

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SANTA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES  
ESCUELA PROFESIONAL DE COMUNICACIÓN  
SOCIAL**



**UNS**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DEL SANTA

**Manejo de crisis reputacional en las empresas privadas:**

**Caso Gloria**

Informe de Investigación Bibliográfica para obtener el título de  
Licenciado en Comunicación Social

**Modalidad:** Examen de Suficiencia Profesional

**Autora:**

Bach. García Yraitá, Olivia Mayumi

Código ORCID: 0009-0005-7149-9771

**Asesora:**

Mg. Calderón Reyes, Esmila

Código ORCID: 0000-0002-7747-3952

**Nuevo Chimbote – Perú  
2024**

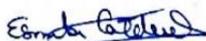
## CONFORMIDAD DE ASESOR



En mérito a la resolución decanatural N° 147-2024-UNS-DFEH; que me designa como asesor del Informe de investigación bibliográfica, denominado: **“Manejo de crisis reputacional en las empresas privadas: Caso Gloria”**; cuya autora es la bachiller Olivia Mayumi García Yraita, con código de matrícula N° 200734004, de la EP de Comunicación Social, manifiesto haber asesorado en las diversas etapas de la elaboración de la misma.

En tal sentido, manifiesto mi conformidad con las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron.

Firmo en señal de conformidad.



Mg. Esmila Calderón Reyes

ASESORA

DNI: 32929393

Código ORCID: 0000-0002-7747-3952

## CONFORMIDAD DEL JURADO



**UNS**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DEL SANTA

Los miembros de jurado evaluador otorgan por unanimidad su aprobación al Informe de Investigación Bibliográfica “**Manejo de crisis reputacional en las empresas privadas: Caso Gloria**”, elaborado por la bachiller Olivia Mayumi García Yraita, para obtener el título profesional de Licenciado en Comunicación Social, en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional del Santa, bajo la modalidad de Examen de Suficiencia Profesional. Suscriben en señal de conformidad.

Mg. Jessica Yovana Alava Cielo

PRESIDENTA

DNI: 40186854

Código ORCID: 0000-0002-9434-7560

Mg. Esmila Calderón Reyes

INTEGRANTE

DNI: 32929393

Código ORCID: 0000-0002-7747-3952

Mg. Gesabell Vanessa García Valencia

INTEGRANTE

DNI: 44419969

Código ORCID: 0000-0002-9663-7692

**ACTA DE EJECUCIÓN DEL EXAMEN DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**SUSTENTACIÓN DE INFORME DE INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Siendo las 11:30 a.m. del día 12 de julio del 2024, en el Aula COM. 03 del edificio de la Escuela Académico Profesional de Comunicación Social de la Universidad Nacional del Santa; se instaló el Jurado Evaluador del Examen de Suficiencia Profesional designado mediante Transcripción de Resolución N° .....-2024-UNS-CFEH de fecha .... de julio del 2024, conformado por la (el): **MAG. JESSICA YOVANA ALAYA CIELO** en su condición de **Presidente**, **MAG. ESMILA CALDERON REYES** en su condición de **Integrante** y el (la) **MAG. VANESSA GARCIA VALENCA** en su condición de **Integrante**, dando inicio a la sustentación del Informe de Investigación Bibliográfica cuyo título es:

" MANEJO DE CRISIS REPUTACIONAL EN LAS EMPRESAS PRIVADAS: CASO GLORIA "

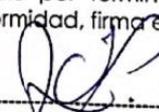
OLIVIA MAYUMI GARCIA YRAITA perteneciente al (la) **Bachiller:** con código de matrícula N° 200734004, teniendo como **ASESOR** al (la) **MG. ESMILA CALDERON REYES**, según T/R.D. N° 17-2024-UNS-DFEH de fecha 02-05-2024

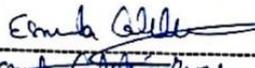
Terminada la sustentación, el Bachiller respondió a las preguntas formuladas por los miembros del Jurado Evaluador, quienes en concordancia con las T/Resolución n.º446-2024-CU-R-UNS (04.06.2024), /Resolución n.º475-2024-CU-R-UNS (11.06.2024) – Plan de Trabajo para Proceso de Titulación de Egresados Ingresantes antes de la Ley Universitaria 30220, para Obtener el Título Profesional en la Universidad Nacional del Santa donde se establece los criterios de evaluación de sustentación de Informe de Investigación Bibliográfica según Instrumento a evaluar; declaran que el Bachiller obtiene el **resultado de su sustentación la NOTA siguiente:**

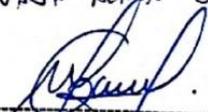
Concluido el proceso de **EJECUCIÓN DEL EXAMEN DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**, se obtiene el **RESULTADO DEFINITIVO:**

BACHILLER	EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS	SUSTENTACIÓN INFORME DE INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA	PROMEDIO	CONDICIÓN
OLIVIA MAYUMI GARCIA YRAITA	16	19	18	APROBADA

Siendo las ..... del mismo día se dio por terminado la ejecución del Examen de Suficiencia Profesional y en señal de conformidad, firma el Jurado la presente Acta.

  
MAG. JESSICA YOVANA ALAYA CIELO  
Presidente

  
MAG. Esmila Calderon Reyes  
Integrante

  
MAG. Vanessa Garcia Valencia  
Integrante

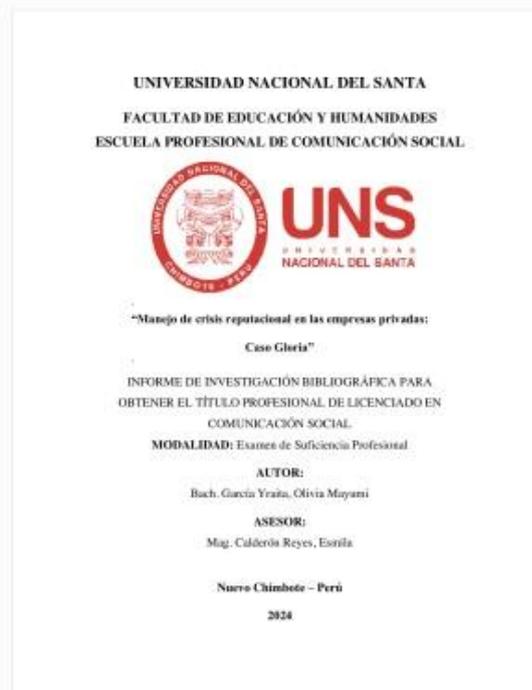


## Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega:	Esmila Calderon
Título del ejercicio:	INVESTIGACION BIBLIOGRAFICA
Título de la entrega:	INVESTIGACION BIBLIOGRAFICA
Nombre del archivo:	Informe_de_Investigacio_n_Bibliogra_fica_-_Caso_Gloria_1.do...
Tamaño del archivo:	2.9M
Total páginas:	43
Total de palabras:	7,920
Total de caracteres:	42,355
Fecha de entrega:	17-jun.-2024 04:54p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entre...	2404379475



# INVESTIGACION BIBLIOGRAFICA

## INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>13%</b> INDICE DE SIMILITUD	<b>13%</b> FUENTES DE INTERNET	<b>1%</b> PUBLICACIONES	<b>7%</b> TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
-----------------------------------	-----------------------------------	----------------------------	--------------------------------------

## FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>www.scribd.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>2</b>	<b>Alvarez Gavilanes, Juan Edmundo, Murillo Párraga, Dayana Yasmin. "Crisis de reputación empresarial en el entorno digital", Universidad Regional Autónoma de los Andes, 2018</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>3</b>	<b>www.peru-retail.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>www.gloria.com.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>vsip.info</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>gestion.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>espaciocompartir.inap.es</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>

marketinginzone.blogspot.com

## **DEDICATORIA**

A mi padre, quien aunque no está físicamente, siempre lo tengo presente en cada logro de mi vida. A mi madre Olga y hermanos Eddy y Nohely, por ser mi soporte y empuje en los buenos y malos tiempos.

Olivia García Yraitá

## **AGRADECIMIENTO**

A mi familia por estar siempre a mi lado, a las personas que me ofrecen su estima y consejos y, principalmente, a mi madre, cuya fortaleza siempre me motiva.

Olivia García Yraita

## ÍNDICE GENERAL

<b>Carátula.....</b>	<b>i</b>
<b>Conformidad de Asesor.....</b>	<b>ii</b>
<b>Conformidad de Jurado.....</b>	<b>iii</b>
<b>Acta de Sustentación.....</b>	<b>iv</b>
<b>Recibo Digital.....</b>	<b>v</b>
<b>Porcentaje.....</b>	<b>vi</b>
<b>Dedicatoria.....</b>	<b>vii</b>
<b>Agradecimiento.....</b>	<b>viii</b>
<b>Índice General.....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de Figuras.....</b>	<b>xi</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>xii</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>xiii</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>14</b>
<b>1 La reputación empresarial</b>	<b>15</b>
1.1 Definiciones de reputación	15
1.2 Aspectos de la reputación	16
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>17</b>
<b>2 Crisis en la empresa privada</b>	<b>18</b>
2.1 Crisis reputacional	18
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>21</b>
<b>3 Manejo de crisis reputacional</b>	<b>22</b>
3.1 Definición	22
3.2 Etapas de la gestión de crisis	22

<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>25</b>
4	Caso Gloria 26
4.1	Antecedentes e historia de la empresa 26
4.2	Reputación de Gloria 28
4.2.1	Calidad 28
4.2.2	Rendimiento 28
4.2.3	Responsabilidad 29
4.2.4	Atractivo 29
4.3	Caso Gloria, el escándalo detrás de la leche 30
4.3.1	Tipo de crisis 34
4.3.2	Fases de la crisis 34
4.4	Manejo de la crisis del caso Gloria 37
4.4.1	Identificación de la crisis 38
4.4.2	Enfrentamiento de la crisis 38
4.4.3	Resolución de la crisis 40
4.4.4	Gestión post crisis 42
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>45</b>
5.1	Conclusiones 46
5.2	Recomendaciones 47
	Referencias bibliográficas 48

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.- Escándalo de Gloria en medios de comunicación.....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 2.- Entrevista a gerente general de Gloria.....</b>	<b>32</b>
<b>Figura 3.- Las disculpas de Gloria.....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 4.- Gerente general de Gloria en Congreso de la República.....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 5.- Reacción de las redes frente al escándalo Gloria.....</b>	<b>36</b>
<b>Figura 6.- Campaña en medios de Gloria.....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 7.- Comunicados de Gloria en medios impresos.....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 8.- Campaña de comunicados de Gloria.....</b>	<b>40</b>
<b>Figura 9.- Reacción de los consumidores.....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 10.- Campaña emocional de Gloria.....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 11.- Trabajadores de Gloria se suman a campaña.....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 12.- Reacción a campañas de Gloria.....</b>	<b>44</b>

## RESUMEN

El presente informe de investigación bibliográfica titulado “**Manejo de crisis reputacional en las empresas privadas: Caso Gloria**” ahonda teóricamente en la reputación y el manejo de crisis de una empresa privada; ello, desde el análisis de cada una de las etapas que postulan los autores. El propósito es que este documento sirva de guía para analizar el manejo que se realizó de la crisis reputacional de la más grande empresa láctea del Perú, identificar los aciertos y errores en la gestión y entregar recomendaciones sobre el particular.

La sustentación del tema se ejecuta en cinco capítulos. El primero tiene por título “**La Reputación Empresarial**”, donde se realizó la conceptualización justificada en la definición que otorgan diversos autores. El Capítulo II se llama “Crisis en la empresa privada”, donde; además, de determinarse lo que significa esta situación, se desarrolló los tipos de crisis, según su naturaleza, y las fases.

A su vez, en el tercer capítulo se consideró “**Manejo de la crisis reputacional**”, donde se repasó la definición teórica, pero también las diversas etapas que proponen los autores.

El cuarto capítulo se titula “**Caso Gloria**”, detallando ampliamente el escándalo que significó para esta empresa peruana la polémica sobre el etiquetado de la leche evaporada Pura Vida y, específicamente, el impacto sobre su reputación.

Finalmente, este trabajo también entrega **conclusiones y recomendaciones** en el capítulo V, consignando algunas sugerencias en el presente estudio.

Palabras claves: Reputación – Crisis – Leche Gloria- Pura Vida-

## **ABSTRACT**

This bibliographic research report entitled “Reputational crisis management in private companies: Gloria Case” delves theoretically into the reputation and crisis management of a private company; this, from the analysis of each of the stages postulated by the authors. The purpose is for this document to serve as a guide to analyze the management of the reputational crisis of the largest dairy company in Peru, identify the successes and errors in management and provide recommendations on the matter.

The theme is supported in five chapters. The first is titled “Business Reputation”, where the conceptualization was carried out justified by the definition given by various authors. Chapter II is called “Crisis in private enterprise”, where; In addition, to determine what this situation means, the types of crises were developed, according to their nature, and the phases.

In turn, the third chapter considered “Management of the reputational crisis”, where the theoretical definition was reviewed, but also the various stages proposed by the authors.

The fourth chapter is titled “Gloria Case,” extensively detailing the scandal that the controversy over the labeling of Pura Vida evaporated milk meant for this Peruvian company and, specifically, the impact on its reputation.

Finally, this work also provides conclusions and recommendations in chapter V, stating some suggestions in the present study.

**Keywords:** Reputation – Crisis – Leche Gloria- Pura Vida-

## **CAPÍTULO I**

## **LA REPUTACIÓN EMPRESARIAL**

De acuerdo a la Real Academia de la Lengua Española, el término empresa hace referencia a la “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”, siendo palabras sinónimas del mismo concepto “compañía, corporación, sociedad, entidad, firma, negocio, industria, entre otras”. Esto será la base para en adelante, en este informe de investigación bibliográfica se utilice esta diversidad de enunciados al momento de referirnos a la empresa.

### **1.1. DEFINICIONES DE REPUTACIÓN**

Basado en lo planteado por Argenti y Druckenmiller (2004), citado por Víctor (2019), las empresas tienen una reputación que son el resultado de las relaciones de sus grupos de interés en un tiempo determinado, siendo esto junto con ya sea estímulos asociados a una marca, vínculos con la organización o comunicación de terceros, forman la percepción que los usuarios y grupos tienen de una firma (2019, p.46).

En complemento, Arébalos (2016) afirma que la reputación anteriormente era una cualidad que entraba en la agenda del acontecer diario solo si surgía una crisis, sin que ello signifique ser el centro de la actividad de las relaciones públicas de manera permanente. Sin embargo, en los últimos años, los públicos tienen la capacidad de opinar, discutir, denunciar y, además, de difundir la información en tiempo real.

De este modo, el autor se interroga sobre una generación que ya no conoce otra forma de comunicarse que no sea de manera instantánea y desde cualquier lugar, ejerciendo un importante poder. Así, destaca que el componente reputación adquirió un peso mucho mayor que años atrás, independientemente del tamaño de la empresa (2016, p.5).

Arébalos (2016) incide en que por la costumbre de la gente de explorar en el mundo online información de los productos, servicios o marcas, la reputación está construida por el público, lo que a su vez demanda hablar de construcción de la reputación más que del manejo de ella (2016, p.5).

En esa línea, Pursals (2015) sostiene que la marca, la ética empresarial, las relaciones que se mantienen con los stakeholders, la responsabilidad social corporativa, la aplicación de códigos de buen gobierno y la retención de talento, son elementos principales de la reputación, la cual engloba a estos y otras aristas de la organización (Pursals, 2015, p.11).

A su turno, Victor (2019) indica que, desde la perspectiva económica, la reputación en el ámbito institucional, son los indicios y señales de una empresa para alcanzar resultados económicos.

## 1.2. ASPECTOS DE LA REPUTACIÓN

Carrió (2013) postula que la reputación es la valoración que los públicos internos (trabajadores, directivos, propietarios, etc.) y externos (proveedores, partners, clientes, inversores, etc) realizan sobre la entidad. En ese sentido, la autora plantea que dicha valoración equivale a las percepciones que los stakeholders tienen del comportamiento, la toma de decisiones, la actividad pasada, presente y futura (perspectivas) y la comunicación de la entidad en relación a los siguientes aspectos (2013, p.14):

**a. CALIDAD.** Alude a un panorama integral que no solo se reduce a la condición de los productos o servicios que oferta la empresa, sino también a lo ofrecido por su plana directiva y empleados. En otras palabras, las formas cómo la firma gestiona sus relaciones con su público de interés (clientes, proveedores, colaboradores, entre otros).

**b. RENDIMIENTO.** Es el desenvolvimiento de la compañía, implicando un compendio de sus buenos resultados económicos y financieros, posibilidades de crecimiento, adaptación a los procesos tecnológicos, constante innovación y el retorno de sus inversiones a nivel social y medioambiental.

**c. RESPONSABILIDAD.** Indica la capacidad de que la firma actúe bajo los cánones de la legitimidad, respeto, legalidad y transparencia con su público de interés, cualquiera sea la condición o el contexto.

**d. ATRACTIVO.** Es el talento que tiene la empresa para crear interés, identificación y confianza en las relaciones con su público. Esto se logra con autenticidad y diferenciación de la compañía.

Estas percepciones —explica Carrió—, si bien son subjetivas y afectivas, siempre deben tener un componente cognitivo; es decir, que es necesario haber establecido alguna experiencia previa con la organización para que podamos hablar de reputación

Una reputación no se construye de hoy para mañana, sino que es el resultado de una actuación adecuada y consistente en el tiempo. (Carrió, 2013, p. 14).

Finalmente, a modo de medir la reputación de la empresa Gloria se usará el modelo que menciona Carrió en este capítulo.

## **CAPÍTULO II**

## **CRISIS EN LA EMPRESA PRIVADA**

Según Godoy (2019), quien cita los postulados de Coombs et al., (2016), las crisis empresariales son hechos inesperados y fuera de control de la firma, que producen incertidumbre y demandan de respuesta inmediata, pues dañan de manera importante los objetivos institucionales, imagen y reputación (2019, p.169).

Mientras, Ritter (2013) sostiene que la crisis es la situación de mayor riesgo, la cual al prolongarse, puede interrumpir la dinámica habitual de la empresa. Asimismo, desde su perspectiva, García y Smolak (2013) indican que la crisis se origina debido a la intervención de situaciones externas e internas, lo que ocasiona un perjuicio a los objetivos empresariales (2013, p.51-57).

En ese sentido, Coombs (2016, p.242) distingue dos tipos de crisis:

- a. CRISIS OPERACIONAL** Es una amenaza a la salud de una empresa, dado que perjudica su reputación, daña las operaciones de su negocio e impacta de manera negativa en sus finanzas y ambiente laboral.
- b. CRISIS REPUTACIONAL.** Es un acontecimiento mayor que tiene el potencial de amenazar el buen nombre de una organización, o deteriorar las percepciones, estimaciones o atribuciones de sus stakeholders relevantes.

A efectos de no desviarnos del verdadero foco de esta monografía, nos enfocaremos en la crisis reputacional.

### **2.1. CRISIS REPUTACIONAL**

Partiendo del concepto de Piñuel (2002), la crisis de reputación es “un cambio repentino entre dos situaciones (la anterior y posterior), la cual compromete la imagen y el equilibrio natural de una organización”. Y es que las empresas no acostumbran dar importancia a su reputación hasta el momento en que padecen una crisis, la cual tradicionalmente también abordan desde la perspectiva de controlar los daños (Carrió, 2013, p.8).

En la misma línea, en los reportes anuales de crisis reputacionales corporativas, citado por Godoy (2018), del Instituto de Gestión de Crisis (ICM, por sus siglas en inglés), se reporta que solo un tercio de las crisis corresponden a accidentes o hechos similares. El autor resalta que de modo reiterativo a lo largo de los años, dos tercios de dichas crisis son de carácter latente; es decir, empiezan sin generar mucho ruido, pero si no se toman cartas en el asunto, pueden ser problemáticas de impacto público (2018, p.33).

Por su parte, Westphalen & Piñuel (1993, p.87-100) reconocen tres tipos de crisis reputacionales, según su naturaleza:

**a. OBJETIVAS/ SUBJETIVAS.** Se refiere a lo que traería como respuesta un cambio político o el despido de un empleado. También la crisis surgida a partir de un rumor o un enfrentamiento con un competidor. Ejemplo. El cierre de una empresa por problemas económicos.

**b. TÉCNICAS/ POLÍTICAS.** Este tipo de crisis se pueden evitar; en tanto se identifique qué situación la puede provocar. Ejemplo. La designación de un ejecutivo que no cuenta con la confianza de los stockholders.

**c. ENDÓGENAS/ EXÓGENAS.** Son eventos que afectan de forma interna a la empresa, existiendo el riesgo de extenderse a los agentes externos. De igual modo, pueden tratarse de crisis que surgen de manera externa, pero que terminan impactando en lo interno de la organización. Ejemplo. Las huelgas de los colaboradores empiezan de manera interna, pero significan a largo plazo un perjuicio externo.

En torno a los rasgos iniciales de una crisis, Muriel (2012) afirma que para el equipo directivo de una empresa es muy complejo ser autocrítico, definir conclusiones y emprender medidas. Debido a ello, las crisis —incide el autor— se reconocen cuando están muy avanzadas y el deterioro es importante; en tanto, los primeros síntomas que deberían alertar es la pérdida de clientes, menores ingresos económicos, reducción de márgenes, entre otros aspectos (2012, p.15 y 16).

Por su parte, Vichique (2013) manifiesta que anterior a que la crisis suceda, ocurrirán determinados riesgos a los que las organizaciones se habrán tenido que adelantar para evitar dicha situación. Así, las empresas deberán identificar y medir estos riesgos y establecer cuál será la estrategia empresarial utilizada, según las circunstancias.

### 2.1.1. FASES DE LA CRISIS REPUTACIONAL

A decir de López & Quezada (2003, p.45), las crisis reputacionales presentan las siguientes fases:

- a. **FASE INICIAL.** Se evidencian los principales signos de la existencia de una crisis, aún el problema no se manifiesta en magnitudes importantes.
- b. **FASE AGUDA.** Entra en escena el problema en sí, siendo importante poner en práctica la capacidad de análisis y evitar a toda costa la inamovilidad.
- c. **FASE CRÓNICA.** Es la etapa más complicada de la crisis; ello, debido a que no se logró resolver la crisis en la fase anterior.
- d. **FASE POST TRAUMÁTICA.** Se analiza las causas de la crisis, apuntando a implementar mejoras en la gestión y comunicación.

Asimismo, el público que involucrado en una crisis, de acuerdo a la teoría de Costa (2004, p. 23) alcanza a:

- a. **ACTORES TRADICIONALES INTERNOS.** Empleados, departamentos o gerencias de la organización.
- b. **ACTORES TRADICIONALES EXTERNOS.** Clientes, proveedores y competidores.
- c. **ACTORES NO TRADICIONALES INTERNOS.** Accionistas y acreedores.
- d. **ACTORES NO TRADICIONALES EXTERNOS.** Asociaciones de consumidores, medios, instancias gubernamentales, consultores, entre otros.

A opinión de los autores citados en el presente informe de investigación bibliográfica, la crisis reputacional es un fenómeno que en la mayoría de situaciones puede ser prevenido si se tomarán las medidas adecuadas. Todas las empresas son conscientes de la importancia de mantener una buena reputación de cara a sus públicos de interés; sin embargo, la mayoría se centra en solucionar los problemas organizacionales del día a día, dejando para el momento más complejo las acciones que, por el contexto, suelen ser más reactivas que proactivas.

Vale destacar que la reputación corporativa es un recurso estratégico, resultado de una construcción social sostenido en el tiempo; ello, en función del comportamiento empresarial. Una crisis reputacional, desde todo punto de vista, incide en la conducta de los grupos de interés, relacionado a la satisfacción y fidelidad de los clientes.

## **CAPÍTULO III**

## MANEJO DE CRISIS REPUTACIONAL

La Real Academia de la Lengua Española define el término “gestionar” como el hecho de llevar adelante una iniciativa y/o proyecto o “manejar” o conducir una situación problemática. Al ser palabras sinónimas y no implicar una diferencia, ambos términos serán usados en el desarrollo del presente capítulo.

### 3.1. DEFINICIÓN

Para Bancks, el manejo de la crisis es un proceso de planificación estratégica que tiene por objeto adelantarse a situaciones de crisis y reaccionar correctamente a una situación de acontecimientos negativos; es decir, un proceso que elimina parte del riesgo y hace viable que la organización gestione su destino al mismo tiempo (Crespo et al., 2017).

Con un enfoque más en la reacción, Giglotti & Jasón (1991) considera que la gestión de la crisis organizacional es “la capacidad de asumir de manera rápida, eficiente y efectiva las operaciones de emergencia necesarias para reducir las amenazas a la salud y seguridad del individuo, la pérdida de propiedad público o privada o una consecuencia negativa sobre el desarrollo normal de los negocios” (Martínez, 2008, p.33).

A su turno, Tipuric sostiene que el manejo de la crisis consiste en la identificación de su origen, con el objetivo de minimizar el daño y la toma de medidas para la recuperación; ello, centrado en la protección de la imagen y el respaldo hacia los interesados de que la reparación está en marcha (2013, p.28).

### 3.2. ETAPAS DE LA GESTIÓN DE CRISIS

Refiriéndose a una gestión técnica proactiva, Crespo et al. (2017) menciona cuatro etapas (p.13-14):

- a. **IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS Y VULNERABILIDADES.** Se identifican las situaciones vulnerables que pueden ocasionar riesgos y se analizan las herramientas para enfrentarlos. La finalidad es evitar que se inicie un problema y, por ende, una situación de crisis.
- b. **ESTABLECER INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS.** El hallazgo e identificación de estas herramientas apunta a controlar y reducir la posibilidad de riesgos frente a una crisis.

- c. **AUDITORIA Y REVISIÓN.** Hace directa alusión a la revisión de los planes de la empresa para estos casos; ello, si previamente la empresa los implementó.
- d. **ELABORACIÓN DE UNA EXHAUSTIVA PLANIFICACIÓN.** Considera los procedimientos para conducir y dominar la crisis.

De su lado, Tony (2007) identifica un modelo de la gestión de crisis, la cual puede marcar el grado de éxito con el que maneja la situación la empresa.

- a. **PREPARACIÓN DE CRISIS.** La etapa de la planificación de procesos, ejecución de manuales y sistemas, formación y simulaciones.
- b. **GESTIÓN DE EVENTOS.** Es el reconocimiento y gestión de la crisis; además, de la activación de sistemas de respuesta.
- c. **GESTIÓN POSTCRISIS.** Se refiere a la evaluación y modificación de temas, el impacto postcrisis y la recuperación.
- d. **PREVENCIÓN DE CRISIS.** Empieza con la entrega de conclusiones, permanente monitoreo; gestión de riesgos y respuestas frente a emergencias.

A su turno, Villafañe (2008, p.43) propone el siguiente modelo:

- a. **IDENTIFICACIÓN DE LA CRISIS.** La empresa identifica el tipo de crisis y la fase en la que se encuentra, siendo necesario hallar el origen de la crisis, así como establecer el contexto en el que se dieron los hechos, analizar su evolución y considerar una posible expansión. Adicionalmente, se deberá determinar las implicancias de la crisis y empezar a determinar la responsabilidad de la organización; es decir, si la crisis surge por una irresponsabilidad de la empresa. No se debe dejar pasar por alto las consecuencias, las personas perjudicadas y el alcance en su verdadera dimensión de la crisis. Asimismo, importante es identificar la mediaticidad de la crisis, a la vez de la elaboración de un speech para presentarse ante los medios de comunicación.

**b. ENFRENTAMIENTO DE LA CRISIS.** Esta etapa se reduce a medidas concretas como el analizar la relación entre el origen del impacto de la crisis y la empresa. De este modo, la firma internamente formará el Comité de Crisis y designará un portavoz representante de la empresa, quien declarará ante los medios de comunicación. Además, se efectuará una evaluación de los posibles afectados y de las necesidades de comunicación que puedan darse con el objetivo de ejecutar las medidas incluidas en el Plan de Comunicación de Crisis, el cual es importante en la recuperación de la reputación e imagen de la empresa.

**c. RESOLUCIÓN DE LA CRISIS.** La crisis continúa su desarrollo y la organización pretende controlarla, apuntando a eliminar los efectos generados. Para este fin, la organización deberá elaborar un discurso de crisis, documento informativo, informe de antecedentes; además, de la elaboración de comunicados y conferencias de prensa. La versión, previamente gestionada, que la empresa brinde a los medios de comunicación le permitirá expresar su posición del hecho, aclarar las diferentes versiones y si fuera el caso, desmentir toda aquella información que esté equivocada.

**d. GESTIÓN POST-CRISIS.** Una vez finalizada la crisis, la organización deberá centrarse en la recuperación de la reputación que tenía anteriormente a la problemática. En esa línea, la empresa deberá hacer un análisis de la crisis, identificar las causas de su origen, medir los efectos negativos en la imagen y reputación de la firma y determinar la situación actual. Posteriormente, designará la función que cada uno de los miembros de la empresa tendrá en la recuperación de su posicionamiento.

Si bien los autores han optado por diferentes terminologías para identificar a las fases que involucra el manejo de la crisis; en concreto, los conceptos y acciones a implementarse no varían mucho unas de otras. Frente a ello, será lo planteado por Villafañe (2008) el modelo de referencia que se utilizará para analizar el caso Gloria.

## **CAPÍTULO IV**

## CASO GLORIA

Previo a enfocarnos en el estudio del caso Gloria, se efectuará un breve repaso en el tiempo sobre la historia de esta empresa peruana; ello, abarcando su quehacer desde sus inicios hasta lo que concierne su actual situación. Para ello, **la información compartida en las siguientes líneas tiene origen en las fuentes oficiales de la página web de la compañía.**

### 4.1. ANTECEDENTES E HISTORIA DE LA EMPRESA

Corría la década del 40 y en Europa se vivía los estragos de la II Guerra Mundial (1939-1945), mientras en nuestro país el máximo poder político lo ejercía el ingeniero civil Manuel Prado Ugarteche, elegido para el periodo 1939 y 1945 como presidente del Perú por primera vez, pues repetiría el plato, posteriormente, entre los años 1956 y 1962. En este contexto, en 1941 nace en Arequipa la empresa Leche Gloria S.A., constituida por la compañía General Milk Company Inc. Solo un año después ingresan al mercado 52,000 cajas de 48 tarros cada una. Para entonces, el capital humano con el que contaba la empresa era de 65 empleados, quienes procesaban la leche abastecida por 320 ganaderos.

Los años siguientes, entre 1950 y 1967, sería una etapa de consolidación de la compañía, sobre todo en la zona sur del país, donde su actividad logró fomentar la actividad ganadera, considerando que anterior a la aparición de la firma, dicha mercancía era producida para el autoconsumo. A nivel de infraestructura, Gloria también crecía con centros de acopio en distritos de Arequipa y de regiones vecinas.

Hacia 1967 aparece en el radar el arequipeño Vito Rodríguez Rodríguez, quien funda la empresa José Rodríguez Banda S.A (Jorbsa), dedicada al transporte de carga interprovincial. En 1978, dicha compañía se convierte en la proveedora de Gloria S.A. para el transporte nacional de sus productos. Ese mismo año, la firma lechera alcanza un acopio de este líquido que sobrepasa los 100 millones de kilos; en tanto, lanza al mercado, por primera vez, conservas de pescado, avena y café embolsados.

No obstante, una nueva etapa iniciaría para Gloria, en 1986, cuando los hermanos Vito y Jorge Rodríguez adquieren la empresa, la cual hasta entonces era de propiedad de la familia Berckemeyer y la transnacional Nestlé. En los primeros años de la nueva administración, el acopio anual de esa época se incrementó a 149 millones de kilos, siendo que en la actualidad bordea los 720 millones de kilos anuales.

Pero, la década del 90 marcaría nuevos retos para la firma peruana, la cual entre 1993 y 1994 se fusiona con algunas empresas que el Grupo Rodríguez había adquirido de forma paralela. Para entonces, Gloria empieza un proceso de modernización, simplificación de estructura interna y refuerza las acciones para la recepción de tecnología. En esta etapa comienza a procesar leche lista para consumir (UHT), adquiriendo Industrial Derivados Lácteos, procesadora de leche UHT, crema de leche, quesos y jugos.

Entre 1996 y 2002, Gloria continúa consolidándose como industria y logrando nuevos retos en la parte comercial. Inicia la exportación a África, Medio Oriente, Haití y otros mercados del Caribe y Sudamérica. A su vez, se fusiona, por absorción, con Inderlac S.A. y adquiere la mayoría de los activos de las plantas Pil La Paz y Pil Cochabamba, en Bolivia.

Paralelamente, empiezan a operar las plantas de acopio de leche y refrigeración de Majes (Arequipa), Cajamarca, Trujillo (La Libertad), Huacho (Lima) y Lurín (Lima). Asimismo, inicia operación el Complejo Industrial de Huachipa.

En los siguientes años, entre el 2003 y el 2012, la empresa lanza al mercado la marca “Soy Vida” y la leche evaporada en bolsa “Bonlé”. Mientras, continúa ampliando cobertura en el país, con la apertura de más plantas de acopio (Chiclayo, Virú, Huaral, Cañete, Pisco, Chota, San Lorenzo, Concepción, Samán, Supe, Casma, Paiján, entre otros). Además, también inaugura plantas de yogurt y refrescos en Arequipa para abastecer a esta ciudad, Cusco, Tacna y Puno.

Para el 2013, Gloria apuesta por la robotización e introduce esta modalidad para el paletizado de cajas de leche, en Huachipa. En esta sede inicia operaciones su nueva planta de leche condensada. Mientras, entre el 2014 y el 2015 obtiene certificaciones internacionales que salvaguardan la inocuidad de los alimentos, la salud ocupacional, entre otros aspectos.

Finalmente, en el 2018, Gloria llega con su marca al mercado colombiano, como parte de una cartera de productos que incluían; además, de la leche evaporada, yogurt, avena y demás alimentos. De este modo, la compañía expandía su portafolio en este país, donde ya operaba a través de Algarra (cuarta marca de lácteos más consumida en Bogotá) desde fines del 2004, cuando adquiere el 100% de las acciones de la firma.

Actualmente, la firma exporta a más de 70 países en el mundo, con una oferta de productos que considera leche evaporada, leche UHT, yogurt, derivados lácteos, mermeladas, azúcar, cereales, conservas de pescado, jugos y néctares.

En conclusión, Leche Gloria es una compañía que desde su fundación se ha convertido en un importante actor del consumo masivo en el país, dado que no solo destaca por su tradicional oferta de leche evaporada, sino también porque a lo largo del tiempo ha diversificado su cartera de productos, de tal modo que actualmente es imposible que el consumidor peruano no reconozca esta empresa.

## **4.2. REPUTACIÓN DE GLORIA**

Tras proponerse en el marco teórico una serie de acepciones acerca de lo que los diferentes autores consideran “reputación”, en el presente informe de investigación bibliográfica se utilizará la propuesta de Carrió (2013) para analizar la reputación de Gloria como empresa.

### **4.2.1. CALIDAD**

Desde su aparición, Gloria fue percibida como una proveedora de productos de calidad en el país, en línea con las exigencias sanitarias del mercado y avalada por las prácticas que exige la industria formal. En torno a su vínculo con sus stakeholders, siempre mantuvo un perfil bajo, distante de cualquier falta que perturbara sus relaciones comerciales.

### **4.2.2. RENDIMIENTO**

La empresa ha gozado de una importante solidez económica, reflejado no solo en un buen performance como negocio a nivel de mercado local, sino también internacional, con operaciones en seis países de América Latina como Bolivia, Colombia, Uruguay, entre otros. Solo en lo que concierne al IV Trimestre 2023, el monto en S/ de las ventas netas tuvo un incremento de S/ 80.2 millones (equivalente al 7.9 % en comparación con el similar período del 2022), transitando de S/ 1,018.9 millones a S/ 1,099.1 millones. Dicho incremento se explica, principalmente, por un mayor ingreso de ventas de leche evaporada, derivados lácteos y bebidas en el mercado interno, de acuerdo a los estados financieros de la compañía reportados ante la Superintendencia de Mercados de Valores.

### **4.2.3. RESPONSABILIDAD**

En relación a este apartado, hay que hacer mención de la misión de la empresa, la cual se enmarca en “desarrollar los mercados de alimentos con productos ricos, nutritivos y accesibles, de forma eficiente y sustentable, asegurando la calidad, el cuidado de las personas y un futuro más saludable”. En el tiempo, dicha cualidad acompañaría a la empresa, sustentado, sobre todo, en la entrega de productos de calidad y en inversiones, como la realizada en el 2016, cuando desembolsó cerca de US\$ 25 millones en la línea de producción de leche evaporada para atender exclusivamente al Programa de Alimentación Escolar Qali Warma. Sin embargo, la alerta de la autoridad sanitaria panameña, en el 2017, acerca de que la leche evaporada “Pura Vida” no cumplía con los estándares para ser denominada producto lácteo, evidenció la debilidad de la firma en este ítem.

### **4.2.4. ATRACTIVO**

Con más de 80 años de existencia en el Perú, Gloria es la empresa de leche industrializada con una participación de más del 70% en este mercado, mientras que su dominio en leche evaporada supera incluso el 80%. Y es que tener dentro de su portafolio y como producto principal, un alimento de consumo tan generalizado en los hogares, como es la leche, ha promovido una casi obligatoria identificación y confianza del público. Adicionalmente, la firma se ha mantenido vigente, con un portafolio de productos en constante actualización, con marcas y presentaciones ajustadas a los nuevos requerimientos del consumidor nacional.

Una vez analizada la reputación de Gloria, se puede concluir que la empresa a lo largo de los años construyó prestigio y, principalmente, reconocimiento por ser líder en el mercado nacional de productos lácteos. Su trayectoria también contribuyó a la confianza del consumidor, el cual relaciona el nombre Gloria inmediatamente al atributo leche.

De cierta manera, la empresa mantenía una reputación intacta anterior a la polémica de “Pura Vida”, cimentada a través de un portafolio de productos que, aunque podrían ser pasibles de cuestionamientos, no exhibían argumentos sólidos para ser centro de cuestionamientos o críticas.

### 4.3. CASO GLORIA, EL ESCÁNDALO DETRÁS DE LA LECHE

Todo inició el 2 de junio del 2017, cuando en Panamá, los medios alertaron que la Autoridad de Seguridad de Alimentos de ese país (AUPSA) determinó que la leche evaporada “Pura Vida”, propiedad de Gloria, dejaría de ingresar con el etiquetado de “leche” (figura de la vaca), dado que sus compuestos no correspondían a la bebida natural. Asimismo, también dispuso el retiro del producto en dicho mercado de exportación.

Figura 1

#### *Escándalo de Gloria en medios de comunicación*



*Nota:* Extraído de Infobae, 5 de junio del 2017 (<https://www.infobae.com/america/america-latina/2017/06/05/escandalo-de-la-leche-en-peru-grandes-marcas-venden-una-mezcla-con-publicidad-enganosa/>).

Esta información inmediatamente rebotó en el Perú, donde el director de Asuntos Corporativos y Legales de la compañía, Fernando Devoto, afirmó que Pura Vida era una leche modificada (60% leche y 40% soja y otros elementos), la cual por normativa panameña, se distribuía como “alimento evaporado”.

Pero la controversia había superado a Panamá y se localizaba en el mercado local. La Asociación Peruana de Consumidores y Usuarios (ASPEC) señaló que Pura Vida no era un producto a comercializar como “leche evaporada”, dado que contravenía la Norma Técnica Nacional y el Codex Alimentarius; además, que el etiquetado podía corresponder a una publicidad engañosa, pues inducía al error por presentar la imagen de una vaca. A su turno, el representante de la Defensoría del Pueblo, Walter Gutiérrez, exigió el retiro de los “productos de Pura Vida de los anaqueles y que se sancione a Gloria”.

Una semana después, Robert Priday, gerente general de la firma, anunciaba el retiro del mercado de Bonlé deslactosada, Bonlé light, Bonlé entera (formato tetrapack) y Pura Vida como una medida hasta tener “las reglas de juego claras”, aludiendo que en el 2010 el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi) autorizó el uso de la imagen de la vaca en la etiqueta de Pura Vida. “Si ellos cambian [de opinión], nosotros vamos a cumplir [con lo que pidan]”, indicó en entrevista a un medio local (El Comercio 09.06. 2017).

En dicha comunicación, el ejecutivo también adelantó el lanzamiento de una nueva oferta bajo la marca Bonlé (100% leche de vaca) a S/2,80, considerando que el costo del tarro azul era de S/3,20. La medida —la cual dijo no era una decisión rentable— tenía por objetivo ser “un gesto de nuestra parte”; en tanto, no estuviera Pura Vida en el mercado.

Figura 2

*Entrevista a gerente general de Gloria*



*Nota:* Extraído de El Comercio, 9 de junio del 2017 (<https://elcomercio.pe/economia/negocios/robert-priday-creo-peruanos-perdonar-433107-noticia/#:~:text=Gerente%20de%20Gloria%3A%20%22Creo%20que,%22%20%7C%20ECO%20NOMIA%20%7C%20EL%20COMERCIO%20PER%20C3%9A>).

Para entonces, la Dirección General de Salud Ambiental (Digesa) concluyó que tras analizar el caso se había comprobado “que los componentes usados en la producción del citado producto difieren de la información presentada para la obtención de su registro sanitario y sus modificaciones”, por lo que comunicó la suspensión del registro sanitario de Pura Vida y anunció una sanción económica a la firma.

En ese contexto, el Grupo Gloria difundió a través de su red social Facebook, un video en el cual el director ejecutivo Claudio Rodríguez, brindó un mensaje ofreciendo disculpas por el malestar generado entre los consumidores de la denominación Pura, incidiendo en que la calidad era el motor de la empresa. Asimismo, el representante admitió que la comunicación de la empresa no fue la mejor, pero esperan mejorar este aspecto en el futuro. (Perú21 12.06.2017)

### Figura 3

#### *Las disculpas de Gloria*



*Nota:* Programa Punto Final, 2017  
([https://www.youtube.com/watch?v=LBT\\_8hXg9Nc&t=93s](https://www.youtube.com/watch?v=LBT_8hXg9Nc&t=93s)).

Un mes después de desatado el escándalo, el 10 de julio del 2017, a través de un Hecho de Importancia de la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), Grupo Gloria informó que aceptaba la renuncia de Robert Priday, quien ostentaba la posición desde el 2 de agosto del año anterior. En su reemplazo, el presidente del Directorio Víctor Rodríguez Rodríguez asumía el cargo.

En diciembre del 2017, Indecopi multó a Gloria con 2.320 UIT, equivalentes a S/ 9.396,000; ello, en referencia a Pura Vida Nutrimax (por llamarla “leche evaporada parcialmente descremada” cuando en realidad se trataba de una “mezcla láctea compuesta”), Niños Defense (“leche evaporada” cuando en realidad se trataba de un “producto lácteo compuesto” y Bonlé Familiar (“leche evaporada parcialmente descremada” cuando debió llamarlo “mezcla láctea compuesta”).

### **4.3.1. TIPO DE CRISIS**

Siguiendo el modelo de Westphalen & Piñuel (1993), la crisis que aconteció en Gloria tenía carácter exógeno, dado que el origen de la problemática surge a partir del llamado de atención en Panamá, el cual termina resonando en la actividad comercial que tiene la empresa en Perú.

Y si bien, la controversia empieza en el país centroamericano, las consecuencias mayores se enfrentaron en el mercado de origen; en este caso, el peruano. El nivel de la polémica fue tal que la empresa se vio seriamente afectada en su reputación, de modo que fue objeto de la crítica de diversas entidades fiscalizadoras del Estado, clientes directos, consumidores, entre otros. Además, este hecho terminó generando también una crisis a nivel directivo e interno de la empresa, la cual se evidenció un mes después con la renuncia irrevocable de Robert Priday a la gerencia general de Grupo Gloria.

### **4.3.2. FASES DE LA CRISIS**

A continuación, se hará un repaso de cada uno de los momentos atravesados durante la crisis de Gloria; ello, a partir del modelo que presenta López y Quezada (2003).

#### **a. FASE INICIAL**

Los medios de comunicación de Panamá y del mundo dan la voz de alarma de que la Autoridad Panameña de Seguridad de Alimentos (AUPSA) ha observado la leche evaporada Pura Vida, del holding peruano Gloria, debido a no ser 100% leche de vaca. Se emprenden las primeras medidas en dicho mercado, concerniente al retiro del producto.

#### **b. FASE AGUDA**

El problema empieza a cobrar magnitudes mayores al llegar el escándalo a Perú, donde los medios de comunicación empiezan a hacer resonancia del comportamiento “engañoso” de la empresa en torno a este producto no solo en un mercado externo, sino también en el local. Inicia el emplazamiento a las autoridades pertinentes (Indecopi, Digesa, Aspec, Defensoría del Pueblo) a tomar cartas en el asunto, mientras la empresa, por su parte, acepta que Pura Vida no es 100% leche.

### c. FASE CRÓNICA

Los organismos de fiscalización del Estado (Indecopi, Digesa) anuncian investigaciones a Pura Vida, a la vez que aseguran medidas drásticas contra la empresa por posible violación al Código de Protección al Consumidor de comprobarse publicidad engañosa. Gloria anuncia el retiro del mercado de esta marca de leche evaporada, mientras se aclaran “las reglas de juego”. A su vez, las comisiones de Producción y Defensa del Consumidor del Congreso de la República convocan a los directivos del Grupo Gloria, incluyendo al gerente general Robert Priday, quien reconoce que el producto no es tan nutritivo como la leche 100% natural, pero insiste en que cumple con la normativa vigente en el Perú.

#### Figura 4

#### *Gerente general de Gloria en Congreso de la República*



*Nota:* Extraído de Perú Retail, 10 de julio del 2017 (<https://www.peru-retail.com/robert-priday-renuncia-gerencia-grupo-gloria/>).

Los usuarios también hacen lo suyo y a través de redes sociales (Facebook, Twitter) hacen sentir el malestar contra la marca; ello, por medio de mensajes de rechazo o de contenidos sarcásticos.

### Figura 5

#### *Reacción de las redes frente al escándalo Gloria*



*Nota: Extraído de Ozono Televisión, 06 de junio del 2017*

[https://www.facebook.com/ozonotelevision/posts/los-memes-mas-divertidos-de-pura-vida-la-leche-que-no-es-leche/1636155083082967/?locale=fr\\_FR](https://www.facebook.com/ozonotelevision/posts/los-memes-mas-divertidos-de-pura-vida-la-leche-que-no-es-leche/1636155083082967/?locale=fr_FR).

#### **d. FASE POST-TRAUMÁTICA**

Los medios sacan de agenda el tema Pura Vida y Gloria empieza a explorar diversos mecanismos para la recuperación de su reputación. Apuesta por campañas en redes sociales; además, de apelar a la difusión de videos en tono emocional, tratando de destacar el vínculo de décadas que une a los peruanos con la marca y la contribución de la empresa al desarrollo de la actividad ganadera en el país.

Posteriormente, se conoce la dimisión de Robert Priday a la gerencia general de Grupo Gloria, siendo inmediatamente reemplazado por Jorge Rodríguez Rodríguez, dueño y entonces presidente del directorio.

**Figura 6**

### *Campaña en medios de Gloria*



*Nota: Facebook de Gloria, junio 2017.*

#### **4.4. MANEJO DE LA CRISIS DE GLORIA**

Tal como se adelantó en párrafos anteriores, el modelo de Villafañe (2008) será el que se abordará en esta parte del informe de investigación bibliográfica; ello, con el fin de identificar y establecer las acciones que la empresa Gloria emprendió durante la crisis.

No obstante, es preciso indicar que en algunos pasajes la información se abordará desde la posición de cuál hubiera sido la mejor forma de actuar de la empresa, según lo recomendado por el modelo del autor. Esto considerando que el repaso de la crisis de Gloria estará basado solo en la gestión que se llegó a conocer de manera pública a través de los medios de comunicación, exceptuando cualquier actuación que la firma haya emprendido de manera interna.

#### **4.4.1. IDENTIFICACIÓN DE LA CRISIS**

La empresa puede identificar claras señales de una crisis reputacional desde el momento en que en medios peruanos empiezan a propagar las primeras informaciones de que la Autoridad Panameña de Seguridad de Alimentos (AUPSA) observó la leche evaporada Pura Vida. La presencia de una crisis no deja lugar a dudas aún más cuando se confirma que dicho país ha tomado medidas como el retiro del producto del mercado.

Desde ese momento, la empresa debe empezar a ensayar el discurso que iba a utilizar para apaciguar los ánimos en el mercado local, donde era evidente que —con el pasar de las horas— el escándalo cobraba magnitudes mayores, sobre todo, porque se destacaba que mientras en otro país se tomaban medidas, en el Perú la empresa engañaba abiertamente al consumidor peruano, sin que ello significase alguna amonestación.

La reacción de los consumidores en redes sociales era otro signo de alarma. Frente a estos hechos, la compañía debe realizar una evaluación rápida de lo acontecido hasta el momento y anticiparse a identificar los puntos frágiles, de modo de prever nuevos ángulos que tome la crisis.

La reacción temprana de la compañía es clave en esta etapa, pues de lo contrario, el mensaje podría ser de indiferencia y complicar la situación; además, la firma debe ser lo suficientemente madura para reconocer en caso haya recaído en una falta.

#### **4.4.2. ENFRENTAMIENTO DE LA CRISIS**

En esta etapa es imprescindible la reacción de la empresa, por medio de la formación del Comité de Crisis y la designación de un vocero oficial ante los medios de comunicación. El mensaje debe ser claro, seguro y conciso, y no ser pasible de vacilaciones que evidencien improvisación o solo afán de tranquilizar momentáneamente. Se desconoce si Gloria forma un Comité de Crisis para afrontar esta etapa; sin embargo, sí designa a un vocero oficial ante los medios de comunicación, el cual fue el gerente general del Grupo Robert Priday.

Si bien la consigna en el mensaje del ejecutivo era convencer de que Pura Vida era un producto lácteo porque tenía gran cantidad de leche (60%); en tanto se reiteraba que la información en la etiqueta cumplía con la normativa vigente en el Perú, Priday terminó por aceptar ante la Comisión de Defensa del Consumidor del Congreso de la República que, si bien Pura Vida era un producto nutritivo, no lo era tanto como la leche pura de vaca.

Para entonces, Gloria era más activa en respuestas a la crisis, a través de comunicados en medios de comunicación y por medio de sus redes sociales, donde mantenía el fundamento de que Pura Vida era 60% leche.

## Figura 7

### *Comunicados de Gloria en medios impresos*

---

## Tarro de Pura Vida contiene más de 60% de leche evaporada de vaca

---

En relación con los recientes cuestionamientos a la composición del producto **Leche Pura Vida, Gloria S.A.** señala lo siguiente:

- Un tarro de leche Pura Vida contiene más de 60 % de leche evaporada de vaca.
- Adicionalmente contiene otros ingredientes con beneficios nutricionales comprobados, tales como leche de soya, maltodextrina y grasa vegetal, además de vitaminas A y D, Zinc y Hierro, entre otros.
- La información contenida en el etiquetado es la exigida por las autoridades nacionales competentes a los productos de este segmento de la categoría.
- Es importante aclarar que las autoridades panameñas han solicitado únicamente la modificación del etiquetado del producto en un plazo de dos meses. No han cuestionado su valor nutricional.

**Gloria reitera su compromiso con la salud y nutrición de sus consumidores, brindándoles un portafolio de productos de calidad acorde con sus necesidades.**

**GLORIA S.A.**

*Nota: Diario Gestión, 7 de junio del 2017.*

### **4.4.3. RESOLUCIÓN DE LA CRISIS**

La firma continúa su política de comunicación a través de comunicados y asegura que se allanará a la decisión de Indecopi respecto al cese de la comercialización de Pura Vida en el mercado local.

## Figura 8

### *Campaña de comunicados de Gloria*

#### **GLORIA S.A. REAFIRMA SU COMPROMISO CON LOS CONSUMIDORES**

A nuestros consumidores y al público en general:

1. Acataremos la medida tomada por Indecopi de inmovilizar y cesar la comercialización del producto Pura Vida Nutrimax de la marca Pura Vida, de la siguiente denominación "Leche evaporada, parcialmente descremada con leche de soya, maltodextrina, grasa vegetal, minerales (hierro y zinc) y enriquecida con vitaminas (A y D)".
2. Reiteramos nuestro compromiso con los consumidores y nuestra voluntad de colaborar para lograr un mejor sistema de denominación para este tipo de productos, que son nutritivos y saludables.
3. Reiteramos que nuestro producto cumple con todas las normas y requisitos establecidos por las autoridades pertinentes.

Lima, 7 de junio de 2017

**GLORIA S.A.**

*Nota: Extraído de Diario Gestión, 9 de junio del 2017*

Asimismo, la empresa decide salir en medios de comunicación con la versión oficial de Robert Priday, quien en una entrevista a El Comercio (09.06.2017) señala que la leche Pura Vida sería retirada del mercado. Además, sostiene que ante una posible sensación de engaño que tuviesen los usuarios, consideraba "que los peruanos nos van a perdonar". Esta declaración enciende aún más la indignación de los consumidores y en redes sociales se populariza el hashtag: #YoNoPerdonoAGloria.

## Figura 9

### *Reacción de los consumidores*



*Nota:* Extraído de Trome, 11 de junio del 2017 (<https://trome.com/actualidad/pura-vida-escandalo-grupo-gloria-redes-sociales-hashtag-yonoperdonoagloria-52690/>).

En la misma entrevista a El Comercio, el ejecutivo también anuncia que la empresa lanzará una nueva oferta bajo la marca Bonlé —con 100% leche de vaca— a S/2,80, a diferencia del tarro azul que costaba S/3,20. Dicha medida, según Priday, es “una decisión no tan rentable”, pero que se convertía en un gesto de Gloria, mientras no estuviera Pura Vida en el mercado. A su vez, adelanta que los distribuidores de Gloria recogerán el stock de Pura Vida de las bodegas y supermercados y ofrecerán otro producto por el mismo valor, siendo este un proceso que “no va a ser de un día para otro”.

Posteriormente, el director ejecutivo del Grupo Gloria, Claudio Rodríguez, a través de un video difundido en el Facebook de la compañía, reconoce que la comunicación de la empresa no fue clara y oportuna, ofreciendo disculpas por ello y comprometiéndose a mejorar.

Durante esta etapa, la firma tiene claro que el objetivo es controlar la crisis; sin embargo, en la desesperación por responder no hubo tiempo de cuadrar el mensaje en un solo sentido y con una posición de mayor cercanía al consumidor. Aunque se hizo uso interesante de los comunicados, los contenidos cayeron en el speech repetitivo de la inocencia sin un mea culpa por parte de la empresa. Finalmente, la aparición de Priday, en un medio de comunicación, sin ánimos de reconocer errores y convencido de que serían “perdonados por los peruanos”, mostró una vez más improvisación en la gestión de la crisis.

#### 4.4.4. GESTIÓN POST CRISIS

El mensaje del director ejecutivo del Grupo Gloria, Claudio Rodríguez, en el cual; además, de ofrecer disculpas a los consumidores, reconoce que la comunicación de la empresa no fue clara y oportuna, marca el inicio de la gestión post crisis. Gloria se centra en diversas campañas en redes sociales, radio y televisión, recurriendo a mensajes como el compromiso de la empresa con el crecimiento de la actividad ganadera en el país, las inversiones promovidas en el sector, así como la identidad de sus empleados con la marca.

**Figura 10**

#### *Campaña emocional de Gloria*



*Nota:* Extraído de El Comercio, 12 de junio del 2017 (<https://elcomercio.pe/economia/negocios/crisis-gloria-ven-analistas-ultima-campana-empresa-433700-noticia/>).

A pesar de ello, el discurso de Gloria parece aún no estar alineado en la perspectiva de la firma por reconciliarse con el consumidor y, por el contrario, parece confrontativo, sobre todo, cuando se difunde a colaboradores de la empresa afirmando que se encuentran sorprendidos por “atacar sin misericordia” a un producto con “informaciones falsas y tendenciosas”, a partir de un “problema de información”.

**Figura 11**

*Trabajadores de Gloria se suman a campaña*



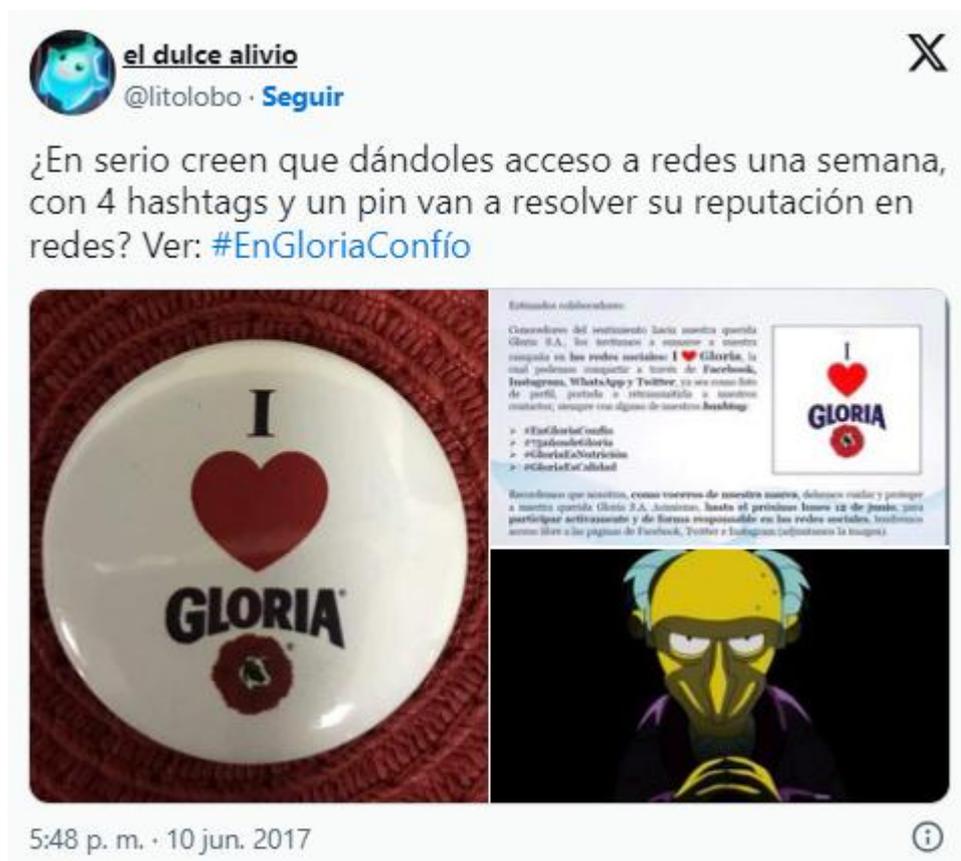
*Nota: Página de Facebook de Gloria ([https://www.facebook.com/GloriaPeru?locale=fr\\_FR](https://www.facebook.com/GloriaPeru?locale=fr_FR))*

De otro lado, la aprobación de la dimisión de Robert Priday a la gerencia general del Grupo Gloria, a nivel de gestos con los stakeholders, también puede ser considerada como una verdadera intención de la compañía por reparar aquello que se hizo mal; en tanto, permite desvincularlo de un elemento que podría generar anticuerpos en el camino hacia recuperar la reputación.

En este momento es importante el análisis de la empresa sobre las falencias presentadas a lo largo del manejo de la crisis, de modo de identificar los “puntos flacos”, especialmente, en torno a un mensaje claro, adecuado y empático. Asimismo, si bien vivimos en una sociedad sumamente digitalizada, también es necesario explorar nuevos mecanismos para la recuperación de la reputación; además, de las campañas en redes sociales.

Figura 12

*Reacción a campañas de Gloria*



*Nota: Extraído de Twitter, 10 de junio del 2017.*

## **CAPÍTULO V**

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. CONCLUSIONES

La reputación empresarial se consolida como un activo importante en la gestión estratégica de las organizaciones; por ello, la necesidad de preservarla y defenderla a lo largo de la vida comercial de la empresa. No olvidemos que también se convierte en una ventaja competitiva frente a otras firmas del mercado.

En esa línea, la empresa Gloria, si bien logró construir una reputación, afianzada sobre todo en un manejo comercial de sus diversas marcas (todas con foco en el consumo masivo), bajó la guardia en la gestión comunicacional con sus stockholders. Es decir, la peruana se convirtió en una empresa que, probablemente, se durmió en su grandeza y asumió una comunicación distante, incluso que llegaba a lidiar con la indiferencia hacia el consumidor.

A nivel de equipo de Comunicación, es notorio que la firma no estaba preparada para asumir una crisis reputacional; ello, considerando que la respuesta de los voceros tampoco fue rápida y estuvo más centralizada en comunicados a través de las redes sociales y publicados en medios de circulación nacional. La vocería tampoco fue la mejor, pues las respuestas de Robert Priday, en un medio nacional, terminaron encendiendo más los ánimos de los consumidores.

Es claro que las consecuencias del mensaje del directivo no fueron estudiadas previamente en sus reales dimensiones, lo que hace suponer que surgieron de la improvisación y no del análisis que merecen estos casos. Asimismo, la insistencia en no reconocer que la empresa cometió una falta y, por el contrario, victimizarse —a través de videos en los que incluso participaban empleados— también ocasionó un efecto contrario.

De este modo, se concluye que, pese a la grandeza de Gloria como empresa, el holding de la leche en el Perú, en el 2017, carecía de recursos comunicacionales para enfrentar una crisis reputacional como la generada por Pura Vida.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Frente a una crisis, la empresa debe mantener un ánimo de conciliación y no de confrontación. Además, debe analizar previamente hasta dónde llegan las responsabilidades de la firma, de modo de ser lo suficientemente madura para reconocer si se cometió un error o una falta, allanarse a la mejora y mantenerse abierta a resarcir los daños.

Si bien ninguna compañía espera ser blanco de una crisis reputacional, las empresas que ofertan productos de consumo masivo deben ser las menos sorprendidas y, por el contrario, más preparadas para afrontar este tipo de situaciones, sobre todo, porque se desarrollan en un mercado muy sensible y frágil de cara al consumidor. Debido a ello, la necesidad de tener muy claro los procesos comunicacionales para una reacción rápida y oportuna.

Dentro de las empresas, es importante elaborar y contar con un Manual de Crisis; ello, a fin de tener determinado cuáles son las acciones a realizarse ante un evento de este tipo. Asimismo, la conformación del Comité de Crisis también debe ser una obligación de todas las empresas, así como la elección de un adecuado vocero que conozca cómo llevar adelante una comunicación asertiva entre la empresa y sus públicos de interés. Al momento de elegir al portavoz, entre las cualidades; además, del conocimiento técnico, también deben brillar otras características, como la empatía, coherencia, humildad, análisis y pensamiento crítico.

La función de la oficina de Prensa, Imagen Institucional, Gerencia de Relaciones Interinstitucionales, entre otras denominaciones, que adquieren los profesionales de las comunicaciones dentro de las empresas, son claves en el desenvolvimiento de las firmas y lo es más en contextos de crisis. De ahí, lo prioritario de que las asesorías brindadas por estos profesionales sean consideradas por los miembros de las diferentes áreas técnicas de las firmas.

Finalmente, las compañías siempre deben considerar la posibilidad de una crisis reputacional, considerando que mientras más grandes y sólidas estén, mayor será el impacto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arébalos, A. (2016). *Reputación en la era del control social*. Argentina: Ediciones Urano.
- Carrió, M. (2013). *Gestión de la reputación corporativa*. Barcelona: Editorial Libros de Cabecera.
- Costa, C. (2019). *Comunicación de crisis, redes sociales y reputación corporativa*. Madrid: Esic Editorial.
- Costa, J. (2004). *Comunicación de crisis y crisis de comunicación*. La Paz: Edit. Design.
- De la Fuente, C. (2019). *Comunicación e Imagen Corporativa*. España: Editorial Elearning S.L.
- Fernández, S. (2023). *Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas*. España: Editorial Narcea.
- Godoy, S. (2018). *La Organización Amenazada*. Chile: Editorial Ediciones UC.
- Godoy, S. (2019). *Riesgo reputacional y riesgo competitivo desde una perspectiva multi-stakeholder*. Chile: Alfaomega Grupo Editor.
- Guarneros, I. (2014). *Más competitivas que pequeñas*. México: Grupo Editorial Patria.
- López, M., y Quesada, G. (2003). *Estamos en crisis: Lecciones prácticas sobre la gestión de situaciones en crisis en las organizaciones*. Madrid: Cie Dossat.
- Muriel, J. (2012). *Secretos de la gestión de una crisis*. Madrid: Esic Editorial.

Piñuel, J. (2002). *La comunicación corporativa de la gestión de crisis: Comunicación y Psicotecnia*. Sevilla: El Prado.

Pursals, C. (2015). *Reputación y fundaciones claves para su transparencia en el siglo XXI*. Barcelona: Editorial UOC.

Ritter, M. (2013). *El Valor del Capital Reputacional*. Buenos Aires: R+P.

Sánchez, J., Pintado, T. (2013). *Imagen Corporativa, influencia en la gestión empresarial*. España: Esic Editorial.

Álvarez, J., Murillo, D. (2018). Crisis de reputación empresarial en el entorno digital. *Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/235987254.pdf>

Belinchón, M., Crespo, I., Garrido, A., Medina, M., Parodi, J. (2017). La gestión de la comunicación de crisis en la Administración Pública española. *Instituto Nacional de Administración Pública*. Recuperado de: [https://www.google.com.pe/books/edition/Estamos\\_preparados\\_La\\_gesti%C3%B3n\\_de\\_la\\_com/a4QoDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=crisis+de+reputaci%C3%B3n&prints=frontcover](https://www.google.com.pe/books/edition/Estamos_preparados_La_gesti%C3%B3n_de_la_com/a4QoDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=crisis+de+reputaci%C3%B3n&prints=frontcover);

García y Smolak. (2013). Comunicación de crisis: Compilación y revisión de teorías y taxonomías prácticas desde una perspectiva cualitativa. *Revista de Comunicación Vivat Academia*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=525752943002>

Gloria, Perú (2018). *Nuestra historia*. Recuperado de: <https://www.gloria.com.pe/nosotros>