



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE (UTN)

**FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA
(FECYT)**

CARRERA: COMUNICACIÓN SOCIAL EN LÍNEA

**INFORME FINAL DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN
CURRICULAR, MODALIDAD DE PROYECTO DE
INVESTIGACIÓN**

TEMA:

**ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIÓN
DE CRISIS EN MULTINACIONALES EN ECUADOR: CASOS NESTLÉ
(2020) Y PRONACA (2020)**

Modalidad: En línea

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Comunicación Social

Línea de investigación: Desarrollo social y del comportamiento del ser humano

Autor: Carlosama Ortiz Jhon

Directora: Arcos Cuaspud Carla Gabriela

Ibarra-Septiembre-2025



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN
A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO	
Cédula de identidad:	1727649301
Apellidos y nombres:	Carlosama Ortiz Jhon
Dirección:	Guamaní-Victoria baja-Calle S64A
Email:	jcarlosamao@utn.edu.ec
Teléfono móvil:	0996990005

DATOS DE LA OBRA	
Título:	Análisis comparativo de la comunicación en situación de crisis en multinacionales en Ecuador: casos Nestlé (2020) y PRONACA (2020)
Autor (es):	Carlosama Ortiz Jhon
Fecha (DD/MM/AAAA):	12 de septiembre del 2025
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
Programa:	<input checked="" type="checkbox"/> Pregrado <input type="checkbox"/> Posgrado
Título por el que opta:	Licenciado en Comunicación
Asesor / Director:	MSc. Judith Mercedes Bayas Jiménez / MSc. Carla Gabriela Arcos Cuaspu

CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 12 días, del mes de septiembre de 2025

EL AUTOR

Jhon Carlosama Ortiz

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Ibarra, 12 de septiembre de 2025

MSc. Gabriela Arcos

DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final del trabajo de integración curricular, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Unidad Académica de la Universidad Técnica del Norte; en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

MSc. Carla Gabriela Arcos Cuaspud

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, ante todo, a Dios, quien me dio fortaleza, sabiduría y consuelo en cada etapa de este proceso. Gracias a Él he podido llegar hasta el final con fe y determinación. A mi familia, por su amor incondicional y por apoyarme hasta donde les fue posible. A mis amigas Maritza y Jacqueline, por estar a mi lado en los momentos más complejos, brindándome palabras de aliento, apoyo emocional y compañía sincera durante este camino.

Ha sido un recorrido largo y desafiante, pero nunca me rendí. A pesar de las dificultades, supe mantenerme firme gracias a quienes creyeron en mí. Este proyecto también me lo dedico a mí mismo, por la constancia, el esfuerzo y la valentía de continuar cuando las circunstancias eran adversas. Terminarlo ha sido un logro que representa no solo una meta académica, sino también personal.

Jhon C.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por guiarme siempre y por darme la fortaleza necesaria para superar cada obstáculo en este camino académico.

A mi padre, Daniel, por su apoyo constante a lo largo de toda mi formación, y a mis hermanas, por acompañarme con su cariño y ánimo en cada etapa de este proceso. A mis amigas, por ser un pilar incondicional durante toda la carrera, compartiendo tanto los momentos difíciles como los logros alcanzados.

A la Universidad, por brindarme la oportunidad de continuar mis estudios, y a todos los docentes de la carrera, quienes contribuyeron con sus conocimientos y orientación a lo largo de mi formación. En especial, agradezco a la Magíster Gabriela Arcos, por su apoyo y acompañamiento permanente durante el desarrollo de este proyecto, y a la Magíster Judith Bayas, por su guía académica y disposición en el proceso investigativo.

Finalmente, gracias a todas las personas que estuvieron presentes de alguna manera en este recorrido. Este logro también es parte de ustedes.

Jhon C.

RESUMEN

Las crisis organizacionales representan momentos de alta tensión que puede afectar gravemente la imagen y la credibilidad organizacional de una empresa; en este escenario, la comunicación estratégica se convierte en una herramienta esencial para mitigar los daños y preservar la confianza de los públicos. Esta investigación analiza comparativamente las estrategias comunicacionales aplicadas por las multinacionales Nestlé y PRONACA en Ecuador durante el año 2020, un periodo marcado por la pandemia del Covid-19 y diversas controversias que pusieron a prueba la reputación de ambas empresas. El objetivo principal fue evaluar el impacto de dichas estrategias en la reputación organizacional, percepción pública y proponer lineamientos prácticos que fortalezcan la comunicación en contextos críticos. Se empleó una metodología cualitativa con un enfoque descriptivo, utilizando herramientas de investigación como el análisis documental y las entrevistas semiestructuradas. Entre los hallazgos revelan que ambas empresas utilizaron factores como la rapidez de respuesta, la transparencia en los mensajes y la empatía hacia los afectados. Ambas empresas implementaron el silencio estratégico en determinadas fases. Se concluye que la coherencia, la oportunidad del mensaje y el vínculo previo con los públicos son factores determinantes para mitigar el impacto reputacional. Además, se evidencia la necesidad de que las empresas, especialmente medianas y pequeñas, cuenten con planes de crisis comunicacionales adaptables y fundamentados en principios morales y éticos. Este estudio propone una guía práctica para fortalecer la capacidad de respuesta comunicacional en empresas ecuatorianas, especialmente aquellas que carecen de departamentos especializados.

Palabras clave: comunicación, crisis organizacional, transparencia, stakeholders y shareholders, imagen e identidad, reputación.

ABSTRACT

Organizational crises represent moments of high tension that can severely impact a company's image and organizational credibility. In such scenarios, strategic communication becomes an essential tool to mitigate damage and preserve public trust. This research presents a comparative analysis of the communication strategies implemented by the multinational companies Nestlé and PRONACA in Ecuador during 2020 a period marked by the COVID-19 pandemic and various controversies that tested the reputation of both companies. The main objective was to evaluate the impact of these strategies on organizational reputation and public perception, and to propose practical guidelines to strengthen communication in critical contexts. A qualitative methodology with a descriptive approach was employed, using research tools such as document analysis and semi-structured interviews. Findings reveal that both companies relied on factors such as swift response, message transparency, and empathy toward those affected. They also implemented strategic silence at certain stages. The study concludes that message coherence, timeliness, and the pre-existing relationship with stakeholders are key factors in mitigating reputational damage. Additionally, it highlights the need for companies—particularly small and medium-sized enterprises—to have adaptable crisis communication plans grounded in moral and ethical principles. This study proposes a practical guide to enhance the communication response capacity of Ecuadorian companies, especially those lacking specialized departments.

Keywords: communication, organizational crisis, transparency, stakeholders and shareholders, image and identity, reputation.

Índice

INTRODUCCIÓN.....	12
Capítulo I: MARCO TEÓRICO.....	14
1.1. Comunicación en situación de crisis.....	14
1.1.1. Definición y características de la comunicación de crisis.....	14
1.1.2. Etapas de una crisis organizacional y el rol de la comunicación.....	15
1.2. Estrategias de comunicación en crisis organizacionales.....	16
1.2.1. Niveles y estructuras de comunicación estratégica.....	17
1.2.2. Estrategias de respuestas y mitigación en crisis.....	18
1.3. Reputación, percepción pública y credibilidad.....	20
1.3.1. Impacto de la crisis en la reputación organizacional.....	20
1.3.2. Factores que afectan la percepción y credibilidad corporativa.....	21
1.4. El papel de los medios y las redes sociales.....	22
1.4.1. Influencia de los medios y redes sociales en la crisis.....	22
1.4.2. Desinformación, fake news y reputación online.....	23
1.5. Caso de estudio.....	24
1.5.1. Nestlé.....	25
1.5.2. PRONACA.....	26
CAPÍTULO II: MATERIALES Y MÉTODOS.....	29
2.1. Tipo de Investigación.....	29
2.2. Técnicas e instrumentos de investigación.....	29
2.2.1. Análisis documental.....	29
2.2.2. Entrevista.....	30
2.3. Materiales.....	31
2.4. Preguntas de investigación.....	32
2.5. Matriz de operacionalizaciones de variables.....	32
2.6. Participantes.....	38
2.7. Procedimientos.....	39
CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	42
3.1. Resultados.....	42
3.1.1. Ficha bibliográfica.....	42
3.1.2. Entrevistas.....	50
3.2. Discusión.....	55
CAPÍTULO IV: PROPUESTA.....	60

4.1.	Descripción de la propuesta	60
4.2.	Nombre de la propuesta.....	60
4.3.	Objetivo general	61
4.4.	Objetivos específicos.....	61
4.5.	Estructura del manual.....	61
4.6.	Beneficiarios.....	62
4.7.	Proyección.....	62
4.8.	Producto	63
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		64
5.1.	Conclusiones	64
5.2.	Recomendaciones.....	65
Referencias		66
ANEXOS		71

Índice de tablas

Tabla 1 Etapas de una crisis organizacional	15
Tabla 2 Etapas de una crisis organizacional según Alamansa y Ponce.....	16
Tabla 3 Estrategias para prevenir crisis y preservar la reputación	24
Tabla 4 Matriz de operación de variables-Ficha bibliográfica	32
Tabla 5 Matriz de operación de variables-Entrevista	35
Tabla 6 Resumen metodológico del estudio.....	40
Tabla 7 Matriz de análisis comparativo entre Nestlé y PRONACA	42
Tabla 8 Comportamiento de los medios de comunicación frente a las multinacionales Nestlé y PRONACA en contextos de crisis	48
Tabla 9 Entrevista a expertas en Comunicación en Crisis.....	50
Tabla 10 Respuesta a las preguntas de investigación	55

Índice de figuras

Figura 1 Estructura y flujos de la comunicación organizacional según Pacheco y Álvarez	18
Figura 2 Diagrama de Semejanzas y Diferencias en las acciones.....	47
Figura 3 Análisis de las estrategias aplicadas: semejanzas y diferencias clave	47

INTRODUCCIÓN

La comunicación es una pieza fundamental dentro de una institución o corporación, ya que permite mantener estrategias claras, concisas y ordenadas, demostrando ante los stakeholders y shareholders una imagen e identidad creíble y segura. Sin embargo, ninguna institución está libre de cualquier crisis siendo esta un riesgo para su equilibrio natural que pueden derivar a grandes pérdidas económicas.

En este contexto, la comunicación organizacional se ha consolidado como un componente estratégico indispensable para el funcionamiento sostenible de las empresas, ya que no solo trabaja con los procesos internos, sino también moldea la percepción externa con los públicos clave. En tiempos de crisis, la comunicación cobra aún mayor relevancia, puesto que la forma en que una empresa responde puede determinar la magnitud del impacto sobre su reputación, credibilidad y continuidad operativa.

En un contexto global caracterizado por la inmediatez de la información, desconfianza hacia las organizaciones e influencia de los medios de comunicación, las crisis empresariales se convierten en eventos de alto riesgo para cualquier organización. Las multinacionales, por su visibilidad y peso en el mercado, son más propensas a sufrir impactos negativos. En Ecuador, aún persiste una débil cultura de prevención y planificación estratégica frente a crisis comunicacionales; un estudio realizado por Méndez y Palacios (2020), reveló que solo el 30% de las empresas cuentan con planes de comunicación estructurados, lo que evidencia un alto nivel de exposición frente a situaciones imprevistas.

En el año 2020 fue un punto de inflexión para muchas organizaciones a nivel mundial a causa de la pandemia por el COVID-19, que obligó a adaptarse a escenarios cambiantes, tanto en términos operativos como comunicacionales. En este marco, las multinacionales Nestlé y PRONACA enfrentaron crisis que trascendieron lo sanitario: la primera, a raíz del despido polémico de una empleadora en plena emergencia, que derivó en cuestionamientos sobre prácticas laborales y escaló mediáticamente bajo el tema “Nestlé tiene que recapacitar”; la segunda por denuncias ambientales históricas en su planta de Santo Domingo reactivadas por comunidades locales y difundidas por medios digitales.

Esta investigación nace de la necesidad de comprender cómo estas empresas gestionan su comunicación en contextos críticos, qué estrategias utilizaron y cuál fue su efecto en la percepción pública, la respuesta mediática y su posicionamiento posterior. A través de un enfoque cualitativo, se enfoca en no solo identificar patrones de actuación, sino también evaluar su pertinencia y generar lineamientos que puedan servir de guía a otras organizaciones, especialmente a aquellas que carecen de recursos o conocimientos especializados en gestión de crisis.

El estudio adquiere relevancia en tanto aporta con conocimiento aplicado a un campo que, en Ecuador, aún se encuentra en desarrollo. Su utilidad práctica se proyecta hacia las

multinacionales, PYMES, profesionales del área comunicacional y académicos, al ofrecer herramientas claras para afrontar futuras crisis con mayor preparación, transparencia y responsabilidad. A su vez, busca fortalecer una cultura empresarial orientada a la prevención y a la comunicación ética, contribuyendo indirectamente al fortalecimiento de la confianza de las instituciones.

A lo largo de esta investigación se enfrentaron diversos desafíos, como la falta de respuesta por parte de las empresas directamente involucradas, por lo que se recurrió a expertas en comunicación estratégica con trayectoria conocida. Pese a esta limitación, se logró obtener información sustancial que permitió un análisis riguroso y útil para los fines planteados. Así, esta investigación se centra en comprender, explicar y aportar a una mejor gestión de la comunicación en tiempos de crisis.

Capítulo I: MARCO TEÓRICO

1.1. Comunicación en situación de crisis

1.1.1. Definición y características de la comunicación de crisis

La palabra crisis puede entenderse como la interrupción del funcionamiento habitual o normal de una actividad, ya sea en organismos vivos, empresas o sistemas organizacionales. Según el Diccionario de la Real Academia Española (RAE, 2020), le define como un “Cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados” (p.1). Esta interrupción, además de afectar el curso ordinario de las actividades, puede incidir negativamente en la estabilidad y el bienestar de los individuos.

La comunicación de crisis, por su parte, comprende el conjunto de planes, estrategias, acciones y respuestas que implementa una organización para gestionar una situación de emergencia que altera su operatividad. Para la Comisión de Investigación de DIRCOM (2008) expresa que una crisis comunicacional es “una situación no prevista en la organización o en su entorno y que precisa de actuaciones extraordinarias para recuperar el control de los acontecimientos y preservar su reputación” (p.53). Es importante subrayar que los efectos de una crisis no se limitan únicamente al plano operativo, financiero o estructural de una entidad; también impactan significativamente en aspectos intangibles como la identidad e imagen organizacional, los cuales deben ser gestionados de manera inmediata y eficaz.

Toda organización es susceptible de experimentar una crisis, ya sea de una forma imprevista o anticipada, tanto en su entorno interno (relaciones laborales) como externo (público estratégico). En la actualidad, el fenómeno de la globalización, junto con el avance exponencial de la internet y las plataformas digitales, ha acelerado la propagación de crisis comunicacionales, incrementando su frecuencia y su vulnerabilidad de las organizaciones ante estas. Las crisis afectan directamente a la confianza de los grupos de interés. A mayor incertidumbre, mayor es la necesidad de generar y mantener la confianza (Zurro et al., 2021). Así, se reconoce que la creciente complejidad de las crisis requiere igualmente un manejo cada vez más sofisticado y fundamentado.

La comunicación en crisis puede caracterizarse desde múltiples dimensiones entre las cuales destacan:

- Rapidez de respuestas de la empresa, con el fin de evitar la difusión de información errónea.
- Transparencia y coherencia al momento de comunicar a sus stakeholders y shareholders, asegurando la preservación de la confianza pública.
- Adaptabilidad en las estrategias y herramientas aplicadas, en función de la naturaleza de la crisis.
- Proactividad, mediante la identificación anticipada de posibles amenazas y la mitigación oportuna de sus efectos.

- Resiliencia, entendida no solo como la capacidad de sobrevivir a una crisis, sino como la posibilidad de fortalecerse y transformar la adversidad en una oportunidad estratégica (Bellini et al.,2022).
- Aprovechamiento integral de todos los canales y herramientas de comunicación disponibles dentro de la organización para afrontar eficazmente la situación adversa.

1.1.2. Etapas de una crisis organizacional y el rol de la comunicación

Las crisis organizacionales pueden tener múltiples orígenes, tales como factores medioambientales, daños a la imagen o identidad institucional, conflictos políticos nacionales e internacionales, interrupciones en la cadena de producción o suministro, filtraciones de información a la prensa o situaciones globales como la pandemia del COVID-19.

En este sentido, Coombs (1995) en su Teoría Situacional de la Comunicación de Crisis (SCCT), identifica cuatro tipos de crisis, entre ellas tenemos la Faux Pas, que son provocadas por agentes externos y amplificadas por errores menores cometidos por la organización; accidentes, eventos imprevistos generados por causas naturales o humanas dentro de la entidad; transgresiones, situaciones que son consecuencia directa de las acciones de la organización, las cuales conocían los riesgos; y terrorismo organizacional, entendido como actos deliberativos por parte de individuos que buscan dañar directamente a la organización.

Frente a esta diversidad de situaciones, las organizaciones deben desarrollar planes de acción que consideren las posibles reacciones de los stakeholders y shareholders. Aunque cada crisis posee características particulares, se puede identificar un esquema general para su gestión, compuesto por distintas fases en la Tabla 1:

Tabla 1

Etapas de una crisis organizacional

Indicador	Definición
Precrisis	Corresponde al periodo previo al evento crítico, donde se realiza la identificación de riesgos, la capacitación del personal y la formulación de planes de comunicación preventiva. Esta etapa permite anticiparse y mitigar los impactos potenciales.
Crisis	Es la etapa más crítica, en la que se activan los protocolos de comunicación establecidos. El objetivo primordial es mantener informadas a las audiencias y salvaguardar la reputación institucional.
Postcrisis:	Comprende la recuperación de la imagen institucional, el análisis de lo sucedido y la implementación de aprendizajes

organizacionales. Se busca reconstruir la confianza y fortalecer la gestión institucional.

Nota. Elaboración propia

De forma complementaria, Alamansa y Ponce (2021) propone un modelo alternativo basado en cuatro fases que describen con mayor precisión la evolución de una crisis:

Tabla 2

Etapas de una crisis organizacional según Alamansa y Ponce en comunicación de crisis

Indicador	Definición
Fase preliminar	Se detectan señales que anticipan una crisis inminente. Es el momento de tomar decisiones preventivas.
Fase aguda	La crisis alcanza notoriedad mediática. Lo cual puede generar especulaciones, distorsión de información y daño reputacional. Es crucial controlar los rumores.
Fase crónica	Se manifiestan consecuencias derivadas de la crisis inicial, las cuales deben gestionarse de manera adecuada para evitar efectos prolongados.
Fase postraumática	Es el periodo posterior a la resolución de la crisis, en el que se evalúan los aprendizajes obtenidos y se implementa medidas correctivas y preventivas para el futuro.

Nota. Datos obtenidos de Alamansa y Ponce (2021) de su estudio “Comunicación en crisis en entornos virtuales”.

En este proceso, la comunicación desempeña un papel fundamental, al permitir que la organización mantenga un discurso continuo y coherente durante todo el ciclo de la crisis, evitando contradicciones, rumores o interpretaciones erróneas tanto en el público interno como externo. Además, la comunicación no debe limitarse a informar o controlar daños reputacionales, sino que debe orientarse hacia la prevención, la sensibilización y la transformación de conductas y prácticas organizacionales (Riorda, 2020). Además, para que la comunicación sea efectiva en estos contextos, es necesario aplicar estrategias específicas que faciliten la gestión de crisis y la recuperación de la reputación organizacional.

1.2. Estrategias de comunicación en crisis organizacionales

Las estrategias de comunicación en crisis son herramientas y técnicas diseñadas para planificar, ejecutar y evaluar las respuestas de una organización ante situaciones críticas. Su finalidad es preservar la estabilidad institucional y la reputación pública. Estas estrategias varían según el tipo de crisis, el entorno en que se presenta y el nivel de responsabilidad percibida por la empresa.

Una de las recomendaciones más relevantes en la gestión de crisis es brindar una respuesta rápida, pero sin precipitaciones (Godoy, 2022). Por ello, la estrategia debe ser trabajada desde la alta dirección hasta los niveles operativos de la empresa, garantizando que todos los miembros estén involucrados. Es decir, se necesita un enfoque integral en el que cada empleado desempeñe un papel clave dentro de la organización. Este enfoque no solo aplica en el ámbito interno, sino también en el externo, para construir una percepción positiva de la organización (Obregón, 2016).

1.2.1. Niveles y estructuras de comunicación estratégica

La comunicación en crisis no puede ser abordada de manera improvisada; requiere de personal capacitado y estructuras organizativas que contemplen no solo el ámbito del marketing, sino también la gestión efectiva de los públicos internos y externos. Es indispensable que las organizaciones cuenten con departamentos especializados en comunicación estratégica, capaces de diseñar planes de acción ante escenarios críticos, garantizando así una respuesta adecuada y coherente.

En este sentido, Oñate (2022) plantea que la comunicación estratégica debe ser comprendida y aplicada en distintos niveles, lo que permite a las organizaciones estructurar sus procesos de manera integral:

- **Nivel Estratégico:** Implica la planificación global de una organización, basada en decisiones no estructuradas y un enfoque de prueba y error. En este se definen los objetivos institucionales, se analiza el entorno competitivo y se evalúa tanto los recursos como el desempeño comunicacional. Es un nivel donde se toman decisiones clave para el posicionamiento y sostenibilidad de la organización.
- **Nivel Logístico:** Se enfoca en la administración eficiente de los recursos disponibles para alcanzar los objetivos previamente establecidos. Aquí se prioriza el desarrollo de competencias que otorguen ventajas competitivas sostenibles. Además, se establecen indicadores clave de desempeño relacionados con la productividad, la calidad y el servicio al cliente, siendo esencial una evaluación continua tanto de la comunicación interna como externa.
- **Nivel táctico:** Está orientado a la gestión operativa de los recursos, asegurando su aplicación oportuna y eficaz. Este nivel detalla la planificación operativa por áreas, optimizando el uso de los recursos asignados. Liderado por mandos intermedios, se encarga de coordinar las actividades específicas necesarias para cumplir con los objetivos organizacionales y garantizar la eficiencia en la producción de bienes o servicios
- **Nivel técnico:** Corresponde a la ejecución concreta de tareas específicas, conforme a los lineamientos estratégicos y tácticos definidos. Las actividades en este nivel son llevadas a cabo por personal operativo, bajo supervisión de líderes de menor jerarquía. Para el monitoreo del desempeño, puede utilizarse la herramienta Balanced Scorecard, permitiendo evaluar el cumplimiento de los objetivos y optimizar el uso del tiempo.

Esta clasificación facilita la alineación entre los objetivos comunicacionales y los estratégicos de la organización, dotando a la comunicación de un rol clave en la sostenibilidad institucional. Para implementar este modelo de forma efectiva, es esencial comprender los flujos jerárquicos de la comunicación, ya que estos revelan cómo circula información dentro de la organización, permitiendo mantener una visión clara del diálogo corporativo.

A lo largo de las décadas, las organizaciones han adoptado diferentes estructuras comunicacionales que responden a su configuración jerárquica. Según Pacheco y Álvarez (2022), se plantean los siguientes puntos:

Figura 1

Estructura y flujos de la comunicación organizacional según Pacheco y Álvarez



Nota. Elaboración propia

1.2.2. Estrategias de respuestas y mitigación en crisis

En el ámbito de la comunicación de crisis, las organizaciones deben contar con un plan de respuesta inmediata que minimice los impactos negativos. No obstante, muchas crisis son imprescindibles, como los desastres naturales o los cambios políticos abruptos, lo que exige estrategias comunicacionales flexibles, adaptables al contexto y con capacidad de reacción oportuna. La rapidez de respuesta es un factor decisivo, mientras más ágil sea la actuación institucional, menor será el daño reputacional y operativo.

Aunque no existe un manual universal para abordar todas las crisis, se han desarrollado estrategias que permiten analizar el escenario y tomar decisiones fundamentadas. Cada organización puede definir el enfoque más adecuado a su identidad, valores y contexto operativo. La literatura especializada ha documentado diversos marcos estratégicos para mitigar los efectos de una crisis, tomando en cuenta factores como la

naturaleza del evento, el grado de responsabilidad organizacional, el entorno cultural y la trayectoria institucional.

Para Coombs (2006), a través de su teoría SCCT, propone tres estrategias fundamentales de respuesta:

- **Negación:** La organización rechaza la existencia de la crisis o niega su vínculo con ella. Se utiliza en casos donde no existe una amenaza real o cuando una empresa considera que no tiene ninguna relación directa con el evento en cuestión.
- **Minimización:** Busca reducir la percepción pública de la gravedad de la crisis. La estrategia puede incluir comparaciones con situaciones similares o el uso de datos que disminuyan la sensación de urgencia, con el objetivo de preservar la imagen institucional.
- **Afrontamiento:** La organización reconoce la crisis y asume responsabilidad, implementando medidas correctivas. Esta estrategia puede contemplar disculpas públicas, compensaciones, reestructuración interna o acciones orientadas a restaurar la confianza de los públicos afectados.

Por otro lado, Enrique (2015) propone otras estrategias como:

- **Estrategia del Silencio:** La empresa evita reaccionar ante acusaciones o minimiza su comunicación. Es útil cuando la crisis es leve o basada en rumores, pero la evasión puede traer situaciones graves.
- **Estrategia de negación:** Se rechaza completamente la existencia del problema. Funciona si la información es falsa, si las acusaciones persisten, pueden dañar la credibilidad empresarial.
- **Estrategia de transferencia de responsabilidades:** Son respuestas a las crisis por terceros, como un empleado o competidor. Puede ser efectiva a corto plazo, pero suele percibirse negativamente, afectando a la imagen de la empresa.
- **Estrategia de confesión:** La empresa asume la responsabilidad y colabora con los medios, Aunque la transparencia es valorada, el reconocimiento de errores puede generar críticas, por lo que es clave acompañarlo con medidas correctivas.

Complementariamente, Costa (2006) plantea un enfoque más integral para la gestión de crisis, que parte de la necesidad de considerar elementos estructurales antes de formular las estrategias de respuesta. Su modelo contempla cuatro componentes fundamentales:

- **Identidad:** Hace referencia a la esencia única y diferenciadora de la organización. Durante una crisis, preservar la identidad permite mantener la confianza y coherencia con los públicos clave.
- **Cultura:** Se relaciona con las normas, valores y prácticas internas. Una cultura organizacional sólida facilita la toma de decisiones coherentes y eficaces en situaciones de crisis.

- **Comunicación:** Es el sistema nervioso de la organización. Costa subraya que debe ser clara, estratégica y coherente, permitiendo coordinar esfuerzos internos y transmitir mensajes eficaces al entorno.
- **Imagen:** Es la percepción externa que los públicos tienen de la organización. Es un escenario de crisis, una imagen sólida puede servir como un amortiguador frente a la pérdida de confianza y facilitar la recuperación reputacional.

1.3. Reputación, percepción pública y credibilidad

La reputación es un factor esencial que determina como una persona, grupo u organización es percibida en su entorno. Esta se construye a partir de diversas acciones, relaciones y compromisos asumidos frente a los diferentes públicos. Según el Diccionario de la RAE (2001) la define como “Opinión o consideración que los demás tienen hacia alguien o algo” (p.1).

En el contexto corporativo, la reputación y la credibilidad se configuran como uno de los activos intangibles más valiosos de una organización, y al mismo tiempo, como uno de los más vulnerables, especialmente ante las situaciones de crisis. Villafaña (2023) señala que la reputación corporativa refleja la percepción de los grupos de intereses que tienen de la empresa y su desempeño, en función del grado en que ésta cumple con sus expectativas. Se trata, entonces, del resultado de una gestión coherente, transparente y confiable, cimentada en la credibilidad de sus actores.

1.3.1. Impacto de la crisis en la reputación organizacional

Durante los últimos años, las organizaciones han incrementado su interés por preservar y fortalecer su reputación, reconociéndose como un elemento diferenciador en la gestión empresarial. Una buena reputación no solo representa una ventaja competitiva, sino también una entrada al mercado, especialmente cuando la organización se encuentra en procesos de expansión. La globalización y el desarrollo de nuevas tecnologías comunicacionales han facilitado la interacción social y económica a nivel global, pero al mismo tiempo, han vuelto a la reputación corporativa un elemento frágil y complejo de sostener (Rust et al., 2021).

Una crisis tiene el potencial de desestabilizar significativamente a una organización. Por ello, Fernández (2023) advierte que las crisis no solo pueden provocar pérdidas económicas o productivas, sino también un profundo quiebre en la confianza de los públicos estratégicos. Esto incluye desde clientes hasta aliados comerciales, lo que acentúa la urgencia de una respuesta inmediata y estructurada.

Entre los principales impactos que una crisis puede tener sobre la reputación organizacional se encuentra la pérdida de confianza de clientes y socios, quienes podrían comenzar a cuestionar la integridad institucional. La confianza constituye un eje fundamental en la construcción de las relaciones sólidas con stakeholders y shareholders, y su debilitamiento compromete la estabilidad a largo plazo de la empresa (Gómez, 2022).

Adicionalmente, un deterioro reputacional puede dar lugar a rumores, críticas y desinformación que intensifican la crisis. En este sentido, la ausencia de información precisa y oportuna suele ser sustituida rápidamente por datos erróneos, lo cual puede agravar la situación. Por ello, resulta imprescindible que la organización actúe de manera eficaz, proporcionando información clara a sus públicos de interés, con el fin de reducir los riesgos y preservar su imagen institucional (De la Vega y Vázquez, 2022).

1.3.2. Factores que afectan la percepción y credibilidad corporativa

La percepción pública y la credibilidad están estrechamente relacionados, aunque distintos entre sí. Ambos influyen de manera directa en la efectividad de la comunicación organizacional. Mientras que la percepción corresponde a la imagen mental que los públicos construyen sobre la empresa, la credibilidad se refiere al grado de confianza que los grupos de interés depositan en ella. Una comunicación coherente, ética y estratégica es clave para consolidar estos dos elementos y garantizar una reputación corporativa sólida.

Uno de los factores más determinantes en la percepción pública es la transparencia informativa. Cuando una organización es vista como honesta, clara y abierta frente a los hechos que rodean una crisis, su credibilidad tiende a fortalecerse. La transparencia no solo constituye un principio ético, sino también una táctica empresarial esencial que contribuye a gestionar adecuadamente las expectativas de los grupos de interés y mitigar los riesgos reputacionales (Hernández et al., 2024).

Otro aspecto relevante es el historial empresarial, una organización con antecedentes sólidos y una buena reputación previa cuenta con mayores posibilidades de recuperar la confianza del público tras una situación de crisis. Actualmente, muchas empresas centran sus esfuerzos en la construcción de una trayectoria estable y perdurable que les permita destacarse en el mercado y afrontar con éxito cualquier contingencia (Gómez et al., 2021).

En este contexto, el liderazgo comunicacional adquiere un rol central. Reyes (2021) define al líder como aquella figura que ejerce una influencia significativa en la conducción de actividades y en la toma de decisiones, particularmente en momentos críticos. Durante una crisis comunicacional, voceros oficiales y directivos deben proyectar seguridad, empatía y responsabilidad. La elección de un líder adecuado puede incidir directamente en la percepción pública y en la credibilidad de la organización.

Por último, las redes sociales representan actualmente un fenómeno de gran impacto en la gestión comunicacional. Estas plataformas han transformado la manera en que las empresas interactúan con sus públicos, fomentando vínculos basados en la confianza y el diálogo constante (Moreano et al., 2024). En otros términos, el uso estratégico de redes sociales es fundamental no solo como canal de distribución de mensajes, sino también como espacios de interacción, interpretación colectiva y construcción de sentido. Su correcta gestión permite influir positivamente en la percepción pública y consolidar la credibilidad institucional frente a contextos adversos.

1.4. El papel de los medios y las redes sociales

Los medios de comunicación y las redes sociales son actores fundamentales en la configuración de las crisis organizacionales. Estos canales no solo informan sobre los hechos, sino que también construyen narrativas, generan tendencias y moldean la opinión pública. En los últimos años, muchas empresas han incrementado su presencia en medios digitales, puesto que estos permiten acelerar los procesos comunicacionales y facilitar una gestión más eficiente transparente y creíble (Matiz y Ortiz, 2022).

En este sentido los medios sociales, las organizaciones deben mantenerse atentas a las interacciones de los usuarios, ya que estas reflejan percepciones reales sobre la marca. Aunque no se tiene control directo sobre las opiniones expresadas, es crucial que la empresa responda a comentarios positivos, negativos, críticos y dudas, demostrando así que valora la participación de sus grupos de interés (Shanmungan et al., 2014, citado en Calderón, 2021). Es decir, las crisis pueden originarse y escalar a través de estos medios incluso antes de que la organización tenga conocimiento del problema. Esto exige una vigilancia constante y una capacidad de respuesta inmediata.

1.4.1. Influencia de los medios y redes sociales en la crisis

Los medios de comunicación han sido históricamente actores fundamentales en la dinámica organizacional, ya que constituye un canal esencial a través del cual los públicos de interés acceden a información relevante. En la actualidad, desempeña un papel decisivo en la configuración de la opinión pública, particularmente en contextos de crisis, caracterizándose por la fuerza de su influencia mediática y el proceso de digitalización acelerada. Además, los medios atraviesan un proceso de convergencia digital, mediante el cual adaptan sus formatos y contenidos a las nuevas plataformas conectadas a internet, transformando profundamente la manera en que se difunde la información (Cornejo, 2022).

Con la irrupción de las plataformas digitales, las organizaciones han adquirido herramientas de contacto directo con sus audiencias, lo que ha redefinido las estrategias de comunicación. Las redes sociales, en particular, se han consolidado como recursos valiosos para el intercambio y la fidelización entre empresas y clientes. Estas permiten desarrollar campañas en tiempo real, brindar información instantánea y adaptar el mensaje de manera segmentada, lo cual favorece una comunicación ágil y personalizada (Bote, 2021). Las organizaciones no solo tienen la posibilidad de controlar el contenido que difunden, sino también de gestionar el tono, la narrativa y el alcance global de sus mensajes.

No obstante, es necesario considerar que los medios y redes sociales operan como una herramienta de doble filo. Si bien pueden fortalecer la reputación de una empresa mediante valoraciones positivas, también poseen la capacidad de amplificar errores y generar crisis reputacionales de forma inmediata. Para Matiz y Ortiz (2022) sostienen que las redes sociales pueden elevar o deteriorar la imagen de una empresa con la misma rapidez, por lo que se requiere una gestión cuidadosa de su presencia digital. Un error individual, incluso cometido por un solo empleado dentro de una organización, puede impactar severamente la percepción y credibilidad industrial.

A ello, se suma la figura del prosumidor, es decir, usuarios que no solo consumen contenido, sino que también lo producen y difunden activamente. Este fenómeno ha descentralizado el control de la narrativa corporativa, debilitando el monopolio informativo de las organizaciones sobre su propia imagen. En este escenario resulta fundamental implementar sistemas de monitoreo constante que permitan detectar tempranamente señales de alerta y focos de conflicto potencial.

La profesionalización de la comunicación digital es, por tanto, una necesidad impostergable. Contar con equipos especializados en comunicación de crisis, gestión reputacional y manejo de plataformas digitales permite a las organizaciones anticiparse a escenarios adversos y responder con agilidad y responsabilidad. En un entorno donde la opinión pública se forma en tiempo real y las consecuencias reputacionales pueden derivar en pérdidas operativas y financieras, la planificación estratégica de la comunicación representa un eje fundamental para la sostenibilidad organizacional.

Desde la posición de Burgueño (2021), los planes de manejo de crisis en medios digitales deben integrarse al plan global de comunicación institucional y alinearse con sus estrategias generales. Asimismo, es indispensable diseñar mecanismos confiables que midan con precisión el impacto, la intensidad y la gravedad de cada evento crítico, de forma que se puede implementar una respuesta adecuada en tiempo y forma.

1.4.2. Desinformación, fake news y reputación online

La desinformación y las noticias falsas han cobrado una relevancia sin precedentes en el ecosistema digital, convirtiéndose en uno de los principales retos para la gestión de la reputación en contextos de crisis. La difusión de contenido manipulado, impreciso o deliberadamente falso puede aumentar exponencialmente el impacto negativo de una crisis organizacional y dificultar considerablemente la implementación de estrategias de contención y respuesta.

Conceptualmente, resulta importante delimitar adecuadamente estos términos. Para el Diccionario de la RAE (2020) la desinformación puede entenderse como “la acción y efecto de desinformar” o como “la falta de información, ignorancia” (p.1). Sin embargo, para las Naciones Unidas (ONU, 2023) la desinformación implica la difusión intencionada de información falsa con el propósito de causar daño, diferenciándose de simples errores o desconocimiento.

La desinformación es un fenómeno complejo, que muchas personas la conocen mayoritariamente como noticias falsas o fake news. Sin embargo, este término no abarca la totalidad del fenómeno, ya que también incluye errores, declaraciones imprecisas de autoridades y contenidos generados por usuarios en redes sociales (Agüita et al., 2023). En este sentido, la desinformación puede operar tanto de forma intencionada como no intencional, lo que complica su identificación y respuesta. Por ello, es esencial que tanto

usuarios como organizaciones aprendan a distinguir entre errores involuntarios y falsedades diseñadas para desacreditar.

Cuando una empresa atraviesa una crisis y la información oficial es escasa o ambigua, lo que incrementa la posibilidad de que surjan rumores o noticias falsas, especialmente en redes sociales. Esta ausencia de comunicación clara puede fomentar el pánico entre los públicos de interés, deteriorar la reputación de la organización y posicionarla en el centro de la atención negativa. Además, en el estudio de Escobar (2023) destaca que la reputación online no es otra cosa que una extensión de la imagen corporativa tradicional, construida tanto en entornos físicos como digitales, y basada en principios del marketing relacional.

Para contrarrestar los efectos de la desinformación, diversas organizaciones han implementado estrategias específicas que les permitan preservar su reputación en entornos digitales vulnerables. Romero et al., (2024) identifica cuatro aproximaciones:

Tabla 3

Estrategias para prevenir crisis y preservar la reputación

Índice	Descripción
Monitoreo avanzado	Instalación de sistemas de alerta temprana capaces de detectar patrones emergentes de desinformación.
Prebunking	Anticipación de narrativas falsas o fake news mediante la generación de contenidos preventivos que refuercen la verdad antes de que la desinformación se propague.
Corrección estratégica	Implementación de desmentidos precisos, sustentados en evidencia verificable, que contrarresten las noticias falsas de manera focalizada.
Transparencia radical	Adopción de una política comunicacional altamente, como estrategia para fortalecer la confianza y prevenir crisis reputacionales.

Nota. Estrategias que se pueden aplicar para preservar la reputación en tiempos de crisis según Romero et., al (2024)

1.5.Caso de estudio

El análisis de casos permite observar y comprender cómo las organizaciones enfrentan crisis reales, así como identificar las estrategias de comunicación que emplea para mitigarlas. En estudio se han seleccionado dos casos relevantes: Nestlé y PRONACA, debido a su trayectoria, tamaño organizacional y las particularidades de las crisis que enfrentaron.

Estos casos permiten contrastar distintos enfoques, identificar buenas prácticas y evidenciar el rol crucial que desempeña la comunicación estratégica en la preservación de

la reputación corporativa y la restauración de la confianza institucional tras un evento crítico.

1.5.1. Nestlé

Nestlé constituye una de las compañías alimentarias más grandes del mundo, con presencia en más de 180 países y una trayectoria empresarial que supera los 150 años. Fundada por Henri Nestlé en 1867, la empresa tuvo como objetivo inicial el desarrollo de productos alimenticios nutritivos y accesibles. Su primer producto, denominado “harina lacteada”, combinaba leche en polvo con harina de trigo, y se sentó las bases de lo actualmente se comercializa bajo el nombre de CERELAC. Durante la Primera Guerra Mundial (1914-1918), Nestlé inició su expansión fuera de Europa, extendiendo sus operaciones hacia América, con presencia destacada en Estados Unidos y Brasil (Nestlé Ecuador, 2023).

Ecuador formó parte de esta expansión en 1955, cuando Nestlé estableció operaciones propias en el país, comenzando con la comercialización del producto Gestágeno. En sus inicios, la sede ubicada en Guayaquil se dedicó exclusivamente a la importación y distribución de productos. No fue sino hasta 1970 cuando la empresa inició su proceso de industrialización en territorio ecuatoriano, lo que permitió ampliar su cobertura a diversas regiones del país (Nestlé Ecuador, 2023).

Con más de 66 años de presencia en Ecuador, Nestlé se ha consolidado como una empresa socialmente responsable y un actor clave en el desarrollo económico, social y productivo. Actualmente, cuenta con más de cinco mil colaboradores, distribuidos entre sus oficinas centrales en Quito y Guayaquil, así como en sus cuatros plantas industriales localizadas en Guayaquil y Cayambe (Nestlé Ecuador, 2024).

A pesar de su sólida trayectoria y posicionamiento global, Nestlé ha enfrentado controversias que han afectado su reputación, como la denuncia de Greenpeace en 2010 sobre el uso de aceite de palma proveniente de Sina Más, una empresa vinculada a la deforestación en Indonesia y la amenaza al hábitat de los orangutanes. Inicialmente, Nestlé negó los señalamientos al afirmar que su proveedor era Cargill, pero Greenpeace sostuvo que Sina Más abastecía a esta última, lo que agravó la controversia. La situación se agravó cuando Nestlé solicitó la eliminación de un video de Greenpeace en YouTube y censuró comentarios negativos en su página de Facebook, lo que generó una reacción adversa del público, que interpretó estas acciones como una falta de transparencia (Carrascal y Carrión, 2021).

Ante el aumento de la presión pública y el riesgo reputacional, Nestlé implementó una serie de acciones correctivas para mitigar los efectos de la crisis. Según Virrueta y Villanueva (2024), estas medidas incluyeron la ruptura de relaciones comerciales con Cargill, se asoció con TFT para supervisar su cadena de suministro y adoptó políticas más estrictas de abastecimiento responsable. Además, mejoró su comunicación sobre sostenibilidad y ajustó su estrategia en redes sociales, pasando de la censura a una postura

más abierta, lo que permitió mayor diálogo con el público y evidenciar su compromiso con el cambio.

Este caso evidencia cómo una gestión de crisis efectiva requiere tanto de medidas correctivas operativas como de una reestructuración en la forma en que una empresa se comunica con sus públicos, particularmente en entornos digitales donde la transparencia y la participación son altamente valoradas.

Caso a Estudiar: A finales de 2019 se identificó en China un nuevo virus, denominado COVID-19, que pronto se expandió por todo el mundo. En Ecuador, el primer caso se confirmó el 29 de febrero de 2020, pero no fue hasta el 16 de marzo que se tomaron medidas drásticas como el confinamiento (Reveló, 2025).

La pandemia provocó que muchas empresas enfrenten crisis no solo sanitarias, sino también económicas, laborales y comunicacionales. A pesar de ser una compañía sólida, Nestlé tuvo que activar un plan de emergencia para actuar de forma rápida, transparente y enfocada en sus grupos de interés.

Durante la emergencia, se registró un caso que generó controversia, una médica con 25 años de servicio en la planta de Guayaquil contrajo el virus en su lugar de trabajo y contagió a su esposo, quien falleció posteriormente. Mientras ella se encontraba en licencia médica, fue notificada de su despido, pocos días antes de quedar viuda. El comité de trabajadores denunció que el despido fue ilegal, ya que contradecía la legislación laboral y el convenio colectivo vigente. Además, señalaron que Nestlé aplicó los protocolos sanitarios de forma tardía, pese a las advertencias de la médica (Iglesias, 2020).

1.5.2. PRONACA

La Procesadora Nacional de Alimentos C.A. (PRONACA) se ha consolidado como una de las principales multinacionales agroindustriales del Ecuador, destacándose por su crecimiento sostenido y su proyección internacional. Fundada por Lodewijk Jan Bakker en 1957 bajo el nombre de INDIA, la compañía inició operaciones como una incubadora de huevos con destino a la exportación hacia los Estados Unidos. En 1974 se creó Indaves para la producción de huevos comerciales, y en 1979 se estableció formalmente PRONACA junto con la marca Mr. Pollo, comenzando así la industrialización de la actividad avícola en el país. Durante la década de los años noventa, la empresa diversifica su producción hacia el sector cárnico, la porcicultura y la exportación de palmito. Posteriormente, incorporó la acuicultura a través de la cría de camarón y tilapia (PRONACA, 2025).

Actualmente, PRONACA cuenta con 52 centros de operación distribuidos en 12 provincias del Ecuador, lo que permite generar aproximadamente 8.500 empleos directos. La empresa mantiene operaciones en países como Colombia, Panamá y España, y trabaja bajo diversas marcas reconocidas, entre ellas Mr. Pollo, Mr. Chancho, Plumrose, Mr. Pavo, Mr. Fish, Pro-can, Pro-cat, Fritz, Indaves y Mr. Cook (PRONACA, 2025).

No obstante, las crisis empresariales no siempre están relacionadas con factores externos; en muchos casos, también se originan dentro de la propia organización. Estas crisis internas pueden afectar gravemente la imagen, identidad y clima organizacional, generando consecuencias a largo plazo si no se gestiona adecuadamente.

Un caso relevante es el de Avesca-PRONACA, donde se generó un conflicto interno debido a deficiencias en la comunicación interna, lo que provocó un deterioro del ambiente laboral, alta rotación del personal y disminución de la productividad. Esta situación se vio agravada por la falta de canales efectivos de comunicación entre niveles jerárquicos, así como la escasa retroalimentación que generó desconfianza, incertidumbre y desmotivación entre los colaboradores (Sigcha y Zambrano, 2023).

Según un estudio realizado por Sigcha y Zambrano (2023), se diseñó un plan de intervención comunicacional enfocado en fortalecer la comunicación interna. Entre las estrategias aplicadas destacan el edomarketing, la capacitación en habilidades comunicativas, la promoción de espacios de escucha activa y la creación de mecanismo de reconocimiento al personal, con el objetivo de fomentar el sentido de pertenencia y recuperar la confianza organizacional.

Este caso evidencia que una comunicación interna sólida y eficaz no solo mejora el desempeño organizacional y la cohesión del equipo, sino que permite prevenir y mitigar crisis organizacionales y fortalecer la reputación e imagen corporativa.

Caso a estudiar: Como se mencionó en el caso anterior, todas las empresas a nivel mundial enfrentaron una crisis sanitaria a nivel mundial enfrentaron una crisis sanitaria sin precedentes debido a la pandemia del COVID-19. Al no estar preparadas para una situación de tal magnitud, se vieron obligadas a activar planes de emergencia para mitigar sus impactos. PRONACA, al igual que muchas empresas, implementó acciones para enfrentar los desafíos generados por estas crisis.

Sin embargo, durante el año 2020, en plena emergencia sanitaria, líderes comunitarios de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas denunciaron públicamente la contaminación de las fuentes de agua, los efectos nocivos sobre la salud humana y la ausencia de mecanismo de diálogo transparente por parte de la empresa (CENDEMA, 2023). Esta situación deterioró aún más la imagen de PRONACA generando desconfianza, tensiones sociales y cuestionamientos sobre su responsabilidad ambiental y ética.

Ese mismo año se estrenó el documental “Detrás de la Carne” realizado por Alejandro Espinoza y presentado en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales en Quito, El documental expuso que las comunidades locales no fueron informadas ni consultadas adecuadamente sobre las operaciones de la industria (Coordinadora de Medios Comunitarios Populares y Educativos del Ecuador, CORAPE, 2020). Las denuncias enfatizaron la urgencia de garantizar acceso a agua limpia y a servicios de salud pública, especialmente en un contexto agravado por la pandemia.

La controversia se intensificó cuando PRONACA solicitó un crédito de cincuenta millones de dólares al Banco Mundial para implementar el proyecto denominado “PRONACA-COVID”, destinado a enfrentar los efectos de la pandemia (Acción Ecológica, 2021). Esta solicitud generó fuertes críticas por parte de la opinión pública y de organizaciones sociales, quienes cuestionaron como una empresa señalada por daños ambientales podía optar por fondos de cooperación internacional sin haber resuelto conflictos con las comunidades afectadas.

CAPÍTULO II: MATERIALES Y MÉTODOS

2.1. Tipo de Investigación

Para este trabajo se empleó un enfoque de investigación cualitativa, dado que permite recopilar información y realizar un análisis exhaustivo del contenido disponible en diversos repositorios digitales o directamente desde fuentes primarias. Este enfoque metodológico fue pertinente para comprender las experiencias y realidades de las multinacionales e individuos involucrados. Según Creswell (2009) define que:

La investigación cualitativa es un medio para explorar y entender el significado individual o grupal adscrito a un problema social o humano. El proceso de investigación involucra preguntas emergentes y procedimientos, información típicamente recolectada en el contexto del participante, análisis de los datos construido inductivamente de temas particulares a generales y el investigador hace la interpretación del significado de los datos. (p.10)

Además, la investigación cualitativa-descriptiva no se limita únicamente a la recolección de datos; también permite a los investigadores centrarse en los contextos y las interpretaciones que otorgan significado a dichos datos. Este enfoque se desenvuelve en dos tensiones simultáneas: por un lado, una sensibilidad interpretativa que transita desde lo post-experimental hasta la crítica, por otro, una aproximación vinculada a concepciones más delimitadas de la experiencia humana, como el positivismo, humanismo y naturalismo (Denzin y Lincoln, 2014). En este sentido, dicho método propicia una comprensión más profunda de la realidad social, ya que permite al investigador explorar no solo datos necesarios, sino también aquellos elementos significativos y los contextos que les confieren sentido.

2.2. Técnicas e instrumentos de investigación

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos de acuerdo al método seleccionado:

2.2.1. *Análisis documental*

Es una técnica metodológica que permite al investigador recopilar información proveniente de diversas fuentes y analizarlas de manera sistemática, con el objetivo de generar un documento más accesible, detallado y comprensible. Es decir, “el análisis documental, a partir de un procedimiento sistemático de revisión de documentos escritos principalmente, busca generar nueva información o encontrar la respuesta a una interrogante de forma coherente y argumentada” (Marcelino et al.,2025).

En el presente estudio, el análisis documental, permitió examinar los documentos publicados por las empresas Nestlé y PRONACA, así como estudios, noticias y productos audiovisuales generados por diversas entidades. Todo el material analizado corresponde al

año 2020, periodo en el que el mundo atravesaba una pandemia de Covid-19 y el comportamiento de las empresas se convirtió en un punto clave para el análisis.

Para la sistematización de la información se diseñaron fichas bibliográficas específicas. Se elaboró una ficha para cada empresa (Nestlé y PRONACA) y dos fichas destinadas al tratamiento de la información emitida por los medios de comunicación, una para cada caso. Las fichas correspondientes a las empresas se estructuraron en dos secciones: Consecuencias e impactos enfrentados y Estrategias de comunicación. Por su parte, las fichas dedicadas a los medios incluyeron una sección denominada Influencia de los medios, con el fin de identificar cómo estos contribuyeron a moldear la percepción pública respecto a las crisis abordadas.

Este procedimiento permitió organizar la información de manera eficiente, facilitando un análisis más preciso, coherente y orientado a los objetivos de los estudios. Además, el enfoque adoptado buscó comprender el comportamiento comunicacional de las empresas frente a las crisis, así como la manera en que los medios influyeron en la reputación de dichas organizaciones.

2.2.2. Entrevista

La entrevista es una técnica cualitativa que consiste en una interacción entre dos o más individuos, sobre un tema determinado de interés para el investigador. Para esta técnica se necesitan dos individuos que son el entrevistador y un entrevistado. A partir de este contexto, la entrevista es una técnica milenaria que sigue vigente hasta la actualidad y que se ha fortalecido con las nuevas tecnologías. Además, es una herramienta flexible de recolección de datos, permite obtener información detallada y profunda ajustándose al contexto y características del entrevistado (Díaz et al., 2013).

Por otro punto, la entrevista se divide en tres categorías, estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas. Cada una de ellas cumple una función importante en una investigación. Para este trabajo se optó por una entrevista semiestructurada debido a su flexibilidad y combinación de preguntas planificadas con la posibilidad de ajustarse al momento. Esta modalidad permite mantener un eje temático mediante un guion base, sin restringir la inclusión de nuevos temas emergentes que enriquezcan el análisis (Díaz et al., 2013). Esta característica permite obtener información más rica y contextualizada.

Se realizaron dos entrevistas semiestructuradas a profesionales con sólida experiencia en comunicación estratégica y gestión de crisis. El número reducido de entrevistas se justifica por el enfoque cualitativo del estudio, que prioriza la profundidad del análisis del discurso. En la investigación cualitativa, el número de entrevistas no se determina por criterios estadísticos, sino por la profundidad y riqueza de la información obtenida. La calidad del análisis depende más de la densidad interpretativa que el volumen de datos (Flick, 2012).

Para la selección de participantes se prioriza a profesionales con sólida experiencia en comunicación estratégica y gestión de crisis. Inicialmente, se contempló entrevistar a un representante de cada empresa involucrada (Nestlé y PRONACA). Sin embargo, hasta el 12 de junio de 2025 no se obtuvo respuesta por parte de las empresas involucradas en el estudio. Nestlé fue contactada mediante un oficio el 26 de mayo, y PRONACA el 02 de junio del presente año. Esta falta de respuesta puede atribuirse, como la burocratización de los canales institucionales, la priorización de agendas corporativas internas, o la resistencia a participar en estudios que aborden temas sensibles como la gestión de crisis. Ante la falta de respuesta institucional al cierre de esta fase, se recurrió a expertas en conocimiento técnico en el área, con el fin de asegurar la calidad y validez del análisis. Las participantes elegidas fueron:

- Diana Calderón, Jefa Nacional de Marketing y Comunicación de ANETA, donde lidera la imagen corporativa, campañas institucionales, comunicación con públicos y estrategias de posicionamiento de marca a nivel nacional. Su experiencia incluye el manejo de crisis institucionales, gestión de equipos y vocería organizacional.
- Estefanía Alarcón: Licenciada en Publicidad y Máster en Comunicación Estratégica con especialización en Gestión de Crisis. Posee más de 14 años de experiencia en el sector público, desempeñándose en áreas de la comunicación institucional y el manejo de imagen en situaciones de crisis.

Las entrevistas se condujeron a partir de un banco de preguntas, organizadas en cuatro secciones principales: Gestión de crisis y estrategias comunicacionales, Percepción pública y credibilidad empresarial, Impacto en la reputación y recuperación de imagen; y Medios de Comunicación y redes sociales. Sin embargo, dado el carácter semiestructurado de la técnica utilizada se permitió la incorporación de temas adicionales que surgieron de manera espontánea durante el diálogo, siempre que estuvieran relacionados con los objetivos del estudio.

Este procedimiento permitió corroborar y complementar la información recopilada a través del análisis documental, corroborando datos publicados por las propias empresas y los medios de comunicación. Asimismo, las entrevistas facilitaron una comprensión más profunda de las causas, efectos y estrategias implementadas por las multinacionales frente a situaciones de crisis, proporcionando una visión más integral del fenómeno investigado.

2.3. Materiales

Para la elaboración de las fichas bibliográficas se utilizó el software Microsoft Excel, lo que permitió organizar la información de forma estructurada, siguiendo los ítems previamente definidos en el estudio. Esta herramienta facilitó la sistematización y clasificación de los datos recolectados. Adicionalmente, se empleó el software Google NotebookLM para el análisis detallado de textos extensos, permitiendo una lectura minuciosa, segmentada y precisa del contenido relevante y requerido.

En cuanto al desarrollo de las entrevistas, se utilizó un banco de preguntas impreso, compuesto por dos hojas que guiaron el proceso de recolección de información. Para el registro de las entrevistas se empleó a través de la plataforma de Zoom, facilitando el acceso y comodidad para los entrevistados. Posteriormente, la transcripción se realizó con el software PinPoint, lo que permitió su análisis e interpretación con mayor precisión.

2.4. Preguntas de investigación

1. ¿Qué estrategias de comunicación utilizaron las multinacionales Nestlé y PRONACA durante la crisis del 2020?
2. ¿Cuál fue el impacto de estas estrategias en la percepción pública y la credibilidad de las multinacionales?
3. ¿Qué influencia tienen los medios de comunicación en la amplificación o mitigación de una crisis empresarial?

Estas preguntas de investigación han orientado a analizar el comportamiento de las multinacionales Nestlé y PRONACA frente a sus respectivas crisis, enfocándose en las estrategias de comunicación implementadas para mitigar los impactos y proteger su imagen e identidad corporativa. Además, buscó comprender cómo la percepción del público y el manejo de la información por parte de estas empresas influyeron en su credibilidad y reputación durante y después de la crisis empresarial.

2.5. Matriz de operacionalizaciones de variables

Tabla 4

Matriz de operación de variables-Ficha bibliográfica

Objetivos	Instrumento	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
OG: Evaluar el impacto de las estrategias de comunicación en la percepción pública y la reputación empresarial de Nestlé y PRONACA durante sus crisis en 2020.	Ficha bibliográfica	Gestión de crisis	Análisis de riesgos y preparación	Existencia de planes de manejo de crisis previos	1. ¿Las empresas contaban con planes previos para manejar crisis? 2. ¿Qué elementos clave se identifican en los planes según la literatura?

OE1:
Identificar las estrategias de comunicación implementadas por las multinacionales en su gestión de crisis.

Ficha bibliográfica

Estrategias de comunicación

Tácticas comunicacionales

Categorías de tácticas identificadas

Estrategias aplicadas

Tipos de estrategias

Tiempo de respuesta frente a la crisis

3. ¿Cuáles son las consecuencias e impactos más significativos que enfrentan las multinacionales?
4. ¿Qué tan rápido reaccionaron Nestlé Y PRONACA ante la crisis del 2020?
5. ¿Qué tácticas comunicacionales se emplearon en los comunicados y declaraciones públicas?
6. ¿Cuáles fueron las tácticas con mayor impacto positivo en el público?
7. ¿Qué tipo de estrategias utilizaron para enfrentar la crisis?
8. ¿Diferencias y similitudes en las

OE3:

Evaluar la influencia de los medios de comunicación en el aumento o la mitigación de la crisis en ambas multinacionales.

Ficha bibliográfica

Influencia de los medios de comunicación

Manejo del discurso

Tono del mensaje

Alcance mediático

Número de publicaciones y

estrategias de comunicación entre Nestlé y PRONACA?

9. ¿Los mensajes emitidos por las empresas fueron claros y efectivos para la audiencia?

Recepción del mensaje por parte del público

10. ¿Se evidenció cambios en la comunicación luego de la aplicación de ciertas estrategias?

11. ¿Cómo manejaron la información los medios de comunicación?

12. ¿El tono de los mensajes en los medios de comunicación favoreció o perjudicó la imagen de las empresas?

13. ¿Cuántas publicaciones y menciones

		menciones en los medios de comunicación.	hubo en los medios de comunicación?
			14. ¿Qué tipo de cobertura predominó en los medios? (Positiva, negativa, neutral)
			15. ¿A través de qué medios se difundió principalmente la información de la crisis?
	Canales y plataformas utilizadas por los medios	Plataformas para difundir la información	16. ¿Qué plataformas tuvieron mayor alcance o impacto sobre la percepción pública en cada caso?
		Alcance de difusión según la plataforma	
	Influencia de los medios	Impacto de los medios en la percepción pública.	17. ¿Cómo influyó la cobertura mediática en la opinión pública en las personas?

Nota. Elaboración propia

Tabla 5

Matriz de operación de variables-Entrevista

Objetivos	Instrumento	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
------------------	--------------------	-----------------	------------------	--------------------	--------------

OG: Evaluar el impacto de las estrategias de comunicación en la percepción pública y la reputación empresarial de Nestlé y PRONACA durante sus crisis en 2020.

Banco de preguntas

Impacto general en la reputación empresarial

Percepción global después de la crisis

Cambios generales en la reputación de las multinacionales

Factores externos que afectaron a la recuperación o deterioro

1. ¿Qué opina sobre la recuperación o deterioro de la imagen de las multinacionales tras la crisis?
2. ¿Cuáles son los principales desafíos para la recuperación de reputación en las multinacionales?

3. ¿Qué factores influyeron en la percepción pública?

4. Según los expertos ¿Cómo percibió el público las acciones comunicacionales durante la crisis?

5. ¿Qué tipos de mensajes fueron mejor recibidos por la audiencia?

6. ¿A través de qué canales se comunicaron más eficazmente con el público?

OE2: Medir el impacto de las estrategias de comunicación en la percepción pública y la credibilidad empresarial.

Banco de preguntas

Impacto en la imagen e identidad empresarial

Percepción pública

Estrategias que ayudaron a la imagen pública de la empresa

Canales de comunicación

		<p>7. ¿Qué errores de comunicacion se detectaron durante el desarrollo de la crisis?</p>
		<p>8. ¿Cómo era la confianza del público en las empresas antes de que estallara la crisis?</p>
	<p>Nivel de confianza antes, durante y después de la crisis</p>	<p>9. ¿Cómo cambió la confianza del público durante el desarrollo de la crisis? ¿Qué aspectos influyeron en esa percepción?</p>
<p>Credibilidad empresarial</p>	<p>Cambios en la percepción de transparencia empresarial</p>	<p>10. ¿Cómo se percibe actualmente la confianza del público en estas empresas luego de la crisis y la aplicación de sus estrategias?</p>
		<p>11. ¿Hubo un cambio significativo en los niveles de confianza del público en cada</p>

etapa de la crisis?

12. ¿Considera que la empresa fue transparente durante la gestión de crisis

Nota. Elaboración propia

2.6. Participantes

La muestra que se seleccionó para esta investigación es de tipo no probabilístico-intencional. Este enfoque permite seleccionar a los participantes de una manera menos rigurosa, basándose en la experiencia y juicio del investigador. Su flexibilidad y adaptabilidad resulta ideal para estudios cualitativos. En palabras de Ochoa (2015) “Se utiliza el muestreo discrecional también conocido como muestreo por juicio o intencional, mediante esta técnica el encuestador elige los usuarios para conformar un grupo específico de personas que resultan más adecuadas para el análisis que otras” (p. 77).

Una vez comprendida la muestra, se llegó a la resolución de que, para desarrollar el primer y tercer objetivo, relacionados con la identificación de las estrategias utilizadas por las multinacionales durante la crisis y la influencia de los medios de comunicación, se aplicará un análisis documental. Por lo que este análisis se centró en consultar en repositorios digitales, redes sociales, noticias y plataformas donde se encontraban los comunicados, estrategias y respuestas emitidas por Nestlé, PRONACA y otras entidades involucradas.

En cuanto al segundo objetivo, que buscó analizar el impacto de la crisis en la percepción pública y la credibilidad empresarial, se seleccionaron dos profesionales con experiencia directa en gestión de crisis empresariales y comunicación organizacional. La selección se basó en el criterio de haber participado en procesos de manejo comunicacional durante situaciones críticas en el contexto ecuatoriano. Las participantes elegidas se sustentaron tanto en criterios éticos como profesionales, priorizando a expertas que estuvieran vinculadas directamente con las empresas estudiadas, para garantizar la imparcialidad y objetividad del análisis.

Ambas participantes fueron contactadas previamente y accedieron de manera voluntaria e informada a colaborar con esta investigación. Se aplicó un consentimiento informado verbal y escrito, en el que se expuso la finalidad académica del estudio. Asimismo, se garantizó el cumplimiento de principios éticos fundamentales, como la confidencialidad, la protección de datos personales y la integridad del discurso. Las

entrevistas fueron grabadas con autorización y los datos obtenidos se gestionaron de manera segura, sin salirse del marco de los objetivos propuestos.

2.7. Procedimientos

Fase de selección de técnicas e instrumentos

Para la recolección de datos, se realizó una cuidadosa selección de técnicas e instrumentos que permiten captar información relevante y coherente con los objetivos planteados en la investigación.

Ficha bibliográfica: Permitió examinar las estrategias de comunicación y comportamiento de las empresas Nestlé y PRONACA durante sus respectivas crisis en el año 2020, a través de fuentes primarias y secundarias.

Entrevista semiestructurada: Se utilizó con el objetivo de obtener información detallada sobre la percepción pública, la credibilidad empresarial y la efectividad de las estrategias comunicacionales adoptadas.

Fase de recopilación de datos

Ficha bibliográfica: La recolección de la información se llevó a cabo entre el 20 y el 30 de mayo de 2025. Se recopiló contenido publicado por Nestlé y PRONACA durante el año 2020, incluyendo documentos oficiales, comunicados de prensa, publicaciones en redes sociales, artículos periodísticos y materiales audiovisuales.

La organización de esta información se realizó mediante fichas bibliográficas elaboradas en Excel, una para cada empresa y otras para los medios de comunicación relacionados con cada caso. Las fichas fueron divididas en secciones específicas para facilitar su análisis. Además, se empleó el software Google NotebookLM, que permitió realizar una lectura más segmentada, precisa y contextualizada de los documentos extensos.

Entrevista: Una vez finalizada la etapa documental, se aplicaron entrevistas semiestructuradas a dos profesionales con conocimientos en situaciones de crisis. Los participantes fueron Diana Calderón y Estefanía Alarcón.

Las entrevistas se llevaron a cabo los días 10 y 12 junio de 2025. Ambas entrevistas se realizaron por plataforma de Zoom, con el objetivo de brindar mayor comodidad a las entrevistadas. Las entrevistas fueron guiadas por un banco de preguntas estructuradas en cuatro secciones. Dado al carácter semiestructurado, también se abordaron otros temas que surgieron de forma espontánea.

Fase de análisis

Ficha bibliográfica: Los datos recopilados fueron organizados y analizados de acuerdo con las secciones previamente definidas. Se identificaron similitudes y diferencias entre las estrategias de comunicación utilizadas por Nestlé y PRONACA, así como la respuesta de los medios. Para enriquecer el análisis cualitativo, se empleó la herramienta de inteligencia

artificial ChatGPT con su extensión “Análisis Estimaciones de Resultados”, como apoyo asistido en la exploración de patrones discursivos, frecuencia de conceptos clave y relaciones temáticas entre los textos empresariales y mediáticos. Esta herramienta funciona como un asistente que aporta ideas para enriquecer la creatividad y el análisis riguroso de los datos de una investigación. Sin embargo, sus respuestas deben ser supervisadas críticamente para evitar errores, sesgos o interpretaciones fuera del contexto (Etesse,2024).

Aunque ChatGPT facilitó la organización y el análisis del contenido, su uso fue complementario y no reemplazó el análisis académico ni los resultados finales. El investigador realizó una validación manual rigurosa del material procesado por la herramienta, asegurando la coherencia teórica, la fidelidad contextual y la precisión interpretativa. Se reconoce que estas plataformas pueden cometer errores o sesgos, por lo que se utilizó de forma crítica y controlada dentro del marco ético y metodológico.

También se examinó el comportamiento de los medios frente a cada crisis, evaluando en si contribuyó a mitigar o agravar el impacto reputacional de las organizaciones.

Entrevista: Las respuestas fueron transcritas con PinPoint y categorizadas mediante Gemini IA, lo que permitió identificar con eficiencia temas recurrentes, palabras clave y líneas argumentativas principales. Posteriormente, los resultados fueron validados manualmente por el investigador, asegurando la fidelidad del análisis con respecto al contexto discursivo y los objetivos planteados.

Triangulación: Para fortalecer la validez de análisis, se aplicó la técnica de triangulación de datos, entendida como una estrategia que implica el uso de diferentes métodos y fuentes de información para abordar un mismo tema (Aguilar y Borroso, 2015). En el mismo sentido, emplear múltiples enfoques para abordar una misma interrogante de una investigación puede reforzar la validación de los hallazgos y aumentar la fiabilidad de los resultados (Flick, 2018). En este estudio, se contrastaron los datos obtenidos de las entrevistas como fuente primaria con la información recopilada a través del análisis documental, fuente secundaria. Este cruce metodológico permitió corroborar hallazgos, detectar contradicciones o coincidencias y generar una interpretación más robusta y fundamentada.

Tabla 6

Resumen metodológico del estudio

Elemento	Descripción
Diseño de la investigación	Investigación cualitativa de tipo descriptivo. Permite explorar fenómenos comunicacionales en contextos específicos mediante la interpretación de discursos y documentos (Creswell, 2009).
Técnicas de recolección de datos	<ul style="list-style-type: none"> ● Análisis documental

Instrumentos utilizados	<ul style="list-style-type: none"> ● Entrevista semiestructurada ● Fichas bibliográficas elaboradas en Excel ● Banco de preguntas impreso para entrevistas ● Herramientas de apoyo: ChatGPT, Gemini, PinPoint y Google NotebookLm
Participantes	<p>Por muestra no probabilística-intencional</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Diana Alarcón - jefa Nacional de Marketing y Comunicación de ANETA. ● Estefanía Calderón – Máster en Comunicación Estratégica. <p>Ambas con experiencia en gestión de crisis.</p>
Fases metodológicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selección de técnicas e instrumentos: Definición metodológica según los objetivos. 2. Recolección de datos: <ul style="list-style-type: none"> • Análisis documental (20–30 mayo 2025) • Entrevistas (10 y 12 junio 2025) 3. Análisis: Codificación asistida por IA (ChatGPT, Gemini, PinPoint) y validación manual. 4. Triangulación: Contraste entre entrevistas y documentos. 5. Interpretación: Construcción de hallazgos según objetivos planteados

Nota. Elaboración propia

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Resultados

Para la presente investigación se trabajó con fichas bibliográficas que permitieron analizar el comportamiento de las multinacionales PRONACA y Nestlé, así como la cobertura mediática en relación con las crisis enfrentadas por ambas empresas. Por otra parte, se llevaron a cabo entrevistas a profesionales en la gestión de crisis para obtener una perspectiva experta sobre las acciones implementadas por las organizaciones en estos contextos.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a través de los instrumentos de investigación seleccionados, para posteriormente discutir y verificar la validez de estos hallazgos.

3.1.1. Ficha bibliográfica

Para el análisis se elaboró una matriz comparativa, organizada en una misma tabla y dividida en diferentes secciones para evaluar los casos de PRONACA y Nestlé. Esta matriz permitió identificar similitudes y diferencias en las estrategias de comunicación implementadas por cada organización frente a la crisis. Asimismo, se consideró el comportamiento de los diferentes medios de comunicación en cada caso, con el propósito de valorar su influencia ante la reputación de las multinacionales analizadas.

Multinacionales

Tabla 7

Matriz de análisis comparativo entre Nestlé y PRONACA

Campo de análisis	Nestlé	PRONACA
¿Contaban con un plan previo de crisis?	<p>A través del análisis, se puede evidenciar que Nestlé no especifica si contaba con un plan para enfrentar una crisis comunicacional. Si bien la pandemia del Covid-19 de 2020 alcanzó una dimensión global e impredecible, afectó no solo al sector productivo, sino también a la imagen e identidad de la empresa. Asimismo, existen escasas evidencias que respalden que estuviera preparada para responder a una crisis de esta magnitud, lo que derivó en un impacto significativo para la</p>	<p>Por su parte, PRONACA sí contaba con un plan previo para enfrentar crisis, dado que desde 1998 arrastraba desafíos relacionados con daños a su imagen y reputación, lo que la llevó a establecer procedimientos para responder a este tipo de escenarios. Sin embargo, al igual que otras organizaciones, no alcanzó a anticiparse completamente a la crisis sanitaria, lo que ocasionó que otras áreas estratégicas pasaran a un segundo plano mientras enfrentaban la pandemia.</p>

marca en un momento particularmente complejo para todas las organizaciones.

Elementos clave del plan identificados

Nestlé implementó diversos elementos estratégicos para responder a la crisis, como protocolos de comunicación, emisión de comunicados tanto para empleados como para públicos externos, y fortalecimiento de las relaciones públicas para garantizar credibilidad y confianza en stakeholders y shareholders. De esta manera, la compañía demostró que, a pesar de una crisis global, podía garantizar que tanto su imagen como su reputación estuvieran protegidos.

PRONACA empleó herramientas similares a las de Nestlé para responder a la crisis, como protocolos de comunicación, comunicación interna y externa, y fortalecimiento de las relaciones públicas para garantizar la confianza de stakeholders y shareholders. No obstante, no alcanzó la misma variedad de elementos estratégicos que Nestlé, en gran parte por la situación de su portal de Sala de Prensa, que al inicio de la propuesta estuvo activo, pero durante el levantamiento de la información (del 20 al 30 de mayo) estuvo inhabilitado, reactivándose en junio solo para mostrar contenidos a partir de 2024. Esto podría interpretarse como una estrategia interna para resguardar su reputación e imagen.

Tiempo de respuesta ante la crisis

Nestlé reaccionó de manera inmediata para responder a la crisis, demostrando que realiza un seguimiento permanente de los desafíos que afectan tanto a la empresa como a su reputación. Esto refleja la importancia de mantener un análisis constante del comportamiento de los públicos y de los medios de comunicación esto garantiza que puedan activarse los protocolos de crisis y se pueda responder eficazmente y a tiempo.

PRONACA mostró un tiempo de respuesta medio, dado que enfrentaba otras crisis al mismo tiempo que la sanitaria. Sin embargo, esta situación evidencia que ninguna crisis debería pasarse por alto, por pequeña que sea, dado que podría convertirse en un problema significativo que afecte áreas clave de la empresa, como la reputación, la imagen e incluso la identidad corporativa. Asimismo, se destaca que, mientras más tiempo transcurre, más difícil es garantizar la recuperación de la confianza de los públicos.

Consecuencias e impactos enfrentados

Una crisis de comunicación representa un impacto negativo en todos los sentidos, por lo que saber controlarla es esencial. Nestlé alcanzó a mitigar el daño reputacional, limitándose a una afectación mínima o casi nula, en gran parte gracias a la implementación eficaz de estrategias de comunicación, a la rapidez en la respuesta y a la variedad de elementos estratégicos que garantizan que tanto stakeholders como shareholders estuvieran informados de manera clara y oportuna. Al responder de manera inmediata y eficaz, la compañía fortaleció la confianza hacia la marca y mostró que podía garantizar tranquilidad y credibilidad para todos los involucrados.

Por su parte, PRONACA enfrentó un impacto reputacional leve pero significativo, evidenciando que su estrategia de crisis de alcance medio afectó parcialmente la percepción pública de la empresa. Esto resalta que, mientras más tiempo transcurre para responder a una crisis, mayor es el reto para garantizar la reputación e imagen de la organización, especialmente al considerar que la confianza pública es difícil de recuperar una vez que se ve afectada.

Estrategias de comunicación

Tácticas comunicacionales empleadas

Nestlé empleó una amplia variedad de herramientas para comunicar tanto a stakeholders como a shareholders. Se evidenció que la compañía recurrió principalmente a la publicación de comunicados en su sitio web y redes sociales para garantizar que la información estuviera al alcance de todos. Esto estuvo motivado por el contexto de la pandemia de COVID-19, que limitó las actividades presenciales e intensificó el uso de las plataformas digitales para comunicar eficazmente. El crecimiento de la comunicación digital permitió que la empresa alcanzará altos niveles de visibilidad y credibilidad, fortaleciendo la

PRONACA, al igual que Nestlé, implementa herramientas digitales para garantizar que la comunicación alcanzará tanto al público interno como al externo. Ante la acelerada digitalización causada por la pandemia, la empresa fortaleció su interacción en redes sociales para garantizar que la información estuviera disponible para todas las partes interesadas. Esto tuvo un impacto positivo en la percepción pública de la compañía, fortaleciendo la credibilidad y demostrando que la comunicación clara y eficaz garantiza una conexión sólida entre la empresa y sus diferentes audiencias.

percepción pública de la marca durante la crisis.

Tácticas con mayor impacto positivo

Nestlé implementó la estrategia de **silencio estratégico** al inició de la crisis para evaluar la situación antes de comunicar oficialmente. Si bien esta táctica podría generar rumores en ausencia de un pronunciamiento inmediato, la compañía supo acompañarla con una fuerte responsabilidad social. Esto no solo fortaleció la relación interna con los empleados, sino que mostró un claro compromiso externo hacia comunidades y consumidores durante la pandemia. Al garantizar que la responsabilidad social estuviera presente como eje central de su comunicación, Nestlé alcanzó un impacto positivo en la percepción pública de la marca y fortaleció su reputación e imagen en un momento clave.

Tipo de estrategias aplicadas

Nestlé demostró durante la crisis una comunicación basada en principios de **transparencia y claridad**, garantizando que tanto empleados como consumidores recibirán información clara y puntual sobre medidas sanitarias y operativas, lo que ayudó a reducir rumores y mantener la confianza en la marca. A través de **la proactividad**, la compañía no solo reaccionó a la crisis, sino que anticipó escenarios para garantizar tranquilidad e informar oportunamente a todas las partes interesadas. Al mismo tiempo, aplicó un sólido **marketing relacional**,

PRONACA adoptó una estrategia similar al aplicar el **silencio estratégico** para evaluar la crisis antes de comunicar a nivel externo, lo que permitió garantizar que cada mensaje estuviera cuidadosamente preparado para no alarmar a las audiencias. Al igual que Nestlé, fortaleció la responsabilidad social como eje central de su estrategia, alcanzando un impacto favorable tanto en comunidades locales como en otras partes del país durante la crisis sanitaria. Gracias a ello, PRONACA fortaleció su reputación e imagen al garantizar que, incluso en contextos críticos, la comunicación estuviera basada en principios de colaboración, inclusión y legitimidad social.

PRONACA desarrolla una comunicación basada en la **inclusión y proximidad social**, promoviendo el uso de lenguas indígenas, la participación de comunidades locales y un diálogo abierto para garantizar legitimidad y confianza en su entorno. A través de estrategias como la comunicación interna **multicanal**, mensajes directos del liderazgo y campañas de responsabilidad social, la empresa consolida una relación basada en la colaboración sostenible y la rendición de cuentas, alcanzando tanto a comunidades indígenas como a autoridades y actores clave.

adaptando mensajes para cada audiencia y alcanzando a través de una eficaz estrategia de **multicanalidad**, que incluyó diversos soportes para garantizar que la comunicación llegará de manera clara y efectiva. Finalmente, puso un fuerte énfasis en la **empatía**, utilizando un tono cercano y humano para transmitir tranquilidad y demostrar que tanto la seguridad de sus empleados como el bienestar de los consumidores eran prioridades.

A diferencia de Nestlé, cuya estrategia privilegia la transparencia, la visibilidad de programas globales y la reputación basada en marcas fuertes, PRONACA refuerza su **legitimidad** desde lo local, priorizando la relación con comunidades y autoridades para garantizar impacto social y ambiental positivo. Ambas coinciden en la importancia de comunicar con **claridad y empatía**, pero PRONACA destaca por una estrategia más territorial e inclusiva, mientras que Nestlé apuesta por comunicar un propósito de alcance global para mantener la confianza y reputación de la marca.

Claridad de los mensajes

La empresa trabajó sus estrategias de comunicación principalmente a través de redes sociales, considerando que la crisis sanitaria obligó a adaptarse al entorno digital para garantizar que los mensajes alcanzaran a todas las audiencias. Mediante publicaciones, comunicados, vídeos y otros contenidos, Nestlé empleó un tono claro y eficaz, alcanzando que su público comprendiera correctamente cada mensaje. Esto tuvo un impacto positivo en la percepción pública, fortaleciendo la credibilidad de la marca y alcanzando una interacción favorable en todas sus plataformas digitales.

PRONACA implementó una estrategia similar, utilizando las redes sociales para garantizar que tanto el público interno como externo recibiera mensajes claros y adaptados a la crisis sanitaria. Gracias a esta estrategia, alcanzó una gran aceptación por parte de la audiencia, fortaleciendo la percepción pública y alcanzando un impacto favorable en la reputación e imagen de la empresa. Al comunicar con claridad y adaptarse al contexto digital, PRONACA mostró que una estrategia basada en la proximidad y la responsabilidad garantiza que la comunicación no solo informa, sino que genere confianza y tranquilidad en todos los involucrados.

Cambios tras aplicar estrategias

Al evaluar esta sección a través, se observa que Nestlé alcanzó mejoras en aspectos clave como reputación, imagen e identidad, lo que demuestra

PRONACA alcanzó una notable mejora en reputación e imagen tras la crisis, fortaleciendo tanto la comunicación interna como externa. Esta experiencia

que el manejo de la crisis estuvo basado en principios estratégicos claros y eficaces. Esto no solo fortaleció la posición de la compañía frente a esta crisis, sino que le proporcionó herramientas para responder con éxito a futuras contingencias similares, especialmente en contextos donde la preparación interna garantiza una comunicación efectiva y adaptada a escenarios críticos.

permitió que la empresa estuviera mejor preparada para responder a futuras crisis, adaptando y fortaleciendo sus herramientas de comunicación para garantizar que estuvieran listas para enfrentar contextos críticos similares.

Nota. Elaboración propia

Figura 2

Diagrama de Semejanzas y Diferencias en las acciones

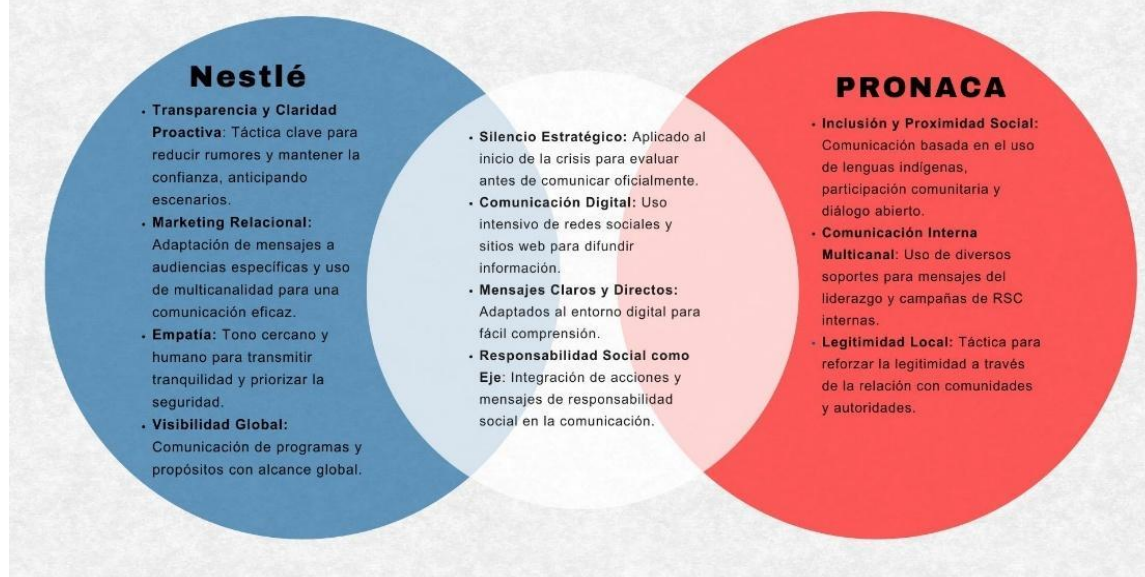


Nota. Elaboración propia

Figura 3

Análisis de las estrategias aplicadas: semejanzas y diferencias clave

Semejanzas y diferencias en las estrategias aplicadas



Nota. Elaboración propia

Medios de comunicación

Tabla 8

Comportamiento de los medios de comunicación frente a las multinacionales Nestlé y PRONACA en contextos de crisis

Campo de análisis	Nestlé	PRONACA
<i>Influencia de los medios</i>	Los medios de comunicación ejercen una fuerte influencia en la percepción pública, por lo que deben abordarse con especial cuidado. En el caso de Nestlé, la cobertura estuvo marcada por un manejo responsable y objetivo en la mayoría de espacios informativos, destacando datos concretos para comunicar la crisis. No obstante, hubo ciertos espacios mediáticos que recurrieron al sensacionalismo, lo que contribuyó a la propagación de rumores y percepciones negativas alrededor de la compañía.	Al igual que en el caso de Nestlé, PRONACA enfrentó una cobertura mediática donde predominó un tono responsable y objetivo en la mayoría de espacios, pero que estuvo acompañada de otros espacios con tendencia al sensacionalismo. Esto refleja que, aunque una mayoría de las audiencias recibe la información de manera crítica, un sector significativo la adopta sin contrastarla, lo que influye en la reputación pública de la empresa.
Manejo del discurso en medios		

Tono del mensaje en los medios

El tono utilizado para informar sobre Nestlé tuvo una tendencia claramente negativa, destacando denuncias y expresando escepticismo alrededor de los despidos y conflictos laborales ocurridos durante la crisis sanitaria.

El tono predominante en la cobertura sobre PRONACA también estuvo marcado por una tendencia crítica y negativa, visibilizando denuncias ambientales y laborales.

Número de publicaciones y menciones

El número de menciones para Nestlé alcanzó un rango de entre 1 y 10 publicaciones en diferentes espacios de comunicación, lo que permitió que la crisis alcanzara notoriedad pública rápidamente y fortaleciera percepciones críticas hacia la compañía.

Al igual que en el caso de Nestlé, PRONACA alcanzó una visibilidad importante en diversos espacios de comunicación, alcanzando de 1 a 10 menciones durante la crisis. Esto facilitó que la información crítica estuviera presente en la agenda pública, ampliando la percepción de que existía una contradicción entre su responsabilidad social y la realidad que sucedía en ese momento.

Medios y plataformas más utilizadas

Nestlé tuvo una presencia destacada en la prensa, páginas web oficiales y redes sociales. Asimismo, espacios alternativos y críticos, como portales de derechos laborales, fueron fundamentales para visibilizar tensiones alrededor de la compañía, alcanzando a un público específico, pero altamente influyente en la percepción pública.

PRONACA estuvo presente en una variedad de espacios, destacando especialmente en redes sociales, páginas web de diferentes portales de comunicación y espacios alternativos. El documental Detrás de la Carne en YouTube alcanzó gran notoriedad al exponer, mediante testimonios locales y análisis de expertos, el impacto ambiental y social de la compañía en comunidades de Santo Domingo de los Tsáchilas, alcanzando un público masivo e involucrado en la problemática.

Impacto de los medios en la percepción pública	La cobertura mediática tuvo un gran impacto en la percepción pública de Nestlé, ejecutándola de manera negativa al visibilizar tensiones laborales y despidos durante la crisis sanitaria. Esto demostró que la empresa necesitaba responder de manera clara y oportuna para garantizar que la crisis no escalara a niveles que comprometen permanentemente su reputación.	De igual manera, la cobertura mediática tuvo un impacto negativo en la percepción pública de PRONACA, visibilizando conflictos socioambientales que pusieron en juego el cumplimiento de sus principios de responsabilidad social y ambiental. Esto evidenció la necesidad de mantener un diálogo abierto y transparente para mitigar daños reputacionales a largo plazo.
Tipo de cobertura	La cobertura total para Nestlé estuvo marcada por un tono predominante negativo, donde los espacios informativos resaltaron tensiones laborales y críticas alrededor de la empresa. Esto puso a prueba la capacidad de la compañía para responder y adaptarse de manera eficaz en un contexto de crisis pública.	PRONACA enfrentó una cobertura crítica y en gran medida negativa, especialmente en espacios alternativos y redes sociales. El documental <i>Detrás de la Carne</i> tuvo un impacto significativo al visibilizar prácticas industriales cuestionadas por comunidades locales y organizaciones ambientales, lo que colocó a la empresa en el centro de un debate público sobre responsabilidad social, ambiental y regulatoria.

Nota. Elaboración propia

3.1.2. Entrevistas

Tabla 9

Entrevista a expertas en Comunicación en Crisis

N ^o	Pregunta	Diana Calderón	Estefanía Alarcón
1	¿Desde su experiencia cómo definiría a la gestión de crisis en el contexto empresarial?	Anticipación, organización y respuesta eficaz	Estrategia basada en anticipación y preparación

2	¿Cuáles considera que son los principales desafíos de una empresa al enfrentar una crisis?	Incertidumbre, presión y coherencia comunicacional.	Inmediatez digital y falta de preparación
3	¿Considera usted que durante una crisis se necesita personal capacitado y líderes?	Equipo capacitado y vocero único.	Liderazgo fuerte y roles claros.
4	¿Qué estrategias comunicacionales se pueden implementar para mitigar el impacto de la crisis?	Transparencia y reconocimiento de errores.	Asumir responsabilidades y mensajes coherentes.
5	¿Qué factores suelen determinar el impacto de una crisis en la reputación de una empresa?	Respuesta, historial y visibilidad mediática.	Credibilidad previa, rapidez y empatía.
6	¿Desde su perspectiva, como se puede mitigar el daño reputacional tras una crisis?	Rapidez, coherencia y acciones visibles.	Credibilidad previa, rapidez y empatía.
7	¿Cuáles son las estrategias más efectivas para recuperar la credibilidad de una empresa después de una crisis?	Transparencia, vocero oficial y coherencia.	Mensaje unificado y plan de mejora.
8	¿Cómo afecta la transparencia en la comunicación en la comunicación a la percepción pública de una empresa en crisis?	Generar confianza incluso en una crisis.	Mejorar credibilidad; ocultar información que dañe la imagen.

9	<p>¿Qué estrategias considera clave para gestionar la percepción pública en tiempo de crisis?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Tener claridad en el mensaje ● Asegurar que todas las publicaciones y contenidos en redes sociales sean previamente revisados por los líderes para mantener la coherencia. ● Estar siempre cerca de los clientes y el público 	<ul style="list-style-type: none"> ● Monitoreo constante ● Transparencia y honestidad ● Empatía ● Velocidad, pero con precisión ● Vocería unificada ● Estrategia multicapa
10	<p>¿Qué errores comunes pueden deteriorar la credibilidad de una empresa en una crisis?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Minimizar un problema o una crisis ● Tener una historia previa de reputación negativa o problemas recurrentes. ● No mantener la coherencia en el mensaje ● Dejar que los rumores y las "fake news" se propaguen sin desmentirlos a tiempo. ● No actuar con inmediatez 	<ul style="list-style-type: none"> ● Querer "salvar el momento" sin un plan ● Múltiples voceros o mensajes contradictorios ● No asumir la responsabilidad ● Retraso en la respuesta ● Subestimar la importancia del equipo de comunicación ● Declaraciones malintencionadas
11	<p>¿Cómo influye el tiempo de respuesta en la percepción del público y de los stakeholders?</p>	<p>Una respuesta rápida permite anticiparse a rumores.</p>	<p>La hora dorada es clave para mitigar el impacto.</p>
12	<p>¿Cuál es el rol de los medios de comunicación en la gestión de una crisis?</p>	<p>Medios tradicionales siguen siendo relevantes.</p>	<p>Medios amplifican o contiene la crisis.</p>
13	<p>¿Qué impacto tienen las fake news y la desinformación en</p>	<p>Afectan gravemente si no se desmienten.</p>	<p>Daño fuerte si no se actúa con estrategia.</p>

la reputación de una empresa en una crisis?

14	¿Qué herramientas digitales recomienda para gestionar crisis y monitorear la opinión pública?	Redes sociales y medios tradicionales.	Escucha social, alertas y CRM.
15	¿Cuáles considera que son las principales lecciones aprendidas durante una crisis?	Preparación, protocolos y transparencia.	Anticipación, simulacros y visión estratégica.

Nota. Elaboración propia

Entrevista 1: Diana Calderón

La entrevista a Diana define que la gestión de crisis es la capacidad organizacional de anticiparse y responder eficazmente ante eventos inesperados, priorizando la protección de la reputación institucional y la confianza con los públicos. Destaca que los principales desafíos en estos escenarios son la incertidumbre, la presión y la necesidad de mantener la coherencia comunicacional.

Uno de los puntos más relevantes en una crisis es el equipo humano. Donde para Diana, es esencial contar con personal capacitado y voceros únicos que transmitan mensajes claros y controlados, evitando la improvisación. En cuanto a las estrategias comunicacionales, resalta la transparencia como el eje central, admitir errores, actuar con rapidez y demostrar compromiso son acciones que fortalecen la reputación. También se señala que una buena trayectoria institucional previa puede amortiguar los efectos negativos de una crisis, pero esto se debe complementarse con acciones concretas y visibles para recuperar la credibilidad.

Además, se enfatiza el rol de la rapidez y la coherencia en la comunicación para gestionar eficazmente la percepción pública. Las redes sociales, aunque útiles, representan un riesgo si no se manejan con criterios claros. Por ello, se recomienda controlar el tono del mensaje en todos los canales, revisar contenido con el liderazgo interno y responder las soluciones, no solo palabras. Asimismo, se identifican errores, comunes como mensajes contradictorios, falta de rapidez o múltiples voceros sin coordinación. Frente a la desinformación y las Fake news, plantean unas respuestas inmediatas basadas en hechos verificables y vocerías oficiales, aprovechando tanto medios digitales como tradicionales.

Finalmente, para la entrevistada comparte aprendizajes institucionales derivados de la pandemia destacando la importancia de la preparación, flexibilidad e innovación. Además, reafirma que las crisis, si se enfrenta con estrategia y adaptabilidad, pueden ser oportunidades de crecimiento reputacional.

Entrevista 2: Estefanía Alarcón

De igual forma, en la entrevista a Estefanía, desde su perspectiva, la gestión de crisis no debe ser entendida como una reacción improvisada ante eventos negativos, sino como un proceso estratégico basado en la anticipación y la preparación. En este sentido resalta la necesidad de que las multinacionales cuenten con planes y protocolos previamente definidos para actuar con eficacia ante situaciones imprevistas.

Uno de los principales desafíos identificados es la presión del entorno digital, donde la velocidad de la información, especialmente en las redes sociales, pueden amplificar una crisis en minutos. Alarcón, destaca que la inmediatez no debe comprometer la calidad del mensaje ni llevar a errores por falta de coordinación. Por ello enfatiza el rol esencial del liderazgo y del equipo de comunicación preparado. Un equipo con funciones claras y vocería unificada evitando contradicciones y mantiene el control del relato.

En cuanto a las estrategias de comunicación para mitigar el impacto, la transparencia es mencionada como el eje central. Reconocer el error, comunicar de manera clara y asumir la responsabilidad, son acciones que refuerzan la credibilidad. La vocería, a su vez, debe estar en manos de una figura con autoridad y empatía, capaz de conectar emocionalmente con el público y transmitir confianza.

La especialista subraya que la reputación corporativa juega un rol crucial en la forma en que una crisis afecta a una empresa. Una organización con buena imagen pública tiene más posibilidades de ser perdonada y comprendida por la sociedad. No obstante, incluso en situaciones adversas, se puede tomar medidas efectivas para recuperar la credibilidad, entre las cuales destaca la implementación de acciones concretas de remediación, la coherencia en el mensaje y la empatía genuina con los afectados.

El tiempo de respuesta es otro factor clave. La llamada hora dorada determina gran parte del éxito en el manejo de una crisis, ya que una reacción temprana y acertada puede reducir significativamente el daño reputacional. Por lo contrario, una respuesta tardía es percibida como desorganización o encubrimiento. Por lo contrario, una respuesta tardía es percibida como desorganización o encubrimiento, lo que deteriora la confianza del público y de los stakeholders.

En relación con los medios de comunicación y las redes sociales, Alarcón señala que estos cumplen un doble rol, pueden ser aliados clave para difundir el mensaje correcto, pero también convertirse en amplificadores del conflicto si no se maneja adecuadamente.

Frente a la amenaza de fake news, recomiendan, herramientas digitales de monitoreo para tener claro el entorno y actuar oportunamente.

Finalmente, entre las principales lecciones destaca la necesidad urgente de preparar a las organizaciones con simulacros de crisis, planes de contingencia y equipos designados. Además, en su análisis, observa que las multinacionales frente a la crisis del 2020 reaccionaron con rapidez, creatividad y sensibilidad logrando adaptarse a los nuevos contextos. Esto reafirma que la comunicación estratégica es una inversión necesaria y que la anticipación puede marcar la diferencia entre una crisis devastadora y una oportunidad de mejora.

3.2. Discusión

A continuación, se examinarán las preguntas de investigación planteadas y se ofrecerán respuestas fundamentadas en los resultados obtenidos.

Tabla 10

Respuesta a las preguntas de investigación

Pregunta de investigación	Respuesta a la pregunta de investigación
1. ¿Qué estrategias de comunicación utilizaron las multinacionales Nestlé y PRONACA durante la crisis del 2020?	Resuelta
2. ¿Cuál fue el impacto de estas estrategias en la percepción pública y la credibilidad de las multinacionales?	Resuelta
3. ¿Qué influencia tienen los medios de comunicación en la amplificación o mitigación de una crisis empresarial?	Resuelta

Nota. Elaboración propia

Pregunta 1: ¿Qué estrategias de comunicación utilizaron las multinacionales Nestlé y PRONACA durante la crisis del 2020?

Los resultados de la investigación evidencian que tanto Nestlé como PRONACA implementaron estrategias comunicacionales centradas en la responsabilidad social, la adaptabilidad y la cercanía con sus públicos, con el objetivo de proteger su reputación e imagen corporativa en un contexto crítico como fue la pandemia de la COVID-19. Este hallazgo coincide con lo planteado por Alarcón (2025), donde afirma que las multinacionales en 2020 reaccionaron con rapidez, creatividad y sensibilidad, logrando adaptarse eficazmente a los nuevos escenarios. Estas estrategias no solo permitieron

controlar posibles daños reputacionales, sino que también contribuyeron a reforzar la percepción positiva y la confianza de los públicos hacia ambas organizaciones (Riorda, 2020).

En el caso específico de Nestlé, las estrategias se sustentan en principios de transparencia, proactividad, marketing relacional, multicanalidad y empatía. Estas acciones pueden considerarse replicables en diversos escenarios de crisis, dado su alto nivel de efectividad para generar respuestas oportunas y consistentes. No obstante, una de las estrategias más relevantes fue el uso del silencio estratégico, aplicado con el propósito de evaluar la situación antes de emitir comunicados oficiales y garantizar la coherencia de los mensajes hacia todos los públicos. Esta práctica responde al modelo de Comunicación en crisis de Enrique (2015), quien considera el silencio como una táctica útil para evitar reacciones precipitadas o minimizar la exposición ante acusaciones. Sin embargo, también advierte que esta estrategia puede generar efectos adversos si se prolonga o no va acompañada de información clara, ya que podría dar lugar a rumores y afectar negativamente la imagen o identidad institucional.

Paralelamente, Nestlé aprovechó la crisis para fortalecer su presencia en el entorno digital, adaptando sus contenidos a las necesidades de sus audiencias, lo que generó un impacto favorable en la percepción pública y consolidó su reputación corporativa. Esta labor se complementa con acciones de responsabilidad social corporativa (RSC) orientadas a sus stakeholders y shareholders, fortaleciendo el vínculo institucional. En esta línea, Alarcón (2025) subraya que las estrategias más efectivas en situaciones de crisis se basan en la honestidad, la acción concreta, el uso de voceros autorizados y la coherencia discursiva.

Por su parte, PRONACA implementó diversas estrategias enfocadas en la inclusión, la cercanía y la adaptabilidad, con énfasis en la legitimidad y la credibilidad de la empresa. Al igual que Nestlé, también recurrió al silencio estratégico, aunque en este caso estuvo respaldado por una sólida política de responsabilidad social corporativa, basada en la colaboración y la interacción directa con comunidades locales. Estas acciones coinciden con los postulados de Costa (2006), quien identifica cuatro elementos fundamentales en la gestión de crisis: la identidad (como eje de coherencia y confianza), la cultura (que orienta las decisiones), la comunicación (que coordina los esfuerzos organizacionales) y la imagen (que amortigua impactos negativos y facilita la recuperación reputacional).

Además, PRONACA reforzó su comunicación interna mediante procesos de capacitación y talleres orientados a promover el diálogo abierto, así como la adaptación del mensaje según los diferentes públicos internos y externos. En este sentido, resulta clave iniciar la gestión comunicacional desde el interior de la organización, considerando que los empleados se convierten en voceros clave ante el entorno externo. Como lo destaca Calderón (2025), es fundamental contar con un equipo capacitado que sepa ajustar los mensajes según las audiencias y evite improvisaciones. Asimismo, se debe centralizar la

vocería institucional en un portavoz oficial, lo que garantiza claridad, control y credibilidad ante una situación crítica.

En síntesis, tanto Nestlé como PRONACA aplicaron estrategias adaptadas a sus públicos internos y externos, permitiéndoles responder eficazmente a las crisis vividas en el año 2020. Estas acciones generaron un impacto positivo en la percepción institucional, tal como lo plantea Riorda (2020), quien sostiene que la comunicación en situaciones de crisis no debe limitarse únicamente a informar o contener daños reputacionales, sino que debe orientarse hacia la prevención, la sensibilización y la transformación de las prácticas organizacionales.

Pregunta 2: ¿Cuál fue el impacto de estas estrategias en la percepción pública y la credibilidad de las multinacionales?

A partir de los hallazgos de esta investigación, se concluye que Nestlé y PRONACA lograron generar un impacto significativo en la percepción pública y la credibilidad institucional, no solo como respuesta a los señalamientos que enfrentaban, sino también en el marco del contexto global marcado por la pandemia de la COVID-19 en 2020. Ambos conceptos se encuentran estrechamente vinculados, ya que constituyen pilares fundamentales para establecer relaciones de confianza y construir una reputación sólida entre las multinacionales y sus diversos públicos.

Uno de los factores clave que influyó en dichos resultados fue la transparencia comunicacional, cualidad que ambas organizaciones demostraron al enfrentar la crisis. Como lo señala Alarcón (2025), la transparencia permite reconocer errores, asumir responsabilidades y presentar soluciones reales a través de mensajes claros y coherentes.

En el caso de Nestlé, su impacto favorable en la percepción pública se debió a una respuesta rápida, estructurada y coherente, lo que fortaleció su credibilidad y la confianza depositada por sus stakeholders y shareholders. Esta actitud proactiva contribuyó a mitigar los efectos reputacionales negativos iniciales, generando una percepción marcada por la estabilidad, la seguridad y la consistencia de la marca. En este sentido, una gestión comunicacional eficaz basada en decisiones ágiles y fundamentadas puede impedir que la crisis genere impactos negativos significativos, permitiendo conservar la reputación organizacional.

Este planteamiento se encuentra en línea con la Teoría Situacional de Comunicación de Crisis (SCCT) propuesta por Coombs (1995), quien sostiene que una respuesta clara y oportuna contribuye a minimizar las percepciones negativas y a fortalecer la imagen de la organización. Del mismo modo, Alarcón (2025) reafirma que el impacto de la percepción pública depende de la trayectoria y credibilidad previa de la empresa, ya que una reputación consolidada permite responder con mayor eficacia y resiliencia ante situaciones adversas.

Por otro lado, PRONACA logró una recuperación reputacional más moderada, aunque destacable, especialmente en sus comunidades locales. No obstante, enfrentó mayores desafíos para consolidar la percepción positiva y la credibilidad en todos sus públicos estratégicos. El análisis revela que la demora inicial en su respuesta afectó temporalmente la percepción pública, agravada por la alta visibilidad de las denuncias socioambientales difundidas en medios tradicionales y digitales.

A pesar de ello, las estrategias posteriores implementadas por PRONACA basadas en la inclusión, la proximidad y la responsabilidad social permitieron fortalecer su credibilidad a mediano plazo. Este proceso muestra que las organizaciones pueden tomarse un tiempo razonable para responder ante una crisis, siempre y cuando no ignoren la situación y utilicen ese período para evaluar estratégicamente las acciones a seguir.

En esta línea, Godoy (2022) destaca que una de las recomendaciones más relevantes en la gestión de crisis consiste en ofrecer una respuesta rápida, pero sin caer en precipitaciones. Asimismo, según Calderón (2025), las crisis implican desafíos como la incertidumbre, la presión temporal y la necesidad de mantener coherencia en los mensajes; por ello, actuar con rapidez y consistencia es crucial para evitar especulaciones y proteger la credibilidad institucional.

En conclusión, tanto Nestlé como PRONACA lograron incidir positivamente en la percepción pública y en la credibilidad organizacional, adaptándose al nuevo contexto generado por la pandemia. Si bien existieron diferencias en cuanto a la velocidad de respuesta y la preparación interna, ambas empresas demostraron que la comunicación clara, responsable y orientada a las audiencias clave puede fortalecer significativamente la reputación corporativa de las multinacionales frente a escenarios de crisis.

Pregunta 3: ¿Qué influencia tienen los medios de comunicación en la amplificación o mitigación de una crisis empresarial?

Los resultados de la investigación revelan que los medios de comunicación desempeñaron un rol importante en la amplificación y difusión de la crisis enfrentada por Nestlé y PRONACA. La cobertura mediática ejerció una fuerte influencia en la percepción pública de ambas organizaciones, alcanzando visibilizar tensiones laborales, denuncias socioambientales y críticas que colocaron a las empresas en centro de la agenda setting. Si bien en una mayoría de espacios utilizaron un tono responsable y objetivo, destacando datos concretos para comunicar la crisis, otros optaron por un tono más sensacionalista que intensificó rumores, promovió críticas y afectó temporalmente la credibilidad de las marcas.

En el caso de Nestlé, la cobertura mediática alcanzó notoriedad al visibilizar una tensión laboral ocurrida durante una crisis sanitaria, lo cual impactó negativamente en la percepción pública de la compañía. Los medios de comunicación constituyen una herramienta clave para las empresas, ya que permiten difundir su información hacia los

públicos externos. Con las redes sociales, las organizaciones ahora pueden establecer un contacto directo con sus audiencias, facilitando una retroalimentación inmediata sin intermediarios. No obstante, así como estos canales pueden beneficiar la imagen e identidad corporativa, también pueden generar efectos adversos como ocurrió en el caso analizado. Para la entrevistada Alarcón (2025), los medios tradicionales y digitales son clave para la gestión de crisis, puesto que permiten difundir el mensaje empresarial, pero también pueden intensificar el conflicto si se utilizan mal. Además, los tradicionales aportan credibilidad, los digitales brindan rapidez y alcance masivo.

A pesar de ello, las respuestas y estrategias de Nestlé, basada en la responsabilidad social y adaptabilidad al cambio, permitió que la multinacional enfrente con éxito, logrando mantener y recuperar la confianza de su público en un corto periodo de tiempo. Este resultado respalda lo señalado por Matiz y Ortiz (2022), para quienes los medios de comunicación poseen una capacidad de influencia clave para construir, reforzar o debilitar la reputación organizacional en contextos críticos.

Por su parte, PRONACA enfrentó una cobertura mediata complicada donde destacaron denuncias socioambientales y laborales, particularmente en espacios alternativos y en redes sociales. Es importante considerar que, si bien las redes sociales influyen rápidamente en la opinión pública, no se debe descuidar el papel de los medios tradicionales. En el caso de PRONACA, aunque trabajó la comunicación por redes sociales, no se evidenciaron respuestas dirigidas a los medios tradicionales, los cuales siguen teniendo vigencia y alcance en la actualidad. Esto concuerda con la entrevistada Calderón (2025) sostiene que, aunque las redes sociales son clave, no se deben ignorar a quienes consumen medios tradicionales. Mantener un mensaje coherente en todos los canales es esencial.

Para cerrar, los medios de comunicación ejercieron una influencia clave en la amplificación y mitigación de la crisis enfrentada por Nestlé y PRONACA, alcanzando determinar la velocidad y la intensidad de la afectación reputacional. El impacto de la cobertura mediática respalda lo planteado por Matiz y Ortiz (2022), para quienes la relación entre comunicación corporativa, medios de comunicación y percepción pública no solo determina la reputación inmediata de la organización, sino que define su legitimidad y resiliencia a largo plazos en los contextos críticos.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA

4.1. Descripción de la propuesta

Las empresas están particularmente expuestas a crisis que pueden impactar su funcionamiento, credibilidad, percepción pública y posicionamiento en el mercado. Una gestión deficiente de la comunicación en estos escenarios puede amplificar el problema a través de los medios de comunicación y las redes sociales. En la actualidad, la gestión de crisis se enfrenta al desafío de un entorno caracterizado por la desconfianza y la rápida propagación de la información, lo que exige estrategias comunicacionales adaptables y basadas en evidencia (Zurro et al., 2020).

En Ecuador, la planificación estratégica en comunicación de crisis aún es emergente. Un estudio realizado a varias empresas ecuatorianas por Méndez y Palacios (2020) indica que solo el 30% de las empresas cuentan con un plan de comunicación estructurado. Esto evidencia, la falta de preparación de las organizaciones frente a situaciones de crisis, lo que incrementa su vulnerabilidad en un entorno y mercado que está en constante cambio.

A partir de los resultados obtenidos en esta investigación, se evidenció que las grandes multinacionales cuentan con los conocimientos, recursos y experiencia necesarios para enfrentar una crisis de diversa índole, lo cual responde a su trayectoria consolidada y presencia sostenida en el mercado. No obstante, en el contexto ecuatoriano, muchas empresas especialmente las PYMES, carecen de estas herramientas, ya sea por desconocimiento, falta de información o escaso interés por parte de sus directivos.

Frente a esta realidad, la presente propuesta plantea la elaboración de un manual digital como una guía práctica que facilite la comprensión y gestión de crisis organizacionales en empresas de menor tamaño. Este recurso, de acceso libre en la web, estará estructurado en tres secciones fundamentales:

1. ¿Qué es una crisis?
2. Cómo actuar ante una crisis
3. Liderazgo y gestión de imagen e identidad

Este manual busca fortalecer la capacidad de respuesta de las empresas ecuatorianas, promoviendo una cultura de prevención, transparencia y comunicación efectiva frente a situaciones adversas. Al facilitar conocimientos clave en formatos accesibles, se espera contribuir al desarrollo de una visión estratégica de la comunicación en tiempos de crisis, especialmente en entornos organizacionales que hoy no cuentan con planes ni recursos especializados.

4.2. Nombre de la propuesta

- Actuar con claridad: Manual de Gestión de Crisis para empresas ecuatorianas

Este nombre transmite de forma precisa y accesible el propósito de la propuesta. La expresión “Actuar con claridad” refleja la capacidad de tomar decisiones rápidas, inteligentes y coherentes ante una situación de riesgo. Además, la segunda expresión “Manual de Gestión de Crisis” se basa en aclarar el contenido práctico del material, orientado a cualquier tipo de empresas. El conjunto del título busca generar confianza, profesionalismo y utilidad, posicionando al manual como una herramienta clara y efectiva ante una crisis.

4.3. Objetivo general

- Diseñar un manual digital orientado a la prevención y gestión de crisis organizacionales en PYMEs ecuatorianas

4.4. Objetivos específicos

1. Comprender los conceptos fundamentales relacionados con la gestión de crisis organizacional.
2. Proporcionar estrategias y herramientas comunicacionales que permitan actuar oportunamente ante diferentes tipos de crisis.
3. Fortalecer el liderazgo y la protección de la imagen e identidad empresarial en contextos críticos.

4.5. Estructura del manual

El manual presente se divide en tres segmentos ¿Qué es una crisis?, Cómo actuar ante una crisis y Liderazgo y gestión de imagen e identidad. Cada módulo está compuesto por secciones específicas que orientan paso a paso el proceso de comprensión, preparación y respuestas ante situaciones críticas. A continuación, se detalla su contenido.

1. **Portada:** Incluirá el título y el nombre del autor
2. **Índice:** Guía organizada de los contenidos para facilitar la navegación del lector.
3. **Introducción:** Breve presentación sobre la importancia de la comunicación de crisis y el propósito del manual.
4. **Objetivo y a quién va dirigido:** Se detalla el propósito del manual y a qué tipo de empresas o profesionales está dirigido.

Primer segmento: ¿Qué es una crisis?

5. **Que es una crisis:** Se explicará el concepto de crisis organizacional y sus etapas.
6. **5 pilares de la comunicación en crisis:** Se expondrá los fundamentos esenciales para una respuesta comunicacional efectiva.

Segundo segmento: Cómo actuar ante una crisis

7. **Formulación del mensaje:** Orientaciones sobre el tono del mensaje, su redacción y los canales adecuados según el tipo del público.

8. **Guía rápida para actuar según el tipo de crisis:** Recomendaciones prácticas para actuar ante una crisis interna, externa, ambientales y digitales.
9. **Errores comunes:** Principales fallas que deben evitarse durante una situación de crisis.

Tercer segmento: Liderazgo y gestión de imagen e identidad.

10. **Cuidado de imagen e identidad:** Cómo proteger la reputación organizacional y los riesgos que surgen durante una crisis.
11. **Equipos y líder:** Importancia de contar con equipos preparados y líderes capacitados para manejar una crisis.
12. **Recomendaciones prácticas para el equipo:** Consejos prácticos para una comunicación interna eficiente y colaborativa-
13. **Ejemplos:** Presentación de las estrategias implementadas por Nestlé y PRONACA.

4.6. Beneficiarios

Este manual está dirigido a diversos públicos, organizados en tres niveles principales de beneficio:

Profesionales: El contenido está dirigido para comunicadores, relacionistas públicos, especialistas en marketing y voceros organizacionales, quienes desempeñan un rol clave en la construcción de mensajes, la protección de la imagen institucional y la coordinación de respuestas en escenarios críticos. El manual les brindará referencias, esquemas prácticos y herramientas aplicables para actuar con coherencia, rapidez y efectividad frente a situaciones de crisis.

Empresas y emprendedores: Si bien un manual es útil para cualquier tipo de organización, su enfoque principal está en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), que frecuentemente no cuentan con departamentos especializados en comunicación o gestión de crisis. Estas organizaciones suelen enfrentar mayores riesgos al carecer de protocolos definidos. Este recurso funcionará como una guía clave y accesible, que les permitirá anticiparse y responder de manera estratégica ante eventos críticos. Asimismo, emprendedores y nuevas iniciativas también podrán beneficiarse, ya que muchas veces priorizan aspectos operativos o financieros, dejando de lado la planificación comunicacional. El manual contribuirá a desarrollar una cultura preventiva desde el inicio, fortaleciendo su reputación y su relación con públicos clave.

Estudiantes y docentes: El manual está dirigido a estudiantes y docentes de carreras relacionadas con la Comunicación Social, Administración, Relaciones Públicas y Marketing. Su enfoque aplicado, con ejemplos reales y referencias locales, lo convierten en un recurso complementario, útil tanto para la enseñanza como para el análisis de casos y la formación profesional en contextos prácticos.

4.7. Proyección

La proyección del Manual “Actuar con Claridad: Manual de Gestión de Crisis para empresas ecuatorianas” es convertirse en una herramienta útil y accesible para las PYMES

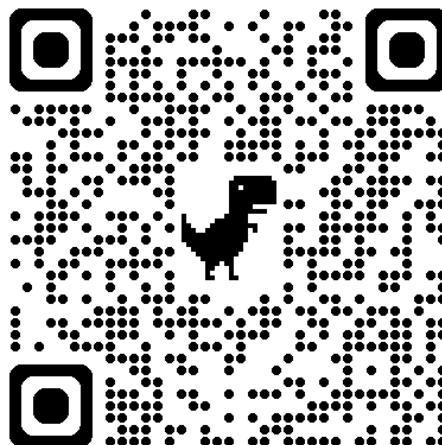
que no cuentan con protocolos de manejo de crisis. A corto plazo, servirá como una guía práctica para actuar de forma oportuna y minimizar impactos negativos en situaciones críticas.

A mediano plazo, se espera que el manual sea utilizado en procesos de capacitación empresarial y formación académica, fortaleciendo habilidades en comunicación y gestión de crisis. A largo plazo, se proyecta su inclusión en programas de formación continua y su vinculación con cámaras empresariales y gremios, ampliando así su alcance, aplicación y utilidad de diversos sectores.

4.8. Producto



<https://www.calameo.com/read/007996534fa24ca4df002>



CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Las estrategias de comunicación implementadas por Nestlé y PRONACA durante las crisis del año 2020, se evidenciaron notables diferencias en términos de preparación, oportunidad, alcance y efectividad. Nestlé adoptó un enfoque comunicacional proactivo basado en la transparencia, empatía y claridad, lo que permitió reducir rumores y mantener la confianza de sus públicos. Utilizó el marketing relacional, adoptando los mensajes a audiencias específicas y aplicando una estrategia multicanal que facilitó la retroalimentación con sus públicos internos y externos. En contraste PRONACA centró su enfoque en la inclusión, proximidad social y búsqueda de legitimidad, orientado sus esfuerzos a reforzar la confianza comunitaria mediante acciones de responsabilidad social. Ambas empresas recurrieron al uso del silencio estratégico, entendido como una herramienta útil para evitar la amplificación de la crisis o mantener un perfil bajo. No obstante, este recurso puede agravar la situación si no se proporciona información verificada y oportuna. En conjunto, se concluye que una estrategia comunicacional estructurada, coherente y anticipada puede contribuir de manera significativa a mitigar los efectos negativos de una crisis organizacional.

La percepción pública y a la credibilidad organizacional son elementos especialmente sensibles durante una crisis, cuya gestión adecuada depende del nivel de transparencia, empatía y claridad del mensaje institucional. En el caso de Nestlé, la falta inicial de una comunicación clara frente a la controversia por el despido de un trabajador generó un rechazo por parte del público. Sin embargo, la empresa logró recuperar la confianza mediante la consolidación de su narrativa corporativa y la interacción a través de sus plataformas digitales. Por su parte, PRONACA no reaccionó de manera inmediata ante las denuncias medioambientales ni estableció canales de diálogo con las comunidades afectadas. Aun así, la implementación posterior de acciones de responsabilidad social permitió que la percepción pública mejorará progresivamente. Estos casos, demuestran que la rapidez de respuesta, la transparencia informativa y el contacto directos con los públicos son factores determinantes para preservar la reputación y credibilidad empresarial.

Los medios de comunicación y las redes sociales desempeñaron un papel central en la construcción y amplificación de las crisis analizadas. En el caso de Nestlé, diversos medios y organizaciones sindicales expusieron públicamente el conflicto, lo que obligó a la empresa a redireccionar su estrategia comunicacional. En el caso de PRONACA, medios independientes y documentales revelaron denuncias relacionadas con problemáticas ambientales. Estos casos evidencian que los medios deben ser considerados como actores estratégicos y no únicamente como canales de difusión para publicidad o promoción. Ambas empresas priorizaron el uso de medios digitales (portales web, redes sociales, documentales o podcast), lo cual permitió una conexión directa con los públicos sin intermediarios. No obstante, se observó una escasa atención a los medios tradicionales, que aún tienen influencia en determinado segmento poblacional. Por tanto, se concluye que la visibilidad mediática sin una gestión comunicacional adecuada puede intensificar los impactos negativos de una crisis, y que una estrategia multicanal que contemple tanto lo digital como lo tradicional resulta esencial para una comunicación efectiva.

5.2. Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos, se recomiendan a las empresas ecuatorianas especialmente aquellas con alta exposición a crisis por la naturaleza de sus operaciones, es necesario que implementen y diseñen un protocolo de gestión de crisis. Este debe definir claramente los responsables de la toma de decisiones, las estrategias a emplear, los lineamientos comunicacionales y la planificación de escenarios. La evidencia demuestra que una estrategia anticipada, estructurada y coherente permite una respuesta más ágil y efectiva ante eventos críticos. El protocolo debe estar alineado con los valores institucionales, considerar a todos los públicos (externos e internos) y actualizarse periódicamente. Esta recomendación es particularmente a empresas medianas y pequeñas (PYMES), donde muchas carecen de departamentos de comunicación, a pesar de enfrentar crisis reputacionales. Esta sugerencia se refuerza con el planteamiento de la experta Alarcón (2025), quien sostiene que las organizaciones deben realizar simulacros de crisis para capacitar al personal y evaluar la capacidad de respuesta institucional.

Es fundamental fomentar una cultura organizacional basada en la transparencia, empatía, escucha activa y responsabilidad social. Las empresas deben comprender que no pueden subestimar ninguna crisis, por más mínima que parezca, y que la reacción debe ser inmediata y estratégica. Se recomienda establecer canales oficiales de comunicación con sus públicos internos y externos, combinando la oportunidad informativa con un tono empático y comprensible. Igualmente, se sugiere capacitar a los equipos de comunicación y a los voceros institucionales en manejo de crisis, a fin de evitar contradicciones, tecnicismos innecesarios o errores que puedan agravar la situación.

Finalmente, se recomienda a las empresas reconocer que los medios de comunicación y las redes sociales cumplen un papel estratégico durante una crisis, por lo que deben utilizarse únicamente para fines publicitarios o promocionales. Establecer relaciones sólidas y constantes con periodistas, medios y líderes de opinión pueden favorecer una cobertura más equilibrada o incluso colaborativa en momentos críticos. Además, realizar un monitoreo continuo de medios permite detectar posibles alertas tempranas, anticipar el surgimiento de crisis y conocer cambios en la percepción pública. Por esta razón, todo protocolo de gestión de crisis debe contemplar estrategias para enfrentar la desinformación, los contenidos virales y los ataques a la reputación. Si estos factores no se abordan adecuadamente, pueden generar un daño considerable a la imagen institucional y debilitar su credibilidad ante el público.

Referencias

- Acción Ecológica. (2021). *Pese a las denuncias de contaminación en Santo Domingo de los Tsáchilas PRONACA pretende seguir recibiendo fondos del Banco Mundial*. Acción Ecológica Opina: <https://www.accionecologica.org/pese-a-las-denuncias-de-contaminacion-en-santo-domingo-de-los-tsachilas-pronaca-pretende-seguir-recibiendo-fondos-del-banco-mundial/>
- Aguilar, S., & Barroso, J. (2015). LA TRIANGULACIÓN DE DATOS COMO ESTRATEGIA EN INVESTIGACIÓN EDUCATIVA. *Revista de Medios y Educación* (47), 73-88.
<https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36841180005>
- Aguita, P., Bachmann, I., Brossi, L., Elórtegui, C., Escobar, M., Ibarra, P., . . . Peña, P. (2023). *El fenómeno de la desinformación: Revisión de experiencias internacionales y en Chile*. Santiago, Chile. https://minciencia.gob.cl/uploads/filer_public/26/cb/26cb92cb-5614-4e7c-a46e-f001a2b838b1/informe_i_-_el_fenomeno_de_la_desinformacion_global_y_en_chile_1.pdf
- Almansa, A., & Ponce, D. (2024). Comunicación de crisis en entornos digitales. *Más Poder Local*, 46, 14-24.
<https://doi.org/https://www.maspoderlocal.com/index.php/mpl/article/view/comunicacion-crisis-entornos-digitales-mpl46>
- Bellini, L., Ruiz, S., Flesia, M., & Gallardo, J. (2022). *La resiliencia organizacional: reinventarse en tiempos de cambio*. Río Cuarto-Argentina: Unirio Editora.
<http://www.unirioeditora.com.ar/wp-content/uploads/2022/12/978-987-688-512-6.pdf>
- Bote, G. (2021). Redes sociales y el desarrollo empresarial, en el contexto del COVID-19. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa REICOMUNICAR*. Vol.4, Núm.7, 2737-6354.
<https://doi.org/https://doi.org/10.46296/rc.v4i7.edespjun.0027>
- Burgueño, J. (2021). Qué hacer cuando arde la red: gestión de crisis de comunicación online. *ICONO Volumen 19 N° 1*. <https://doi.org/https://orcid.org/0000-0002-7013-9556>
- Calderón, F. (2021). *La gestión de crisis en tiempos de redes sociales: el caso de las empresas "Segundo Muelle" y "Gloria"*. Universidad de Lima:
<https://hdl.handle.net/20.500.12724/13791>
- Carrascal, H., & Carrión, D. (2021). La comunicación digital durante la crisis social en Ecuador. *Yachana Revista Científica*, 10(2), 131-148.
<https://doi.org/https://doi.org/10.62325/10.62325/yachana.v10.n2.2021.706>
- CENDEMA. (2023). *IMPACTOS AMBIENTALES Y SOCIALES*.
<https://www.biodiversidadla.org/Documentos/IMPACTOS-AMBIENTALES-Y-SOCIALES3>
- Coombs, T. (1995). *Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of the "Appropriate" Crisis-Response Strategies*. SAGE.
<https://doi.org/DOI: 10.1177/0893318995008004003>

- Coombs, T. (2006). Estrategias de respuesta a crisis. *La enciclopedia SAGE de reputación corporativa*. <https://doi.org/https://doi.org/10.4135/9781483376493.n95>
- Coombs, T. (2007). *Ongoing Crisis Communication Planning, Managing, and Responding*. Estados Unidos.
- Coordinadora de Medios Comunitarios Populares y Educativos del Ecuador [COROPE]. (2020). *QUITO: Documental sobre el manejo y tratamiento de la carne se presenta este jueves en el cine foro de FLACSO*. <https://radio.corape.org.ec/noticia/item/quito-documental-sobre-el-manejo-y-tratamiento-de-la-carne-se-presenta-este-jueves-en-el-cine-foro-deflacso>
- Cornejo, F. (2022). El poder de la comunicación: medios, política y ciudadanos. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 13(1), 74-85. <https://doi.org/https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.1.674>
- Costa, J. (2006). Reflexiones sobre la comunicación corporativa. *Contratexto*, 225-229. <https://www.redalyc.org/pdf/5706/570667392012.pdf>
- Costa, J. (2009). Entrevista con Joan Costa Reflexiones sobre la comunicación corporativa. (G. Carbone, Entrevistador) <https://www.redalyc.org/pdf/5706/570667392012.pdf>
- Creswell, J. (2009). *Diseño De Investigación; Métodos Cualitativo, Cuantitativo Y Mixto*. Los Ángeles: Sage. <https://idoc.pub/documents/cresswel-2009-diseo-de-investigacion-metodos-cualitativo-cuantitativo-y-mixto-d4pqk8qw56np?form=MG0AV3>
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2014). Introducción: Introducción al campo de la investigación cualitativa. *Advances in Applied Sociology*, Vol. 4, N.º 7, 1-17. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1228647>
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación educ. médica*, 2(07), 162-167. https://doi.org/https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009
- DIRCOM. (2008). La gestión de la comunicación de crisis en España: Experiencia y prácticas de las empresas. *Asociación de Directivos de Comunicación Dircom, Madrid*. <https://doi.org/https://1library.co/document/zkwpwr1z-modelo-competencias-portavoz-doctoral-presentada-domingo-dirigida-gonzalez.html>
- Enrique, A. (2015). Capítulo: Estrategias de comunicación en situaciones. En *Libro: Somos Estrategas* (págs. 117-129). Barcelona. <https://doi.org/https://ddd.uab.cat/record/287706>
- Escobar, M. (2023). *Estudio de la imagen corporativa y la reputación online en la red social Facebook de la Empresa Moderna de Alimentos, período julio-diciembre 2021*. Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador: <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/12208>
- Etesse, M. (2024). *Introducción al análisis de datos cualitativos con Inteligencia Artificial. Guía práctica para usar ChatGPT en la investigación social y educativa*. Perú: CISEPA PUCP. <https://doi.org/https://doi.org/10.18800/9786124355172>
- Fernández, S. (2023). Marco conceptual de la reputación. Implicaciones para el gobierno universitario. *Universidad de Navarra*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=325430>

- Filck, U. (2012). *Introducción a la investigación cualitativa*.
https://www.academia.edu/13846406/Introduccion_a_la_Investigacion_Cualitativa_flick
- Flick, U. (2018). *Doing Triangulation and Mixed Methods*.
https://books.google.com.ec/books?id=v5xcDwAAQBAJ&pg=PA1959&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false
- Google Gemini. (2025). Aplicaciones de Gemini en la indagación documental y el perfeccionamiento de la escritura académica. <https://gemini.google.com/app>
- Generative Pre-trained Transformer (CHAT GPT). (2025). Optimización del contenido académico mediante inteligencia artificial: Aplicaciones de ChatGPT en la búsqueda y redacción textual. <https://chatgpt.com/>
- Godoy, F. (2022). ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN DE CRISIS EN REDES SOCIALES: El caso del incremento del precio de los carburantes. *Revista Internacional de Cultura Visual*, 2-10.
<https://doi.org/https://doi.org/10.37467/revvisual.v9.3651>
- Gómez, L., Orozco, J., Restrepo, E., & Vélez, O. (2022). Análisis y desarrollo de la reputación corporativa en las organizaciones modernas. Un acercamiento al estado del arte. *Revista Ingeniería Industrial*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.26439/ing.ind2022.n42.5864>
- Hernández, I., Medellín, E., & Casanova, J. (2024). La esencia de la transparencia en la responsabilidad social corporativa. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*. <https://doi.org/https://doi.org/10.56712/latam.v5i6.3068>
- Iglesias, G. (08 de julio de 2020). *Nestlé Ecuador se mantiene intransigente*. Regional Latinoamericana de la UITA / Rel-UITA: <https://www.rel-uita.org/nestle/nestle-ecuador-se-mantiene-intransigente/>
- Lankshear, C., & Knobel, M. (2000). Problemas asociados con la metodología de la investigación cualitativa. *Perfiles educativos vol.22 no.87 Ciudad de México*, 6-27.
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982000000100002
- Marcelino, M., Martínez, M., & Camacho, A. (2025). Análisis documental, un proceso de apropiación del conocimiento. *Revista Digital Universitaria, Vol. 25*.
<https://doi.org/http://doi.org/10.22201/ceide.16076079e.2024.25.6.1>
- Matiz, J., & Ortiz, N. (2022). *La importancia de las redes sociales en una crisis reputacional y cómo su manejo puede beneficiar o acabar con la imagen de una empresa*. Colegio de Estudios Superiores de Administración, CESA:
https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/4460/ADM_1020839467_2022_1.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Méndez, C., & Palacios, N. (2020). Gestión de Información y Gestión de Comunicación en empresas que utilizan normas de comercio seguro. *Revista Científica, vol. 5, núm. 16*, 20-39. <https://doi.org/https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.16.1.20-39>
- Moreano, C., Escobar, T., Haro, E., & Villagomez, P. (2024). Redes Sociales y su Impacto en el Entorno Digital de las Empresas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.10531

- Naciones Unidas. (2023). *Contrarrestar la desinformación*. Organización de las Naciones Unidas [ONU]: <https://www.un.org/es/countering-disinformation>
- Nestlé Ecuador. (2024). *Empresa Nestlé: Inicios y su historia en Ecuador*. <https://www.nestle.com.ec/es/conocenos/acerca-de-nestle>
- Nestlé Ecuador. (2024). *Nestlé-Ubicaciones*. <https://www.nestle.com.ec/es/trabajos/ubicaciones>
- Obregón, A. (2016). *Las crisis corporativas y su relación con los medios de comunicación convencionales y las redes sociales*. Universidad del Norte: <https://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/10584/11166/1/1140874816.pdf>
- Pacheco, M., & Alvarez, E. (2022). La evolución de la comunicación organizacional y su impacto en las nuevas estructuras empresariales. *INNOVA Research Journal*, 51-71. <https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v7.n3.2.2022.2149>
- Procesadora Nacional de Alimentos C.A... (2025). *Nuestra historia es de crecimiento e innovación para el bienestar común*. PRONACA: <https://pronaca.com/somos-pronaca/nuestra-historia/>
- Procesadora Nacional de Alimentos C.A. (PRONACA). (2025). *Sostenibilidad*. <https://pronaca.com/sostenibilidad/respeto-por-las-comunidades/>
- Procesadora Nacional de Alimentos C.A. (PRONACA). (2025). *Marcas*. <https://pronaca.com/marcas/>
- Real Academia Española. (11 de marzo de 2020). *Definición de crisis*. Diccionario de la Lengua Española: <https://dle.rae.es/crisis>
- Real Academia Española. (2020). *Definición de Desinformación*. Real Academia Española: <https://dle.rae.es/desinformaci%C3%B3n>
- Real Academia Española [RAE]. (2001). *Diccionario de la Real Academia Española*. Reputación: <https://www.rae.es/diccionario-estudiante/reputaci%C3%B3n>
- Reveló, R. (28 de febrero de 2025). *Hace cinco años Ecuador reportó su primer caso de Covid-19 y el país cambió para siempre*. Medio de comunicación Primicias: <https://www.primicias.ec/sociedad/ecuador-primer-caso-covid19-febrero2020-pandemia-90578/>
- Reyes, C. (2021). La importancia de la comunicación y liderazgo: herramientas para métodos efectivos de formación y organización educativa. *TecnoHumanismo. Revista Científica*, 27-46. <https://doi.org/https://doi.org/10.53673/th.v1i10.64>
- Riorda, M. (2020). Antes de comunicar el riesgo o la crisis: hay que diferenciarlos. *Más Poder Local*. ISSN: 2172-0223., 41. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7407215>
- Romero, J., Hernando, Á., & Islas, O. (2024). Referentes iberoamericanos en la Alfabetización Mediática Informativa (AMI). *Revista de Educación. Alteridad vol.19 no.1 Cuenca ene./jun. 2024*. <https://doi.org/https://doi.org/10.17163/alt.v19n1.2024.06>
- Rust, R., Ran, W., Huang, M.-H., Stephen, A., Brooks, G., & Chabuk, T. (2021). Realtime brand reputation tracking using social media. *Journal of Marketing*, 85(4). <https://doi.org/https://doi.org/10.1177%2F0022242921995173>

- Sigcha, E., & Zambrano, P. (2023). *Diagnóstico de riesgos psicosociales y propuesta de intervención para la empresa Avesca-Pronaca*.
<https://repositorio.puce.edu.ec/items/53090e9e-2eb3-45c1-b578-13ff4e6e856e>
- Vega, A. D., & Vázquez, J. (2022). Gestión de crisis: reto actual para RRPP desde la comunicación organizacional. *Revista de Marketing Aplicado Vol. 26, núm. 2*, 34-46. <https://doi.org/https://doi.org/10.17979/redma.2022.26.2.9317>
- Villafañe, J. (2023). *Guía de la Reputación Empresarial*. Madrid: Villafañe y Asociados Consultores. https://villafane.com/wp-content/uploads/2023/03/VA_Gui%CC%81a-de-la-Reputacio%CC%81n-Empresarial-Justo-Villafan%CC%83e-dir.pdf
- Virrueta, S., & Villanueva, R. (2024). *Nestlé y su polémica crisis con Greenpeace*. Sutori : <https://www.sutori.com/en/story/nestle-y-su-polemica-tesis-con-greenpeace--P8TmL4S8tDeuYlmWSku2TuHH>
- Zurro, N., Ángeles, M., & Fuentes, M. (2021). Comunicación de crisis (2008-2018). Revisión de los principales avances de conocimiento empírico en gestión de comunicación. *Profesional de la información, v. 30, n. 1, e300107*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.3145/epi.2021.ene.07>

ANEXOS

Se presentan las evidencias de los instrumentos de investigación.

- **Ficha bibliográfica**

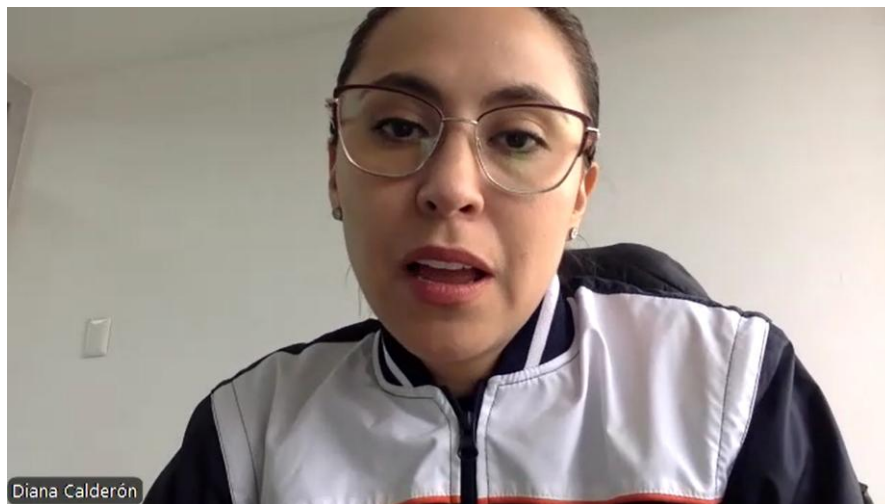
Anexo 1. Levantamiento de la información en la ficha bibliográfica

Estrategia	Temas	Estrategias de búsqueda	Temas de investigación	Tipos de estrategias	Criterios de selección	Métodos de análisis	Observaciones
Ponchari & Morán							
Morán & Morán							

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1WJLUOV7ZTt7C2dBx3aUxkKs_HzkzrfNz/e/dit?usp=sharing&ouid=108774927028327201067&rtpof=true&sd=true

- **Entrevistas**

Anexo 2. Entrevista a Diana Calderón



https://drive.google.com/file/d/1X3z754sSnyRJxTjWVwF7-CfI_ioAuuuh/view?usp=sharing

Anexo 3. Entrevista a Estefanía Alarcón



<https://drive.google.com/file/d/19iIuoRzcTXjhOlbpuFxmLsUn0lDcna2m/view?usp=sharing>

g