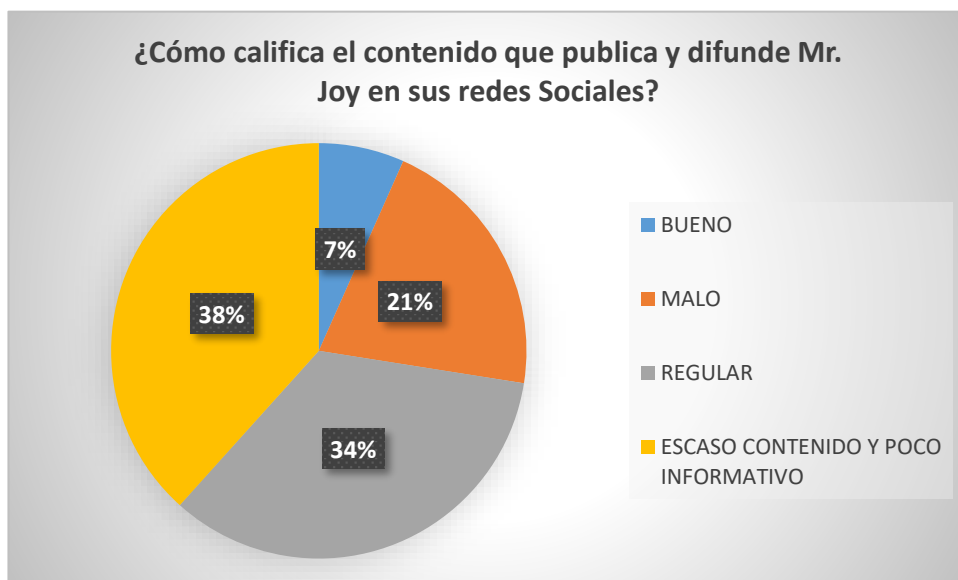
POR QUÉ					
	EVITAR FUTUROS PERCANCES	BRINDAR MEJOR COMUNICACIÓN Y MÁS EFECTIVA	MEJORAR EL PERSONAL Y SU EQUIPAMIENTO/CAPACITADOS	CUIDAR A LOS CLIENTES	RECUPERAR SU IMAGEN Y MEJORAR SU CREDIBILIDAD
TOTAL	23	21	28	10	38



Interpretación: El 96% de encuestados respondieron de forma afirmativa a esta pregunta, ya que aseguran que la empresa debe mejorar su personal y capacitarlos para que puedan reaccionar de manera inmediata ante una crisis y así poder evitar futuros percances, brindar una mejor comunicación, cuidar de los clientes y de esta manera generar confianza y una buena imagen ante los clientes y el público en general.

15. ¿Cómo califica el contenido que publica y difunde Mr. Joy en sus redes Sociales?

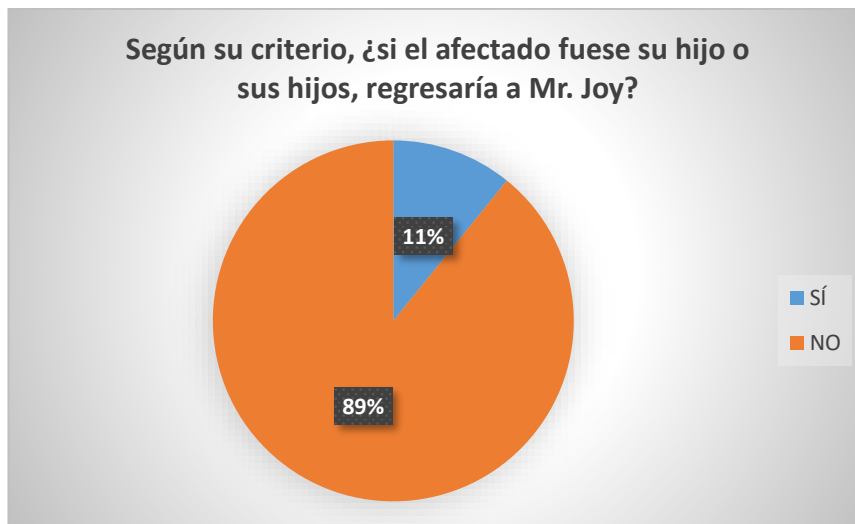
	BUENO	MALO	REGULAR	ESCASO CONTENIDO Y POCO INFORMATIVO
TOTAL	8	25	41	46



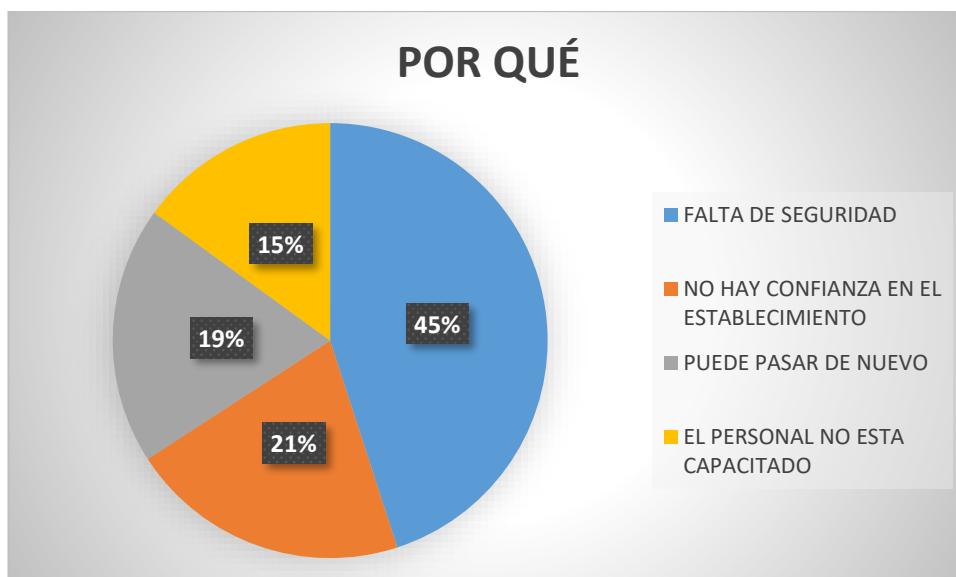
Interpretación: El 38% de las personas encuestadas piensan que el contenido de Mr. Joy es escaso y poco informativo, un 34% afirma que su contenido en redes sociales es regular, un 21% afirma que las publicaciones realizadas en estos medios son malas y solo el 7% opina que las publicaciones son buenas. La empresa debería comunicar de mejor manera sus servicios, actividades y promociones, para que los Stakeholders, puedan estar informados de lo que la empresa puede ofrecerles.

16. Según su criterio, ¿Si el afectado fuese su hijo o sus hijos, regresaría a Mr. Joy?

	SÍ	NO
TOTAL	13	107



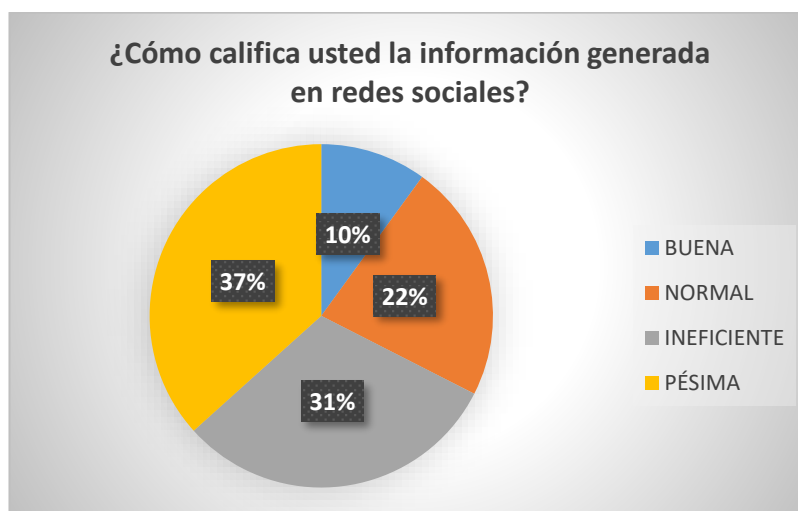
POR QUÉ				
	FALTA DE SEGURIDAD	NO HAY CONFIANZA EN EL ESTABLECIMIENTO	PUEDA PASAR DE NUEVO	EL PERSONAL NO ESTA CAPACITADO
TOTAL	54	25	23	18



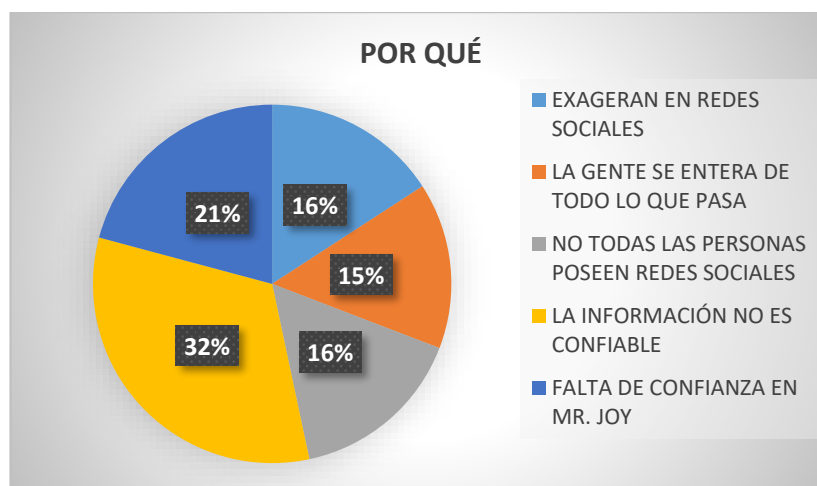
Interpretación: Un total del 89% de los encuestados respondió que no regresaría a Mr. Joy si alguno de sus hijos corriera la suerte de Nicolás, pero las razones más palpables fueron las siguientes: falta de seguridad y confianza en la empresa.

17. ¿Cómo califica usted la información generada en redes sociales?

	BUENA	NORMAL	INEFICIENTE	PÉSIMA
TOTAL	12	27	37	44



POR QUÉ				
EXAGERAN EN REDES SOCIALES	LA GENTE SE ENTERA DE TODO LO QUE PASA	NO TODAS LAS PERSONAS POSEEN REDES SOCIALES	LA INFORMACIÓN NO ES CONFIABLE	FALTA DE CONFIANZA EN MR. JOY
TOTAL	19	18	39	25



Interpretación: Ante esta pregunta se obtiene que la información generada por Mr. Joy es ineficiente y pésima con valores del 31% y 37% respectivamente.

Por otro lado, las razones según los encuestados fueron las siguientes: Existe falta de confianza en Mr. Joy y además la información que emite tampoco es confiable; estas razones poseen valores de 21%, 32% respectivamente.

5. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- Se debe mejorar el tiempo de respuesta frente a la crisis, esto supone capacitar al personal en general. De esta manera también se recupera la confianza de los clientes.
- Mejorar la calidad y el contenido de los mensajes también es primordial, es necesario además tener en cuenta a que grado de empatía se puede llegar por medio de estos.
- Implementar un plan de gestión de crisis es primordial a la hora de lidiar con una de estas, pero también es importante tener en cuenta su correcta aplicación.
- La comunicación estratégica juega un papel indispensable a la hora de la resolución de una crisis, un profesional de la comunicación estratégica, un relacionista público, etc. Son necesarios para evitar que la crisis sea más fuerte y además facilita su resolución.
- Una comunicación efectiva también supone el uso correcto de los canales de comunicación, optimizar el uso de dichos canales además ayuda que los mensajes lleguen sean receptados por una cantidad mayor del público objetivo.

6. PROPUESTA

6.1. Introducción

La propuesta que se define en el presente proyecto, no es más que las sugerencias de los posibles cambios en las acciones erróneas y las posibles soluciones a los problemas que presenta la empresa. Por otro lado, se presenta además las fallas en las etapas de una crisis como tal y se realiza las correspondientes recomendaciones para una gestión correcta de una crisis.

El modelo de la propuesta que presenta a continuación facilita al lector la comprensión de la misma, de igual manera se exponen las actividades que según autores y también los datos obtenidos en la investigación, son relevantes para dicho análisis.

6.2. Autores

Para referenciar esta sección del proyecto, se ha tomado en consideración a dos autores, cuyos conocimientos van de la mano con la investigación realizada; de ésta manera se pudo obtener datos y valoraciones coherentes para dicha propuesta.

Uno de los autores mencionados es Bárbara Reynolds, que como se mencionó en la sección de crisis (1.3.2. Fases de una crisis), nos explica que una crisis está dividida en 5 fases y cada fase posee sus determinadas acciones.

Partiendo de dichos conocimientos se realizó una matriz por cada fase de la crisis y además teniendo en cuenta los resultados de la investigación.

Para poder ponderar y evaluar los resultados de las matrices, me permití referenciar a uno de los grandes de la investigación César Augusto Bernal, quien propone una un esquema de valoración porcentual con sus respectivos colores.

Es así que de esta manera se pudo obtener datos lógicos y con una ponderación adecuada.

6.3. Modelo de la Propuesta

Como se mencionó anteriormente en el Marco teórico en la sección “**1.3.2. Fases de una Crisis**”, según Reynolds (2014); La crisis está dividida en 5 etapas, las mismas que son objeto de análisis para el presente proyecto.

Cada etapa de la crisis tiene la misma importancia al gestionar la misma; por esta razón a cada etapa se designan valores iguales que sumados dan un valor de 20% para cada una de las etapas. Para las sub etapas se califica de igual manera en partes iguales, cada una con valor máximo de 4%, en donde ciertos valores estarán subdivididos con una calificación del 2% de acuerdo a los criterios que se indican a continuación; de esta manera se obtiene el 4% mencionado anteriormente.

Tabla 6.- Etapa 1, Pre Crisis

E1					
PRE CRISIS	20%	TIENE	NO TIENE	APLICA	NO APLICA
Planificación	0%		x		x
Mensajes iniciales	0%		x		x
Manual de crisis	0%		x		x
Recursos	4%	x		x	
Los identifica con anticipación		SÍ		NO	
	0%			x	
		TIENE	NO TIENE	APLICA	NO APLICA
Canales de comunicación	4%	x		x	
TOTAL E1	8%				

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.- Etapa2, Fase Inicial

E2					
FASE INICIAL	20%	TIENE	NO TIENE	APLICA	NO APLICA
Comunicación efectiva	0%		x		x
Portavoces	4%	x		x	
		SÍ		NO	
Mensajes	Transmiten empatía y seguridad	0%			x
	Resuelve dudas	4%		x	
	Reduce incertidumbres	0%			x
TOTAL E2	8%				

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8.- Etapa 3, Fase de Mantenimiento

E3						
MANTENIMIENTO		20%	SÍ		NO	
Fomenta el tiempo de respuesta		4%	x			
Corregir malentendidos		0%			x	
Comentarios del público afectado	Redacta comentarios	4%	x			
			TIENE	NO TIENE	APLICA	NO A PLICA
	Evaluación de opiniones	0%	x		x	
			TIENE	NO TIENE	APLICA	NO APLICA
Mitigación de riesgos		0%	x		x	
TOTAL E3		8%				

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9.- Etapa 4, Fase de Resolución

E4						
RESOLUCIÓN		20%	SÍ		NO	
Personal	Es capacitado	0%			x	
			TIENE	NO TIENE	APLICA	NO APLICA
	Herramientas de trabajo	2%	x			x
			TIENE	NO TIENE	APLICA	NO APLICA
Desarrollo de nuevos protocolos	Medidas adecuadas	2%	x			x
			Respuestas a los medios			
			SÍ		NO	
	Mayor Calidad	0%			x	
			SÍ		NO	
Encuentra Soluciones		4%	x			
TOTAL E4		8%				

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10.- Etapa 5, Fase de Evaluación

E5						
Evaluación		20%	TIENE	NO TIENE	APLICA	NO APLICA
Implementación de nuevas acciones pre crisis	Manual de crisis	0%		x		x
	Mensajes iniciales	2%	x			x
Servicio al cliente	Comunicación					
			SÍ		NO	
	Mejora	0%			x	
	Tiempo de respuesta					
			SÍ		NO	
	Mejora	4%	x			
			TIENE	NO TIENE	APLICA	NO APLICA
Plan de comunicación		0%		x		x
TOTAL E5		6%				

Fuente: Elaboración Propia

La sumatoria de **E1 + E2 + E3 + E4 + E5** da un valor máximo de 100%

6.4. Ejecución de la Propuesta - Matriz de Evaluación

Según Bernal (2010), la escala porcentual de evaluación está determinada por los siguientes valores y colores:

Tabla 11.- Escala porcentual de evaluación

Porcentaje (%)	Clasificación	Color
0 - 15	MUY MALA	ROJO
16 - 40	MALA	ROJO
41 - 60	REGULAR	AMARILLO
61 - 70	BUENA	VERDE
71 - 100	EXCELENTE	VERDE

Fuente: Bernal C. (2010)

A continuación, se muestra la matriz de evaluación según los valores obtenidos por Mr. Joy en la gestión de crisis:

Tabla 12.- Matriz de Evaluación

RESULTADO FINAL				Escala porcentual de evaluación		
ETAPA	Valor de cada etapa	Valor alcanzado	Sumatoria de las 5 etapas	Porcentaje (%)	Clasificación	Color
E1	20%	8%	38%	0 - 15	MUY MALA	Red
E2		8%		16 - 40	MALA	Red
E3		8%		41 - 60	REGULAR	Yellow
E4		8%		61 - 70	BUENA	Green
E5		6%		71 - 100	EXCELENTE	Green

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la Matriz de Evaluación; Mr. Joy presenta una gestión de crisis MALA, por lo que se deben tomar acciones pertinentes.

7. RECOMENDACIONES GENERALES

- Es necesario la creación de un comité de crisis para evitar o mitigar futuros conflictos, la reputación y credibilidad de la empresa debe ser siempre positiva ante los Stakeholders.
- Así mismo, es necesario la implementación de un manual de crisis que facilite los procesos en momentos de riesgo. De esta manera se podrá actuar con mayor eficacia ante la crisis.
- Es importante además la implementación o mejorar las medidas de seguridad en los establecimientos, colocar una adecuada señalética puede ayudar a prevenir posibles accidentes.
- Es necesario además mejorar el uso de las redes sociales, todo el contenido generado en ellas puede aportar en manera positiva y también en algunos casos de forma negativa si no se gestiona adecuadamente. Un Community Manager es esencial.
- Implementar un correcto uso de los canales de comunicación ayudará a mejorar el tiempo de respuesta con los clientes, así mismo facilita el *feedback* entre los usuarios y la empresa.

8. CRONOGRAMA

Tabla 13.- Cronograma de actividades

Nº	Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
1	Carta de aprobación del proyecto de investigación	x				
2	Reunión y calificadoros asignados	x				
Protocolo del proyecto de titulación						
3	Determinar la línea de investigación	x				
4	Determinar la sublínea de investigación	x				
5	Establecer el tema	x				
6	Determinar el título	x				
7	Establecer la problemática a resolver	x				
8	Desarrollar la justificación del proyecto	x				
9	Revisión de protocolo del proyecto de titulación	x				
10	Correcciones de protocolo del proyecto de titulación	x				
Capítulo I						
11	Elaboración del marco teórico		x			
12	Revisión del marco teórico		x			
13	Corrección del marco teórico		x			
Capítulo II						
14	Establecer la metodología de investigación		x			
15	Determinar la población y la muestra a investigar		x			
16	Desarrollar técnicas e instrumentos de investigación		x			
17	Revisión de avances del capítulo II		x			
18	Corrección de avances del capítulo II		x			
19	Ejecución de herramientas de investigación		x			
20	Elaboración de análisis de resultados			x		
21	Revisión análisis de resultados			x		
Capítulo III						
22	Elaboración de propuesta de gestión comunicacional			x		
23	Revisión de la propuesta			x		
24	Corrección de la propuesta comunicacional					
Capítulo IV						
25	Elaboración de conclusiones			x		
26	Elaboración de Recomendaciones			x		
27	Presentación del documento final					x
28	Revisión del documento final					x
29	Segunda corrección del documento final					x
30	Primera corrección del documento final					x
31	Entrega del documento final					x
32	Carta de finalización de Tesis					x
33	Entrega de documentación legal					x

Fuente: Elaboración propia

9. PRESUPUESTO

Tabla 14.- Presupuesto

CONCEPTO	Valor
Transporte	\$80,00
Impresiones	\$80,00
Papelería	\$80,00
Imprevistos	\$70,00
Libros físicos	\$100,00
Libros digitales	\$100,00
Otros gastos de investigación	\$80,00
Movilización	\$100,00
TOTAL	\$690,00

Fuente: Elaboración propia

10. REFERENCIAS BIBLOGRÁFICAS

1. Aldea A, Guadián C, Hidalgo C, Juegas C, Mucientes J y Rodríguez J. (2008). *Crisis de Comunicación Online*. Sevilla, España. Ed. España. ISBN 978-84-695-9639-5.
2. Anónimo, (2017, 07, 30). 5 pasos para apagar el fuego ante una crisis. *Premo*. Recuperado de: <https://info.premo.mx/5-pasos-actuar-ante-una-crisis/>
3. Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. PEARSON EDUCACIÓN. Colombia. ISBN: 978-958-699-128-5. 320p.
4. Castells, M. (2013). El Impacto del Internet en la Sociedad: Una perspectiva global. Recuperado de: <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2014/03/BBVA-Comunicaci%C3%B3n-Cultura-Manuel-Castells-El-impacto-de-internet-en-la-sociedad-una-perspectiva-global.pdf>
5. Castillo, A. (2010): *Introducción a las Relaciones Públicas*, Instituto de investigación en Relaciones Públicas (IIRP), España.
6. Celaya, J. (2011). *La Empresa en la WEB 2.0*. Gestión 200, Madrid-España. ISBN: 9788498751895
7. Cervera, A. (2015). *Comunicación Total*. ESIC Editorial, España. ISBN: 978-84-15927-2015. (383 p).
8. Constitución del Ecuador. (2018). Recuperado de: <https://educacion.gob.ec>
9. Costa, C. (2012, 02, 24). Crisis Online, ¿Qué es en realidad?, *Comunicación Digital*. Recuperado de: <https://www.icemd.com>
10. Del Santo, O. (2012). *Reputación Online para todos*. Madrid, España. Editorial Bubok. 58p.
11. Enrique Jiménez, A. (2013). La gestión de comunicación de crisis en las redes sociales. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 8 (24), 116-131.
12. Fernández, M. (2010): *Relaciones Públicas 2.0. Razón y Palabra*, Nº 52, edición digital. México Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n52/mfernandez.html>
13. Ferro, X. (2011). La creación de una marca. *Revista Ekos Negocios*. Vol.104 pp 48-83.
14. Fumero A, Roca G. (2012). *Web 2.0*, Barcelona-España, Editorial Fundación Orange, 136 p.
15. Fraustino, Julia Daisy, Brooke Liu and Yan Jin. (2012). "Social Media Use during Disasters: A Review of the Knowledge Base and Gaps," Recuperado de: https://www.start.umd.edu/sites/default/files/files/publications/START_SocialMediaUseduringDisasters_LitReview.pdf

16. García, Andrés. (19 de Marzo de 2018). Niño de 6 años sufrió un accidente en una cadena de entretenimiento de Quito. *Diario El Comercio*. Recuperado de: <http://www.elcomercio.com/actualidad/accidente-nino-quito-mrjoy-centrocomercial.html>
17. Gómez, Alberto. (2014). *Las redes sociales en la comunicación de riesgos y crisis: oportunidades y retos*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/266797340_Las_redes_sociales_en_la_comunicacion_de_riesgos_y_crisis_oportunidades_y_retos
18. Hernández, G., Islas, O. (2013). *Investigando la comunicación online*. México: Editorial Salinas, 1era edición, 225p, ISBN 978-607-00-7125-6.
19. Hütt Herrera, Harold. (2012). Las redes sociales: una nueva herramienta de difusión. *Revista Reflexiones*, vol. 91, núm. 2, 2012, pp. 121-128. ISSN: 1021-1209.
20. INEC (2018). Datos del Censo Poblacional del 2010. Ecuador. Recuperado de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
21. James Neill (2007). *Qualitative versus Quantitative Research: Key Points in a Classic Debate*. Wilderdom. Recuperado de: <http://www.wilderdom.com>
22. Lastalé E y Liege J. (2014). *El coste de una crisis en redes sociales*, Recuperado de: <http://www.kanlli.com/wp-content/uploads/2015/01/coste-de-una-crisis-en-redes-sociales.pdf>
23. Leiva J. (2012). *Gestión de la reputación online*. Editorial UOC. 100p. ISBN: 978-84-9788-990-2
24. Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (2019). Recuperado de: <http://www.ecuaonline.net/html/leydelconsumidor.html>
25. Losada, J. y García, L. (2013). Redes Sociales, Crisis y Comunicación. Su efecto en la reputación online (Parte 1). *Imagen y Comunicación*, (Ed. N°40), pg.9-14.
26. Luna, A. (2017). Gestión de la Comunicación en situaciones de crisis: Elaboración de Mensajes y Estrategias. *Gestión de la comunicación: propuestas metodológicas*. P. 107-126. Quito, Ecuador. ISBN: 978-9942-8646-3-5
27. Mr. Joy. (2018). Recuperado de: <http://www.mrjoy.com.ec/>
28. Pérez L. (2015). *Web 2.0 y Redes Sociales*. Andalucía-España. IC Editorial. 338p. ISBN: 978-84-8364-494-2.
29. Reynolds, B. (2014). *“Crisis and emergency risk communication”*. Atlanta-USA. (Ed. 2014), 246p.
30. Robalino M. (2018). Según la Constitución del Ecuador, Art: 35, 44, 45, 46. Quito – Ecuador.

31. ROS, V. (2008). *E-branding: posiciona tu marca en la Red*. A Coruña: Netbiblo D.L.
32. Rubio, A. (2008). Historia e Internet: Aproximación al futuro de la labor investigadora. Recuperado de:
<http://webs.ucm.es/info/hcs/angel/articulos/historiaeinternet.pdf>
33. Saura, P & García, F. (2010). La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial. *Icono14*. (Vol. 2), pg. 42-56. Madrid, España. ISSN: 1697-8293.
34. Seltzer, T. & Mitrook, M. (2008). The dialogic potential of weblogs in relationship building. *Public Relations Review Magazine*, 33(2), pp. 227-229.
35. Stella, H. (2009). Relaciones Públicas 2009: Radiografía, proyecciones y diseños. *Cuadernos del centro de estudios de diseño y comunicación*. (Vol. 28). 176 p. Buenos Aires, Argentina. ISSN: 1668-0227.
36. Supercias. (2018). Constitución legal Active Fun diversion. Recuperado de:
<http://www.supercias.gob.ec/>
37. Zaroni, L. (2008). *EL imperio digital*. Buenos Aires. Ediciones B. 208p. ISBN: 978-987-627-068-7.

11. ANEXOS

11.1. Entrevista a Renato Barros (Community Manager)

1.- ¿Qué opina sobre el manejo de crisis en redes sociales?

Desde la creación de las redes sociales, es necesario su uso para el manejo de crisis. Los comentarios, fotos e incluso publicaciones de cualquier tipo pueden generar una crisis mucho más rápido.

2.- ¿Cómo identifica usted las etapas de una crisis en redes sociales?

Cuando hay comentarios negativos, cuando empiezas a tener más seguidores de los que tenías anteriormente y de manera casi instantánea, además cuando se presentan situaciones externamente y se viralizan en las redes sociales.

3.- Según su opinión, ¿Qué actividad o actividades son necesarias para evitar una crisis?

Toda empresa, figuras políticas y figuras públicas están expuestos a situaciones de crisis, por lo que es importante tener un comité de crisis el cual debe estar liderado por el gerente general, personas del área de marketing, del área de comunicación, etc. y además es necesario contar con un plan de crisis y de esta manera poder responder ante cualquier situación de crisis.

4.- ¿Cuál es su opinión sobre los canales de comunicación utilizados por Mr. Joy al momento de la crisis?

Creo que no estuvieron preparados, no supieron usar rápidamente los canales de comunicación porque no estuvieron preparados, los canales usados pudieron ser más rápidos a la hora de emitir los comunicados.

5.- ¿Cuál es su opinión acerca del caso de Nicolás Cordero en Mr. Joy?

Fue un descuido de la empresa por no contar con las medidas adecuadas, y para su mala suerte la persona afectada es hijo de una figura pública, y esto genera más comentarios negativos. Por ende Mr. Joy debió investigar sobre Nicolás para determinar si de alguna manera es influyente para sus públicos, ya que debido a esto se convirtió en una bola de nieve en las redes sociales.

6.- ¿Cuál es su recomendación para el manejo de crisis de este caso en redes sociales?

Tener un Community Manager muy bien capacitado por la empresa, o por lo menos conozca muy bien como ésta maneja los comunicados, debe estar preparado para identificar las crisis, en estos casos solo debe hacer un seguimiento a los contenidos q se van a publicar. El comité de crisis debe ser el encargado de manejar la crisis de acuerdo a los debidos parámetros.

7.- ¿Cuál es su criterio sobre el desempeño de Mr. Joy en las redes sociales frente al caso de Nicolás Cordero?

De alguna manera trataron de “dar la cara” frente al problema, pero la respuesta debió ser inmediata, y debió estar preparado para cualquier situación y más aún cuando es un negocio donde puede haber cualquier tipo de accidente, o incluso heridos, se debe tener personal médico, etc. Si se soluciona inmediatamente el problema, no se genera crisis, pero cuando ya la crisis está presente es necesario contar con el comité de comunicación en crisis.

8.- ¿Cuál debe ser el procedimiento de Mr. Joy en redes sociales en el caso de Nicolás Cordero?

Prever la crisis, formar un comité de crisis, dar respuesta inmediata.

9.- En el caso en cuestión, ¿Cuál es su criterio frente al tiempo de respuesta de Mr. Joy en las redes sociales?

Tardó mucho, es necesario una respuesta inmediata, ya que las redes sociales son mediáticas y la información se viraliza muy rápidamente, y más aún cuando los medios de comunicación toman la noticia de las redes sociales y ésta se hace eco.

10.- ¿Cuál es su opinión frente a los comunicados de Mr. Joy en las redes sociales ante el caso de Nicolás Cordero?

De alguna manera trataron de “dar la cara” frente al problema, pero la respuesta debió ser inmediata, y debió estar preparado para cualquier situación y más aún cuando es un negocio donde puede haber cualquier tipo de accidente, o incluso heridos, se debe tener personal médico, etc. Si se soluciona inmediatamente el problema, no se genera crisis, pero cuando ya la crisis está presente es necesario contar con el comité de comunicación en crisis.

11.2. Entrevista a Darío Ramos (Profesional de las Relaciones Públicas)

1.- ¿Qué opina sobre el manejo de crisis en redes sociales?

Cuando una crisis desencadena en redes sociales es solamente la punta del Iceberg, ya que las organizaciones deben prever las posibles crisis, y un plan de comunicación en crisis, e incluso un “Issues Management” gestión de conflictos potenciales.

2.- ¿Cómo identifica usted las etapas de una crisis en redes sociales?

Hay que tener en cuenta primeramente que el tiempo virtual es muy diferente al real, y en redes sociales el tiempo es menor. Y por esto no se puede establecer etapas definidas ya que de golpe se tiene los comentarios negativos, y en las crisis tiene una etapa de incidencia, luego una etapa latente y cuando ya se instala en redes sociales se convierte en una bola de nieve.

Una vez que la crisis está instalada, y la empresa no sabe cómo reaccionar se genera una muy mala imagen para la empresa.

3.- Según su opinión, ¿Qué actividad o actividades son necesarias para evitar una crisis?

Dependiendo del acontecimiento, (ya que puede ser víctima de un suceso), pero cuando es víctima de su propia negligencia la situación se agrava.

Es recomendable tener un comité de crisis, un manual de crisis, un protocolo y acciones constantes, gestionar relaciones positivas con los Stakeholders, medios de comunicación y de esta manera conseguir mitigar la crisis.

4.- ¿Cuál es su opinión sobre los canales de comunicación utilizados por Mr. Joy al momento de la crisis?

Mr. Joy no utilizó bien los canales de comunicación, por otra parte, su comunicado fue muy extenso. La rueda de prensa debió ser transmitida en los medios digitales “... se debe generar contenidos transmedia, o un storytelling”. Además, es necesario tener en cuenta los principales Stakeholders para de esta manera saber que medios de comunicación son los mejores para los comunicados, y además contar con una política clara y sincera asumiendo las responsabilidades pertinentes.

5.- ¿Cuál es su opinión acerca del caso de Nicolás Cordero en Mr. Joy?

En nuestro país no existe una cultura de reclamo, hay que estar conscientes que la crisis al ser en una de las instalaciones de Mr. Joy, es necesario optar una posición amigable, empática y preocupación con los clientes, y tener algo para comunicar siempre.

Ser empático con las personas afectadas, cumplir con los gastos médicos, etc. Los actos empáticos generan una opinión pública favorable.

Es necesario analizar hasta qué punto está involucrada una persona y el grupo al que pertenece, ya que esto puede o no generar un alcance mayor de la crisis.

6.- ¿Cuál es su recomendación para el manejo de crisis de este caso en redes sociales?

Tener un plan de prevención de crisis, utilizar mensajes claros, cortos y contundentes y adicionales un tiempo de respuesta inmediato.

7.- ¿Cuál es su criterio sobre el desempeño de Mr. Joy en las redes sociales frente al caso de Nicolás Cordero?

Desempeño flojo, el tiempo de reacción es inmediato, “Octavio Islas dice que en redes sociales el tiempo para reaccionar es 20 min”, Los comunicados deben ser claros, cortos y contundentes

8.- ¿Cuál debe ser el procedimiento de Mr. Joy en redes sociales en el caso de Nicolás Cordero?

Asumir un escenario empático, contenido claro, mensajes contundentes y honestos, asumir responsabilidades y diseñar estrategias transmedia. Difundir acciones positivas.

9.- En el caso en cuestión, ¿Cuál es su criterio frente al tiempo de respuesta de Mr. Joy en las redes sociales?

Primeramente, los comunicados debieron ser inmediatos y claros, obviamente Mr. Joy luego debió tener asesoría por parte de profesionales de la comunicación ya que el primer comunicado incluso fue borrado de su fan page en Facebook, debieron ser inmediatos.

10.- ¿Cuál es su opinión frente a los comunicados de Mr. Joy en las redes sociales ante el caso de Nicolás Cordero?

Generar contenidos en redes siempre se prestan para el debate, los comunicados extensos son aburridos de leer, deben ser más visuales.

Los comunicados no deben ser largos, deben ser cortos, fáciles de entender y fáciles de recordar. Además, un comunicado audio visual sería preferente para este tipo de crisis y obviamente sin culpar a terceros.

11.3. Entrevista a Andrés Luna (Profesional de la comunicación y experto en crisis)

1.- ¿Qué opina sobre el manejo de crisis en redes sociales?

El manejo de crisis es una formula indispensable que deben manejar todas las organizaciones grandes y pequeñas ya que todas están expuestas a una crisis, ya sea por sus clientes e incluso por mal procedimiento por parte de sus trabajadores.

Es importante preverla, anticipar y reaccionar ante distintos escenarios.

2.- ¿Cómo identifica usted las etapas de una crisis en redes sociales?

“Varios autores y los que hemos trabajado en la gestión de crisis, la resumimos en 3 fases: preventiva (como anticiparse), fase de crisis (cómo actuar durante la crisis) y post crisis (acciones luego de la crisis)”. En la etapa de post crisis son todas las acciones que sean necesarias para mejorar la imagen de la empresa y toma meses e incluso años dependiendo del nivel de la crisis.

3.- Según su opinión, ¿Qué actividad o actividades son necesarias para evitar una crisis?

Tener un plan de crisis, gestionar medios, planificación de crisis en las redes sociales.

4.- ¿Cuál es su opinión sobre los canales de comunicación utilizados por Mr. Joy al momento de la crisis?

Mr. Joy emite su comunicado firmado como “El equipo de Mr. Joy” luego de varias horas de lo sucedido, Por otro lado, en primera instancia se hablaba de Mireya Arias, quien era la mamá del menor como una persona más al momento de su queja en las redes sociales,

luego de esto es por parte de los medios que se conoce que Nicolás es hijo de un futbolista profesional.

Mr. Joy, realizo un comunicado sincero, transparente pero no competente que ayude a solventar la crisis, por esta razón el comunicado fue borrado horas después de haber sido publicado.

Mr. Joy pondera sus virtudes (debió haberlo hecho en la fase de pre crisis), lo que a los medios les interesa es saber qué es lo que está sucediendo, cómo está Nicolás, etc. Pero los primeros párrafos del comunicado estaban orientados a las virtudes de Mr. Joy, haciendo referencia a sus estándares de calidad, etc. Fue un comunicado lamentable.

“El primer párrafo de un comunicado de crisis debe ocuparse de la crisis”.

5.- ¿Cuál es su opinión acerca del caso de Nicolás Cordero en Mr. Joy?

La empresa al tener personal capacitado y un plan de contingencia, la crisis no hubiese pasado a mayores, pero lo que en realidad es importante es saber qué pasa con Nicolás y qué está sucediendo.

6.- ¿Cuál es su recomendación para el manejo de crisis de este caso en redes sociales?

Anticiparse a este tipo de accidentes es lo fundamental, debido que es un lugar de juegos para niños, además debió de realizar una estrategia de redes sociales ponderando sus virtudes como empresa, pero antes de la crisis.

Durante la crisis, hay un error grave en el comunicado, ya que se le atribuye la culpa al niño, la responsabilidad es atender a los afectados, y la comunicación no debe estar enfocada a lavarse las manos en terceros.

7.- ¿Cuál es su criterio sobre el desempeño de Mr. Joy en las redes sociales frente al caso de Nicolás Cordero?

“La primera comunicación debe ser: estamos con Nicolás, estamos apoyando a la familia de Nicolás, Nicolás cuenta con todo lo necesario para su recuperación, estamos al pendiente de Nicolás desde primeros instantes y hasta el momento seguimos pendientes de él”. El desempeño fue pésimo, pero se pudo haber mejorado.

8.- ¿Cuál debe ser el procedimiento de Mr. Joy en redes sociales en el caso de Nicolás Cordero?

Contar con un plan de prevención de crisis, enviar mensajes claves cortos y evitar buscar terceros culpables. Sensibilizarse con los afectados y generar empatía.

Los comunicados deben estar firmados por alguien que dé la cara para la empresa (un vocero), y más no por el “equipo de Mr. Joy”.

9.- En el caso en cuestión, ¿Cuál es su criterio frente al tiempo de respuesta de Mr. Joy en las redes sociales?

A mi criterio no veo tanto problema en el tiempo de respuesta, el problema más allá de la crisis es la forma en que se la manejó.

10.- ¿Cuál es su opinión frente a los comunicados de Mr. Joy en las redes sociales ante el caso de Nicolás Cordero?

Comunicados fallidos, no poseen una estrategia de resolución de crisis y además son extensos, ponderan sus virtudes y culpan al afectado.

11.4. Entrevista a Paolo Muñoz (Dircom)

1.- ¿Qué opina sobre el manejo de crisis en redes sociales?

Las crisis anteriormente se podían manejar en 24 horas, actualmente tienes 24 minutos para actuar ante una situación de crisis, por eso la capacidad estratégica de una empresa debe ser óptima.

2.- ¿Cómo identifica usted las etapas de una crisis en redes sociales?

Una crisis no puede ser diferente de lo que es en redes sociales y lo que realmente son las crisis en sí; éstas empiezan por un problema que luego puede ser un conflicto y posteriormente se puede convertir en crisis. Depende de la cantidad de impactos o de recepción que haya tenido el post o la publicación en redes sociales para poder catalogar y actuar de la manera más efectiva, puesto que, si una publicación solo tuvo un alcance de 8 personas, no significa que sea peyorativo porque no llegó a una gran cantidad de gente y se puede dar una explicación a esas 8 personas y no viralizarlo.

3.- Según su opinión, ¿Qué actividad o actividades son necesarias para evitar una crisis?

Anticiparse, tener un manual preventivo es algo básico para todas las empresas, el saber qué decir si pasaría algo, tener medidas de mitigación si pasaría algo. Muchas empresas se han descuidado y piensan que la comunicación es algo rutinario y pues la comunicación es netamente estratégica.

4.- ¿Cuál es su opinión sobre los canales de comunicación utilizados por Mr. Joy al momento de la crisis?

Es una vida la que estaba en juego, la rueda de prensa no era necesaria si hubiesen realizado adecuadamente los comunicados en las redes sociales y además con un seguimiento frente a la situación de Nicolás.

5.- ¿Cuál es su opinión acerca del caso de Nicolás Cordero en Mr. Joy?

No se lo manejo de una manera adecuada, no tuvo un manual preventivo y mucho peor no tuvo un manual de crisis para poder actuar.

6.- ¿Cuál es su recomendación para el manejo de crisis de este caso en redes sociales?

Tener un buen departamento de comunicación para no llegar a la etapa de crisis, tratar de evitar a cualquier costo una crisis, pero si la crisis es inevitable, es necesario afrontarla y ser netamente estratégico en su manejo, “Mario Riorda dice que las crisis no son ni buenas ni malas”, pero en este caso la crisis si deja una imagen negativa.

7.- ¿Cuál es su criterio sobre el desempeño de Mr. Joy en las redes sociales frente al caso de Nicolás Cordero?

Mr. Joy no puede darse el lujo de no tener un comunicador “in Company”, o por lo menos tener una agencia de Relaciones Públicas y comunicación para que le pueda ayudar en este tipo de situaciones.

8.- ¿Cuál debe ser el procedimiento de Mr. Joy en redes sociales en el caso de Nicolás Cordero?

Al momento en que una vida está en juego, es pésimo enviar un comunicado frío, sino enfrentar la situación y mostrar empatía.

Dar una pronta respuesta y buscar la estrategia adecuada en el menor tiempo posible para solucionar la crisis.

9.- En el caso en cuestión, ¿Cuál es su criterio frente al tiempo de respuesta de Mr. Joy en las redes sociales?

No tuvieron una estrategia de crisis, hay que buscar en el menor tiempo la estrategia para la resolución de la crisis.

10.- ¿Cuál es su opinión frente a los comunicados de Mr. Joy en las redes sociales ante el caso de Nicolás Cordero?

Borrar el comunicado y lanzar una rueda de prensa es una patada de ahogado que a la gente no le convenció y por esta razón muchas personas no van a tener confianza en llevar a sus hijos a Mr. Joy.

11.5. Entrevista a Adriana Mancero (Madre, Comunicadora, y cliente de Mr. Joy)

1.- ¿Qué opina sobre el manejo de crisis en redes sociales?

Las crisis en redes sociales son muy comunes empresas y marcas, se dan por el mal servicio o problemáticas virales, o comentarios fuera de lugar. El manejo de crisis en las redes sociales debe ser mediante un Community manager o el gerente de la empresa y conociendo la esencia de la empresa y de forma transparente.

2.- ¿Cómo identifica usted las etapas de una crisis en redes sociales?

Las etapas serian identificar el problema, responder por el mismo medio, pedir disculpas y solucionar la crisis mediante comunicados oficiales mediante prensa, etc. Transmitir tranquilidad a los afectados mediante los comunicados.

3.- Según su opinión, ¿Qué actividad o actividades son necesarias para evitar una crisis?

Las empresas necesitan personal de Relaciones Públicas, personal capacitado, simulacros de crisis. Saber manejar los comunicados al momento de la crisis.

4.- ¿Cuál es su opinión sobre los canales de comunicación utilizados por Mr. Joy al momento de la crisis?

Las redes sociales son importantes y Mr. Joy debió manejar mediante el mismo canal, es decir en las redes sociales.

5.- ¿Cuál es su opinión acerca del caso de Nicolás Cordero en Mr. Joy?

No fue tratado de la mejor manera, la empresa debió estar más pendiente del estado del niño, y debió haber estado al tanto de la situación y preocupación de sus familiares.

6.- ¿Cuál es su recomendación para el manejo de crisis de este caso en redes sociales?

Responder inmediatamente, cumplir responsabilidades con las personas afectadas, comunicados informativos sobre el estado del niño y tener personal capacitado.

7.- ¿Cuál es su criterio sobre el desempeño de Mr. Joy en las redes sociales frente al caso de Nicolás Cordero?

La empresa debió tomar acciones inmediatas tanto en redes sociales como al momento de la caída del niño, prestar servicios médicos. Es necesario que la empresa tenga personal adecuado para publicar comunicados adecuados, inmediatos y no muy extensos.

8.- ¿Cuál debe ser el procedimiento de Mr. Joy en redes sociales en el caso de Nicolás Cordero?

Mostrar preocupación, generar empatía con los afectados, responder rápidamente en las redes sociales y generar seguridad en las personas.

9.- En el caso en cuestión, ¿Cuál es su criterio frente al tiempo de respuesta de Mr. Joy en las redes sociales?

El tiempo de respuesta fue tardío y más aun tratándose de la vida de un niño.

10.- ¿Cuál es su opinión frente a los comunicados de Mr. Joy en las redes sociales ante el caso de Nicolás Cordero?

El comunicado fue muy extenso, tenía muchas fallas; “Le culparon al niño, y yo como madre no regresaría más”, debieron ser más empáticos, indicar posibles soluciones y darle la debida importancia al cliente. La empresa solo hablaba de sus estándares de calidad, pero debió ser más seria con sus clientes.