REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD MONTEÁVILA

COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CRISIS COMUNICACIONAL PARA LA EMPRESA RAÍCES

Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en Comunicación Organizacional, presentado por:

Espinoza Bello, Jessi Daniela, C.I. 29.887.454

Asesorado por:

Alvarez Ayala, Camila

Caracas, febrero 2026

Universidad Monteávila

CEP Comité de Estudios de Postgrado UNIVERSIDAD MONTEÁVILA

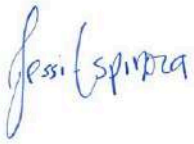
AUTORIZACIÓN

Yo, Jessi Daniela Espinoza Bello, mayor de edad, domiciliado(a) en Urb. El Marqués, Calle Maracay, portador(a) de la cédula de identidad 29.887.454, autor(a) del trabajo especial de grado titulado Elaboración de un manual de crisis comunicacional para la empresa Raíces, presentado ante la Universidad Monteávila para optar al título de Especialista en Comunicación Organizacional, otorgo mi autorización a la Universidad para comunicar públicamente mi obra en su Repositorio Institucional.

Esta autorización es válida para que el trabajo especial de grado sea usado, divulgado y prestado, en formato impreso, digital, electrónico, virtual y para usos en redes, internet, intranet y en general por cualquier formato conocido o por conocer, donde se garantizará:

- El reconocimiento de mi autoría sobre la obra.
- La conservación de la obra entregada a través del Repositorio Institucional.
- La reproducción y/o transformación a cualquier formato, que permita su legibilidad en las diferentes herramientas ofrecidas por las tecnologías de información y comunicación.
- La visibilidad en internet a través de motores de búsqueda, directorios y demás medios de difusión del conocimiento interoperables con el Repositorio Institucional.

Caracas, 02 de febrero de 2026



Av. Buen Pastor, Urb. Boleíta Norte, Caracas, Venezuela.
Telf.: 232.52.55/5142/3221 Fax: 232.56.23

Universidad Monteávila

CEP
Comité de Estudios de Postgrado
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA

Comité de Estudios de Postgrado
Especialización en Comunicación Organizacional

Quienes suscriben, profesores evaluadores nombrados por la Coordinación de la Especialización en Comunicación Organizacional de la Universidad Monteávila, para evaluar el Trabajo Especial de Grado titulado: **"Elaboración de un manual de crisis comunicacional para la Empresa Raíces",** presentado por la ciudadana: **Jessi Daniela Espinoza Bello,** cédula de identidad **N° 29.887.454,** para optar al título de Especialista en Comunicación Organizacional, dejan constancia de lo siguiente:

1. Su presentación se realizó, previa convocatoria, en los lapsos establecidos por el Comité de Estudios de Postgrado, el día **10 de febrero de 2026**, en la sede de la Universidad Monteávila.
2. La presentación consistió en un resumen oral del Trabajo Especial de Grado por parte de su autora, en los lapsos señalados al efecto por el Comité de Estudios de Postgrado; seguido de una discusión de su contenido, a partir de las preguntas y observaciones formuladas por los profesores evaluadores, una vez finalizada la exposición.
3. Concluida la presentación del citado trabajo los profesores decidieron, en vista del rigor y suficiencia de la presentación, la excelencia en el abordaje de la temática y el aporte novedoso que a la práctica de nuestra área realiza, otorgar la calificación de Aprobado "A" por considerar que reúne todos los requisitos formales y de fondo exigidos para un Trabajo Especial de Grado, sin que ello signifique solidaridad con las ideas y conclusiones expuestas.

En Caracas, el día 10 de febrero de 2026.

Profesora Camila Álvarez Ayala
C.I. 25.329.030

Profesor Willmar Augusto Tarazona Faneyth
C.I. 13.311.690

Comité de Estudios de Postgrado
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
RIF J-30647241-9

Universidad Monteávila
RIF: J-30647247-9

CEP
Comité de Estudios de Postgrado
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA

CARTA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR

Quien suscribe, **Camila Álvarez Ayala**, C.I. N° **25.329.030**, **ACEPTO ASESORAR** al estudiante **Jessi Daniela Espinoza Bello**, C.I. **29.887.454**, cursante de la **Especialización en Comunicación Organizacional (ECO)**, en la realización del Trabajo Especial de Grado titulado **Elaboración de un manual de crisis comunicacional para la empresa Raíces**, para lo cual me comprometo en orientar desde el punto de vista técnico y en reciprocidad espero que el estudiante siga los lineamientos y sugerencias que se le realicen, de acuerdo con los requisitos exigidos por el Reglamento de Postgrado de la Universidad Monteávila.

Firma del Asesor

DATOS DEL ASESOR:
Nombre: Camila Álvarez
Cédula: V- 25.329.030
Teléfono: 0414-2115543
E- mail:
calvarez@profesor.uma.edu.ve

Caracas, 12 de enero de 2026

Raíces

Señores
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
Presente.-

Reciban un cordial saludo, en nombre Raíces, empresa dedicada a la moda en Venezuela, con la misión de potenciar la mejor versión de cada persona, a través de la moda, la estética, la creatividad y el servicio.

Nos complace informar que hemos autorizado a la ciudadana Jessi Daniela Espinoza Bello, titular de la cédula de identidad Nº V-29.887.454, cursante de la Especialización en Comunicación Organizacional, a realizar su investigación de postgrado en nuestros espacios. El proyecto, titulado "ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CRISIS COMUNICACIONAL PARA LA EMPRESA RAÍCES", será apoyado por nuestro equipo con fines exclusivamente educativos.

Para mayor información sobre esta colaboración, pueden contactar directamente a nuestra gerente de mercadeo estratégico, Kairolys Marrero, al teléfono 0412-020.36.77.

Atentamente,

Karen Guerra
Directora Creativa de Raíces
+58 4123222004
Sitio web: www.territorioraices.com
Redes sociales: @raicesve

AGRADECIMIENTOS

Le doy gracias a Dios porque es por su gracia y ayuda que he logrado llegar hasta aquí. Él me da la fortaleza para continuar y no rendirme, a Él le debo todo.

Gracias a mis padres por enseñarme con su ejemplo, por amarme y darme todo su apoyo. En especial a mi mamá, quien con dedicación me aconsejó en todo el proceso de la elaboración de este trabajo.

Gracias a mis profesores por dedicar su tiempo a enseñarme y formarme profesionalmente para poder seguir creciendo. El aporte de cada uno ha sido muy valioso para mí, de forma especial gracias al profesor Ruben Rodriguez y Juan Venegas, quienes me inspiraron a tomar la decisión de estudiar esta especialización.

Gracias especiales a quienes me acompañaron a desarrollar el trabajo, mi profesor Wilmar Tarazona y mi tutora Camila Alvarez, quienes pacientemente me enseñaron y me ayudaron a lograr que este trabajo esté a la altura.

Gracias a Raíces, quienes me abrieron sus puertas para desarrollar todo este hermoso proyecto, en especial Karen Guerra y Kairolys Marrero, por darme su confianza.

Le doy gracias a mis amigos, por permanecer junto a mi en todo este proceso y darme su apoyo, sus palabras de ánimo fueron muy valiosas en los momentos difíciles.

Gracias a mis compañeros por permitirme aprender de sus experiencias, y por la oportunidad que cada uno me brindó al trabajar en equipo juntos.

Por último, me gustaría agradecer a todos los que hicieron posible este trabajo, en especial aquellas personas y organizaciones que me abrieron sus puertas para realizar las entrevistas.

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CRISIS COMUNICACIONAL PARA LA EMPRESA RAÍCES

Autores: Espinoza Bello, Jessi Daniela
Asesores: Alvarez Ayala, Camila
Año: 2026

Este Trabajo Especial de Grado tiene el propósito de desarrollar un manual de comunicación de crisis para la empresa Raíces, una marca con más de 11 años de trayectoria en la industria de la moda venezolana. Ante la ausencia de protocolos y procedimientos formales para enfrentar diferentes escenarios de crisis, se propone una herramienta estratégica que pueda proteger la imagen de la marca. Para la elaboración del manual se realizó una investigación cualitativa, mediante entrevistas a referentes del sector de la moda, tales como Romina Palmisano (directora creativa de Gran Turismo), Yenny Bastida (directora y fundadora de Yenny Bastida) e Isabel Cristina Martínez (directora y fundadora de *Localness*). Estas entrevistas permitieron identificar los riesgos potenciales que enfrentan las empresas del sector, facilitando la creación de planes de acción basados en experiencias reales. Como resultado se estructuró el manual de comunicación de crisis que define un comité de crisis y los indicadores que se deben tener en cuenta para evaluar el impacto de la crisis. Además, se presenta un análisis de posibles escenarios con propuesta de *statements* y protocolos de respuesta. Se espera que la implementación de esta herramienta le permita a Raíces poder transitar escenarios difíciles con éxito, sin que la reputación o la imagen se vea afectada.

Línea de trabajo: Herramienta para la gestión de la comunicación en las organizaciones.
Palabras clave: Comunicación de crisis, imagen, escenarios de riesgo, manual de crisis, industria de la moda venezolana.

ÍNDICE GENERAL

EL PROBLEMA....2
Planteamiento del problema....2
Pregunta de investigación....3
Objetivo general....3
Objetivos específicos....3
Justificación e importancia....3
Alcance y delimitación....4
Antecedentes....5
Bases teóricas....6
Bases legales....10
MARCO REFERENCIAL....12
Historia....12
Misión....12
Visión....12
Valores....13
Organigrama....13
MARCO METODOLÓGICO....14
Tipo de investigación....14
Diseño de investigación....14
Variables por objetivos....14
Población y muestra....17
Técnicas de instrumentos y recolección de datos....18
Entrevista....19
Entrevistas y análisis de los resultados....19
LA PROPUESTA....37
Identidad corporativa....40
Misión....40
Visión....40
Valores....40
Matriz FODA....40
Indicadores para medir el avance de una crisis en medios de comunicación....42
Comité de crisis....43
Premisas generales para la comunicación en crisis....44
Estructura para las redacciones....45
Comunicados....46
Respuesta a comentarios en redes sociales....46
Mensajes para los seguidores....46
Mensajes para las clientas....46
Nota de prensa....47
Análisis de escenarios....47
Situación 1: una clienta tiene una mala experiencia de compra con un vendedor, lo

publica en redes sociales y se viraliza.....47
Situación 2: otra marca empieza a importar un producto que Raíces tiene la exclusividad en Venezuela amenazando su posicionamiento en el mercado.....50
Situación 3: un ex trabajador hace declaraciones en redes sociales sobre una mala experiencia laboral que vivió Raíces y se viraliza..... 52
Situación 4: un líder de la marca es vinculado con acciones o declaraciones controversiales que van en contra de los valores de la marca.....55
Situación 5: una personalidad política controversial que tiene un alto índice de rechazo por la población sale con un merch de Raíces.....59
Situación 6: filtración de los datos de las clientas..... 62
Situación 7: una clienta muestra unos zapatos que compró recientemente se daña con muy poco uso en redes sociales, acusa a Raíces de hacer publicidad engañosa.....64
Situación 8: una campaña de marketing es malinterpretada y se acusa a la marca de irrespetar a un grupo en específico (sea por su condición social, género o creencia).....67
Situación 9: colapso de aforo en un evento de la marca, influencers invitados hacen storytimes del caos ocurrido y se viraliza..... 69
Situación 10: incendio nocturno con pérdida material total en una de las tiendas.....72
Situación 11: cierre de una de las tiendas..... 74
Situación 12: salida de un socio de la marca o disolución de sociedad..... 76
Situación 13: robo a mano armada dentro de la tienda.....79
Situación 14: una clienta tiene un accidente físico grave relacionado con la falla de un producto.....81
Situación 15: denuncia de acoso sexual por parte de uno de los lideres.....83
Situación 16: accidente laboral de un empleado con un monopatín eléctrico dentro de los espacios del centro comercial es reportado por medios de comunicación..... 86
Respuestas según los diferentes tipos de públicos.....90
CONCLUSIONES.....94
RECOMENDACIONES..... 95
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro de variables..... 15
Tabla 2. Primer resultado de las entrevistas..... 19
Tabla 3. Segundo resultado de las entrevistas..... 20
Tabla 4. Tercer resultado de las entrevistas..... 21
Tabla 5. Cuarto resultado de las entrevistas.....22
Tabla 6. Quinto resultado de las entrevistas.....23
Tabla 7. Sexto resultado de las entrevistas..... 24
Tabla 8. Séptimo resultado de las entrevistas..... 25
Tabla 9. Octavo resultado de las entrevistas..... 26
Tabla 10. Noveno resultado de las entrevistas..... 27
Tabla 11. Décimo resultado de las entrevistas.....28
Tabla 12. Onceavo resultado de las entrevistas..... 29
Tabla 13. Doceavo resultado de las entrevistas..... 33
Tabla 14. Glosario de términos del manual de comunicación de crisis de Raíces… 39
Tabla 15. Indicadores del manual de comunicación de crisis de Raíces…….42
Tabla 16. Análisis del escenario 1……..48
Tabla 17. Análisis del escenario 2……..50
Tabla 18. Análisis del escenario 3……..53
Tabla 19. Análisis del escenario 4……..55
Tabla 20. Análisis del escenario 5……..59
Tabla 21. Análisis del escenario 6……..62
Tabla 22. Análisis del escenario 7……..64
Tabla 23. Análisis del escenario 8……..67
Tabla 24. Análisis del escenario 9……..70
Tabla 25. Análisis del escenario 10……72
Tabla 26. Análisis del escenario 11……74
Tabla 27. Análisis del escenario 12……76

Tabla 28. Análisis del escenario 13……79
Tabla 29. Análisis del escenario 14……81
Tabla 30. Análisis del escenario 15……83
Tabla 31. Análisis del escenario 16……86
Tabla 32. Respuestas a los diferentes públicos internos……89
Tabla 32. Respuestas a los diferentes públicos externos……...90

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Organigrama de la empresa Raíces..... 13
Imagen 2. Portada de Manual de comunicación de crisis de Raíces……. 95

INTRODUCCIÓN

Una organización hace una gestión de crisis cuando realiza esfuerzos sistemáticos para mitigar o prevenir riesgos potenciales, con el fin de reducir el daño a la organización, a sus partes interesadas (stakeholders) y a la industria en general (Coombs, 2014). En este trabajo se desarrolla un manual de comunicaciones de crisis para la empresa Raíces. Una marca con más de 11 años de trayectoria en la industria de la moda venezolana, y que como toda empresa ha tenido que atravesar diferentes momentos de crisis comunicacionales sin realmente estar preparado para ello.

Por tal motivo, surge este Trabajo Especial de Grado (TEG), para proteger y velar por la reputación de Raíces ya que, al posicionarse como una marca que vende exclusividad y ofrece un servicio de experiencia de compra de alto nivel, necesitan estar preparados para cualquier eventualidad que pueda dañar o alterar la imagen que han construido a través de los años. Diermeier lo afirma de la siguiente forma ´´Las empresas que basan su marca en la confianza y la calidad superior enfrentan un riesgo mayor; para ellas, la preparación para crisis es la única forma de proteger el servicio *premium* que los clientes están dispuestos a pagar.´´ (Diermeier, 2011).

Para el desarrollo del manual se investigarán los posibles factores de riesgo que podrían desatar una crisis, y se plantearán respuestas que se adapten al nivel de gravedad e impacto que tenga para la marca. Esto incluye el planteamiento de acciones concretas, *statements*, posibles preguntas y respuestas, asegurando un plan que pueda ser funcional y aplicable en momentos donde se encuentre comprometida la marca.

CAPÍTULO I
EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

Coombs (2014) describe la crisis como ´´la percepción de un evento impredecible que amenaza las expectativas importantes de los grupos de interés y puede afectar seriamente el desempeño de una organización y generar resultados negativos´´. La empresa Raíces en el desarrollo de sus 11 años trabajando en Venezuela ha enfrentado diferentes crisis comunicacionales, tanto internas como externas, que aunque no han afectado gravemente su reputación, el manejo de las situaciones no se considera exitosa por la falta de procedimientos estandarizados para la gestión de una crisis, lo que generó respuestas tardías y poco efectivas. Coombs afirma que efectivamente ´´Sin un CMP (*Crisis Management Plan*), los miembros del equipo de crisis deben dedicar un tiempo valioso a crear procedimientos y asignar responsabilidades, lo que retrasa la respuesta y aumenta la probabilidad de cometer errores.´´ (Coombs, 2014).

Esta falta de preparación puede hacer que en un futuro un mal manejo de crisis produzca un daño significativo a la reputación de la marca, afectando la relación con los diferentes stakeholders de la marca. ´´Los efectos de las crisis tienen una repercusión sobre la confianza de los distintos grupos de interés de las organizaciones. A mayor incertidumbre del mundo actual, más necesario se hace generar y mantener la confianza´´ (Valentini y Kruckeberg, 2011).

Como bien señala el autor Taleb (2013) ´´Las organizaciones no suelen tener la fortaleza necesaria para responder a los entornos de continua incertidumbre´´. Ante este problema, se identifica la necesidad de desarrollar un manual de comunicaciones para la gestión de las crisis, que permita a la organización responder de manera efectiva a los diferentes problemas que puedan llegar a comprometer su reputación. Este manual estará adaptado a la realidad de la empresa, para ser una herramienta sencilla y fácil de entender para cualquiera de los líderes de la organización.

Pregunta de investigación

¿Cómo se puede diseñar un manual con estrategias para gestionar las crisis comunicacionales de la empresa Raíces de forma eficiente?

Objetivo general

Diseñar un manual de comunicación de crisis para la empresa Raíces, basado en el análisis de riesgos comunicacionales y en las mejores prácticas del sector moda en Venezuela, que sirva como herramienta operativa para la toma de decisiones estratégicas ante escenarios de crisis en el año 2026.

Objetivos específicos

- Analizar la gestión de crisis comunicacionales en empresas del sector moda en Venezuela, mediante entrevistas a expertos, con el fin de identificar prácticas, principios y aprendizajes aplicables a la empresa Raíces.
- Evaluar los incidentes críticos previos de la empresa Raíces, mediante estudios de caso, identificando áreas de mejora en las respuestas comunicacionales.
- Diseñar el manual de comunicación de crisis para la empresa Raíces, incluyendo protocolos, roles, mensajes claves y lineamientos de actuación para diferentes escenarios, validado mediante revisión con los líderes internos de la organización.

Justificación e importancia

No es sencillo gestionar situaciones difíciles para las cuales no estás preparado, de hecho Losada (2010) dice que ´´Cuando una organización no está preparada, la presión del tiempo y la magnitud de los acontecimientos bloquean la capacidad de respuesta, convirtiendo la gestión en un proceso caótico donde el margen de error se multiplica.´´, por eso este trabajo surge como una oportunidad para ayudar a la empresa Raíces a planificarse para posibles crisis

comunicacionales que puedan llegar a enfrentar operando como una empresa en el sector de la moda en Venezuela.

Actualmente en la empresa existe un vacío de procedimientos y distribución de responsabilidades para afrontar situaciones difíciles. Por eso se plantea crear un manual de crisis comunicacional que les permita estar preparados para enfrentar las crisis de forma efectiva, y aunque no se pueden evitar las situaciones difíciles, se plantea el manual para tratar de minimizar los efectos negativos que podrían venir sobre la imagen y reputación de la empresa.

De allí surge la importancia de la creación de una herramienta comunicacional para la marca en momentos de crisis. Losada (2010) hace referencia a que:

> ´´La elaboración de un manual de crisis persigue un doble objetivo: por un lado, la sistematización de los procedimientos de respuesta para ganar rapidez y eficacia; y por otro, la asignación de responsabilidades de modo que cada miembro del comité de crisis sepa de antemano qué debe hacer y cómo debe actuar.´´ (p. 78)

Para el proceso de elaboración, primero se identificarán y evaluarán los posibles riesgos que podrían desencadenar diferentes crisis en los diferentes entornos de la empresa, buscando reducir el impacto negativo, mejorando los tiempos de respuesta de forma más efectiva. Luego se plantearán los procedimientos sobre qué se debe hacer y quién debe hacerlo.

Alcance y delimitación

Este Trabajo de Grado (TEG) se desarrollará dentro de los espacios de la empresa Raíces, ubicada en Caracas, Venezuela. La información se recolectará a través de entrevistas realizadas a los líderes. Se espera que los resultados obtenidos proporcionen información valiosa para desarrollar herramientas para que en un futuro puedan afrontar las crisis de forma efectiva.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

Antecedentes

En la búsqueda de investigaciones previas se encontró la de Zapata (2016) titulada ´´Elaboración del manual de crisis para el ministerio de salud pública´´, esta investigación puede ser un referente importante para la elaboración de este proyecto, porque el resultado final fue un manual de crisis, el cual desarrolló mecanismos de respuesta para todo el Ministerio de Salud Pública, para lograr esto realizó una descripción de los problemas, haciendo un análisis institucional, desde su estructura hasta su funcionamiento. Finalmente redactó las diferentes acciones a realizar en situaciones de crisis detalladas en un manual.

La investigación de Reyes (2014) titulada, ´´Gestión de crisis comunicacionales: análisis de modelos en la ruta de sistematizar un diseño integral de anticipación y mitigación de impactos en la reputación corporativa.´´, también podrá ser un referente importante para la elaboración de este proyecto, ya que, su enfoque fue crear un plan de comunicación de crisis, con su respectivo manual como resultado del análisis de las debilidades y principales riesgos que podía presentar la compañía.

Por otra parte, la investigación de Garban (2008) ´´Plan de comunicación de crisis en una empresa consultora´´ presentada en la Universidad Católica Andrés Bello, servirá como guía para este proyecto por su alto nivel de análisis sobre casos empresariales. El autor comprueba en su investigación que una planificación estratégica no solo sirve para la prevención de crisis, sino que puede llegar a generar nuevas oportunidades y fortalecer la imagen corporativa de la organización. El estudio que realiza se enfoca en analizar casos de empresas que llegaron a la quiebra por malas gestiones de crisis, como el caso de Arthur Andersen y Enron. Adicionalmente, recopila diversos modelos de planes de comunicación implementados a nivel mundial.

Bases teóricas

Para el desarrollo de este trabajo se ubicarán autores especialistas en los conceptos que contribuyan al desarrollo de estrategia comunicacional y la gestión de la crisis.

Para iniciar es importante definir el entorno en donde se desarrollan las crisis: las organizaciones. Una organización, según Seitel (2017) es un grupo de personas que se han unido para alcanzar metas específicas, pero cuya existencia y éxito dependen enteramente de la aceptación de sus públicos y de la coherencia en su comunicación.

Para que las organizaciones puedan funcionar adecuadamente deben tener una cultura organizacional que permita que todos los que formen parte de la empresa trabajen bajo los mismos principios y hacia un mismo objetivo. La cultura organizacional es definida como ´´un sistema de significados compartidos entre sus miembros, el cual distingue a una organización de las otras. Este sistema es, en última instancia, un conjunto de características claves que la organización valora.´´ (Robbins y Judge, 2017, p. 512). Una cultura organizacional sólida podrá ayudar a que la empresa pueda lidiar de forma efectiva las diferentes situaciones difíciles que pueda llegar a enfrentar.

Ahora cuando las situaciones difíciles escalan pueden llegar a convertirse en una crisis, según la Real Academia Española la crisis se define como un ´´Cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación´´. Según Seitel (2017), las consecuencias pueden tener diferentes puntos de vista y resultados de acuerdo a como sea gestionada, él menciona que:

> Una crisis es una situación que ha alcanzado un nivel crítico, representando una amenaza para la reputación y la existencia de la organización; sin embargo, si se gestiona con transparencia, puede transformarse en una oportunidad para fortalecer la confianza de sus públicos. (p. 42)

Esto es importante, ya que, una crisis no puede ser enfrentada y superada por una sola persona de la organización, es necesario que cada persona comprenda que puede formar parte de la solución, según la situación lo requiera.

Coombs lo plantea de la siguiente forma: ´´La gestión de crisis efectiva depende de la preparación de toda la organización; la formación y el entrenamiento regular aseguran que cada miembro comprenda su rol y pueda responder de manera coordinada bajo presión.´´(Coombs, 2014).

Losada también refiere que ´´La gestión de crisis no es un ejercicio de relaciones públicas aislado, sino un proceso estratégico que debe estar integrado en la gestión general de la organización.´´ (Losada, 2010, p. 32). Esto implica que es necesaria una participación absoluta por parte de los diferentes niveles que forman parte de la organización. Losada (2010) añade que:

> La gestión de crisis requiere un enfoque multidisciplinario que involucre a diferentes áreas de la organización, como la comunicación, las relaciones públicas, la gestión de riesgos, la seguridad y la alta dirección. La coordinación entre estas áreas es fundamental para una respuesta efectiva. (p. 170)

Esto sería liderado por el comité de crisis, los cuales serían los encargados de delegar a todas las personas sus responsabilidades dentro del plan de acción. Coombs agrega que ´´La preparación para crisis es un proceso cíclico y continuo, no un evento único; requiere una revisión constante de los planes para integrar las lecciones aprendidas y adaptarse a los cambios en el entorno de riesgo de la organización´´ (Coombs, 2014).

Esto significa que gestionar una crisis conlleva una serie de procesos de análisis que deben realizarse anteriormente, y estos son necesarios para obtener buenos resultados. Losada (2010) expresa que:

> La prevención de crisis es un elemento fundamental de la gestión de crisis. Implica la identificación de riesgos potenciales, la elaboración de planes de contingencia y la capacitación del personal. La comunicación juega un papel crucial en la prevención, ya que permite sensibilizar a los stakeholders sobre los riesgos y preparar a la organización para una respuesta efectiva. (p. 78)

Por lo tanto, cuando ocurren situaciones de crisis, el primer punto a tomar en

cuenta debe ser la comunicación, ya que, no basta solo tener un buen plan, también es necesario saber comunicarlo. Coombs resalta que ´´La comunicación de crisis debe ser rápida, consistente y abierta. Ser proactivo permite a la organización tomar el control del flujo de información, estableciendo los hechos antes de que otros llenen el vacío de información con rumores.´´ (Coombs, 2014).

Por eso, es necesario que exista un plan de comunicaciones trabajado con antelación que permita a las organizaciones enfrentar las crisis y que no se vean afectadas en su reputación, bien comenta Capriotti (2021) que:

> La gestión de crisis debe ser entendida como una función estratégica permanente. No se trata de reaccionar al desastre, sino de haber construido un sistema de comunicación capaz de proteger la identidad y la imagen de la organización en tiempos de incertidumbre. (p.154)

Añade además que ´´La comunicación de crisis debe entenderse como una gestión de la incertidumbre. La organización no puede esperar a que la crisis ocurra; debe establecer protocolos de actuación permanentes que le permitan mantener el control sobre su propia identidad.´´ (Capriotti, 2021). Al no poder predecir o evitar las situaciones de crisis, es indispensable evaluar la forma en las que estas se perciben y los resultados que pueden dejarle a la organización. Capriotti afirma que ´´La evaluación de los resultados tras una crisis es indispensable para la imagen corporativa. Analizar el desempeño comunicativo permite identificar debilidades y ajustar la planificación estratégica, asegurando que la organización esté mejor posicionada ante futuras incertidumbres.´´ (Capriotti, 2021).

Para el desarrollo de un manual de crisis el autor Seitel (2017) propone diferentes acciones estratégicas a seguir:

1. Definir el riesgo para cada audiencia potencialmente impactada.
2. Para cada riesgo, describir las acciones que deben tomarse para mitigar el problema.
3. Identificar al equipo de crisis, propone que debe estar incluido la alta gerencia, asesoría legal y expertos en relaciones públicas.
4. Identificar las causas de la crisis para determinar la respuesta adecuada.

5. Desarrollar mensajes claves con anticipación para asegurar que la respuesta de la organización sea consistente.
6. Identificar a un único portavoz designado para hablar en nombre de la organización.

Otra de las propuestas es definida por el autor Coombs (2014), donde las propuestas para el manual de crisis van enfocadas más en las herramientas y la funcionalidad operativa, haciendo registros más cuidadosos. Algunos de los contenidos que plantea son:

1. Crear una sección de contactos, la cataloga como una de las partes más importantes del CMP (Crisis Management Plan), incluyendo los nombres y números del equipo de manejo de crisis y de otras partes interesadas claves.
2. Se debe utilizar un formulario de informe de incidentes para registrar la naturaleza de la crisis, el momento en que comenzó y las acciones iniciales tomadas.
3. Identificar a los miembros del equipo de gestión de crisis y sus responsabilidades.
4. Establecer un puesto de mando, donde se reúne el equipo de gestión de crisis y debe estar equipado con la tecnología de comunicación necesaria.
5. Redactar mensajes previamente incluyendo plantillas para declaraciones iniciales que se emitan tan pronto como ocurre una crisis.

Dentro de las propuestas Coombs detalla un formulario de verificación de incidentes (*Incident Report Form*) donde indica que se debe recopilar: qué sucedió, dónde sucedió, cuándo sucedió, quién está involucrado y qué se está haciendo. El explica que ´´La documentación no es solo para protección legal; es la base de la conciencia situacional requerida para tomar decisiones efectivas´´ Coombs (2014).

Ahora, al momento de definir la clasificación de la crisis, tanto Seitel (2017) como Coombs (2014) ofrecen perspectivas diferentes. En el caso de Seitel las clasifica por la velocidad en que impacta a la organización:

1. Las crisis inmediatas, el tipo más temido, son aquellas para las que hay poco o ningún tiempo para la investigación y la planeación, como un

accidente aéreo, la muerte de un alto directivo o un incendio.

2. Las crisis emergentes permiten más tiempo para la investigación y la planeación, pero pueden estallar después de estar desarrollándose durante un tiempo. La insatisfacción de los empleados y el acoso sexual en el lugar de trabajo son algunos ejemplos.
3. Las crisis sostenidas persisten durante meses o incluso años a pesar de los mejores esfuerzos de la gerencia. Los rumores que circulan en los medios de comunicación o en Internet suelen ser crisis sostenidas.

En el caso de Coombs (2014) aborda la clasificación desde la responsabilidad organizacional percibida por los públicos:

1. *The Victim Cluster*: la organización es también una víctima del evento. Ejemplos: Daño causado por alguien ajeno a la empresa, desastres naturales, información falsa sobre la organización.
2. *The Accidental Cluster*: ocurren cuando las acciones organizacionales que condujeron a la crisis fueron involuntarias. Ejemplos: Un equipo falla y causa un accidente, un error en la producción hace que un producto sea defectuoso o peligroso.
3. *The Preventable Cluster*: son las más graves, donde la organización colocó a las personas en riesgo conscientemente o tomó acciones inapropiadas. Ejemplo: La dirección toma decisiones poco éticas.

Bases legales

Según la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en los artículos:

- **Artículo 58:** "La comunicación es libre y plural, y comporta los deberes y responsabilidades que indique la ley. Toda persona tiene derecho a una información oportuna, veraz e imparcial, sin censura, de acuerdo con los principios de esta Constitución, así como a la réplica y rectificación cuando se vea directamente afectada por informaciones inexactas o agraviantes. Los niños, niñas y adolescentes tienen derecho a recibir información adecuada para su desarrollo integral."
- **Artículo 117:** "Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y

servicios de calidad, de una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen, a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar estos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del consumidor o consumidora, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos."

También en la Ley de Protección al Consumidor y al Usuario se encuentran los siguientes artículos:

- **Artículo 8:** "Los proveedores, los expendedores de bienes o prestadores de servicios, están obligados a suministrar a los consumidores y usuarios, de forma clara, veraz y suficiente, las características, precio, modo de empleo, cualidades, cantidad o cualquier otro dato de los bienes y servicios."
- **Artículo 36:** "Se prohíben las prácticas abusivas o engañosas que tiendan a confundir o a manipular al consumidor o usuario, o a impedir el ejercicio de sus derechos."
- **Artículo 57:** "Queda prohibida toda forma de publicidad, información o comunicación, por cualquier medio o sistema, que induzca a error, engaño o confusión a los consumidores y usuarios sobre las características, precio, modo de empleo, cualidades, cantidad o cualquier otro dato de los bienes y servicios, así como aquella que directa o indirectamente genere falsas expectativas, que sea ambigua o que pueda generar interpretaciones diversas."

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

En este capítulo se mostrará un breve resumen de la marca Raíces para poder entender su trayectoria e identidad corporativa.

Historia

Los inicios de la marca se remontan al 2014 en el mercado del cementerio, inició como una distribuidora de ropa a mayoristas y luego en 2015-2016, tomaron la dirección de ventas al detal, abriendo su primera tienda en el Centro San Ignacio. En 2017-2018 decidieron abrir una segunda tienda en el mismo centro comercial, con un nuevo concepto un poco más formal. En 2021-2022 lanzaron los primeros zapatos diseñados por la marca y manufacturados en España, y desde entonces, en cada temporada del año hacen lanzamientos de zapatos exclusivos diseñados por el equipo de Raíces. En 2023-2024 aperturan su tercera tienda en San Ignacio, definiendo esta como la tienda casual, donde las clientas podrán encontrar outfits más casuales para su día a día. Teniendo actualmente 3 tiendas en San Ignacio, cada una con un propósito distinto, ofreciendo a sus clientas gran variedad de opciones para cualquier ocasión.

Misión

Potenciar la mejor versión de cada persona, a través de la moda, la estética, la creatividad y el servicio; donde cada detalle cuenta y hace la diferencia.

Visión

Ser reconocidos como la mejor experiencia del cliente, inspirando a cada persona a creer y crear en Venezuela, construyendo un legado de pasión por lo que hacemos.

Valores

- Servicio: ayudar proactivamente, anticipando las necesidades de las clientas para lograr conexiones genuinas.
- Excelencia: buscar la máxima calidad en todos los proyectos y experiencias de venta.
- Pasión: poner energía y creatividad en cada reto para alcanzar objetivos.
- Gratitud: valorar el esfuerzo y los resultados del equipo.
- Trabajo en equipo: colaborar y apoyar. Unir talentos y confiar en los demás para lograr metas comunes.
- Actitud positiva: resolver y avanzar. Mantener el optimismo, aprender de los errores y enfocarse siempre en la solución.
- Armonía estética: asegurar que la presentación, el orden y la calidad visual proyecten profesionalismo.

Organigrama

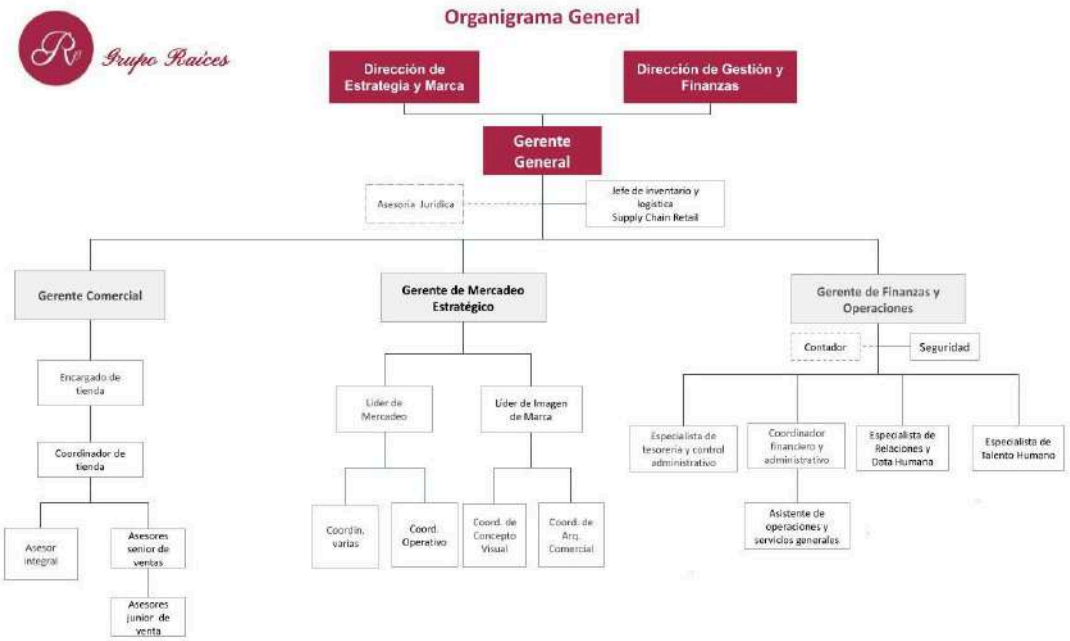


Imagen 1. Organigrama de la empresa Raíces. Fuente: Raíces (2025)

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de investigación

La investigación tiene un enfoque cualitativo, en este caso centrado en estudiar las experiencias de los profesionales dentro del sector de la moda que serán entrevistados. Adicionalmente, se realizará una revisión documental de otros manuales para analizarlos de forma referencial para la elaboración de este proyecto.

Diseño de investigación

Se realizarán entrevistas a líderes de empresas del sector de la moda para conocer sus procedimientos y herramientas para afrontar las diferentes crisis. También se entrevistarán a los líderes de la empresa Raíces para poder identificar cómo han enfrentado las crisis comunicacionales anteriores en las diferentes etapas de la marca.

Variables por objetivos

Se presenta a continuación el desglose de los objetivos planteados inicialmente, con sus variables e indicadores, para lograr el correcto desarrollo del proyecto.

Objetivo	Variable	Definición conceptual	Definiciòn operacional	Indicadores	Instrumento de recolección
Analizar la gestión de crisis comunicacionales en empresas del sector moda en Venezuela, mediante entrevistas a expertos, con el fin de identificar prácticas, principios y aprendizajes aplicables a la empresa Raíces.	Gestión de crisis	La gestión de crisis requiere un enfoque multidisciplinario que involucre a diferentes áreas de la organización, como la comunicación, las relaciones públicas, la gestión de riesgos, la seguridad y la alta dirección. La coordinación entre estas áreas es fundamental para una respuesta efectiva. (Losada, 2010, p. 170)	Evaluación de estrategias	-Existencia de procedimientos y principios aplicables ante crisis -Canales de comunicación	Entrevista
Evaluar los incidentes	Incidentes previos		Identificación de crisis	-Origen	Entrevistas

críticos previos de la empresa Raíces, mediante estudios de caso, identificando áreas de mejora en las respuestas comunicacionales.			comunicacionales vividas	-Duración -Partes afectadas -Gravedad	
Diseñar el manual de comunicación de crisis para la empresa Raíces, incluyendo protocolos, roles, mensajes claves y lineamientos de actuación para diferentes escenarios, validado mediante revisión con los líderes	Manual de crisis	Un manual de crisis es un documento que anticipa escenarios de crisis y establece los procedimientos, las responsabilidades, los mensajes clave y los canales a utilizar para responder de manera efectiva y proteger la reputación de la	Creación de manual	-Contenido -Formato -Presentación	Análisis de resultados obtenidos Consulta con expertos

internos de la organización.		organización. (Hernández-Sampieri et al., 2018, p. 556)			

Tabla 1. Cuadro de variables. Fuente: Elaboración propia (2025).

Población y muestra

La población estará conformada por empresas pertenecientes al sector de moda ubicadas en Caracas, seleccionadas por su trayectoria o relevancia en el mercado, específicamente se aplicarán las entrevistas a las gerentes o directoras de comunicaciones, se eligieron estos perfiles porque el manual de crisis estará dirigido al área de las comunicaciones y normalmente estos cargos son los que deben gestionar estas situaciones. Igualmente se aplicó de forma interna a los líderes y directoras de la marca Raíces. En total la muestra estará conformada por cinco entrevistadas, divididas de la siguiente forma:

- Tres directoras o gerentes de comunicaciones pertenecientes a empresas que son referentes en el sector de la moda venezolana, para obtener una visión estratégica y competitiva del entorno, este grupo estuvo conformado por: Romina Palmisano, Yenny Bastida e Isabel Cristina Martinez.
- Dos directoras o líderes de Raíces para conocer más a profundidad las experiencias y protocolos de la marca, las entrevistas se realizaron a Karen Guerra y Kairolys Marrero.

A continuación se presenta con detalle los perfiles de las entrevistadas y su vinculación con el sector de la moda:

Romina Palmisano: directora de marca de Gran Turismo. Es una empresa venezolana dedicada al diseño y elaboración de calzado, con más de 50 años de trayectoria en el mercado. Todo el proceso de fabricación de sus zapatos es realizado en Venezuela y se estima que hacen alrededor de 600 pares diarios. Es una empresa que emplea cerca de 800 trabajadores, y distribuye sus productos al menos a 6 estados de Venezuela: Carabobo, Miranda/Distrito Capital, Zulia, Barinas, Falcón, Mérida.

Yenny Bastida: directora y fundadora de Yenny Bastida. Una marca venezolana con más de 20 años de trayectoria en el mercado de la moda, sus diseños se caracterizan por fusionar técnicas artesanales y las tendencias de moda actuales. Ha participado en desfiles como el *Miami Fashion Week*, llevando diseños originales venezolanos hechos a mano, también ha tenido showroom temporales en diferentes países como: Panamá, República Dominicana, Madrid. Su showroom principal está ubicado en Altamira.

Isabel Cristina Martinez: directora y fundadora de *Localness*. Una empresa fundada a finales del 2017, la cual ha funcionado como plataforma para la moda local, a través de diferentes proyectos como *The Local Expo,* donde expusieron alrededor de 33 empresas relacionadas al sector de la moda. Su empresa se encarga de dar asesorías estratégicas para marcas de moda y las ayuda en su posicionamiento y consolidación en el mercado. También tiene un podcast: *Localness Podcast,* donde ha entrevistado a muchos perfiles referentes en el mundo de la moda Venezolana.

Karen Guerra: directora y fundadora de Raíces. Una marca venezolana con más de 10 años de trayectoria en el mercado, la cual cuenta con estándares de calidad internacional, ya que tiene productos diseñados en Raíces pero fabricados en Italia y España. Ella además ha logrado negociar para Raíces la exclusividad de la importación de marcas reconocidas en Europa como Gaimo, una marca española que hace sus productos a mano, donde para la realización de un zapato intervienen cerca de 40 artesanos.

Kairolys Marrero: gerente de mercadeo estratégico de Raíces, ocupando el cargo desde hace 6 años. Ha dirigido más de 20 campañas exitosas dentro de la marca. Liderando todo un equipo de mercadeo integral, donde toda la planificación y ejecución de las estrategias se hacen *in house.* Lo que ha permitido que Raíces crezca en el cuidado de los detalles sin agencias intermediarias.

Técnicas de instrumentos y recolección de datos

Para Hernández Sampieri (2018), las técnicas de recolección de datos son los procedimientos o actividades que permiten al investigador obtener la

información necesaria para su estudio (ej., la observación, la entrevista, la encuesta, el análisis de contenido, los grupos de enfoque). Los instrumentos de recolección de datos, por su parte, son las herramientas específicas, documentos o recursos que se utilizan para registrar y sistematizar la información recolectada mediante las técnicas (ej., el cuestionario, la guía de la entrevista).

Entrevista

Como instrumento de recolección se utilizará la entrevista para obtener información valiosa para la elaboración del manual de crisis comunicacional. La entrevista es definida por Hernández Sampieri (2018), como esa técnica de recolección de datos que implica una interacción verbal entre dos o más personas (entrevistador y entrevistado) con un propósito específico de investigación, es una conversación intencional diseñada para obtener información relevante sobre experiencias, opiniones o conocimientos del entrevistado. Será redactada con preguntas semiestructuradas para conocer con más profundidad la opinión y experiencia de los entrevistados.

Entrevistas y análisis de los resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a las diferentes empresas del sector de la moda en Caracas.

Pregunta 1	¿Actualmente cuentan con algún protocolo formal establecido para la gestión de una crisis? ¿Cuáles son los protocolos y fases?
Romina Palmisano	En Gran Turismo no existe un protocolo formal escrito al estilo corporativo multinacional, pero sí contamos con un procedimiento interno claro, basado en experiencia, roles definidos y toma de decisiones rápida. Las fases son: 1. Identificación y contención: se detecta la situación (críticas, errores, quejas públicas, etc.) y se evita que escale.

	2. Reunión inmediata del equipo clave: Dirección Creativa, Marketing y Administración evalúan el alcance y definen la respuesta. 3. Acción correctiva y comunicación: se ejecutan medidas y se emite una respuesta interna o externa según el caso. 4. Seguimiento post-crisis: se revisa qué funcionó, qué se pudo mejorar y se documenta informalmente como aprendizaje.
Yenny Bastida	No, no tenemos un protocolo exacto o escrito en ocasiones de crisis. Sin embargo, siempre hacemos todo evaluando las situaciones dando respuesta a cada una de ellas de forma profesional, y no personal. En la mayoría de los casos los problemas se presentan con demoras por envíos, responsabilidad del transportista principalmente.
Isabel Cristina Martinez	No, actualmente no contamos con protocolos para la gestión de crisis.

Tabla 2. Primer resultado de las entrevistas.

Análisis: en su mayoría no cuentan con protocolos formales escritos, Romina Palmisano fue la única que expresó que tienen ciertas fases establecidas para responder antes situaciones de crisis.

Pregunta 2	¿Quiénes son los encargados de reaccionar ante una situación de crisis?
Romina Palmisano	El equipo que toma acción está compuesto por: ● La Junta directiva de la empresa: para alinear la narrativa, vocería y lenguaje visual. ● Departamento de Marketing y Atención al Cliente:

	para ejecutar respuestas coherentes en RRSS y con el público. ● Gerencia Administrativa: en casos que involucren reclamos económicos, logística o proveedores. Todo el proceso se mantiene bajo supervisión directa de los líderes de la marca, ya que al ser una empresa familiar, la reacción es más personalizada y ágil.
Yenny Bastida	El equipo de Ventas y atención al cliente. Somos 3 personas y yo, Yenny Bastida.
Isabel Cristina	Prioritariamente Director General y Project manager del proyecto de donde surja la crisis, sin embargo, todos los involucrados terminamos trabajando para resolverla.

Tabla 3. Segundo resultado de las entrevistas.

Análisis: todas las entrevistadas supieron identificar las personas encargadas que actuarían en caso de una situación de crisis. Sin embargo, también se evidencia los diferentes niveles de preparación y madurez de cada empresa.

Pregunta 3	¿Cómo se maneja la comunicación externa e interna en una situación de crisis?
Romina Palmisano	● Internamente: se notifica al equipo involucrado, se recalca la importancia de mantener el tono empático y profesional, y se designan voceros si es necesario. ● Externamente: se responde a tiempo, con transparencia y cercanía. Las redes sociales son nuestro canal más activo, por lo que priorizamos

	responder de forma humana, sin discursos genéricos. Siempre se busca mantener la confianza de la comunidad y convertir el error en una oportunidad de conexión.
Yenny Bastida	Casi siempre con los grupos pertinentes, si es con algo de producción se involucra al equipo completo.
Isabel Cristina	De manera interna se maneja rápido y hasta un poco desorganizado a veces, normalmente nos reunimos para pivotear en cómo podemos solventar la crisis y delegamos cada solución a alguien del equipo. Cada quien desde su área va apagando sus fuegos, luego evaluamos si ya el fuego está completamente apagado, de manera externa no se oficializa ni se comunica la gestión de crisis, en caso de tener que hacerlo, se hace a través de mensajes institucionales intentando siempre que el cliente/ público no note la crisis.

Tabla 4. Tercer resultado de las entrevistas.

Análisis: todas las respuestas dan visiones diferentes de cómo manejan las comunicaciones, nuevamente, se evidencia que unas están mejor preparadas que otras para afrontar los diferentes retos comunicacionales.

Pregunta 4	¿El personal que interactúa con el público recibe algún tipo de capacitación para enfrentar situaciones de crisis?
Romina Palmisano	Sí. Aunque no se hace bajo un programa académico formal, todo el equipo de ventas y atención al cliente recibe inducción y acompañamiento constante para: ● Usar un tono respetuoso y empático.

	● No confrontar ni discutir públicamente. ● Escalar el caso cuando excede sus competencias. Además, en temporadas altas como eventos de liquidación o lanzamientos, se refuerzan estos lineamientos con ejemplos prácticos.
Yenny Bastida	Hemos aprendido todo con el tiempo, no hemos tenido una capacitación para esto.
Isabel Cristina	No

Tabla 5. Cuarto resultado de las entrevistas.

Análisis: las respuestas en esta oportunidad difieren, en uno de los casos el personal si está entrenado para poder lidiar con algunos problemas que se puedan presentar con la gestión operacional, mientras que en el otro caso señalan el aprendizaje empírico que han tenido a través de los años. Ninguno tiene procedimientos formales para afrontar las crisis.

Pregunta 5	¿Cómo miden el impacto de sus mensajes en la percepción del público? ¿Utilizan alguna herramienta en específico?
Romina Palmisano	Medimos el impacto a través de: ● Métricas de redes sociales: *engagement*, comentarios, DMs, sentimiento del público. ● Escucha activa del equipo en tiendas físicas: captan directamente la percepción de los clientes. ● Revisión constante de *feedback* en WhatsApp, TikTok e Instagram. No usamos herramientas automatizadas como

	plataformas de listening pagas, pero el monitoreo constante y la cercanía con la comunidad funcionan como termómetro efectivo.
Yenny Bastida	Casi siempre llevamos una base de datos con información detallada de respuestas a cada comunicación, pero no tenemos ninguna aplicación o herramienta para hacerlo mejor.
Isabel Cristina	No hay un medidor.

Tabla 6. Quinto resultado de las entrevistas.

Análisis: en la mayoría de los casos la medición se hace manual y no utilizan ningún tipo de herramienta, realizan sus propios registros para poder medir a sus clientes y audiencias en redes sociales, y piso de venta.

Pregunta 6	¿Podría narrar alguna situación pasada que la empresa haya tenido que enfrentar donde se vieran comprometidos comunicacionalmente y cómo hicieron para superarla?
Romina Palmisano	Un caso reciente fue durante un evento de descuentos masivos, donde por alta demanda, algunos productos se agotaron más rápido de lo previsto, generando frustración en redes. ¿Cómo lo manejamos? Se emitió un mensaje honesto explicando la situación y agradeciendo la receptividad. Se ofrecieron alternativas personalizadas a quienes no alcanzaron a comprar. Se creó una “lista de espera” para reposiciones, lo que convirtió la queja en una nueva oportunidad de venta.

	Esto reforzó la percepción de una marca que escucha, responde y se adapta.
Yenny Bastida	Realmente no tenemos algo que recuerde, pero seguramente cuando hemos tenido problemas generales en el país, y hemos tenido que dar declaraciones públicas para enfrentar la situación con clientes y la situación del país, siempre nos funciona, siendo honestos y sinceros pero ante todo también comunicando que cumpliremos siempre.
Isabel Cristina	No hemos pasado por períodos de crisis comunicacionales intensas. Sin embargo un ejemplo podría ser cuando a dos días de The Local Expo suspendieron los vuelos para uno de nuestros ponentes principales, la gestión fue a través de un comunicado resaltando entre líneas (ya que la verdadera razón fue política) el porqué no era posible que se presentara. Y a las personas que preguntaban a través de mensajes se les hacía saber de manera respetuosa y profesional porque esto no se llevaría a cabo.

Tabla 7. Sexto resultado de las entrevistas.

Análisis: todas las respuestas concuerdan en la honestidad como la base de sus comunicaciones, aunque son todas situaciones diferentes demostraron la importancia de una comunicación empática con las personas, reafirmando las promesas de trabajar proactivamente para resolver lo más pronto posible el problema (en los casos que se podía solucionar)

Pregunta 7	Luego de superar la crisis ¿hicieron algún análisis para identificar los daños ocasionados y oportunidades de mejora?

Romina Palmisano	Sí. Tras cada situación crítica se hace un balance informal que incluye: ● Revisión de comentarios, quejas o reacciones. ● Ajuste en los procesos internos (stock, comunicación, logística). ● Registro de “lecciones aprendidas” que se comentan en las reuniones del equipo. Esta práctica permite estar mejor preparados para la próxima situación similar.
Yenny Bastida	Casi siempre se traduce en apoyo y ventas.
Isabel Cristina	No realizamos esas medidas con esta crisis en particular. Sin embargo, en crisis de otros ámbitos siempre realizamos reuniones de lluvias de ideas de: por qué sucedió la crisis, cómo la solventamos, y cómo pudiéramos o solventarla mejor o evitar que pase. Estos resultados son anotados en un Excel y puestos en práctica para evitar crisis en próximos escenarios.

Tabla 8. Séptimo resultado de las entrevistas.

Análisis: la mayoría concuerda en realizar análisis post crisis para prepararse y poder estar mejor organizados en unos próximos escenarios que puedan presentarse.

Pregunta 8	Según su experiencia, ¿cuáles son los pilares fundamentales para una gestión de crisis exitosa?
Romina Palmisano	1. Rapidez de respuesta sin improvisar. 2. Humanidad en el mensaje. 3. Coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. 4. Escucha activa y disposición a rectificar.

	5. Unidad del equipo y liderazgo claro. Una crisis mal gestionada puede dañar una marca, pero bien manejada puede fortalecerla.
Yenny Bastida	Ser honestos y explicar absolutamente todo, jamás culpar al cliente y mucho menos culpar al equipo.
Isabel Cristina	● Conocimiento entero de la empresa, lo que hace, lo que puede hacer, sus valores y su alcance ● Capacidad rápida de resolución y pensamiento crítico

Tabla 9. Octavo resultado de las entrevistas.

Análisis: las respuestas concuerdan en la importancia de la rapidez de la respuesta, la importancia de asumir la responsabilidad sin culpar a otros y siendo coherentes con las acciones y las declaraciones que se emitan. Estos pilares exigen un liderazgo que esté alineado con los valores de la empresa, y así puedan lograr una buena gestión de la crisis.

Pregunta 9	¿Cuáles considera que son los tipos de crisis más comunes que puede enfrentar una empresa de moda en Venezuela?
Romina Palmisano	● Problemas logísticos o de inventario por condiciones del país. ● Errores en la comunicación digital o malinterpretaciones. ● Ataques de marcas competidoras que copian modelos o difaman. ● Aumentos inesperados de precios por inflación. ● Retrasos en entregas por temas externos (aduanas, transporte, etc.).

	En un mercado tan sensible, la empatía y el timing lo son todo.
Yenny Bastida	En general (no directamente con nuestra marca) mala reputación de atención con clientes, mala confección, constantes pretextos de porque vivimos en Venezuela, esto es mediocridad. Sin embargo, nosotros hemos presentado inconvenientes fuertes en envíos y transportes internacionales.
Isabel Cristina	Dependiendo del área en la que se desenvuelva, ya que, moda es la industria, mientras que los sectores son diversos. No es lo mismo gestionar crisis en una marca de moda, donde las crisis usualmente vienen desde los proveedores: destiempo en las colecciones, telas/ insumos distintos a las esperados, incremento en los gastos por mercadeo fuera de la planificación. Mientras que en una empresa de eventos las crisis van hacia problemáticas país que te hagan replantear/ suspender. Imprevistos durante el evento como mangueras rotas, o puntos de electricidad que no funcionen. E incluso clientes descontentos. Y en una empresa de comunicación la crisis puede ser comunicaciones mal hechas por falta de revisión o por desinformación.

Tabla 10. Noveno resultado de las entrevistas.

Análisis: todas las respuestas concuerdan con un principal factor de crisis, y es en el área operacional por fallas de proveedores o de logística, a nivel de envíos

de pedidos o retrasos en la recepción de inventario.

Pregunta 10	Para evitar tener que reaccionar, ¿qué estrategias de comunicación se podrían aplicar para prevenir o minimizar una futura crisis comunicacional?
Romina Palmisano	● Comunicar con claridad y realismo desde el inicio. ● No sobreprometer en campañas o lanzamientos. ● Escuchar activamente y responder en tiempo real. ● Monitorear constantemente la percepción del público. ● Tener mensajes de contingencia listos ante posibles escenarios. La mejor gestión de crisis es la prevención, y eso se logra con comunicación honesta, coherente y cercana.
Yenny Bastida	Sí siempre
Isabel Cristina	Las estrategias para evitar futuras crisis son estrategias internas, nunca externas. Allí es tener plan A, plan B y plan C previniendo cualquier situación con matrices de riesgo, para que el plan D sea comunicación externa.

Tabla 11. Décimo resultado de las entrevistas.

Análisis: las respuestas se alinean en prepararse y desarrollar diferentes planes y mensajes según los posibles escenarios que puedan ocurrir, se demuestra que la planificación es la clave para lograr los objetivos.

A continuación los resultados de las entrevistas realizadas a los líderes de Raíces:

Entrevista a Karen Guerra - directora creativa de Raíces

Pregunta	Respuesta
1- Describe alguna situación crítica que haya atravesado la marca en el	Una de las situaciones críticas por las que hemos pasado fue la polémica que

pasado.	tuvimos con Sifrina Millennial. Pasó hace como tres años, nuestro equipo creativo en la agencia normalmente se encarga de desarrollar todas las campañas, y el concepto de cada publicación, esto fue en primavera. Una de las personas del equipo planteó un contenido sobre los tipos de cuerpos petite y curvy. Curvy tiene dos connotaciones una es plus size y el otro es personas con el cuerpo bastante curvilíneo, que esa era la connotación que nosotros le estábamos dando, sin embargo, como no asociamos que el término estaba más relacionado a plus size que con curvilíneo, se distorsionó el mensaje. Una de las influencers súper reconocida en ese momento en Caracas, que era plus size se lo tomó como una ofensa y nos expuso en redes. En un momento entramos en crisis pero una de las banderas que tenemos, es que los problemas se resuelven comunicando, entonces al final nosotros en redes pusimos un comunicado diciendo que no era nuestra intención y que respetamos todos los tipos de cuerpos, no aclaramos cuál era la intención de

	nosotros con el video, porque también mientras uno más aclara más se oscurece. Algunos programas de radio no hablaron de Raíces, pero sí de la polémica. Nosotros somos una marca muy cercana y a las personas que nos preguntaban les explicábamos, fue muy transparente la comunicación y al final lo afrontamos. Las partes afectadas fueron Raíces y la modelo que también le escribieron, que era una niña que trabajaba con nosotros. La persona encargada de accionar en esta situación en la comunicación fue Michi, nuestra PR, porque en estas situaciones no puedes dejarte llevar por la efusividad sino detenerte y ver qué es lo mejor para la marca.
2- ¿Cuáles son los puntos en específico que Raíces necesita mejorar dentro de la comunicación de crisis?	Una de las cosas que a nosotros nos puede generar una polémica o una crisis interna, es el manejo de las comunicaciones, yo siempre digo, los problemas del mundo parten de la falta de comunicación, entonces una de las cosas que seguimos trabajando como marca es buscar líderes que logren comunicar de una manera transparente y sobretodo con claridad.

	Porque una cosa es lo que nosotros comunicamos, pero otra cosa es lo que está recibiendo la otra persona. Es saber cómo queremos que los demás reciban el mensaje al final ahí tienes que tener una estrategia y es un trabajo del día de día porque principalmente yo creo que todo el tiempo estamos enfrentando crisis y en verdad de las cosas que que me ha dado cuenta es que los principales problemas de las crisis, son comunicacionales. Un caso es que yo dije una cosa y entendieron otra, entonces sí, creo que es importante detenernos sobre todo los líderes antes de comunicar algo, saber que queremos transmitir, y cómo queremos que llegue ese mensaje, cuál es la energía, cuál es la intención, creo que de esa forma los dos canales van a tener más claridad y así pues no pasas por la incomodidad de la crisis.
3- ¿Cuáles son los tres escenarios de crisis (operacional, reputacional o ético) que, si ocurrieran, tendrían el mayor impacto negativo en la reputación de la marca Raíces?	Creo que en la ética nos daña la reputación, entonces creo que de todas esa es la más importante, al final las tres siento que son claves, pero creo que la ética es la que nos puede dar como que más fuerza y nos puede debilitar como marca la reputacional la podemos combatir con comunicación,

	con buenos argumentos al final también somo una marca que debe tener claro los valores para no poner en juego nuestra reputación. Y la operacional al final también pueden ser crisis pero siento que son crisis más manejables, es más como estrategia, yo creo que la que nos puede debilitar más como marca es la ética.

Tabla 12. Onceavo resultado de las entrevistas.

Entrevista a Kairolys Marrero - Gerente de mercadeo estratégico de Raíces

Pregunta	Respuesta
1- Describe alguna situación crítica que haya atravesado la marca en el pasado.	Hace tres meses, le pagamos *ADS* a un contenido de vestidos y una persona nos escribió un comentario diciendo que se sentía estafada, que el vestido era demasiado caro y que después lo vio más barato en el Sambil, y que de paso estaba sucio. Vimos este comentario cinco días después. En ese momento, la marca respondió directamente, dijimos que lamentábamos lo ocurrido y que íbamos a resolverle. En este proceso, comenzamos a investigar: quién había hablado con la clienta, cómo fue la asesoría. Lo que ocurrió fue que la clienta se llevó el vestido, lo compró sin ningún rollo, y luego llamó para quejarse de

	que el vestido estaba usado porque estaba sucio. Le explicamos que el vestido no estaba usado, pero que podíamos cambiarlo por el mismo vestido en la misma talla nuevo. La clienta no quiso en el momento; le dijimos te lo podemos acercar hasta donde estés, pero ella dijo que nos llamaba y cinco días después fue que salió el comentario. Al final, cuando teníamos toda la información, decidimos escribirle y explicarle. No eliminamos el comentario nunca, por privado le dijimos que le podíamos devolver el dinero. La clienta no accedió. Al final, dejamos los comentarios, dejamos la conversación allí abierta con todas las soluciones y ella decidió bloquearnos, aunque teníamos toda la disponibilidad de explicarle.
2- ¿Cuáles son los puntos en específico que Raíces necesita mejorar dentro de la comunicación de crisis?	Lo que hay que mejorar en general en las comunicaciones, es la comunicación interna entre los líderes, para que todos podamos estar alineados y todos tengamos el mismo mensaje, más allá de que cada uno tenga como que su personalidad y su punto de vista de la situación. Al final en ese momento que estás en la crisis, tienes que hacer lo mismo, o sea eres

	la marca, tienes que estar alineado.
3- ¿Cuáles son los tres escenarios de crisis (operacional, reputacional o ético) que, si ocurrieran, tendrían el mayor impacto negativo en la reputación de la marca Raíces?	El operacional, porque somos una marca en verdad que tenemos muy claro nuestros valores, hay muchísimas cosas que mejorar y es lo que hemos estado trabajando por seis años, o sea la marca lleva 11 años consolidándose y creciendo, pero desde hace seis años la marca está trabajando en cómo se quiere ver a nivel de imagen, en cómo quiere hablar, y cómo es el equipo que quiere tener internamente, hemos estado trabajando en formación, en procesos internos para ser esa marca en la que nos queremos convertir, porque ahorita no lo somos. Aunque los tenemos escrito y sabemos que a eso queremos llegar, tenemos demasiado claro en qué nos queremos convertir y en qué estamos trabajando, así que cualquier tema de comentarios que quieran afectar lo ético o de reputación podemos tener un argumento, o sea podemos debatirlo para poder llegar a un punto medio pero algo operacional se escapa 100% de nuestras manos, o sea si la colección no llega, si los zapatos no llegan, tenemos que hacer otras movidas para poder llegar a los objetivos a nivel financiero, pues qué

	es lo que también es parte fundamental de la marca, porque la mantiene.

Tabla 13. Doceavo resultado de las entrevistas.

CAPÍTULO V
LA PROPUESTA

El manual de comunicación de crisis que se ha diseñado para Raíces tiene el objetivo de funcionar como una herramienta estratégica en momentos donde cada minuto cuenta. En medio de un mercado donde el manejo correcto de la información define el éxito, planificarse no es una opción es una necesidad, y este manual viene a cumplir ese vacío para que como marca puedan estar preparados para afrontar alguna de las situaciones estudiadas.

Para el desarrollo de este manual se tomaron en cuenta las experiencias recopiladas en las entrevistas realizadas a los líderes de empresas del sector de la moda y de igual forma los resultados obtenidos en las entrevistas a las líderes de Raíces. Siendo un reto, ya que, si bien la industria de la moda tiene mucha trayectoria, con las respuestas de las entrevistadas quedó en evidencia que falta mucha estructura interna por desarrollar.

Adicionalmente, se tomaron de referencia algunos trabajos académicos como el Manual de Crisis de la Universidad de Tolima, para ayudar a estructurar todo el contenido.

A lo largo del manual se desglosa la identidad de la marca, un glosario de términos para poder comprender las diferencias entre los diferentes conceptos básicos. Se define un comité de crisis, que será el encargado de responder en situaciones de crisis. Adicionalmente, se desarrollan más de 15 situaciones específicas, cada una de ellas incluye el nivel de impacto, los públicos afectados, las audiencias claves, y posibles *statements* que podrían utilizar en esos casos. Finalmente se coloca una pequeña guía a la hora de hacer redacciones para que puedan asegurarse que siempre sus comunicaciones están bien direccionadas.

A continuación se adjunta el manual elaborado:

Glosario de términos

Para iniciar es importante conocer el significado de los términos para actuar de acuerdo a la gravedad de la situación y no reaccionar de forma desproporcionada. La diferencia entre un riesgo, un problema, una emergencia y una crisis, radica en el impacto y la capacidad de dañar la reputación a largo plazo. A continuación estudiamos cada concepto:

Término	Definición	Impacto
Riesgo	"La posibilidad de un evento o circunstancia que podría tener un impacto negativo." ISO 31000:2018 (estándar internacional de gestión de riesgos)	Bajo
Problema	"Una desviación del comportamiento esperado o deseado que se puede solucionar a través de los procedimientos operativos de rutina." Mitroff, i. i. (1994) (Crisis Management and Environmentalism)	Medio
Incidente	"Cualquier evento que no es parte de la operación estándar de un servicio y que causa, o podría	Medio

	causar, una interrupción o una reducción en la calidad de ese servicio." OGC (office of government commerce)	
Emergencia	"Una situación de peligro inmediato que requiere una respuesta rápida y coordinada para proteger la vida y la propiedad." National Fire Protection Association (NFPA)	Alto
Crisis	"La percepción de un evento impredecible que amenaza las expectativas importantes de los grupos de interés (stakeholders) y puede afectar seriamente el desempeño de una organización y generar resultados negativos." Coombs, w. t. (2012) (Situational Crisis Communication Theory)	Muy alto

Tabla 14. Glosario de términos del manual de comunicación de crisis de Raíces. Fuente: Elaboración propia (2025).

Identidad corporativa

Misión

Potenciar la mejor versión de cada persona, a través de la moda, la estética, la creatividad y el servicio; donde cada detalle cuenta y hace la diferencia.

Visión

Ser reconocidos como la mejor experiencia del cliente, inspirando a cada persona a creer y crear en Venezuela, construyendo un legado de pasión por lo que hacemos.

Valores

- Servicio: ayudar proactivamente, anticipando las necesidades de las clientas para lograr conexiones genuinas.
- Excelencia: buscar la máxima calidad en todos los proyectos y experiencias de venta.
- Pasión: poner energía y creatividad en cada reto para alcanzar objetivos.
- Gratitud: valorar el esfuerzo y los resultados del equipo.
- Trabajo en equipo: colaborar y apoyar. Unir talentos y confiar en los demás para lograr metas comunes.
- Actitud positiva: resolver y avanzar. Mantener el optimismo, aprender de los errores y enfocarse siempre en la solución.
- Armonía estética: asegurar que la presentación, el orden y la calidad visual proyecten profesionalismo.

Matriz FODA

Fortalezas

- Importadores exclusivos de líneas europeas en Venezuela.
- Servicio al cliente y asesoramiento de venta de los líderes.

- La calidad del producto es muy alta.
- Experiencia de marca (eventos, activaciones, regalos)
- Diseño exclusivo *in-house* de modelos de zapatos.

Debilidades

- Alta rotación de equipo.
- Falta de personal capacitado para las ventas online, lo que impide igualar los estándares de la calidad de servicio en las tiendas.
- Poca preparación de vendedores junior.
- Se utiliza la página web sólo como catálogo.
- Ubicación en centro comercial con muy baja afluencia.

Oportunidades

- Surgimiento de plataformas y herramientas de inteligencia artificial para las ventas online.
- Lanzamiento de plataformas de financiamiento para los clientes como Cashea.
- Los consumidores eligen cada vez más las marcas que les ofrecen mejores experiencias de compra.

Amenazas

- Nuevas marcas europeas llegan a Venezuela.
- Inestabilidad política y económica.
- Retrasos en la recepción de mercancía.

Indicadores para medir el avance de una crisis en medios de comunicación

En medio de una situación de crisis la percepción puede no ser objetiva. Por eso se recomienda contar con indicadores que permitan medir con objetividad el alcance y la velocidad de la crisis. A continuación se presentan algunos indicadores referenciales:

Áreas	Impacto bajo	Impacto medio	Impacto alto
Tiempo	1 - 2 días	2 - 4 días	Más de 4 días
Medios de comunicación	Cero presencia	Mención en portales puntuales	Amplia cobertura de los medios
Redes sociales	Mensajes al dm y pocos comentarios de odio	Poca pérdida de seguidores Publicaciones con etiquetas a la marca Mensajes más frecuentes al dm y comentarios de odio	Pérdida de seguidores Comentarios de odio Publicaciones con etiquetas a la marca de forma masiva
Clientas	Algunas clientas cercanas nos escriben para preguntar por la situación	Un mayor número nos escriben por los rumores	Una gran cantidad nos escriben con odio y decepción

Legal	Inexistente, no hay ningún tipo de riesgo legal	Multas menores o consecuencias penales leves	Demandas, consecuencias legales importantes

Tabla 15. Indicadores del manual de comunicación de crisis de Raíces. Fuente: Elaboración propia (2025).

Importante: únicamente las situaciones que lleguen a **Impacto alto** son las catalogadas formalmente como crisis y donde se deben activar de forma inmediata los protocolos.

Comité de crisis

El equipo designado para reunirse y tomar decisiones ante una crisis estará conformado por:

- Directora creativa - Karen Guerra

Asumirá el cargo de **Líder del comité**, será la encargada de hacer la convocatoria a todo el comité de crisis y tomar decisiones sobre las acciones finales que se ejecutarán. También puede actuar como vocera según la crisis que ocurra.

- Gerente de agencia - Kai Marrero

Asumirá el cargo **Coordinadora de comunicaciones**, encargada de construir los argumentos claves, velar que cada palabra emitida por cualquier canal esté alineada con la estrategia de respuesta y los valores de la marca, que se respete el tono de la marca.

- Gerente general - Evelyn Tayo

Asumirá el cargo de **Coordinadora de gestión operativa**, será la encargada de transformar las decisiones del comité en acciones concretas y tangibles, su enfoque será la operatividad.

- Asesora de comunicaciones - Michelle Nassef

Asumirá el cargo de **Vocera** en algunos casos de crisis que puedan ocurrir. En otros casos, solo actuará como ***Social listener***, será la encargada de revisar si el clima es negativo.

- Asesor de marca - Victor Roa

Asumirá el cargo de **Consultor estratégico**, para hacer el diagnóstico inicial, desarrollar el plan de acción y preparar a los voceros con las declaraciones. (Solo se convocará en crisis de alto impacto)

Premisas generales para la comunicación en crisis

Burson-Marsteller es una firma global líder en relaciones públicas y comunicación, especializada en asesoría estratégica en asuntos públicos, gestión de reputación y crisis. Ellos desarrollaron un decálogo de la comunicación de crisis que plantea acciones diseñadas para garantizar respuestas más eficientes.
A continuación se presenta el **decálogo de la comunicación de crisis** según Burson-Marsteller**:**

1. No especular: las primeras horas de una crisis se caracterizan por la escasez de información y la poca fiabilidad de los datos. Debe informarse sobre lo que se sabe y sobre lo que se está haciendo para responder a la situación, pero no aventurar hipótesis que no se sostengan con datos. Pero no especular no impide que otros lo hagan. Ante rumores o informaciones erróneas hay que responder rápida y ponderadamente.
2. No aplicar la ley del hielo. Aunque en principio parezca contradictorio con el consejo anterior, las fuentes “oficiales” en una crisis (la empresa que la sufre o que tiene la responsabilidad de su gestión) deben ser accesibles

permanentemente para los medios de comunicación. Es mejor decir "no hay información nueva" que "no hay información". Si las fuentes inmediatas no dan información, los medios la buscarán con otras fuentes.

3. No mentir. Si, inadvertida o accidentalmente, se ha dado una información errónea, tomar rápidamente las medidas para corregirla. Una vez rota la credibilidad con los medios y la sociedad es imposible recuperarla.
4. Dar la cara y atender al plano emocional de los afectados por el hecho ocurrido. Mostrar preocupación, interés y empatía no significa asumir responsabilidades ni aumentar el riesgo. Los afectados y los medios quieren ver a las personas reales detrás de la marca.
5. No intentar impedir el acceso de los medios de comunicación al lugar de los hechos y restringir este acceso solo en cuidado de la seguridad de los periodistas y para que los equipos de emergencia puedan trabajar la facilidad de maniobra de los equipos de emergencia.
6. Establecer, cuando la situación lo requiera, canales de comunicación directa con afectados, empleados, familiares y otros grupos a través de líneas telefónicas atendidas por personal cualificado.
7. Compartir regularmente la información de que se dispone con otras entidades relacionadas con la crisis (autoridades, servicios de emergencia, etc.) que también puedan ser fuente para los periodistas para limitar el riesgo de contradicciones informativas.
8. Mantener informados, cuando es el caso, a empleados, proveedores, clientes…
9. No evadir las responsabilidades ni señalar culpables, lo cual no significa asumir la culpa o la carga que le corresponde a otros.
10. No limitar el esfuerzo de comunicación a la fase "activa" de una crisis. Pasada ésta, suele quedar un gran camino por recorrer para recuperar la confianza de clientes, consumidores, vecinos, etc

Estructura para las redacciones

A continuación se presentan modelos y estructuras para la emisión de las comunicaciones

Comunicados

Estructura:

- Titulo corto
- Reafirmación de lo valores de la marca
- Comentar hechos ocurridos de forma corta
- Argumento central
- Acciones que se tomarán
- Cierre y agradecimiento

Respuesta a comentarios en redes sociales

Estructura:

- Saludo: Hola, gracias por escribirnos
- Redirección: Te escribiremos al DM para poder conversar con más detalle

Mensajes para los seguidores

Estructura:

- Saludo y agradecimiento: Hola XXX, gracias por tomarte el tiempo para escribirnos, entendemos tu incomodidad/molestia…
- Argumento central: Para nosotras lo más importante es…
- Acciones que se tomarán: Actualmente estamos trabajando en…
- Cierre: Si tienes algún otro comentario, estaremos atentas

Mensajes para las clientas

Estructura:

- Saludo y agradecimiento: Holaa XXX, gracias por estar pendiente, eres muy importante para nosotras

- Hechos ocurridos: Como habrás visto, recientemente nos vimos afectadas por… (en caso de que la clienta pregunte, sino mejor evitar mencionar la crisis)
- Argumento central: Para nosotras lo más importante es…
- Acciones que se tomarán: Ya estamos tomando las medidas necesarias para que esto no vuelva a ocurrir
- Cierre: Gracias por preocuparte siempre, ¡Tienes que venir a visitarnos pronto!

Nota de prensa

Estructura:

- Titular: debe tener qué pasó y la postura de la marca
- Primer párrafo: debe responder las 5 W: (que, cuando, quien, donde y por qué)
- Segundo párrafo: desarrollar el argumento central (postura de la marca)
- Tercer párrafo: acciones que se tomarán
- Datos de contacto de la coordinadora de comunicaciones

Análisis de escenarios

Situación 1: una clienta tiene una mala experiencia de compra con un vendedor, lo publica en redes sociales y se viraliza

Problema para la marca	Daño a la reputación por un trato descortés, puede resultar en que las personas dejen de venir a la tienda
Afectados	● Clienta que sufrió un mal trato
Audiencias claves	● Empleados ● Clientas
Impacto	● Alto

Tabla 16. Análisis del escenario 1 del manual de comunicación de crisis de Raíces. Fuente: Elaboración propia (2025).

Acciones:

1. Reunión inmediata para evaluar la gravedad de los hechos y el impacto a la imagen de la marca y poder activar el protocolo. Todo el comité.

2. Ponerse en contacto con la clienta que ha hecho la denuncia, para ofrecer una disculpa y escuchar su versión de la historia. Encargada: directora creativa.

3. Comunicarse con el trabajador para escuchar los hechos y corroborar con los encargados de las tiendas si conocen la situación. Encargada: gerente general.

4. Hacer una primera lectura y análisis de los mensajes y comentarios recibidos sobre la situación para poder sacar insights de los mensajes. Encargada: asesora de comunicaciones.

5. Definir una respuesta y una solución concreta para la clienta. Encargada: gerente de agencia.

6. Contactar nuevamente a la clienta para indicarle las posibles soluciones que la marca le puede ofrecer. Encargada: directora creativa.

7. Explicar la situación a todos los empleados, marcándoles las pautas de acción. Encargada: gerente general.

8. Coordinar la publicación de un mensaje en redes sociales para expresar nuestras disculpas y las próximas acciones. Encargada: gerente de agencia.

9. Monitoreo constante de las redes sociales para registrar la cantidad de comentarios o mensajes respecto al problema ocurrido. Encargada: asesora de comunicaciones.

10. Reunión post crisis para evaluar los puntos de mejora. Todo el comité.

Vocera designada:

- Karen Guerra

Statement sugerido:

En el caso que nos vimos involucrados el día XX, queremos primero disculparnos y aclarar que el trato que esa clienta recibió no nos representa a nosotros como marca, ni está alineado a nuestros valores. Nosotros trabajamos para ofrecerles el mejor servicio y que puedan disfrutar de la mejor experiencia en todos nuestros canales. En este momento estamos tomando acciones internas para asegurarnos que esto no se vuelva a repetir.

Q&A:

1-¿Qué hicieron con el empleado que ocasionó el problema?

- Hemos tomado decisiones internas enfocándonos en la mejora continua de nuestro servicio para nuestras clientas

2- ¿Es un hecho aislado o esto podría ser algo frecuente?

- Si, es un hecho aislado que lamentablemente ocurrió, y estamos aprovechando esta situación para poder seguir mejorando en nuestra atención al cliente y en la capacitación de todo nuestro equipo

3-¿Qué le ofrecieron a la clienta por el malentendido?

- Gestionaremos una asesoría de moda personalizada en nuestras tiendas y adicional le enviamos una gift card como regalo. Queremos que ella se sienta acompañada y apoyada en todo este proceso, por eso tenemos un equipo que está en contacto con ella directamente para solventar y que ella pueda experimentar la mejor experiencia luego de esta situación

Situación 2: otra marca empieza a importar un producto que Raíces tiene la exclusividad en Venezuela amenazando su posicionamiento en el mercado

Problema para la marca	Pérdida de nuestro valor diferenciador al perder la exclusividad de una marca tan importante
Afectados	● Imagen de marca ● Proveedor internacional
Audiencias claves	● Comunidad de Raíces ● Clientas
Impacto	Muy alto

Tabla 17. Análisis del escenario 2 del manual de comunicación de crisis de Raíces. Fuente: Elaboración propia (2025).

Acciones:

1. Reunión inmediata para analizar el nivel de amenaza y poder proyectar si tendrá una repercusión notable sobre las ventas . Todo el comité.

2. Investigar la competencia y verificar que efectivamente sean los mismos productos originales que están importando. Encargada: asesor de marca.

3. Mantener comunicación con la empresa del extranjero, para conocer si manejan algún tipo de información sobre estas importaciones de la competencia. Encargada: directora creativa.

4. Explicar la situación a todos los empleados, marcándoles las pautas de acción. Encargada: gerente general.

5. Entrenar a los vendedores porque la comunicación se manejará de forma interna en piso de venta, directamente con las clientas. Encargada: gerente de agencia.

6. Reforzar que la experiencia de servicio sea impecable en piso de venta y de forma online. Encargada: gerente general.

7. Monitoreo constante del feedback obtenido por los asesores en las tiendas. Encargada: asesora de comunicaciones.

8. Reunión post crisis para evaluar los puntos de mejora. Todo el comité.

Vocera designada:

- Michelle Nassef

Statement sugerido:

Desde nuestros inicios hemos trabajado por ofrecerles las mejores marcas y curadurías del mercado, entre ellas está la exclusividad de algunas marcas como XXX dentro del país. Actualmente hay presencia de productos en el país a través de canales no autorizados.

Queremos asegurarles a todas nuestras clientas que seguimos teniendo la exclusividad de la marca de forma legítima. Nuestra calidad de servicio y productos no se verá afectada por esta situación, mientras tanto las invitamos a nuestras tiendas a buscar sus XXX con la calidad que nosotras les hemos ofrecido desde el inicio.

Q&A:

1-¿Quién es la otra empresa que está importando XXX?

- Actualmente preferimos no dar esos detalles, decidimos enfocar todas nuestras energías en buscar una solución, queremos asegurarle a nuestras clientas que nosotros somos el canal legítimo y exclusivo de XX. Nuestra relación con la marca XX es muy cercana así que no se verá afectada por esta situación, por lo tanto, continuaremos trabajando para siempre ofrecer la mejor experiencia de servicio.

2-¿Cuál es la postura de la empresa extranjera ante esta situación?

- Nuestra comunicación con ellos es transparente y continua. Ellos nos respaldan completamente y esperan que este malentendido termine lo más pronto posible.

3-¿Cómo otra empresa tiene los mismos zapatos si ustedes tienen la exclusividad de la marca en Venezuela?

- Continuamos investigando la situación, ya que, legalmente nosotros somos los únicos autorizados en la importación de esa marca. En caso de requerir acciones legales, nos encargaremos de ello.

Situación 3: un ex trabajador hace declaraciones en redes sociales sobre una mala experiencia laboral que vivió Raíces y se viraliza

Problema para la marca	Daño a la reputación y ética de la marca frente a las clientas, y afectando la imagen como empleadores y posiblemente la recepción de buenos perfiles en los reclutamientos.
Afectados	● Imagen de marca ● Empleados actuales

Audiencias claves	● Futuros empleados ● Clientas ● Comunidad de Raíces
Impacto	Alto, y puede escalar a muy alto si no se toman las medidas a tiempo

Tabla 18. Análisis del escenario 3 del manual de comunicación de crisis de Raíces. Fuente: Elaboración propia (2025).

Acciones:

1. Reunión inmediata para hacer una línea de tiempo y verificar los hechos ocurridos con la exempleada, y aprobar las decisiones que se ejecutarán. Todo el comité.

2. Pautar una reunión con asesores legales para evaluar que las decisiones tomadas no tengan repercusiones mayores. Encargados: directora creativa y asesor de marca.

3. Hacer una primera lectura y análisis de los mensajes y comentarios recibidos en las redes sociales sobre la situación. Encargada: asesora de comunicaciones.

4. Comunicarse con la ex trabajadora para disculparnos (si aplica) y comunicarle la posición de la marca, y las próximas acciones que se tomarán. Encargada: directora creativa.

5. Desarrollar los guiones para los contenidos que se publicarán: comunicados y videos. Encargada: gerente de agencia.

6. Reunirse con los empleados para comunicarles la situación y plantearles la posición de la marca, marcándoles la pauta de acción. Encargada: gerente general.

7. Desarrollar y publicar un comunicado junto a un video que lo respalde, donde hable el vocero. Encargada: gerente de agencia.

8. Monitoreo constante de las redes sociales para registrar la cantidad de comentarios o mensajes respecto al problema ocurrido. Encargada: asesora de comunicaciones.

9. Reunión post crisis para evaluar los puntos de mejora. Todo el comité.

Vocera designada:

- Karen Guerra

Statement sugerido:

En Raíces entendemos que nuestro equipo de trabajo es lo más importante y lamentamos cuando ocurren incidentes internos que no están alineados a nuestros valores éticos, reafirmamos nuestra disposición a resolver cualquier problema o inconveniente que se presente en nuestros espacios.

Actualmente nos encontramos en procesos de reformas internas para mejorar nuestros procesos de gestión para que todos podamos llegar a la meta juntos como equipo.

Q&A:

1-¿Es verdad lo que plantea la exempleada?

- En Raíces valoramos la transparencia y como equipo hemos atravesado diferentes retos a través de los años, algunos más complejos que otros. Más allá de entrar en discusiones, queremos comunicarles que asumiremos la responsabilidad de las fallas que hayan podido ocurrir con los involucrados. Trabajaremos en hacer los cambios necesarios para poder mejorar nuestros

espacios de trabajo, asegurándonos que cumplan con nuestros valores éticos.

2-¿Qué acciones se tomaron con los involucrados?

- Nos pusimos en contacto inmediatamente con la persona que realizó las declaraciones para disculparnos, canalizar la situación y comunicarle nuestra posición como marca.

3-¿Qué pasa si otros ex trabajadores se unen a la denuncia?

- Si surgen declaraciones adicionales las abordaremos con la misma disposición y seriedad que el caso inicial, nuestro compromiso es investigar y solucionar cualquier situación que comprometa nuestra ética laboral lo más pronto posible.

Situación 4: un líder de la marca es vinculado con acciones o declaraciones controversiales que van en contra de los valores de la marca

Problema para la marca	La pérdida de la imagen ética que Raíces ha construido
Afectados	● Imagen de marca ● Empleados
Audiencias claves	● Comunidad de Raíces ● Clientas ● Aliados estratégicos
Impacto	Muy alto

Tabla 19. Análisis del escenario 4 del manual de comunicación de crisis de Raíces. Fuente: Elaboración propia (2025).

Acciones:

1. Reunión para evaluar la gravedad de los hechos y el impacto a la imagen de la marca. Todo el comité.

2. Pautar una reunión con el líder involucrado e investigar cuáles fueron los hechos, y motivos de sus acciones/declaraciones. Encargados: directora creativa y asesor de marca.

3. Medir a través de qué canales y el nivel de alcance que está teniendo la noticia . Encargada: asesora de comunicaciones.

4. Reunión con el líder involucrado para comunicarle la postura de la marca y las acciones que se tomarán respecto a su rol dentro de la empresa. Encargada: directora creativa.

5. Desarrollar los guiones para los contenidos que se publicarán: comunicados y videos. Encargada: gerente de agencia.

6. Explicar la situación a todos los empleados, marcándoles las pautas de acción. Encargada: gerente general.

7. Publicar un comunicado y un video que lo respalde, donde hable el vocero explicando la postura de la marca. Encargada: gerente de agencia.

8. Monitoreo constante de las redes sociales para registrar la cantidad de comentarios o mensajes respecto al problema ocurrido. Encargada: asesora de comunicaciones.

9. Reunión post crisis para evaluar los puntos de mejora. Todo el comité.

Importante: el líder involucrado debe abstenerse de dar declaraciones antes de que la marca fije su posición ante la opinión pública.

Vocera designada:

- Karen Guerra

Statement sugerido:

Expresamos nuestras más sinceras disculpas por la situación en la que nos vemos involucrados por las declaraciones de XXX, nosotros llevamos más de XX trabajando para construir una identidad y valores que nos definen como marca.

En este caso queremos aclarar que las declaraciones emitidas por XXX fueron realizadas de forma personal y no en nombre de la marca. Sin embargo, nos disculpamos nuevamente por las acciones/declaraciones de XXX, pues no se alinean con nuestro sistema de valores corporativos.

Reafirmamos nuestro compromiso para lograr que la marca sea y siga siendo un referente en la industria de la moda, por nuestro compromiso de generar espacios seguros para nuestra comunidad y todo el entorno que nos rodea.

Q&A:

1-¿El líder de la marca genuinamente se arrepiente de sus acciones/declaraciones o solo fue por obligación?

- No podemos dar declaraciones sobre las emociones o convicciones internas de una persona, lo que sí podemos asegurar es que la cooperación y el compromiso de XXX ha sido visible desde el inicio de este proceso, así que trabajaremos en conjunto para restaurar la imagen de Raíces como el equipo que somos.

2-¿Cómo Raíces tiene líderes con estas actitudes?

- Es importante aclarar que el comportamiento de un solo individuo no define toda la cultura de una organización, de igual forma estamos reforzando nuestros procesos internos para asegurar que la ética de nuestros líderes y empleados estén alineados a nuestra visión.

3-¿Creen que este incidente se vea reflejado en una baja de las ventas?

- Confiamos en la relación de confianza que hemos construido a través de los años con todas nuestras clientas, y esperamos que nuestro compromiso con el respeto y la ética de marca prevalezcan sobre un error humano.

4-¿El líder de la marca seguirá siendo parte del equipo de Raíces?

- <u>En caso de que las declaraciones no sean tan controversiales:</u> en Raíces vemos a nuestro equipo de trabajo como una familia, y las familias no se abandonan en momentos difíciles. Sabemos que errar es de humanos y estamos convencidos de que no hubo una mala intención detrás de las acciones. Esto no significa que aprobemos o respaldemos los errores cometidos, sino que decidimos elegir el camino del aprendizaje, entendiendo que cuando se cometen errores son oportunidades para crecer.

- <u>En caso de que las declaraciones sean muy controversiales (homofobia, racismo, machismo, postura política):</u> en Raíces creemos que el respeto y la integridad es la base de todo lo que hemos creado, por eso queremos aclarar que las recientes declaraciones que ha emitido por XX no representan los valores ni la cultura de nuestra marca, y lamentamos todo el impacto negativo que sus palabras han podido causar a XX. Por el momento, la junta directiva está evaluando las próximas acciones que se tomarán respecto a XX quien estuvo liderando junto a nosotros durante mucho tiempo en la marca, priorizando siempre la ética que nos ha distinguido a través de los años.

5-¿Algún otro líder o trabajador de Raíces está de acuerdo con las acciones/declaraciones realizadas?

- Para nosotros es muy importante respetar las diferentes formas de pensar entendiendo que todos somos individuos con criterio propio, y la verdad esa apertura nos ha permitido crear espacios donde pueden converger diferentes perspectivas pero unidos por un mismo propósito, y es seguir adelante juntos. No podemos hablar en nombre de cada individuo, lo que sí les aseguramos es que como marca no aprobamos las acciones/declaraciones emitidas por uno de nuestros líderes. Seguimos trabajando para que los valores de nuestra marca se reflejen en cada persona que pertenece a nuestro equipo.

Situación 5: una personalidad política controversial que tiene un alto índice de rechazo por la población sale con un *merch* de Raíces

Problema para la marca	Se empieza a asociar a Raíces con una ideología política, afectando la reputación de la marca
Afectados	● Clientas ● Empleados
Audiencias claves	● Comunidad de Raíces ● Embajadores de marca ● Aliados estratégicos
Impacto	Alto

Tabla 20. Análisis del escenario 5 del manual de comunicación de crisis de Raíces. Fuente: Elaboración propia (2025).

Acciones:

1. Reunión inmediata para verificar los hechos: en qué contexto se estaba usando la merch de Raíces, quién la usaba, dónde ha sido publicado, si hay un líder de opinión. Todo el comité.

2. Hacer una primera lectura y análisis de los mensajes y comentarios que están circulando en las diferentes plataformas para determinar la gravedad de la situación. Encargada: asesora de comunicaciones.

3. Desarrollar los guiones para los contenidos que se publicarán: comunicados y videos. Encargada: gerente de agencia.

4. Explicar la situación a todos los empleados, marcándoles las pautas de acción: no deben comentar ni dar likes a comentarios o posturas que estén publicadas por externos en las redes sociales sobre la situación. Encargada: gerente general.

5. Publicar un comunicado y un video que lo respalde, donde hable el vocero y se indique la postura de la marca. Encargada: gerente de agencia.

6. Monitoreo constante de las redes sociales para registrar la cantidad de comentarios o mensajes respecto al problema ocurrido. Encargada: asesora de comunicaciones.

7. Reunión post crisis para evaluar los puntos de mejora. Todo el comité.

Importante: luego del primer comunicado, se pueden crear contenidos con los trabajadores de la marca, mostrando los procesos y haciendo entrevistas con ellos, para lograr reemplazar la idea de la asociación de la marca al personaje político, y buscar en enfatizar las caras detrás de la marca

Vocera designada:

- Karen Guerra

Statement sugerido:

Raíces es una marca dedicada a vestir a la mujer venezolana, y nos dedicamos exclusivamente a la moda. No respaldamos ni apoyamos ninguna postura u organización política, y les pedimos a todos el mayor apoyo y compresión con esta situación que se sale de nuestras manos. Nuestra misión es ofrecerles el mejor servicio y la mejor experiencia de compra con nosotros y nada nos desviará de nuestros objetivos.

Q&A:

1-¿Raíces apoya a ese partido político?

- No, somos una empresa enfocada en la moda y el diseño, no apoyamos ni estamos involucrados con ninguna postura política.

2-¿Cómo llegó la pieza con el logo de Raíces a sus manos?

- Enfatizamos que en nuestro proceso de venta y atención a las clientas la información personal como sus creencias o sus posturas políticas, nunca salen a relucir en medio de las conversaciones, nuestro objetivo es brindar la mejor experiencia de compra. La pieza es parte de nuestro inventario de *merch* de cortesía que se les entrega a cualquier persona que compre en nuestras tiendas durante una temporada en específico. Cada temporada vamos variando los regalos de cortesía, si lo posee es un resultado de una experiencia de compra regular en alguna de nuestras tiendas.

3-¿Dejarán de regalar *merch* para evitar que esto vuelva a pasar?

- Esta es una estrategia de agradecimiento y fidelización para nuestras clientas que hemos mantenido durante años, y no vamos a modificar o sacrificar ninguna de nuestras estrategias por un incidente puntual que se escapa de nuestras manos.

Situación 6: filtración de los datos de las clientas

Problema para la marca	Violación a la confianza de las clientas al difundirse información confidencial
Afectados	● Clientas ● Imagen de marca
Audiencias claves	● Comunidad de Raíces
Impacto	Muy alto - crítico

Tabla 21. Análisis del escenario 6 del manual de comunicación de crisis de Raíces. Fuente: Elaboración propia (2025).

Acciones:

1. Realizar una auditoría interna para identificar quién fue la persona responsable de filtrar la información. Encargada: gerente general.

2. Reunión para evaluar la gravedad de la filtración, el nivel de vulnerabilidad que están expuestas las clientas y el impacto a la imagen de la marca. Todo el comité.

3. Pautar una asesoría legal para evaluar las diferentes opciones de acciones legales que se pueden ejecutar contra los responsables de las filtraciones. Encargados: directora creativa y asesor de marca.

4. Desarrollar los guiones para los contenidos que se publicarán: comunicados y videos. Encargada: gerente de agencia.

5. Reunirse con los empleados para comunicarles la situación y plantearles la posición de la marca, marcándoles la pauta de acción. Encargada: gerente general.

6. Monitoreo constante de las redes sociales para registrar la cantidad de comentarios o mensajes respecto al problema ocurrido. Encargada: asesora de comunicaciones.

7. Reunión post crisis para evaluar los puntos de mejora. Todo el comité.

Vocera designada:

- Karen Guerra

Statement sugerido:

Lamentamos profundamente los hechos ocurridos el pasado XXX, confirmamos que nuestros datos privados fueron vulnerados y publicados sin nuestro consentimiento por XXX, incluyendo información delicada de nuestras clientas y contenido confidencial de la marca.

Queremos disculparnos de forma especial con todas nuestras clientas. Siempre su seguridad y privacidad ha sido nuestra prioridad. Tenemos años fortaleciendo nuestra confianza con cada una de las personas de nuestra comunidad y seguiremos trabajando para que esto siga siendo así en un futuro.

En las próximas horas tomaremos las acciones necesarias para hacer responsables a las personas involucradas en la filtración de datos, y mejorar los procedimientos internos para que esta situación jamás se vuelva a repetir.

Q&A:

1-¿Qué información se filtró sobre las clientas?

- Luego de revisar cuidadosamente hemos determinado que la filtración ha sido de (explicar si fue los números de contacto, direcciones, datos de compra, etc). Estamos muy apenadas con todo lo ocurrido, entendemos cómo se

deben sentir nuestras clientas, porque también nos sentimos vulneradas en todo este proceso.

2- ¿Cómo restableceran la confianza con la clientas?

- Vamos a trabajar de la mano de expertos en seguridad para poder tener un blindaje mayor sobre toda nuestra información privada. Haremos auditorías y capacitaciones con el personal que maneja los datos. La seguridad de nuestras clientas es nuestra prioridad, ellas son lo más importante para nosotras.

3-Si toda esa información era confidencial, ¿cómo se filtró?

- Después de investigar pudimos determinar que (Comentar si fue un ataque externo o una filtración interna). Independientemente de lo sucedido, asumimos la responsabilidad de fallar en proteger debidamente la información y tomaremos esta situación como un incidente para mejorar todos nuestros procesos internos y que estén a la altura del servicio que nuestras clientas merecen.

Situación 7: una clienta muestra unos zapatos que compró recientemente se daña con muy poco uso en redes sociales, acusa a Raíces de hacer publicidad engañosa

Problema para la marca	Se pone en duda la promesa de calidad *premium* y puede llegar a afectar la reputación y la credibilidad de la marca.
Afectados	● Clienta que tuvo incidente con zapatos
Audiencias claves	● Clientas ● Comunidad de Raíces
Impacto	Alto

Tabla 22. Análisis del escenario 7 del manual de comunicación de crisis de Raíces. Fuente: Elaboración propia (2025).

Acciones:

1. Reunión inmediata para evaluar la gravedad de los hechos y el impacto a la imagen de la marca y poder activar el protocolo. Todo el comité.

2. Ponerse en contacto con la clienta que ha hecho la denuncia, para ofrecer una disculpa y escuchar su versión de la historia. Encargada: directora creativa.

3. Recibir el producto y validar el daño. Encargada: gerente general.

4. Contactar nuevamente a la clienta para ofrecer una solución de acuerdo a la necesidad (cambio por uno nuevo u otro producto del mismo valor, reparación o devolución de dinero). Encargada: directora creativa.

5. Explicar la situación a todos los empleados, marcándoles las pautas de acción. Encargada: gerente general.

6. Monitoreo constante de las redes sociales para registrar la cantidad de comentarios o mensajes respecto al problema ocurrido. Encargada: asesora de comunicaciones.

7. Reunión post crisis para evaluar los puntos de mejora. Todo el comité.

Vocera designada:

- Michelle Nassef

Statement sugerido:

Queremos tomar un momento para aclarar la controversia que ha surgido respecto a uno de nuestros productos, la cual fue reportada por una de nuestras clientas por redes sociales el día XXX. Actualmente nos encontramos en contacto directo con ella para ofrecerle una solución rápida, planteando una variedad de opciones y que ella tome la decisión que le funcione mejor.

Reconocemos que esto es un hecho aislado, ya que nosotros velamos por tener la mejor curaduría de costuras, materiales y acabados. En estos XX años de experiencia, hemos trabajado arduamente por tener productos de muy alta calidad, y que cualquier inconveniente será manejado por nuestro equipo para solventar en el menor tiempo posible. Porque nuestra misión es servirle a cada cliente y que se lleven la mejor experiencia con nosotros.

Q&A:

1-¿La calidad de sus productos ha disminuido y no valen el precio que están colocando?

- No, mantenemos la misma calidad *premium* y mano de obra que nos ha caracterizado, este caso puntual lo estamos revisando junto a nuestros proveedores para verificar que sea una excepción. La calidad de nuestro servicio les garantiza que ante cualquier eventualidad estamos comprometidas a ofrecer toda nuestra ayuda para encontrar una solución y que siempre tengan la mejor experiencia.

2-¿Qué opciones tiene una persona que le suceda este inconveniente?

- Evaluamos cada caso de forma particular para ofrecer la solución que más se adapte a la necesidad y satisfacción de la clienta. Generalmente, podemos ofrecerles una sustitución del producto por uno completamente nuevo o una reparación de alto nivel con un proveedor de confianza. En caso excepcionales, contemplamos la devolución del dinero.

Situación 8: una campaña de marketing es malinterpretada y se acusa a la marca de irrespetar a un grupo en específico (sea por su condición social, género o creencia)

Problema para la marca	Hubo una distorsión en la percepción del mensaje, generando rechazo hacia la marca
Afectados	● Nicho que se siente aludido (según el mensaje)
Audiencias claves	● Clientas ● Comunidad de Raíces ● Líderes de opinión o embajadores de marca ● Aliados estratégicos
Impacto	Alto

Tabla 23. Análisis del escenario 8 del manual de comunicación de crisis de Raíces. Fuente: Elaboración propia (2025).

Acciones:

1. Identificar qué palabras o conceptos dentro del mensaje fueron malinterpretados y causaron confusión. Encargada: social listener.

2. Reunión inmediata para evaluar la gravedad de los hechos y el impacto a la imagen de la marca. Todo el comité.

3. Hacer una primera lectura y análisis de los mensajes y comentarios recibidos sobre la situación. Encargada: asesora de comunicaciones.

4. Desarrollar los guiones para los contenidos que se publicarán: comunicados y videos. Encargada: gerente de agencia.

5. Explicar la situación a todos los empleados, marcándoles las pautas de acción. Encargada: gerente general.

6. Dependiendo de la gravedad se puede evaluar bajar la campaña o publicación que está generando polémica. Encargadas: gerente de agencia y asesora de comunicaciones.

7. Publicar un comunicado y un video que lo respalde, donde hable el vocero. Desarrollar los guiones para los contenidos que se publicarán: comunicados y videos. Encargada: gerente de agencia.

8. Monitoreo constante de las redes sociales para registrar la cantidad de comentarios o mensajes respecto al problema ocurrido. Encargada: asesora de comunicaciones.

9. Reunión post crisis para evaluar los puntos de mejora. Todo el comité.

Vocera designada:

- Michelle Nassef

Statement sugerido:

Expresamos nuestras más sinceras disculpas por la situación que ha ocurrido recientemente con respecto a nuestra (campaña o publicación XX), aquellos que nos siguen desde hace tiempo pueden saber que a través de nuestras campañas buscamos crear espacios que conecten e inspiren.

La (campaña o publicación XX) no logró transmitir el mensaje que esperábamos y ha dado lugar a malas interpretaciones que no se ajustan a nuestra opinión ni a nuestros valores. Nuevamente nos disculpamos con aquellas personas que pudieron sentirse aludidas o incómodas con el contenido.

Q&A:

1-¿Cómo nadie de su equipo se dio cuenta del error antes de publicarlo?

- En el desarrollo del concepto todos nos dedicamos a resaltar (punto) desde el punto de vista de (perspectiva de la marca), y no tomamos en cuenta que podía relacionarse con este otro tema. Este proceso nos obliga a replantearnos la forma en la que creamos el contenido, prestando más atención a los detalles, algo que siempre nos ha caracterizado. Sin embargo, en esta oportunidad fallamos y asumimos la responsabilidad.

2-¿Esperan que las ventas se vean afectadas por la polémica?

- Desde nuestros inicios nos hemos enfocado en nuestros valores como marca y el compromiso que tenemos con nuestras clientas, lo demuestra la relación que hemos logrado construir con cada una de ellas. Esperamos que este incidente no tenga un mayor impacto en la percepción que tienen sobre la marca, y por ende no esperamos que haya un gran cambio en nuestras ventas.

3-¿Creen que puedan recuperar su reputación?

- Por supuesto, todo el trabajo que hemos realizado durante años es más fuerte que un error puntual. Seguiremos haciendo nuestro mayor esfuerzo y el tiempo demostrará la coherencia de nuestras acciones. Nuestra comunidad y nuestras clientas saben lo que somos, y seguiremos trabajando para mantenernos siendo de Espíritu libre y Raíces fuertes.

Situación 9: colapso de aforo en un evento de la marca, influencers invitados hacen storytimes del caos ocurrido y se viraliza

Problema para la marca	El éxito de la convocatoria genera un colapso de invitados, y los *influencers* viralizan el caos de la mala organización en redes sociales
Afectados	● Invitados al evento
Audiencias claves	● Clientas ● Comunidad de Raíces ● Aliados estratégicos presentes en el evento
Impacto	Medio - alto

Tabla 24. Análisis del escenario 9 del manual de comunicación de crisis de Raíces. Fuente: Elaboración propia (2025).

Acciones:

1. Verificación de los hechos ocurridos en el evento, consultar con los organizadores el error en la logística. Encargados: directora creativa y gerente general.

2. Evaluar los contenidos publicados por los influencers, verificar los comentarios y mensajes recibidos en redes sociales de la marca. Encargada: asesora de comunicaciones.

3. Desarrollar los guiones para los contenidos que se publicarán: comunicados y videos. Encargada: gerente de agencia.

4. Publicar un comunicado y un video en redes sociales para mostrar la posición de la marca. Encargada: gerente de agencia.

5. Monitoreo constante de las redes sociales para registrar la cantidad de comentarios o mensajes respecto al problema ocurrido. Encargada: asesora de comunicaciones.

6. Reunión post crisis para evaluar los puntos de mejora. Todo el comité.

Vocera designada:

- Michelle Nassef

Statement sugerido:

En Raíces nuestra meta siempre es crear espacios donde todas las personas puedan disfrutar y sentirse bien atendidas. El día XX, durante el evento que realizamos, se superó en la asistencia la capacidad del espacio y la logística que habíamos preparado.

Sabemos que muchos no pudieron disfrutar de la experiencia que nosotras estamos comprometidas a ofrecerles, y por eso nos disculpamos, usaremos esta situación para tomar medidas para nuestras próximas convocatorias y así asegurarnos que puedan seguir compartiendo momentos memorables junto a Raíces.

Q&A:

1-¿Cómo se determinó la cantidad de invitados y por qué superó el aforo permitido?

- La convocatoria se hizo según la proyección de asistencia de acuerdo a nuestras experiencias anteriores. Sin embargo, en esta oportunidad tuvimos una respuesta más positiva de la que hemos recibido en otras oportunidades. Vemos esta situación como una oportunidad para aprender y poder seguir ofreciendo experiencias de alto nivel.

2-¿Por qué no comunicaron en redes sociales que la capacidad del lugar ya estaba llena para evitar que siguieran llegando personas?

- Nuestro enfoque en ese momento estaba en atender a quienes ya se encontraban dentro del espacio. Es cierto que si hubiésemos comunicado la información de forma oportuna no hubiera escalado el problema a tal magnitud, lo tendremos muy presente en nuestros protocolos internos para una próxima oportunidad.

3-¿Qué acciones de compensación se darán para las personas que no pudieron acceder al evento?

- Estamos respondiendo de forma personalizada a todas las personas que nos están escribiendo para escuchar sus opiniones y, como medida de compensación inmediata, estamos dando cupones de saldo a favor canjeables en nuestras tiendas y, además, les daremos prioridad en las listas de invitación a los próximos eventos que realicemos.

Situación 10: incendio nocturno con pérdida material total en una de las tiendas

Problema para la marca	Un corto en uno de los tomacorrientes de la tienda genera un incendio durante la noche, se pierde todo el inventario y se afecta gravemente la infraestructura de la tienda
Afectados	● Patrimonio de la marca
Audiencias claves	● Comunidad de Raíces ● Líderes de opinión o embajadores de marca
Impacto	Alto

Tabla 25. Análisis del escenario 10 del manual de comunicación de crisis de Raíces. Fuente: Elaboración propia (2025).

Acciones:

1. Verificación de los hechos ocurridos en el evento: investigar el origen del corto junto a los bomberos y protección civil. Encargada: gerente general.

2. Evaluar la gravedad de las pérdidas para la continuidad de la operatividad de Raíces. Encargada: directora creativa y gerente general.

3. Reunión inmediata para definir el plan de reparación de los espacios, y la redistribución de los empleados en el proceso. Todo el comité.

4. Reunirse con los empleados para comunicarles la situación y los próximos pasos que enfrentará la marca. Encargada: directora creativa.

5. Desarrollar los guiones para los contenidos que se publicarán para contarle a la comunidad de Raíces los hechos ocurridos: se hará a través de publicación de videos. Encargada: gerente de agencia.

6. Monitoreo constante de las redes sociales para registrar la cantidad de comentarios o mensajes respecto al problema ocurrido. Encargada: asesora de comunicaciones.

Vocera designada:

- Karen Guerra

Statement sugerido:

Estamos viviendo uno de los momentos más difíciles en toda la historia de la marca, una de nuestras tiendas sufrió un incendio el día XX. Podemos informar que no hay ninguna persona afectada físicamente. Agradecemos a todos los que nos han apoyado en este proceso, en especial a los bomberos y a los organismos de seguridad que han estado brindándonos la mejor ayuda posible. Gracias a todos los que se han preocupado y nos han contactado, estamos seguras que juntas saldremos de esta situación.

Situación 11: cierre de una de las tiendas

Problema para la marca	Percepción de inestabilidad corporativa
Afectados	● Imagen de la marca ● Empleados
Audiencias claves	● Clientas ● Comunidad de Raíces ● Aliados estratégicos ● Proveedores
Impacto	Alto

Tabla 26. Análisis del escenario 11 del manual de comunicación de crisis de Raíces. Fuente: Elaboración propia (2025).

Acciones:

1. Reunión inmediata para definir el motivo de cierre que se le comunicará a los empleados y a la comunidad de Raíces, desarrollando el plan de reubicación de personal e inventario. Todo el comité.

2. Desarrollar los guiones para los contenidos que se publicarán: comunicados y videos. Encargada: gerente de agencia.

3. Explicar la situación a todos los empleados, marcándoles las pautas de acción. Encargada: gerente general.

4. Publicar un comunicado y un video que lo respalde, donde hable el vocero explicando la postura de la marca. Encargada: gerente de agencia.

5. Monitoreo constante de las redes sociales para registrar la cantidad de comentarios o mensajes respecto al problema ocurrido. Encargada: asesora de comunicaciones.

6. Reunión post crisis para evaluar los puntos de mejora. Todo el comité.

Vocera designada:

- Karen Guerra

Statement sugerido:

En Raíces trabajamos siempre por ofrecerles lo mejor, y les aseguramos que todas acciones son para el fortalecimiento de la marca, y en esta oportunidad lamentablemente significa el cierre de una de nuestras tiendas ubicada en Centro San Ignacio. Estamos muy agradecidas con todo lo que vivimos en este espacio y ahora seguiremos trabajando con la misma pasión y detalle para seguir creando juntas, ¡les damos gracias por todo el apoyo y amor que hemos recibido!.

Q&A:

1-¿Por qué cerraron?

- Estamos en proceso de optimizar nuestros esfuerzos y decidimos dirigirlos a nuestras otras sedes para seguir manteniendo la calidad de la experiencia para nuestras clientas

2-¿Qué pasará con el personal que trabajaba allí?

- Nuestra prioridad es el bienestar de nuestro equipo y podemos asegurar que fueron asignados a nuestras otras tiendas para que sigan trabajando con nosotros. En los casos donde esto no sea posible, cumpliremos con todos los beneficios de la ley que les corresponda, y por supuesto que estamos agradecidas con todo el tiempo que nos acompañaron.

3- ¿Piensan abrir otra tienda pronto?

- Actualmente estamos enfocados en centrar nuestros recursos en tener la mejor experiencia de venta en cualquiera de nuestros espacios. Vamos a fortalecer nuestras estrategias, para cuando se nos dé la oportunidad de un nuevo espacio podamos expandirnos con la misma calidad, pero por el momento no, no está en nuestros planes a corto plazo abrir otra tienda.

4- ¿No les afecta económicamente el cierre?

- Vemos esta decisión como algo que más bien ayudará a la economía de la marca, porque, al final, si una sede no cumple con los objetivos ni con las metas estratégicas, es mejor liberar el capital para poder invertirlo en otros proyectos que sean de más provecho para la marca.

5- ¿La decisión está ligada a temas de liquidez económica de la compañía?

- No, la empresa se encuentra con una alta rentabilidad a nivel financiero, y justamente para seguir cuidando esa estabilidad necesitamos tomar decisiones difíciles pero necesarias para el beneficio de la marca.

Situación 12: salida de un socio de la marca o disolución de sociedad

Problema para la marca	Percepción de inestabilidad corporativa, posible división del equipo de trabajo
Afectados	● Aliados y proveedores ● Empleados
Audiencias claves	● Clientas ● Líderes de opinión y embajadores de marca ● Comunidad de Raíces

Impacto	Muy alto

Tabla 27. Análisis del escenario 12 del manual de comunicación de crisis de Raíces. Fuente: Elaboración propia (2025).

Acciones:

1. Reunión para definir los términos de la salida del socio, velando por la continuidad y operatividad de la marca. Todo el comité.

2. Explicar la situación a todos los empleados, marcándoles las pautas de acción. Encargada: gerente general.

3. Contactar a los socios y proveedores los cambios que la marca realizará en la brevedad, asegurándoles que las relaciones y los compromisos no se verán afectados. Encargada: directora creativa.

4. Desarrollar los guiones para los contenidos que se publicarán: comunicados y videos. Encargada: gerente de agencia.

5. Desarrollar y publicar un comunicado junto a un video que lo respalde, donde hable el vocero. Encargada: gerente de agencia.

6. Monitoreo constante de las redes sociales para registrar la cantidad de comentarios o mensajes respecto al problema ocurrido. Encargada: asesora de comunicaciones.

7. Reunión post crisis para evaluar los puntos de mejora. Todo el comité.

Vocera designada:

- Karen Guerra

Statement sugerido:

En Raíces sabemos que los cambios son naturales en todo proyecto. Hoy queremos informarles que (Nombre de la socia) tomará un nuevo camino cerrando esta etapa junto a nosotros. Agradecemos su trabajo y aporte durante todo este tiempo. Raíces continúa con su compromiso diario de ofrecer el mejor servicio y calidad de sus productos, ahora liderada por (Nombre de la socia que queda al frente) y el mismo equipo de siempre, trabajando con la misma dedicación. A (Nombre de la socia que se va) con todo el amor, ¡le deseamos el mayor de los éxitos en todos los proyectos que emprenda!

Q&A:

1-¿La marca Raíces se disolverá?

- No, tenemos más de 10 años trabajando por crear una marca sólida y podemos decir que lo hemos logrado. La salida de una de las socias implican varios cambios internos, pero no afectará nuestro compromiso de seguir ofreciendo el mejor servicio a todas nuestras clientas.

2-¿Van a cambiar la curaduría o los proveedores ahora que (Nombre de socia) ya no está?

- La esencia de Raíces sigue siendo la misma, una marca de Espíritu libre y Raíces fuertes, aunque haya cambios trabajaremos por siempre ofrecer los estándares de calidad a la que nuestras clientas están acostumbradas. Es una posibilidad de que exploremos nuevas alianzas con los mejores proveedores, pero siempre asegurando la mejor curaduría y cuidado a los detalles que nos definen.

3-¿Por qué se está separando la sociedad, hubo un problema?

- Como en cualquier sociedad de larga trayectoria es natural que surjan diferentes visiones sobre el proyecto. Así que en mutuo acuerdo decidimos

que lo más sano para la marca y para nosotras en lo personal era continuar nuestros caminos independientes. Nuestro enfoque ahora es continuar con todo lo que hemos construido y asegurar que Raíces siga siendo ese espacio que nuestras clientas aman.

Situación 13: robo a mano armada dentro de la tienda

Problema para la marca	Afectación emocional del equipo de trabajo y de clientas, pérdida de activos líquidos (efectivo) y pérdida de material
Afectados	● Capital de marca ● Empleados de piso de venta ● Clientas presentes
Audiencias claves	● Cuerpos de seguridad del estado ● Clientas ● Comunidad de Raíces
Impacto	Alto

Tabla 28. Análisis del escenario 13 del manual de comunicación de crisis de Raíces. Fuente: Elaboración propia (2025).

Acciones:

1. Verificar los hechos ocurridos y el estado físico de todos los presentes. Encargada: gerente general.

2. Reunión para evaluar la gravedad de los hechos y el impacto a las finanzas de la marca. Todo el comité.

3. Contactar a las autoridades para realizar la denuncia formal. Importante: tener los videos de las cámaras de seguridad a la mano. Encargada: directora creativa.

4. Desarrollar los guiones para los contenidos que se publicarán: comunicados y videos. Encargada: gerente de agencia.

5. Explicar la situación a todos los empleados, marcándoles las pautas de acción. Encargada: gerente general.

6. Publicar un comunicado y un video que lo respalde, donde hable el vocero explicando la postura de la marca. Encargada: gerente de agencia.

7. Monitoreo constante de las redes sociales para registrar la cantidad de comentarios o mensajes respecto al problema ocurrido. Encargada: asesora de comunicaciones.

8. Reunión post crisis para evaluar los puntos de mejora. Todo el comité.

Vocera designada:

- Karen Guerra

Statement sugerido:

Lamentamos informar que una de nuestras tiendas fue víctima de un robo. Nuestra prioridad siempre será la seguridad de nuestro equipo y nuestras clientas, por ello, aunque tenemos pérdidas materiales, nos alivia informar que todos los que estaban presentes se encuentran físicamente bien. Queremos agradecer a todos los que nos han brindado apoyo en medio de esta situación.

Q&A:

1-¿Hubo algún herido o alguien necesitó asistencia médica?

- Afortunadamente, no hubo heridos en el incidente. Nuestra prioridad en ese momento fue asegurar que todos los presentes estuvieran seguros.

2-¿Este incidente afecta la estabilidad financiera de la marca?

- Actualmente estamos haciendo un inventario detallado para determinar el nivel de daños, esperamos que este incidente no detenga nuestro crecimiento y más bien nos motive a trabajar con más fuerza. Nosotros creemos en el trabajo honesto y en los resultados que son logrados con esfuerzo, eso es lo que realmente permanece en el tiempo.

3- ¿Qué pasará con los clientes que estaban en la tienda cuando ocurrió todo? ¿Contarán con algún apoyo de su parte?

- Lo más importante para nosotros es velar por la integridad y el bienestar de todos los que forman parte de nuestra comunidad, tanto los empleados como las clientas que estaban presentes. Por eso estamos organizando un plan de apoyo y acompañamiento para todos los que estaban presentes, contaremos con los mejores profesionales para brindarles la ayuda psicológica que se necesita luego de momentos así.

Situación 14: una clienta tiene un accidente físico grave relacionado con la falla de un producto

Problema para la marca	Cuestionamiento de la calidad de materiales y de la funcionalidad del producto
Afectados	● Clienta que tuvo el accidente
Audiencias claves	● Clientas ● Empleados
Impacto	Alto

Tabla 29. Análisis del escenario 14 del manual de comunicación de crisis de Raíces. Fuente: Elaboración propia (2025).

Acciones:

1. Ponerse en contacto con la clienta para validar los hechos ocurridos y su estado de salud. Encargada: directora creativa.

2. Reunión inmediata para evaluar la gravedad de los hechos y el impacto a la imagen de la marca y poder activar el protocolo. Importante: definir una compensación para la clienta afectada, que esté al nivel de la gravedad del asunto. Todo el comité.

3. Revisar el inventario del producto relacionado con el accidente que siga disponible en tienda para verificar la calidad y seguridad del mismo. Encargada: gerente general.

4. Contactar al proveedor que fabrica esos productos para indicarle los hechos ocurridos y poder determinar si fue una anomalía de ese producto o si es una falla de confección desde la fábrica. Encargada: directora creativa.

5. Escribir para hacer seguimiento a la clienta para conocer su estado de recuperación y comunicarle las acciones que tomará la marca para ayudarle. Encargada: directora creativa.

Vocera designada:

- Karen Guerra

Statement sugerido:

Para Raíces el cuidado y bienestar es primordial. Lamentamos el accidente que recientemente le ha ocurrido a una de nuestras clientas, ya nos pusimos en contacto directamente con ella para brindar nuestro apoyo y acompañamiento en esta situación.

Hemos decidido hacer una revisión de todo el stock del producto que se vio involucrado en el incidente para asegurarnos de la calidad del mismo. Trabajamos para garantizar que cada paso que den con Raíces sea seguro y confiable.

Q&A:

1-¿El producto tenía un defecto de fábrica o fue un mal uso?

- Tenemos procesos que verifican nuestros altos estándares de calidad. Desde el primer momento nos hemos puesto en contacto con ella para conocer los detalles de lo sucedido. También entendemos que si bien el producto estuvo involucrado, existen muchos factores externos que debemos analizar cómo las condiciones de uso o el cuidado, incluso los espacios donde sucedió el incidente. Realizaremos una investigación para determinar la causa y brindar el apoyo necesario.

2-¿Van a cubrir los gastos médicos de la clienta?

- Actualmente estamos en contacto con ella para brindarle nuestro apoyo y acompañarla en todo este proceso que atraviesa. Evaluaremos nuestras próximas acciones priorizando su recuperación y bienestar. Estamos dispuestas a ayudar dentro de lo que esté en nuestras posibilidades.

3- ¿Cómo garantizarán la seguridad de las clientas que tienen el mismo producto?

- Estamos en contacto con el proveedor para hacer una auditoría detallada de todo el proceso de elaboración de los zapatos, para asegurarnos que los estándares de calidad sean los más altos y que esto no vuelva a ocurrir.

Situación 15: denuncia de acoso sexual por parte de uno de los lideres

Problema para la marca	Daño importante a la reputación, una falta a la ética y a los valores de la marca
Afectados	● Víctima que denuncia ● Empleados ● Imagen de la marca
Audiencias claves	● Clientas ● Comunidad Raíces ● Autoridades legales
Impacto	Muy alto

Tabla 30. Análisis del escenario 15 del manual de comunicación de crisis de Raíces. Fuente: Elaboración propia (2025).

Acciones:

1. Ponerse en contacto con el empleado que ha realizado la denuncia para ofrecerle todo el apoyo y disposición en este proceso. Encargada: directora creativa.

2. Pautar una reunión para verificar los hechos ocurridos, escuchar al denunciante con estricta confidencialidad. Encargada: gerente general.

3. Reunión de la junta directiva para definir las acciones en contra del trabajador que ha sido denunciado. Todo el comité.

4. Pautar una reunión con asesores legales para evaluar que las decisiones tomadas no tengan repercusiones mayores. Encargados: directora creativa y asesor de marca.

5. Reunirse con los empleados para comunicarles la situación y plantearles la posición de la marca, marcándoles la pauta de acción. Encargada: gerente general.

6. Monitoreo constante de las redes sociales para registrar si hay alguna filtración de la información. Encargada: asesora de comunicaciones.

7. Desarrollar y publicar un comunicado para marcar la posición de la marca respecto al problema ocurrido (únicamente si la noticia llega a los medios de comunicación o redes sociales, sino mejor manejarla solamente de forma interna) Encargada: gerente de agencia.

Vocera designada:

- Karen Guerra

Statement sugerido:

En Raíces nuestra prioridad siempre será el respeto y la integridad de las personas que forman parte de nuestra comunidad. Recientemente hemos recibido una denuncia y no toleraremos ninguna forma de acoso en nuestros espacios.

A la persona involucrada se le ha pausado su contrato de forma inmediata mientras avanzamos con las investigaciones correspondientes. No aprobamos de ninguna manera los hechos ocurridos que van en contra de nuestros valores. Acompañamos a la persona afectada y reafirmamos nuestro compromiso en crear espacios seguros para todas.

Q&A:

1-¿Había denuncias previas sobre esta misma persona que fueron ignoradas?

- No tenemos registro de reportes previos de este tipo de conductas de nuestro personal. Esto nos ha llevado a realizar un análisis de nuestros canales de comunicación internos para asegurarnos que cualquier comentario reciba la atención necesaria y que todos nuestros empleados se sientan en la confianza de comunicar sus inquietudes.

2-¿Cómo se asegurarán que no vuelva a ocurrir por parte de un empleado de Raíces ?

- Actualmente estamos trabajando en habilitar un canal de denuncias anónimas, todos nuestros empleados tendrán acceso para que puedan sentir la confianza de comunicar o denunciar actitudes inapropiadas que puedan ocurrir en los espacios de trabajo de forma oportuna. Nuestra meta es que nuestros espacios sean seguros para todos, y no toleraremos este tipo de conductas.

3- ¿El resto del equipo estaba al tanto de lo que sucedía?

- Después de que hicieron la denuncia hemos mantenido comunicación constante con cada persona del equipo para poder determinar el alcance de la situación. Sin embargo, nosotros como líderes no recibimos ninguna notificación o sospecha por parte del equipo de que algo así estaba ocurriendo. Por eso nuestra prioridad ahora es fortalecer la confianza para que puedan comunicarse siempre de forma oportuna.

4-¿La persona es la única víctima o existen otras que no se dan a conocer al público?

- Hasta el momento solo hemos recibido esta denuncia, pero nos encontramos haciendo una revisión interna para garantizar que no existan situaciones similares sin atender. Queremos asegurarnos que Raíces sea un espacio seguro y donde todos sean respetados.

Situación 16: accidente laboral de un empleado con un monopatín eléctrico dentro de los espacios del centro comercial es reportado por medios de comunicación

Problema para la marca	Riesgo de salud de la persona involucrada, afectación del clima organizacional por lo ocurrido, riesgo de demanda por accidente laboral
Afectados	● Empleado víctima del accidente ● La imagen de la marca
Audiencias claves	● Empleados
Impacto	Medio - alto

Tabla 31. Análisis del escenario 16 del manual de comunicación de crisis de Raíces. Fuente: Elaboración propia (2025).

Acciones:

1. Gestionar la atención de cuidados médicos para el empleado afectado. Encargada: gerente general.

2. Ubicar un experto que revise el monopatín eléctrico para determinar las condiciones del mismo, para lograr identificar si fue una falla técnica del mismo. Encargada: gerente general.

3. Solicitar al centro comercial los videos de las cámaras de seguridad para verificar los hechos del momento del accidente. Encargada: gerente general.

4. Reunión para verificar los hechos ocurridos en los espacios de trabajo, e identificar donde estuvo la falla, y proponer los nuevos procesos o capacitaciones que ayuden a evitar que se repita una situación similar. Todo el comité.

5. Mantener la comunicación constante con el empleado y sus familiares para garantizar que tenga todo lo necesario para su recuperación. Encargada: gerente general.

6. Reunirse con los empleados para comunicarles la situación y las medidas que se tomarán. Encargada: directora creativa.

7. Ejecutar entrenamientos de seguridad, donde se les expliquen los nuevos procedimientos con los monopatines a los empleados, lo que permitirá evitar futuros accidentes. Encargada: gerente general.

8. Desarrollar y publicar un comunicado para marcar la posición de la marca respecto al problema ocurrido (únicamente si la noticia llega a los medios de comunicación o redes sociales, sino mejor manejarla solamente de forma interna). Encargada: gerente de agencia.

Vocera designada:

- Karen Guerra

Statement sugerido:

Nuestra prioridad como marca es la seguridad y el bienestar de todo nuestro equipo, quienes diariamente hacen posible este proyecto al que todos le dedicamos tanto esfuerzo y cariño. Lamentamos informar que recientemente alguien de nuestro equipo ha sufrido un accidente cuando iba de una tienda a otra en uno de nuestros monopatines. Desde el primer momento hemos activado nuestro protocolo de emergencia para asegurarnos que sea atendido médicamente. Acompañamos a sus familiares en estos momentos y nos enfocaremos en su pronta recuperación. Estamos trabajando de la mano con el centro comercial y las autoridades para lograr determinar los hechos ocurridos.

Q&A:

1-¿Cuál fue la causa del accidente?

- Actualmente estamos haciendo una revisión del área para entender las causas precisas del accidente. Revisaremos si las condiciones del equipo eran las correctas, o si fue más bien un fallo en el manejo operativo del mismo. Actualmente contamos con medidas de prevención, este incidente nos impulsa a revisar nuevamente todos nuestros procesos para identificar cualquier oportunidad de mejora para asegurarnos que todos los espacios sean seguros para el desenvolvimiento del personal.

2-¿La empresa va a cubrir los gastos médicos o cuenta con algún seguro para los empleados?

- Entendiendo nuestra responsabilidad y compromiso con todo nuestro equipo de trabajo, brindaremos todo el apoyo necesario para que la persona afectada reciba las atenciones médicas necesarias, esperando siempre su pronta recuperación.

3-¿Qué medidas se tomarán para que accidentes así no vuelvan a ocurrir?

- Vamos a realizar capacitaciones especiales con los monopatines eléctricos y también vamos a implementar nuevas señalizaciones dentro del espacio de trabajo para reforzar la seguridad.

4-¿Tienen los permisos del centro comercial para circular con esos monopatines por los pasillos?

- Por supuesto, todo el permiso de circulación fue aprobado por la administración del Centro San Ignacio desde el principio.

Respuestas según los diferentes tipos de públicos

Público interno		Formato o canal de contacto
Empleados	Es necesario informar a los empleados de la crisis, y las acciones que tomará la empresa para enfrentarla. Es importante explicar el rol que tienen dentro de esta crisis para que ellos puedan identificarse.	● Reuniones presenciales informativas ● Mensajes a través de los grupos de whatsapp
Proveedores internacionales (en caso de ser necesario)	Al tener tanta relevancia en la marca, se debe comunicar lo antes posible la crisis y los avances de la misma, es importante transmitirles la seguridad que se resolverá lo más pronto posible y que no afectará las relaciones entre ambos.	● Correo electrónico ● Llamadas telefónicas ● Mensajes vía Whatsapp

Tabla 32. Respuestas a los diferentes públicos del manual de comunicación de crisis de Raíces.

Fuente: Elaboración propia (2025).

Público externo	Formato o canal de

		contacto
El estado y entes regulatorios	Al comunicarnos con ellos es importante ofrecer una colaboración total, y la proactividad para corregir y resarcir los daños ocasionados.	● Informes ● Reuniones ● Llamadas telefónicas
Medios de comunicación	En caso de que la situación amerite masificar la información, es importante buscar informar de primero para lograr controlar la narrativa de la historia.	● Notas de prensa ● Declaraciones por un vocero
Clientas	Responder ante sus dudas con respuestas que transmitan confianza y seguridad, tanto en piso de venta como en redes sociales	● Piso de venta ● Mensajes de Instagram ● Mensajes vía Whatsapp
Comunidad de Raíces (seguidores)	Solo se les comunicarán las informaciones necesarias, sin entrar en demasiados detalles, lo importante es que puedan conectar con la marca aun en momentos difíciles.	● Historias de Instagram ● Página web
Aliados estratégicos	Es importante ser transparentes y	● Correos electrónicos

	comunicarles de forma oportuna la crisis que puede estar atravesando la marca para transmitir confianza y fortalecer las relaciones con ellos.	● Llamadas telefónicas ● Mensajes vía Whatsapp

Tabla 33. Respuestas a los diferentes públicos del manual de comunicación de crisis de Raíces.

Fuente: Elaboración propia (2025).

A continuación se adjunta el manual en formato digital:

Imagen 2. Portada de Manual de comunicación de crisis de Raíces. Fuente: Elaboración propia (2025)

CONCLUSIONES

Mediante la aplicación de los conocimientos aprendidos a lo largo de la especialización, se pudo comprobar a partir de este trabajo la importancia de la planificación y la organización corporativa a nivel de las comunicaciones. Como se desarrolla al inicio de la investigación: la preparación es necesaria para poder afrontar de forma más efectiva el impacto de una crisis, minimizando los daños y optimizando los tiempos de respuesta.

Luego de realizar todo el proceso de investigación sumado a los resultados de las entrevistas se pudo evidenciar la importancia del desarrollo de un manual de comunicación de crisis para la empresa Raíces, ayudarlos a prepararse significa que ante alguno de los escenarios desarrollados los líderes estarán mejor preparados para mantener el control de la narrativa sin tener que recurrir a actuar improvisadamente o en respuestas emocionales. Como mencionaba Romina Palmisano , una crisis mal gestionada puede dañar una marca, pero bien manejada puede fortalecerla (Palmisano, comunicación personal, 2025).

Después de analizar la respuesta de cada una de las entrevistadas se concluye que la industria de la moda en Venezuela, aunque tiene una gran trayectoria, requiere el desarrollo de estructuras y protocolos comunicacionales corporativos para poder proteger uno de sus activos más importantes, la reputación y la confianza de sus clientes. La falta de manuales formales expone a las marcas a riesgos reputacionales mayores.

Ese fue el motivo por el cual se decide realizar una herramienta que les permita identificar los posibles riesgos a los que están expuestos. El manual de comunicaciones de crisis desarrollado para Raíces recopila protocolos, define el comité de crisis y establece acciones concretas que pueden servirles para tomar decisiones en momentos donde hay mucha presión.

Finalmente, este trabajo logra el objetivo de desarrollar una herramienta práctica que contribuye al fortalecimiento y al crecimiento de Raíces en el mercado de la moda venezolana, asegurando que su reputación y posicionamiento esté respaldado por una gestión comunicacional eficiente.

RECOMENDACIONES

Como aporte final se recomienda la revisión y actualización de este manual de forma periódica para garantizar que los protocolos y las estrategias evolucionen a la par del crecimiento de Raíces, adaptándose a los nuevos retos que surjan en los próximos años.

Adicionalmente, hacer capacitaciones de voceros con las personas designadas en el Comité de Crisis, para que llegado el momento sean capaces de representar a la marca de la forma más impecable y profesional posible.

Con base en las situaciones analizadas en el manual, se sugiere tomar las previsiones necesarias para evitar minimizar esos posibles riesgos que podrían desencadenar una crisis. Esto incluye verificar los canales de comunicación con los empleados, hacer encuestas anónimas para verificar el clima organizacional, revisar los espacios de trabajo asegurando que sean entornos seguros.

Se recomienda llevar un registro de los incidentes gestionados, esto permitirá realizar análisis posteriores para fortalecer la estructura interna y mejorar los procesos de la empresa.

Por último, prestar atención constantemente al mercado, para observar cómo la competencia está sobrellevando sus crisis, identificando qué acciones se pueden replicar y qué errores se tiene que evitar para no comprometer la estabilidad de la empresa.

Para todos aquellos estudiantes que deseen desarrollar trabajos similares, se les recomienda trabajar de la mano con los líderes de las empresas, nadie conoce mejor los riesgos reales que quienes dirigen la organización, si bien se pueden usar otros manuales de referencia, es importante recordar que ninguna empresa es igual a otra, y las situaciones difíciles aunque son similares siempre tendrán matices particulares del contexto. Adicionalmente, para el desarrollo del manual, es más valioso desarrollar situaciones que sean realistas y factibles, en lugar de llenar el manual con escenarios improbables, y más en casos como este proyecto, donde es una empresa relativamente pequeña.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Capriotti, P. (2021). Guía fundamental de la Imagen Corporativa. Editorial UOC.
- Coombs, W. T. (2014). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (4th ed.). SAGE Publications.
- Diermeier, D. (2011). *Reputation rules: Strategies for building your company's most valuable asset*. McGraw-Hill Education.
- Garban, R. (2008). Plan de comunicación de crisis en una empresa consultora. Trabajo Especial de Grado, Universidad Católica Andrés Bello.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., y Baptista-Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7a ed.). McGraw-Hill Education.
- Losada, J. C. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis*. Barcelona: Editorial UOC.
- Reyes Poblete, M. X. (2014). Gestión de crisis comunicacionales: Análisis de modelos en la ruta de sistematizar un diseño integral de anticipación y mitigación de impactos en la reputación corporativa. Tesis de Postgrado, Universidad Diego Portales.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2017). Comportamiento organizacional (17ma ed.). Pearson Educación.
- Seitel, F. P. (2017). The Practice of Public Relations (13.ª ed.). Pearson.
- Taleb, N. N. (2013). Antifragile. Prosperare nel disordine. Il Saggiatore.
- Universidad del Tolima. (2013). Manual de comunicación en situaciones de crisis
- Valentini, C., y Kruckeberg, D. (2011). Public relations and trust in contemporary global society: A Luhmannian perspective of the role of public relations. Central European Journal of Communication. http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-dd7146cd-6a11-46a7-9826-3570aa147f71
- Zapata Chacón, R. P. (2016). Elaboración del manual de crisis para el Ministerio de Salud Pública. Tesis de Maestría, Instituto Superior de

Investigación y Posgrados.