



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
RELACIONES PÚBLICAS E IMAGEN CORPORATIVA**

Gestión de crisis e imagen corporativa en club de fútbol, Trujillo, 2022

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Relaciones Públicas e Imagen Corporativa

AUTORA:

Torres Cerna, Eliana Xiomara Olenka (orcid.org/0000-0002-9706-4478)

ASESOR:

Mg. Aliaga Loyola, Luis Javier (orcid.org/0000-0002-7034-0786)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Procesos Comunicacionales en la Sociedad Contemporánea

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

TRUJILLO – PERÚ

2022

DEDICATORIA

A Dios por permitirme llegar a este momento y haberme acompañado en todos estos años, sabiendo que con su guía y fortaleza brindada por Él estoy logrando las metas propuestas.

A mi mamá por el apoyo moral y económico durante los últimos meses que fueron los más difíciles y a mi esposo por brindarme el apoyo necesario para concluir con mi trabajo de investigación.

A mi mamá Nely por todas las enseñanzas impartidas en mi vida y su apoyo incondicional a , fin de verme realizada como profesional.

AGRADECIMIENTO

A Dios y a mi familia por el apoyo brindado en estos años de estudios para poder superarme profesionalmente y llegar a ser una persona autosuficiente y preparada para la vida.

Gracias

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas.....	iv
Índice de figuras.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III. METODOLOGÍA.....	12
3.1 Tipo y diseño de investigación.....	12
3.2 Categorías, sub categorías y matriz de categorización.....	12
3.3 Escenario de estudio.....	13
3.4 Participantes.....	14
3.5 Técnicas e instrumentos.....	1
3.6 Procedimiento	1
3.7 Rigor científico	1
3.8 Método de análisis de datos.....	4
3.9 Aspectos éticos.....	4
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	5
V. CONCLUSIONES.....	12
VI. RECOMENDACIONES	13
REFERENCIAS	15
ANEXOS.....	34

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo principal proteger la imagen corporativa de un club de fútbol basándose en dos teorías como es la Teoría Clásica donde la principal responsabilidad de identificar lógicas organizativas es del comunicador organizacional y la Teoría de Sistemas, donde el liderazgo ejercido en una institución ayuda a que exista un mejor flujo de comunicación, todo esto con el fin de plantear la mejor estrategia que ayude en situaciones de crisis para el club.

El diseño utilizado fue investigación acción porque se trabajó en conjunto con el personal del club, utilizando la entrevista como el principal instrumento de evaluación y obteniendo como resultado conocer situaciones de crisis en el club y las dos únicas previsiones de comunicación que son realizar una reunión o emitir un comunicado de prensa durante una crisis, por lo que se concluye que la mejor estrategia a implementar es facilitar la entrega y recepción de información durante una crisis acompañada de acciones específicas como creación de un manual de crisis, creación de un comité de crisis y elección de un vocero, lo cual contribuirá proteger la imagen frente a una crisis, más no la solución debido que existen múltiples deficiencias en la administración.

Palabras clave: Crisis, estrategia, comunicación

ABSTRACT

The main objective of this research was to protect the corporate image of a soccer club based on two theories such as the Classical Theory where the main responsibility of identifying organizational logics is of the organizational communicator and the Systems Theory, where the leadership exercised in an institution helps to have a better communication flow, all this in order to propose the best strategy to help in crisis situations for the club.

The design used was action research because we worked together with the club's personnel, using the interview as the main evaluation instrument and obtaining as a result to know crisis situations in the club and the only two communication provisions that are to hold a meeting or issue a press release during a crisis, Therefore, it is concluded that the best strategy to implement is to facilitate the delivery and reception of information during a crisis accompanied by specific actions such as the creation of a crisis manual, the creation of a crisis committee and the election of a spokesperson, which will help protect the image in the face of a crisis, but not the solution because there are multiple deficiencies in the administration.

Keywords: Crisis, strategy, communication

I. INTRODUCCIÓN

Los Clubes de fútbol abarcan diferentes públicos de intereses como son los jugadores, aficionados, medios de comunicación, propietarios, empresas y la ciudad donde se desarrollan, teniendo cada uno de estos sus propios intereses (Gómez y Opazo, 2007) por lo que buscan cuidar la imagen corporativa del club que se define como el resultado de la interacción de cuatro elementos que son: identidad, acción, cultura y comunicación (Costa, 2003).

Las crisis empresariales han existido desde que se crearon las empresas, siendo su gestión la más importante a ejercer de manera profesional a fin de realizar acciones y tomar decisiones estratégicas a fin de que las etapas de crisis no causan daños graves (Marin, 2009), la historia del fútbol no es ajena a estas crisis, escándalos mediáticos por parte de los jugadores, hinchas o directivos de los clubes han ocasionado ruptura de alianzas con patrocinadores y conflictos internos que han terminado afectando la imagen corporativa del club y de igual manera el aspecto económico, es así como podemos encontrar diversas figuras del fútbol mundial envueltos en estos conflictos como pueden ser: Ronaldinho, jugador brasilero, quien mientras jugaba para el Club Barcelona en el año 2007, se hizo famoso por la vida nocturna que llevaba, lo cual llevó a Pep Guardiola a prescindir contrato por el temor de corromper a Lionel Messi (ESPN, 2020); Kyle Walker, futbolista británico, en el año 2020 organizó una fiesta sexual en su departamento ubicado en Inglaterra con prostitutas violando la ley de cuarentena (El Tiempo, 2020); Karim Benzemá, jugador francés, fue declarado culpable en el año 2021 por la extorsión a su compañero Mathieu Valbuena a cambio de no sacar a la luz un video íntimo con su esposa, imponiéndole prisión de un año y pagando una multa de ochenta y cuatro mil dólares (BBC News Mundo, 2021).

Encontramos a directivos de los clubes como es el caso de Roman Abramovich, dueño del club deportivo Chelsea quien el presente año se ha

visto involucrado en investigaciones por robo de un tren cargado de combustible para su posterior venta de manera ilegal, chantaje sexual y corrupción para obtener la inmensa fortuna que tiene, trayendo consigo consecuencias graves para el club con el tema de sus entradas no vendidas debido a la prohibición que se suscitó, el cierre de su tienda con los artículos de merchandising del club y no poder contratar ni despedir nuevos jugadores (La Razón, 2022) así mismo, se ha visto la salida de dos grandes patrocinadores de su club que son la compañía telefónica Three quien aportaba 46 millones de euros y Hyundai quien aportaba 40 millones de euros y se rumorea la salida de Nike con quienes tienen un contrato de 15 años con un aporte de 1000 millones de euros (Depor, 2022).

Grandes clubes a causa de las crisis han tenido pérdidas millonarias como El Club Manchester United en el año 2021 pierde el posible auspicio de The Hut Group (THG) quien incorporaría su marca de nutrición deportiva, MyProtein en el conjunto inglés por 10 años con un aporte de 236 600 millones de euros, sin embargo, después de ver las reacciones de los hinchas en las redes sociales con la campaña #NotAPennyMore en reacción al intento fallido del club de formar parte de la Superliga Europeo, la firma decidió retirarse (Deportesinc, 2021).

En el ámbito nacional los casos de pérdida de patrocinadores directamente por problemas relacionado con el club han sido nulos, sin embargo, la imagen del club se ha visto afectada por problemas de alcohol, accidentes, infidelidad e indisciplina por parte de jugadores en clubes peruanos como César Cahuatico que fue expulsado de Cienciano al verse como presunto autor intelectual del robo ocurrido en la sede del club el 12 de marzo del 2008, donde se sustrajeron 84 mil dólares (Andina, agencia peruana de noticias, 2022) ; Reimond Manco, jugador peruano, fue expulsado del Juan Aurich de Chiclayo por llegar en estado de ebriedad a los entrenamientos, a lo que el DT Diego Umaña dio a conocer su expulsión (El Comercio, 2012); Jean Deza, ex jugador de Alianza Lima, en el año 2015 fue denunciado por agresión física hacia su esposa Kleidy Rossi Medina en la Comisaría de

Maranga, en San Miguel, alegando estar bajo los efectos del alcohol a pesar de tener entrenamiento con el club al día siguiente (RPP Noticias,2015).

De manera local en Club Universitario César Vallejo se vio involucrado en un problema donde Patricio Salvatore Arce Cambana, ex jugador del club, el 27 de marzo del 2022 fue acusado de ser el jefe de una banda criminal “Los Barrutis de la Perla Baja” y homicidio calificado, por lo que el Ministerio Público dictó 9 meses de prisión preventiva y el club emitió un comunicado donde separan al jugador del club mientras duren las investigaciones (La República, 2022) ocasionando un problema de imagen acerca de los jugadores que contratan, pudiendo ocasionar que los patrocinadores prescindan de sus contratos millonarios generando grandes pérdidas económicas en el club, sin embargo, todo esto podría evitarse con una gestión de crisis por el área de imagen y relaciones públicas de la institución, en consideración se plantea el problema de investigación: ¿Cómo gestionar la crisis para proteger la imagen corporativa en un club de fútbol?

Siendo la justificación la importancia de abordar el problema desde la perspectiva de la comunicación a fin de gestionar la crisis mediante una estrategia de comunicación específica que ayude a proteger la imagen corporativa y contrarresten el impacto negativo, pudiendo este ser aplicado en otros clubes evitando perjudicar la relación que mantienen con sus stakeholders y las pérdidas económicas y/o administrativas que puede ocasionar.

Costa (2003) dice que para una empresa su imagen es un instrumento estratégico para la creación de valor, por ello, el objetivo principal de la investigación es proteger la imagen corporativa del club de fútbol César Vallejo en una situación de crisis, siendo los objetivos específicos: prever la posibilidad de crisis que afecte la imagen corporativa del club, identificar previsiones de comunicación frente a situaciones de crisis y proponer una estrategia de comunicación afirmativa a la imagen corporativa del club

II. MARCO TEÓRICO

Los principales actores dentro de un club de fútbol son los jugadores, hinchas, medios de comunicación las empresas patrocinadoras y los propietarios, quienes poseen tres tipos de capital que son económico, histórico y social buscando un enfoque empresarial al desarrollar las actividades en la organización buscando cumplir determinados objetivos comerciales, de marketing y comunicación, objetivos que anteriormente solo se encontraban en empresas que ofrecen determinado servicio o producto al público en general, por ello, la manera de ver el fútbol tradicionalmente ha terminado y ahora es necesario tener una orientación deportiva y empresarial (Kase, et al. 2006).

Con todas estas nuevas funciones y actividades es importante que se incorporen al equipo de gestión profesionales preparados para una gestión estratégica ya que el club no se puede manejar como aficionado sino que necesita de una correcta planificación de las actividades a desarrollarse, formalización de los procedimientos y reglas y finalmente una detallada agenda acerca de los roles y funciones de cada miembro del club, todo esto se acompaña con una buena coordinación y comunicación entre áreas y un proceso bien establecido para ejecutar la toma de decisiones a fin de lograr eficacia y eficiencia en el club deportivo como se puede observar en una investigación realizada para el Club Deportivo de Cuenca Ecuador donde se propone desarrollar un plan de comunicación de crisis a fin de formular una respuesta inmediata ante posibles casos de crisis que se susciten dando como resultado un plan con objetivos planteados según las necesidades y circunstancias que vive este club aportando estabilidad en la comunicación e imagen de la institución. (Guapacaza, 2020)

En toda organización pueden suscitarse casos de crisis, estos son eventos fortuitos, imprevistos y negativos por los cuales se atraviesa en distintos ámbitos ya sea económico, social, político, deportivo, en la familia, etc ; afectando la tranquilidad, la imagen, la estructura y solidez de quien perjudica, siendo muchas veces graves y peligrosos debido a la combinación

de gravedad y rapidez con la que suelen aparecer convirtiéndolas así en situaciones potencialmente catastróficas, en el caso de las empresas estas situaciones de crisis no solo afectan a los directivos, sino que también afectan a los empleados creando entre ellos tensión y conflictos internos, por otro lado el público externo también se ve afectado y se crean conflictos externos llevando a la desestabilización en la organización.

Muchos autores brindan diferentes definiciones acerca de las crisis empresariales como es el caso de Pauchant y Mitroff (1992) quienes señalan que una crisis es una situación que afecta físicamente a la totalidad del sistema y amenaza sus valores fundamentales y su existencia misma, por ello, que aquí radica la importancia de detectarlas a tiempo y crear un plan de respuesta hacia ellas, también encontramos la definición propuesta por Saura Pérez (2005) quien dice que las crisis son situaciones graves que afectan a la empresa en sus funciones con potencial para lograr mayor intensidad perjudicando tanto al público interno como externo así como sus grupos de interés los cuales reciben todo el impacto negativo transmitido por medios de comunicación y dañando la imagen de la institución frente a la opinión pública afectando todas sus funciones y buen desempeño que pudo haber tenido años anteriores.

DIRCOM (2008) señala que una crisis es una situación no prevista por la organización y que requiere de acciones extraordinarias para recuperar el control, proteger los intereses económicos y preservar la reputación, todas estas definiciones engloban una realidad acerca de los escenarios de crisis, los cuales implican situaciones inesperadas que afectan directamente la imagen de una empresa y en su mayoría la estabilidad económica, si bien estos dos daños pueden suscitarse en conjunto, también pueden variar, sin embargo lo que no varía en ningún escenario de crisis es que termina involucrando a muchas personas.

Un escenario de crisis puede suscitarse también en el ámbito educativo como se presenta en la investigación de Valera en el año 2020 donde se plantea un plan de comunicación para proteger la imagen institucional del gobierno de San Martín en época de Covid-19 para asegurar el desarrollo

sostenible del servicio de educación en medio de la crisis sanitaria, logrando aplicar encuestas a 125 personas y dando como resultado una relación directa entre este plan y la imagen institucional, lo cual exponía de manera directa la imagen de la institución al no tener acciones claras a tomar frente a una crisis de tal magnitud (Valera, 2020), por ello la gestión de crisis es de suma importancia en estos casos la cual es la capacidad de una organización de contrarrestar y prever situaciones de riesgo que pueden aparecer en el tiempo de vida de la entidad, de forma que se creen acciones, se capacite a todos los posibles involucrados y se pueda asumir de manera rápida y eficaz las acciones de comunicación necesarias para contrarrestar las consecuencias negativas que puede ocasionar una crisis en la imagen y reputación de una empresa, siendo el trabajo principal del comunicador organizacional, desde el punto de vista administrativo podemos encontrar la Teoría Clásica planteada por Winslow Taylor quien fundamentó cuatro principios dentro de una empresa para su correcto funcionamiento como son organización del trabajo, selección y entretenimiento del trabajador, cooperación de los directivos y operarios, especialización de directivos en la organización de trabajo, todo ello en conjunto lograrían una producción industrial eficiente con la principal función del comunicador organizacional de identificar las lógicas organizativas y generar los procesos comunicativos en cada una de las dinámicas de la empresa logrando así llegar a un correcto funcionamiento (Ladino, 2017) es así como en la investigación titulada Comportamiento del comunicador como estrategia en aplicación a los planes de comunicación de crisis en una universidad privada de Chiclayo realizada por Wong en el año 2019 se buscó conocer como serían las competencias del comunicador como estrategia en una situación de crisis tomando como muestra estudiantes y trabajadores de esta universidad pudiendo obtener la información mediante focus group y entrevistas, dando como resultado que el comunicador a cargo de la oficina de Imagen Institucional debe alinear las estrategias de comunicación con los valores que fomenta la empresa, también necesita identificar y gestionar las posibles crisis institucionales, tener conocimientos sobre las nuevas tecnologías y poder hacer uso de las nuevas plataformas, y finalmente planteó realizar un estudio al año sobre la

percepción que se tiene de la universidad con el objetivo de fortalecer la educación (Wong, 2019).

Estas acciones tendrán mayor eficacia gracias a la correcta comunicación que viene a ser un proceso donde se transmiten sentimientos, pensamientos e información en un determinado lapso de tiempo influyendo varios elementos como el tiempo, el cual se debe planificar (Guzmán, 2012) para que participen todos los emisores y receptores involucrados y se utilice códigos culturales y protocolos correctos para obtener un buen alcance y lograr una comunicación comprensible de ambas partes ya que esto nos va a ayudar a llegar a acuerdos y el receptor emita una respuesta completando el proceso comunicativo (Schiller, 2006).

En la comunicación humana existen dos modalidades, tenemos las digitales que poseen una sintaxis lógica compleja y diversa y analógicas poseen potencial semántico, sin embargo, ambas son necesarias para que la comunicación sea clara (Jarren, 2010) es por ello que Alva en el 2020 crea una propuesta de un manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis para la Universidad de Piura utilizando estrategias de comunicación digital y análogas debido al contexto de pandemia sanitaria donde se desarrolla dando como resultado que una buena gestión de la reputación con ayuda de la comunicación será siempre la mejor defensa ante cualquier incidente que pueda poner en peligro a la institución, por la misma razón que la cultura y valores de una empresa determinan la forma de actuar de sus integrantes proyectando de manera propia y con un estilo único las diferentes opiniones de su entorno siendo el objetivo principal presentar una buena imagen y conservar una buena reputación ante sus públicos de interés, por lo que, la empresa siempre debe cuidar el tono de comunicación que utiliza ya sea de manera negativa o positiva esta siempre debe ser intencionada y cuidada fomentando diálogos y cuidando relaciones con su público de interés.

Toda comunicación en momento de crisis debe planificarse e integrarse en todas las estrategias comunicativas que se vayan a llevar a cabo en la empresa, así mismo, el área de prensa debe existir en toda organización

siendo esta la encargada de establecer las estrategias a corto, medio y largo plazo logrando que la empresa se posicione en su entorno y sobre todo se sobreponga ante su competencia, mostrándose como una empresa responsable y los ejes principales para que todo esto se cumpla deben ser los rasgos culturales, valores sociales, funcionales, desarrollar actividades libre de posibles crisis y crear un modelo de desarrollo profesional de todos sus empleados (Marín,2009) ya que toda empresa en algún momento se ve expuesta a enfrentar situaciones de crisis y es importante tener bien planificado las decisiones que se tomarán para no afectar el entorno económico, político, social y ambiental que rodean a la empresa (Guapaza, 2020) ya que estos cambios sorpresivos representan una amenaza y son negativos para diversos aspectos de la empresa al convertirse en un escenario complicado y dificultoso (Contreras, 2006) que se complique aún más al no comunicar los riesgos a la audiencia para reducir el impacto negativo y verse inmerso en una situación donde hay actores con intereses contrarios y situaciones de agresión que agraven la crisis, así mismo, tenemos el nivel de crisis convertida en escándalo ocasionado por una falta de moral que sale a la luz pública, ya que toda crisis expuesta se convierte en escándalo y se extiende aún más rápido con sus públicos de interés (Elizalde, 2004) mediante los medios de comunicación.

Los medios de comunicación de manera general se dividen en tres grupos, encontramos los medios de comunicación masivos que llegan a una gran parte de número de personas, medios auxiliares que llegan a menos personas según las circunstancias y los medios alternativos que ayuda en la promoción de productos o servicios (Thompson,2006), todos estos medios en conjunto son de suma importancia para la vida cotidiana ya que existen millones de personas inmersas en diversas actividades, sin embargo, se logran hacer un solo cuerpo en las necesidades que poseen que son satisfechas gracias a los procesos de comunicación existente y los medios que nos permiten ser parte del mundo, desde cubrir nuestras necesidades mas simples hasta las más complejas, por lo que los medios son herramientas que ayudan a comunicarse de forma idéntica con millones de receptores al mismo tiempo (Goya, 2019) así como, la multimedialidad ayuda

a combinar los códigos lingüísticos mediante los ciber medios y con toda la nueva tecnología se han vuelto fundamental en la comunicación global (Salaverría, 2005) a pesar de que mucho antes de que exista el internet la cualidad comunicativa estaba presente en prensa y televisión que utilizan imágenes y sonido a excepción de la radio que es un mono media, pero el internet ha permitido desarrollarse aún más puesto que esta plataforma permite combinar posibilidades con textos, imágenes y sonidos (Bustamante , 2008) llegando de esta manera a formar parte del proceso la comunicación organizacional donde se intercambia información dentro y fuera de la empresa.

La comunicación empresarial debe estar previamente planificada para obtener una correcta estructura de los procesos de comunicación que anteriormente se establecía de afuera hacia adentro donde el cliente era el eje principal y su satisfacción era lo más importante, sin embargo, eso ha cambiado ya que ahora la comunicación va de adentro hacia afuera favoreciendo procesos entre la empresas, sus trabajadores y sus públicos objetivos generando mayor identificación del personal con la empresa, compromiso, integración en su trabajo, produciendo optimización de trabajo y reducir costos protegiendo de esta manera su interés de imagen y económico de la empresa (Guzmán, 2012) poniendo en práctica así a aplicar la Teoría de Sistemas expuesta por Ludwing Von Bertalanffy donde se estudian las características cualitativas y cuantitativas de un sistema incorporando 5 características importantes para su correcto funcionamiento que son la retroalimentación para generar acciones en forma de respuesta a determinadas situaciones, la homeostasis como equilibrio para autorregular la interacción con sus públicos, intercomunicación para romper las fronteras que pueden existir entre las partes, la comunicación que es la información que se comparte dentro de la organización y finalmente el autocontrol que es la capacidad de cada miembro de la organización pueda autoevaluar su desempeño en funciones en relación con el entorno laboral (Tamayo, 1999), finalmente esta teoría busca la coordinación y coherencia en una organización debido a la tendencia que tienen a desintegrarse y

lograr armonizar las actividades dentro de esta y de esta manera se puede formar un comité de crisis.

Cuando la empresa tiene una buena estructura de comunicación, ha diseñado estrategias de comunicación. Acciones frente a crisis, argumentos a comunicar en medio de las crisis, esta debe plantear la formación de un comité de crisis, quienes son los principales actores en estas situaciones (Sánchez, 2004), su objetivo es múltiple como asumir la responsabilidad de los procesos de comunicación durante la crisis, estudiar el problema que ha generado esta crisis, evaluar la gravedad, aminorar o evitar los posibles daños que podría causar, tomar las mejores decisiones en favor de la empresa y decidir a aquellos que serán los portavoces frente a su público objetivo y la prensa, dando a conocer la postura de la empresa frente a la crisis (Zapata, 2011) colocando como prioridad proteger la imagen y los intereses económicos de la empresa.

La palabra imagen se refiere al aspecto visual por lo que se dice que posee realismo y visualidad, también se refiere a la imagen mental de características abstractas todo esto en conjunto construye la imagen de una empresa, más conocida como imagen corporativa la cual se genera en la mente del público objetivo a través de su propia percepción de lo que la empresa está mostrando provocada por interacción de factores como identidad, acción, cultura y comunicación y la influencia de los mensajes que emite en su entorno y de la competencia (Costa, 2003).

La manera como se perciba la marca, sus características, atributos y valores se convierten en algo único que identifica y diferencia de su competencia, considerando al público interno y externo quienes también son el reflejo de dicha imagen corporativa y conllevando a gestionarla de manera estratégica (Zarco y Ardura, 2011) como la investigación realizada por Zavaleta en el año 2018 donde se estudió la Imagen y reputación corporativa de la institución Educativa Engels Class en El Porvenir, Trujillo, donde su objetivo principal fue analizar la relación de imagen y reputación en la empresa logrando aplicar una encuesta a un total de 124 personas y obteniendo como resultado que existe una relación estrecha y positiva en dicho centro educativo

entre padres de familia y la comunidad, mientras que la población de alumnos y vecinos es una correlación débil y moderada ocasionando problemas al no encontrarse en equilibrio estos públicos de interés.

Por ello la importancia de lograr una comunicación estratégica en las empresas a fin de diseñar acciones que puedan prever crisis que afecten la imagen, reputación y el ámbito económico de una marca, siendo los principales actores el público interno y beneficiados tanto el público interno como externo.

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación es aplicada porque busca una solución específica para la resolución de determinado problema dentro de los procesos que se realizan frente a una crisis, priorizando los procesos de comunicación en el club deportivo de fútbol en base a la información recopilada en la investigación.

Diseño de investigación es investigación – acción ya que se buscó crear nuevas soluciones frente a un problema para que este no tenga el mismo impacto negativo inicial, sino que se logre el cambio en un entorno específico.

3.2 Categorías, sub categorías y matriz de categorización

Las categorías que se encuentra en el presente trabajo son: Tipos de crisis, niveles de crisis, gestión de crisis, herramientas de detección de crisis, autoimagen, imagen intencional e imagen pública, teniendo como sub categorías: crisis internas, crisis externas, máxima gravedad, gravedad media, pequeña gravedad, reducción, preparación, respuesta, recuperación, comité de crisis, manual de crisis, imagen interna, cultura organizacional, personalidad corporativa, identidad visual y representación del entorno, siendo el ámbito temático estrategia de comunicación para proteger a imagen corporativa del club de fútbol, el problema de ¿cómo proteger la imagen corporativa en un club de fútbol frente a una crisis?, el objetivo general que es proteger la imagen corporativa de un club de fútbol frente a una crisis, los objetivos específicos son : prever la posibilidad de crisis que afecte la imagen corporativa del club, identificar previsiones de comunicación frente a situaciones de crisis y proponer una estrategia de comunicación afirmativa a la imagen corporativa del club, todo con la ayuda de preguntas orientadas a obtener la información necesaria mediante

fuentes específicas y técnicas plasmadas en la matriz de categorización (Anexo 2).

3.3 Escenario de estudio

La Federación Peruana de Fútbol (FPF) está conformada por 25 ligas departamentales a nivel nacional donde encontramos 26 departamentos del país con sus respectivos clubes de fútbol, en el departamento La Libertad existen 56 clubes, de los cuales 2 se posicionan en primera división como es el Club Carlos A. Manucci y Club Deportivo Universidad César Vallejo, en segunda división encontramos a Chavelines Junior y Deportivo Llacuabamba, mientras que los 52 restantes se encuentran en Copa Perú.

Se definió como escenario de estudio un club deportivo de Trujillo, el recientemente desligó la relación económica que tenía con su universidad fundadora, llegó al pueblo trujillano el 6 de enero de 1996, tiene 26 años de antigüedad y el presente año cuenta con 27 jugadores en su equipo, el propietario es Richard Acuña, el gerente deportivo es Luis Gálvez y entrenador José Guillermo del Solar.

El club cuenta con una Villa Deportiva en el centro poblado El Milagro ubicado en el distrito de Trujillo; torneos ganados fueron en el año 2007 y 2008 Segunda división del Perú, año 2003 campeón de La Copa Perú, 2015 campeón de Torneo Inca, año 2010 campeón de Torneo de Promoción y Reserva, año 2001, 2002 y 2003 campeón de Liga Departamental La Libertad y Liga Provincial de Trujillo, año 2011 campeón de Liga Distrital de Trujillo y año 2011 campeón de Copa Ciudad de Trujillo.

En el presente año presentaron dos casos polémicos con sus jugadores afectando su imagen como el caso de Patricio Arce y Rodrigo Cuba, el primero viéndose envuelto en asuntos legales y el segundo en un escándalo mediático evidenciando escasas de estrategias

comunicacionales para manejar las situaciones de crisis que se pueden presentar.

La edad de los jugadores oscila entre los 17 y 38 años, presentando situaciones de crisis en su vida personal y afectando el ámbito del fútbol, así como los trabajadores del plantel son personal con edad entre 23 a 50 años quienes en su mayoría actúan de manera improvisada buscando el bienestar del club y finalmente la hinchada que en su mayoría son de 30 años a menos, quienes poseen la energía para alentar y generar disturbios virtuales o presenciales ante algo que no les gusta.

3.4 Participantes

La selección de participantes se dio por muestra homogénea, poseyendo características similares, mismo perfil y ciertos rasgos igualitarios (Hernández et al, 2014) como es el caso de los que pertenecen al club deportivo que son jugadores, quienes conocen desde cerca la realidad que se vive en el club y atraviesan las crisis dando un total de 27 jugadores, de los cuales se seleccionará jugadores con mayor tiempo de permanencia dando un total de 2 jugadores, así mismo participarán administrativos como director del club, jefe de prensa y doctor del club dando como resultado 3 administrativos, también participarán hinchas del club quienes vienen a ser los informantes desde el punto de vista externo, seleccionados por muestra homogénea ya que se cuenta con fácil acceso a ellos (Hernández et a 2014) para obtener la información requerida siendo 6 hinchas seleccionados, y 6 ciudadanos trujillanos que serán dando como resultado final un total de 17 participantes en la investigación.

3.5 Técnicas e instrumentos

La obtención de datos se produjo mediante la técnica de la entrevista, la cual se aplica cuando el problema estudiado sea imposible de observar por situaciones variadas o muy difícil de llevar a cabo esta observación por ética o complejidad (Hernández et al, 2014) utilizando como instrumento un cuestionario de 16 y 17 preguntas según la persona entrevistada con la finalidad de obtener información acerca de la posibilidad de crisis que afecte la imagen corporativa del club, las previsiones de comunicación frente a situaciones de crisis que se desarrollan en el club para proponer una estrategia de comunicación.

Para recolectar la información necesaria del público externo acerca de la percepción de su imagen y los problemas que perciben en el club desde el punto de vista externo se realizará una entrevista con un cuestionario de 15 preguntas.

3.6 Procedimiento

La recolección de datos informativos fue a través de entrevistas a profundidad con los participantes elegidos siendo el instrumento principal un cuestionario de preguntas aplicadas a público interno y externo del club, fijando una hora en común acuerdo con ellos a fin de mantener un orden y apartar el tiempo necesario para desarrollar las preguntas y obtener la información necesaria.

3.7 Rigor científico

La presente investigación toma como referencia la Teoría Clásica que señala cuatro principios fundamentales para una empresa como es la organización del trabajo, selección y entrenamiento del trabajador, cooperación entre directivos y operarios y el cuarto principio es especialización de los directivos en la organización del trabajo, todo ello para alcanzar la eficiencia en la producción industrial donde la principal

responsabilidad del comunicador organizacional es generar procesos comunicativos adecuados para las dinámicas de la empresa y también se tiene presente la Teoría de los Sistemas la cual destaca la importancia de la comunicación organizacional dentro de un entidad y que esta debe estar bien estructurada y basada en estrategias diseñadas acorde a las necesidades, por lo que, al estudiar aspectos que guardan relación con las ciencias sociales es necesario hacerlo desde una perspectiva cualitativa debido a que no es un proceso lineal que arrojará los mismos resultados para diferentes objetos de estudio, sino que requiere de un estudio constante, recolección de datos periódica y análisis de datos para obtener la solución más óptima para dicho problema.

Diseño de investigación es investigación-acción debido a que se buscó posibles soluciones a formular para problemas específicos, siendo el problema en la presente investigación proteger la imagen corporativa del club frente a una crisis.

La dependencia de una investigación es definida por la manera que el investigador obtiene los datos necesarios para su proyecto frente a su naturaleza cambiante para obtener resultados semejantes (Hernández et al, 2014), por ello la selección de los participantes se realizó mediante la muestra por conveniencia y homogénea a fin de que los datos que se obtengan se alineen a los objetivos debido a las características de este tipo de muestra, siendo el público interno los que comparten características similares y proporcionen la mayor cantidad de información con respecto a los conflictos internos y a percepción interna que se tiene del club, mientras que los informantes vienen a ser los hinchas y ciudadanos trujillanos los informantes a fin de conocer las posibles crisis externas y percepción de imagen de manera externa en el club y realizándose mediante entrevistas de profundidad con los participantes.

Los instrumentos fueron aplicados de manera virtual y telefónica debido a la crisis sanitaria y disponibilidad de los participantes, haciendo uso de

Llamadas telefónicas, formularios de Google y coordinación previa por Whatsapp.

La credibilidad de la investigación se reflejó al anexar la evidencia obtenida en el proceso como las grabaciones de llamadas telefónicas que se realizaron durante la recolección de datos, trabajando en conjunto con un representante del club deportivo quien facilitó el acceso a la información, asegurándose de que el público interno brinde los aportes necesarios para la elaboración de la estrategia que se busca implementar.

La auditabilidad de la información se realizó mediante el constante monitoreo del proceso de investigación a cargo de un profesional calificado a fin de evaluar las técnicas, los instrumentos y los procedimientos desarrollados durante la investigación.

La confirmabilidad en la investigación se realizó mediante preguntas realizadas directamente con el público interno y externo del club deportivo, quienes serán los involucrados en el proceso, toma de decisiones y planteamiento de estrategia, así como, la investigación fue monitoreada por un asesor externo al club deportivo.

La transferibilidad en la investigación hace referencia que los resultados obtenidos pueden ser aplicados en otro contexto a pesar de que las investigaciones cualitativas no arrojan resultados de manera general e inamovible, la presente investigación contribuye a expandir el conocimiento acerca de cómo una buena estrategia de comunicación de crisis puede proteger la imagen corporativa en un club de fútbol pudiendo ser adaptados a otros clubes acorde a sus necesidades.

3.8 Método de análisis de datos

En el análisis de datos cualitativo, el método fue agrupar en unidades de significado todos los datos obtenidos en el proceso de la investigación, siendo agrupados en una categoría aquellos que tienen las mismas características y en caso de que varíen en determinado aspecto se crea una nueva categoría para que todos queden agrupados en unidades (Hernández et al, 2014).

3.9 Aspectos éticos

La investigación es auténtica y original del autor, basada en valores como respeto, transparencia y honestidad con la que fueron obtenidos los datos y aplicados los instrumentos, libre de prejuicios críticos, intereses personales y evaluado y monitoreado por expertos a fin de validar todos los procesos desarrollados durante la investigación, respetando el diseño y tipo de investigación y solicitando los permisos necesarios para trabajar con el club deportivo.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La presente tesis tuvo como objetivo principal es proteger la imagen corporativa de un club de fútbol frente a una crisis que en este caso el objeto de estudio fue un club trujillano, donde se aplicó el principal instrumento la entrevista con la finalidad de cumplir todos los objetivos de la investigación y agrupar los resultados en unidades de significado para una mejor interpretación, obteniendo la principal estrategia de comunicación que fue facilitar la entrega y recepción de información durante una crisis con acciones específicas como creación de comité de crisis, creación de manual de crisis (anexo 3) y elección de un vocero frente a una crisis.

Al hacer referencia al objetivo prever la posibilidad de crisis que afecte la imagen corporativa del club encontramos diferentes crisis como escasez económica debido a la separación del club deportivo con la universidad donde surgió, lo cual ocasionó una demora en el pago de impuestos y trajo una disminución de puntos en la tabla de posiciones para el equipo; descender a equipo de segunda división es otra crisis que trae consecuencias graves para la imagen del club con respecto a la calidad que este tiene; lesión de futbolista durante un entrenamiento o un partido que puede ocasionar la disminución del buen rendimiento de equipo en los partidos posteriores, además que implica pagos a dichos jugadores sin que estos produzcan algún beneficio para el club; la corrupción dentro del club es un problema que se podría suscitar inevitablemente debido que los propietarios forman parte de una familia de políticos con investigaciones legales; la muerte de jugador en partido o entrenamientos debido a un problema grave de salud o una patología que estos padezcan; amenazas a jugadores por parte de hinchas enfurecidos o detractores del club, pérdida de auspiciadores a causa del bajo rendimiento deportivo que puedan estar teniendo; escándalos mediáticos de jugadores como los suscitados el presente año, uno relacionado a temas legales y el otro a un escándalo de infidelidad; falla de contrato programado como el caso de contar con determinados jugadores para una fecha o torneo, que éstos no lleguen o cancelen el contrato sin previo aviso o no acepten las condiciones en las que

se desarrollaría su contrato; falta de mantenimiento de lugares donde entrenan ocasionando la molestia de los jugadores y posibles lesiones; indisciplina por parte de jugadores que afecten las concentraciones que se realicen en el club para futuros enfrentamientos con otro equipo; estar relacionado con problemas políticos debido a que su fundador aún se encuentra activo en la política peruana; falta de materiales para áreas administrativas que impida un buen desarrollo de actividades planteadas para mejorar los procesos dentro del club, incluyendo el clima laboral; la escasez de viáticos para viajes a otras provincias llevando a los jugadores a hospedarse en lugares incómodos y de esta manera una calidad de descanso baja que afecte su rendimiento académico, disturbios locales a causa de la hinchada ya sea por un buen resultado o por un resultado desfavorable que los haya enfurecido; malos comentarios en redes sociales por parte de hinchas furiosos o detractores que buscan bajarle el ánimo a los jugadores; la falta de documentos con información oficial ocasiona un desorden en todos los procesos a seguir dentro del club y trayendo consigo desorden y posibles crisis; escasez de entradas a partidos por lo que la hinchada no puede alentar al equipo y motivarlos a la victoria; la falta de hinchada debido a su descenso en la tabla de posiciones y por ende pierde hinchada y fallo de entrega por parte de los proveedores ocasionando retrasos y desorden en cuanto a los entrenamientos y partidos que se jugarán; todas estas crisis fueron identificadas luego de aplicar los instrumentos tanto al público interno como externo, muchos de ellos coincidiendo con las crisis y mencionando nuevas situaciones de crisis desde las funciones que desempeñan en el club.

Durante la aplicación de las entrevistas se presentaron situaciones de temor por parte de los jugadores para hablar de posibles situaciones de crisis que ellos conocen dentro del club o que podrían suceder, sin embargo, muchos de ellos estuvieron abiertos a conversarlo incluyendo el tema de dinero que según las entrevistas realizadas se pudo observar que es un problema que solo afecta a unos pocos jugadores como sería el caso de los más nuevos, de la misma manera los jugadores desconocen estos problemas económicos

por los que estaría atravesando el club, inclusive la situación actual del club como el reciente cambio del quiebre de relación entre la universidad fundadora y el club, la cual ya no lo financia y por ende ha traído problemas económicos, sin embargo, los jugadores mencionan estar tranquilos al saber que no habrá problemas con sus pagos debido que tienen como respaldo el apoyo de una universidad bien posicionada a nivel nacional.

Otra crisis muy mencionada fue el tema de escasez de agua caliente en las duchas de la Villa deportiva, ocasionando un clima laboral hostil entre jugadores y administrativos quienes exigen mejores condiciones para realizar sus entrenamientos con rendimiento que se espera, ya que al finalizar sus entrenamientos no pueden ducharse como esperan al contar con una sola ducha de agua caliente, pudiendo ocasionarles problemas de salud estar sudados y entrar a la ducha con agua helada.

El público externo desconoce muchos problemas internos, si bien creen que existirían ciertos problemas como falta de organización, unidad y disputas internas, no tienen la certeza de que estos existan, sin embargo dentro de los que conocen están falta de entradas para el estadio durante los partidos, han podido visualizar las disputas entre hinchas de diferentes equipos y los insultos de forma personal a jugadores y personal técnico así como vía redes sociales clasificando estos diferentes problemas en niveles como: graves, medianamente graves y leves; los graves están relacionados a violencia dentro y fuera de la cancha, falta de dinero, pérdida de conocimiento de los jugadores durante un partido y bajo rendimiento deportivo; los problemas de mediana y leve gravedad están relacionados a la logística del club y los lugares donde ellos entrenan y las condiciones en las cuales juegan, la salud que no requiere hospitalización como un desgarro o golpe leve, el comportamiento de los jugadores dentro y fuera de las canchas ya que aun estando fuera de ellas son la imagen del club, la pérdida de algún material necesario para el juego y sobre todo el enlace que existe entre el club y el partido político Alianza para el Progreso.

Al identificar previsiones de comunicación frente a situaciones de crisis se encontró que el club no cuenta con ellas ya que no se involucra y no tiene un protocolo definido por área para las crisis, sino que realizan actividades autónomas desligándose de toda responsabilidad y esperando que cada área resuelva sus problemas como mejor le parezca, lo que si realizan de manera conjunta es en caso una crisis sea expuesta a la opinión pública, el jefe de prensa emite una nota de prensa a medios deportivos y medios locales de prestigio con el fin de ayudar a mitigar la crisis lo cual les lleva un plazo de 5 días mientras todo el escándalo se mitiga, también otra de las pocas acciones que realizan ante una crisis realizan reuniones con los implicados en determinada crisis como el bajo rendimiento del equipo que los conlleva a reunirse y plantear compromisos y soluciones para no irse a la baja; estas son las únicas acciones que realizan frente a un problema trayendo como consecuencias generar un bajo desempeño deportivo en el equipo, confusión en el personal, sentimiento de desinterés en sus problemas, que prime la improvisación en el club y no existan soluciones estratégicas y eficaces para evitar que esta crisis se repita o se prevenga.

La comunicación al momento de resolver determinados problemas se realiza de manera constante, pero con canales informales como WhatsApp, Instagram, llamadas telefónicas, solo algunas veces se hace uso del correo corporativo para solicitar reuniones que el gerente deportivo considere de mayor importancia, por otro lado, en el área médica se encontró que el personal actúa de manera autónoma sin un orden o protocolo establecido por el club deportivo, sino que actúan según el conocimiento del profesional en atención o lo establecido por la Federación Peruana de Fútbol o el gobierno como fue el caso de Protocolo por Covid 19 y actualmente el protocolo establecido para la epidemia Viruela del mono, mientras que el gerente deportivo realiza el seguimiento necesario para monitorear la recuperación del jugador lesionado.

A fin de proponer una estrategia de comunicación afirmativa a la imagen corporativa del club, fue necesario conocer como el público interno y externo percibe al club y que posibles soluciones que ellos plantean para los

problemas que se suscitan; el público externo que se caracterizó en mi investigación por ser ciudadanos trujillanos sin ningún tipo de relación con el club y que no son hinchas, perciben a este club con grandes aspiraciones, que se encuentra en crecimiento a pesar de ya tener 26 años en funcionamiento y que recientemente empieza a competir en torneos importantes, es un equipo grande en la ciudad y con solvencia económica, sin embargo, pocas veces se le ha visto en torneos grandes y nunca obtener la copa de algún torneo internacional, en este mismo punto coinciden los hinchas del club los cuales creen que el club ha desaprovechado las oportunidades que se le brindan, sin embargo, ven a los jugadores que pertenecen a él como personas comprometidas con el equipo, identificadas de manera positiva con el club y que mantienen una buena comunicación constante entre ellos, coincidiendo que su principal fuente de resolución de problemas recae sobre los directivos del club y la comunicación y administración que estos ejerzan, por otro lado, el público interno señala ciertas fortalezas que este puede poseer repitiéndose aquí la solvencia económica, la comunicación constante entre áreas y la unidad que existe entre los trabajadores, formulando como posibles soluciones a sus crisis el imponer multas entre los jugadores por diferentes faltas que estos tengan, más no proponen más allá, ya que dicen desconocer algún otro método, inclusive el carecer de misión, visión y objetivos como club hace que estos no tengan un enfoque definido más que de buscar un triunfo en el ámbito deportivo y no en el ámbito organizacional.

Por otro lado el área administrativa cuenta con personas que han adquirido experiencia dentro del club y no han laborado en otras instituciones por largo tiempo, sino que terminado los estudios o inclusive mientras estudiaban ya laboraban en el club, colocando una barrera de intercambio de experiencia e ideas con otras empresas, así mismo la encargada de imagen, quien debe ser la figura primordial en diseñar estrategias de comunicación para fomentar un buen clima laboral, crear un sistema de comunicación clara y ordenada y proteger la imagen corporativa, cuenta con su propio emprendimiento, la cual

la mantiene ocupada y de viajes constante siendo un posible factor importante para que se descuide el trabajo realizado en el club.

En los antecedentes presentados en esta investigación encontramos que todo comunicador a cargo del Área de Imagen de una empresa está en la obligación de establecer estrategias de comunicación basados en los valores de la empresa (Wong, 2019), situación ajena a la realidad que se suscita en el club deportivo trujillano ya que trasladándolo a la Teoría Clásica se podría decir que este no sigue los cuatro principios entre los que se encuentran: buena organización del trabajo, selección y entrenamiento del trabajador dentro de la empresa, cooperación entre directivos y operarios para ejercer y ordenar sus funciones, especialización de los directivos en la organización del trabajo y su énfasis era en las tareas para alcanzar la eficiencia en la producción industrial (Ladino, 2017), por lo que se podría decir que el realizar un plan de crisis para el club no sería suficiente para resolver alguna de estas que se presenten ya que no cuentan con documentación necesaria para la buena organización del club, además que, el área de marketing solo se encarga de determinadas crisis de manera momentánea y no plantean soluciones a largo plazo, sin innovar, sin modificar dichas estrategias según la realidad y sin analizar a fondo la crisis que se presente ocasionando que la relación entre imagen y público disminuya, como es el caso de una investigación realizada en el año 2018 donde se evidencia que ambos factores están totalmente ligados el uno al otro ocasionando que un problema en cualquiera de los dos factores arrastre consigo al otro y ocasione perjudicar la imagen de la institución (Zavaleta, 2018).

En el club podría suscitarse un problema interno grave como corrupción o bajo rendimiento de jugadores y traiga consigo la consecuencia de perder hinchas u ocasionar un rechazo por parte del público trujillano hacia el club, aquí donde radica la importancia de un manual de crisis y su relación directa con la imagen institucional (Valera, 2020) porque este documento no es el único que mejore y proteja la imagen institucional, aunque una buena gestión de la reputación dentro de una empresa es la mejor defensa ante cualquier

situación de crisis que pudiera presentarse y suponer un peligro para la organización (Alva, 2020).

Si se realiza un manual de crisis con objetivos bien planteados según las necesidades de la institución, este manual estaría aportando la estabilidad de comunicación y protección de su imagen (Guapacaza, 2020) como se requiere con urgencia en el club para terminar con las acciones improvisadas que se vienen desarrollando frente a un problema determinado y siguiendo lo mencionado por la teoría de los sistemas la cual estudia las características cualitativas y cuantitativas, señalando que existen 5, siendo la primera la retroalimentación la cual ayuda a producir acciones de respuesta, la homeostasis que es el equilibrio que se logra basándose en la autorregulación e interacción con los actores involucrados, la comunicación que viene a ser toda la información que se comparte como conocer la política, valores y personalidad de marca de todas las áreas de la empresa de manera sistemática permitiendo de esta manera lograr la intercomunicación y el autocontrol que viene a ser la capacidad de cada uno de los miembros en cumplir sus funciones y autoevaluarse cada cierto tiempo para aplicar mejoras en las acciones que se realizan (Tamayo, 1999), todo ello en conjunto logrará un mejor funcionamiento de resolución de crisis dentro del club, donde cada área trabaje en conjunto y no de manera aislada uno del otro como ya se viene realizando esperando obtener resultados positivos sin previo apoyo entre el club.

El club refleja unión en el ámbito amical entre personal administrativo y jugadores, sin embargo, esta unidad no la trasladan al ámbito laboral donde no existe una buena comunicación formal y profesional entre áreas donde todos se apoyen frente a una situación de crisis, por lo que un plan de crisis planteado en documento oficial, la creación de un comité de crisis y la elección de un vocero no será suficiente para motivar a la acción de todos los involucrados.

V. CONCLUSIONES

La investigación busca descubrir aquellas posibles crisis que pueden suscitarse en el club ya sea a causa de factores internos o externos dentro del club deportivo trujillano, así mismo, identificar las previsiones de comunicación que realizan dentro del club frente a una situación de crisis que afecten directamente su imagen corporativa, a fin de diseñar una estrategia de comunicación que contribuya a la solución de estas crisis.

La estrategia de comunicación que se plantea es facilitar la entrega y recepción de información durante una crisis, teniendo como acciones la creación de un comité de crisis , un manual de crisis y establecer un vocero para que sea la imagen de la institución frente a una crisis, adaptándose a la realidad del club, ya que este carece de estrategias frente a una crisis y solo se limitan a resolver mediante reuniones aquellas crisis internas y con comunicados de prensa aquellas crisis que se filtren a la prensa, así mismo, dentro del manual de crisis (anexo 3) se definió el comité de crisis, quienes son los primeros llamados a la acción y una propuesta de misión, visión y valores de la institución, ya que también carecen de estos datos.

Los instrumentos son diseñados específicamente para esta investigación y obtener los datos necesarios sobre las crisis desde diferentes perspectivas, la primera siendo la del público interno con el personal administrativo y jugadores y por otro lado el público externo que son los hinchas y ciudadanos trujillanos, de esta manera se contrasta las diferentes perspectivas y se plantea la mejor estrategia para ayudar a proteger la imagen corporativa del club.

De esta manera se concluye que necesita más que un manual de crisis, un comité de crisis y un vocero, también necesita la formulación completa de su cultura corporativa y compartirla con sus públicos, establecer canales y sistemas de comunicación en situaciones de crisis y capacitar a su personal a fin de incrementar el compromiso con el club, de esta manera evitar las posibles situaciones de crisis y en caso ser inevitables, encontrarse preparados para afrontarlas.

VI. RECOMENDACIONES

La recomendación primaria en esta investigación es la rápida implementación de las acciones planteadas como la creación y ejecución del manual de crisis, creación de comité de crisis y elección de un vocero en caso de crisis, todo ello acompañado de la redacción de documentos oficiales para el club deportivo que contenga su misión, visión y valores, puesto que estos documentos ayudarán a tener una base sólida de la cultura corporativa que se busca definir en el club más allá de solo querer lograr victorias durante los partidos de fútbol.

Dentro de la investigación se realiza la propuesta de un manual de crisis basado en posibles situaciones crisis detectadas en base al análisis del público interno y externo, estas acciones planteadas deben ser evaluadas en conjunto con el jefe de imagen y directivos del club como actores principales a fin de buscar el mejor interés del club deportivo, mostrando la preocupación por los problemas de cada área y no solo esperar que cada jefe de área resuelva los problemas que se le presentan de manera individual y comunicando únicamente los resultados a los directivos, esperando estos que sean positivos.

La Federación Peruana de Fútbol como institución debe empezar a ser mas exhaustiva con el control administrativo que se maneja en cada club de fútbol, con el fin de que la cultura corporativa de cada uno de ellos refleje los valores que el deporte promueve, de tal manera estaría ayudando de manera indirecta a que las crisis en el fútbol se mitiguen y no lleguen a convertirse en situaciones de consecuencias irreversibles afectando a la juventud peruana que buscan en el deporte un refugio de actividades delictivas y una forma de cumplir sus sueños y aspiraciones.

La FIFA es la principal encargada de organizar torneos y campeonatos mundiales, sin embargo, esta debe empezar a preocuparse por el bienestar de cada equipo estableciendo normas para cada una de las federaciones como que cada uno de sus equipos deben contar con toda su documentación legal y administrativa completa además del buen rendimiento deportivo que

puedan demostrar, para poder participar de dichos torneos y campeonatos, cuidando así que estos clubes desempeñen sus funciones de manera eficaz para todos sus públicos como propietarios, administrativos, jugadores, hinchas y ciudad donde se desempeñan.

Para los investigadores en un futuro, se recomienda que el análisis de las previsiones de comunicación durante una situación de crisis se realice mediante la observación en tiempo real para poder conocer de cerca la manera de actuar de cada actor durante esta crisis, ocupando un tiempo mayor para la investigación y poder obtener información inmediata, analizando estas acciones con ayuda de un psicólogo externo a fin de conocer el perfil de cada participante y definir al mejor vocero frente a una situación de crisis.

Finalmente se recomienda adjuntar a la investigación teorías del área psicológica, comunicación y administrativas en conjunto para lograr un análisis exhaustivo de la gestión de crisis dentro de una institución y como su mal desarrollo podría afectar la imagen corporativa de la institución donde se desarrolla.

REFERENCIAS

Abreau de Villa. <https://1library.co/document/y8g3xjrz-vision-perfecto-diagnostico-imagen-intencional-empresa-electrica-villa.html>

Altamirano, V., Paladines, F., & Puertas, R. (2019). Comunicación preventiva y de crisis en las instituciones privadas del Ecuador. Actas del III Simposio internacional sobre gestión de la comunicación, Guayaquil, Ecuador. <https://xescom2018.files.wordpress.com/2019/01/actas-2-edicion-completo-146-161.pdf>

Alva Bayona, E. (2020). Propuesta de un manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis para la Universidad de Piura (Tesis de título profesional). Universidad de Piura. <https://pirhua.udpe.edu.pe/handle/11042/4518>

Andina. (20 de mayo de 2008). Cienciano separa a César Ccahuantico hasta que se determine si es culpable o no en robo del club. Andina. <https://andina.pe/agencia/noticia.aspx?id=175788>

Ascope (Tesis de título profesional). Universidad Nacional de Trujillo. <https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/17656>

BBC News. (24 de noviembre de 2021). Karim Benzema: el intento de extorsión con un video sexual por el que condenaron al jugador francés. BBC News. <https://www.bbc.com/mundo/deportes-59409215>

Borbor, J. y Gonzáles, E. (2019) Plan estratégico de gestión de crisis para la empresa Servilumic s.a (Tesis de título profesional). Universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/47445/1/TESIS%20BORBOR%20-%20GONZALEZ.pdf>

Bustamante, E. (2008). Alternativas en los medios de comunicación digitales: televisión, radio, prensa, revistas culturales y calidad de la democracia. Editorial Gedisa.

Calderón Ibarra, F. (2021). La gestión de crisis en tiempos de redes sociales: el caso de las empresas "Segundo Muelle" y "Gloria" (Tesis de título profesional). Universidad de Lima. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/13791>

Chero, M y Raza, B. (2020). Relación entre la satisfacción de los usuarios y la imagen corporativa de la Academia de Comunicadores de Trujillo en el año 2020 (Tesis de título profesional). Universidad Privada Antenor Orrego. <https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/7150>

Contreras, D. (2006). La gestión de crisis en la comunicación organizacional: el caso de Chile. *Análisis*, pag 305-313

Costa, J. (2003). Imagen corporativa. Influencia en la gestión. Madrid, España: Fundesco

Dávila Maravi, C. (2021). Gestión de la comunicación de crisis en el manejo de conflictos sociales, en la Municipalidad Distrital de Los Olivos, en tiempos de pandemia, 2021 (Tesis de título profesional). Universidad de San Martín de Porres. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/9350?show=full>

Depor. (13 de marzo de 2022). Continúa el desastre: Chelsea pierde a otro 'músculo financiero' por sanciones del gobierno. *Depor.* <https://depor.com/futbol-internacional/inglaterra/chelsea-hyundai-anuncia-que-suspende-su-patrocinio-con-las-blues-por-la-sancion-de-reino-unido-a-abramovich-noticia/>

DIRCOM (2008). La gestión de la comunicación de crisis en España: Experiencia y prácticas de las empresas. Asociación de Directivos de Comunicación Dircom, Madrid.

El Comercio. (31 de enero de 2012). Reimond Manco habría sido expulsado del Juan Aurich. *El Comercio.* <https://elcomercio.pe/deporte-total/futbol-peruano/manco-fue-expulsado-aurich-noticia-1368077/?ref=ecr>

Elizalde, L. (2004). Estrategias en las crisis públicas: La función de la comunicación. Buenos Aires: La crujía

El Tiempo. (6 de abril de 2020). Escándalo: futbolista del City arma fiesta sexual en plena cuarentena. *El Tiempo.* <https://www.eltiempo.com/deportes/futbol-internacional/kyle-walker-del-manchester-city-organiza-fiesta-con-prostitutas-en-cuarentena-481230>

Espinosa Sosa, B. (2010). Diagnóstico de imagen intencional de la empresa eléctrica de Villa Clara (Tesis de título profesional). Universidad Central Marte

ESPN. (5 de marzo de 2020). Los escándalos marcaron la carrera de Ronaldinho. ESPN. https://www.espn.com.pe/futbol/nota/_/id/6723937/ronaldinho-problemas-justicia-pasaporte-fraude-lista

García Betancourt, J. (1999). El Manejo de Crisis en las Empresas. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.

Gómez, S. y Opazo, M. (2007). Características estructurales de un club de fútbol profesional de élite (No. D/705). IESE Business School.

González Herrero, A. (1998): Marketing Preventivo: La comunicación de crisis en la empresa, Barcelona, Bosch Casa Editorial, S.A.

Goya, E. D. (2019). Medios de comunicación masiva. Red Tercer Milenio. <https://es.scribd.com/doc/237959430/Medios-de-Comunicacion-Masiva>

Guapacaza Solis, V. (2020). Plan de comunicación de crisis para el club deportivo de Cuenca (Tesis de título profesional). Universidad Politécnica Salesiana

Guzmán, V. (2012). Comunicación organizacional. Red tercer milenio. https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=comunicaci%C3%B3n+organizacional+vanesa+guzman+paz&btnG=

Jarren, O. (2010). Einführung in die Publizistikwissenschaft. H. Bonfadelli, & G. Siegert (Eds.). Bern: Haupt.

Jave, C y Misahuamán, L. (2021). Plantear estrategias de comunicación para contribuir a mejorar la imagen institucional de la Municipalidad Provincial de Ascope (Tesis de título profesional). Universidad Nacional de Trujillo. <https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/17656>

Kase, K., S. Gómez, I, Urrutia, C. Marti y M. Opazo (2006), "Real Madrid C.F. – Barcelona F.C.: Análisis de las estrategias económica y deportiva del periodo 2000-2006, IESE Business School, Madrid.

Ladino Marín, P. (2017). Teorías de la comunicación. Areandino. <https://core.ac.uk/download/pdf/326425815.pdf>

La Razón. (15 de marzo de 2022). Secuestro, chantaje sexual, corrupción: sale a la luz el origen criminal de la fortuna de Roman Abramovich. La Razón. <https://www.larazon.es/deportes/20220315/zjgww3rl4ndbbfkcdtlh625wpu.html>

La República. (28 de marzo de 2022). Patricio Arce: dictan 9 meses de prisión preventiva para el futbolista. La República. <https://larepublica.pe/sociedad/2022/03/28/patricio-arce-dictan-9-meses-de-prision-preventiva-para-el-futbolista-callao-ministerio-publico-mdga/>

Lima Well. (15 de octubre de 2018). Tres posibles escenarios de crisis y cómo lidiar de ellos. Lima Well. <https://bit.ly/3JpkHka>

López Balarezo, R. (2020). Análisis del manejo de crisis corporativa de una empresa periodística (Tesis de título profesional). Universidad de Ciencias y Artes de América Latina. <https://repositorio.ucal.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12637/397/An%C3%A1lisis%20del%20manejo%20de%20crisis.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Losada Díaz, J. (2010). Comunicación en la gestión de crisis. Barcelona: Editorial UOC

Marín, F. (2009). Comunicación de crisis. España: LID Editorial Empresarial, S.L. <https://books.google.com.pe/books?isbn=8483561727>

Newsmedia (2019) El manejo de las crisis en las organizaciones. <https://www.ipade.mx/2019/08/12/el-manejo-de-las-crisis-en-las-organizaciones/>

Pastor Marín, F. (2009). Comunicación de crisis. Editorial Almuzara.

Pauchant, T. C. y Mitroff, I. (1992): Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies. San Francisco, Jossey-Bass.

RPP Noticias. (16 de febrero de 2015). Jean Deza es denunciado por agredir a su esposa embarazada. RPP Noticias. <https://rpp.pe/lima/actualidad/jean-deza-es-denunciado-por-agredir-a-su-esposa-embarazada-noticia-769696?ref=rpp>

Salaverría, R., Negredo, S. (2008) Periodismo integrado: convergencia de medios y reorganización de redacciones. Barcelona: Sol 90 Media.

Sánchez Calero, M. (2004). Comité de crisis: actores, roles y trabajos. <https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/40860/5267-19521-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Saura Pérez, M. (2005). La gestión y la comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas. Madrid, Publicaciones de la Universidad Pontificia Comillas

Saura, P. y García, F. (2010). La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial. Revista de comunicación y tecnologías emergentes, 8 ,42-56. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=552556586004>

Schiiler, Dan. (2006). How to Think about Information. University of Illinois.

Sebastián Gaxiola. (12 de mayo de 2021). Manchester United pierde patrocinio de 200 millones de libras. Deportes Inc. <https://deportesinc.com/featured/manchester-united-pierde-patrocinio-200-millones/>

Tamayo Alzate, A. (1999). Teoría general de sistemas. Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales.

Thompson, I. (2006). Tipos de medios de comunicación. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/publicidad/tipos-medioscomunicacion>.

Valera Mendoza, C. (2020). Plan de comunicación de crisis para el sector Educación y su impacto en la imagen institucional del gobierno regional de San Martín en tiempo de Covid-19 (Tesis de maestría). Universidad San Martín de Porres. https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/7179/VALERA_MC.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Wong Falla, M. L. (2019). Comportamiento del comunicador como estrategia en aplicación de planes de comunicación de crisis en una universidad privada de Chiclayo (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/48560/Wong_FMDL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Zapata, L. (2011). El comité de crisis. Ediciones del Prado. <https://talentosreunidos.com/2011/09/06/el-comite-de-crisis/>

Zarco, A. I. J., & Ardura, I. R. (2011). Comunicación e imagen corporativa. Editorial UOC.

Zavaleta Torres, L. (2018). Imagen Y Reputación Corporativa De La Institución Educativa Engels Class (Tesis de título profesional). Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/33725>

ANEXO 1: Matriz de consistencia

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Metodología
Problema Principal	Objetivo General	Hipótesis Principal			
¿Cómo proteger la imagen corporativa en un club de fútbol frente a una crisis?	Proteger la imagen corporativa de un club de fútbol frente a una crisis.	H. Nula: NO se puede proteger la imagen corporativa de un club de fútbol frente a una crisis. H. Válida: SI se puede proteger la imagen corporativa de un club de fútbol frente a una crisis.	Variable principal: Comunicación de crisis	Tipos de crisis Niveles de crisis Gestión de crisis Herramientas de detección de crisis	Tipo de Investigación Aplicada Diseño de Investigación Investigación - acción Enfoque: cualitativo Población Los participantes han sido seleccionados por muestra homogénea debido que, en este tipo de muestra se tienen características similares, mismo perfil, comparten ciertos rasgos (Hernández et al, 2014) dando un total de 2 jugadores, 3 administrativos, 6 hinchas y 6 ciudadanos, complementándose por muestra por conveniencia a causa de que está formado por personas disponibles a las cuales se tiene acceso (Hernández et al, 2014) dando un total de 17 participantes.
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Variable secundaria:	Autoimagen Imagen intencional Imagen pública	
¿Cuáles son las posibilidades de crisis pueden afectar la imagen corporativa del club?	Prever la posibilidad de crisis que afecte la imagen corporativa del club	H. Nula: NO existen posibilidades de crisis que afectan la imagen corporativa del club. H. Válida: SI existen posibilidades de crisis que afectan la imagen corporativa del club.	Imagen corporativa		

<p>¿Existen previsiones de comunicación frente a una crisis?</p>	<p>Identificar previsiones de comunicación frente a situaciones de crisis</p>	<p>H. Nula: NO existen previsiones de comunicación frente a situaciones de crisis. H. Válida: SI existen previsiones de comunicación frente a situaciones de crisis.</p>			<p>Instrumentos/técnicas de investigación</p> <p>Entrevistas a profundidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Administrativos - Jugadores - Hinchas - Ciudadanos
<p>¿Una estrategia afirmativa protege la imagen corporativa del club?</p>	<p>Proponer una estrategia de comunicación afirmativa a la imagen corporativa del club.</p>	<p>H. Nula: Una estrategia afirmativa NO protege la imagen corporativa del club H. Válida: Una estrategia afirmativa SI protege la imagen corporativa del club.</p>			

MANUAL DE CRISIS
CLUB DEPORTIVO



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

3

I.	4
1.1.	4
1.2.	4
1.3.	4
1.4.	4
II.	5
2.1.	5
2.2.	5
2.3.	5
2.4.	6
2.5.	7
2.6.	7
2.7.	8
III.	9
3.1.	9
3.2.	10
3.3.	10
3.4.	11
IV.	12
4.1.	12
4.2.	19
V.	20
5.1.	20
5.2.	23
VI.	24

INTRODUCCIÓN

El Club Deportivo César Vallejo fue fundado por César Acuña en el año 1996 como equipo representativo de la Universidad César Vallejo, realizó su primera participación en el campeonato de la tercera división trujillana a fines de 1996 e inicios de 1997, donde el equipo logró coronarse campeón del torneo. En su segundo año en primera, Vallejo se ganó el respeto de los grandes equipos de la ciudad de Trujillo, como el Carlos A. Mannucci, Universidad Privada Antenor Orrego, Alfonso Ugarte de Chiclín, Carlos Tenaud, entre otros.

Club Deportivo César Vallejo se encuentra en la ciudad de Trujillo, contando con una villa deportiva donde entrenan sus jugadores siendo un total de 27, el actual entrenador es José Guillermo del Solar, gerente deportivo Luis Gálvez y el dueño Richard Acuña.

El club es consciente que el crecimiento conlleva mayor responsabilidad, por lo cual las condiciones deben ser las mejores tanto para sus jugadores como para los hinchas es por ello que el presente manual de crisis dispone de procedimientos para enfrentar posibles crisis que podrían afectar la imagen del Club César Vallejo y por ende ocasionar pérdidas graves tanto de imagen como económicas afectando la confianza que tienen sus públicos.

El presente manual debe ser revisado cada seis meses para incorporar nuevos posibles causantes de una situación de crisis.

1. FILOSOFÍA CORPORATIVA

1.1. Misión

Ser un modelo de club deportivo con identidad cultural y liderazgo en formar deportistas competitivos para ser acreedores de títulos a nivel nacional y participar en la Copa Suramericana y Libertadores.

1.2. Visión

Ser una institución referencia en el ámbito deportivo, social y de formación con una estructura sólida y unificada promoviendo el deporte a nivel nacional.

1.3. Ética y moral

- Pasión: Tu pasión, es nuestra pasión, lograr la victoria.
- Honestidad: Confiamos en ti hinchista poeta, confía en nosotros.
- Transparencia: Nada es oculto, todo te lo contamos.
- Esfuerzo: Nuestra mayor muestra de agradecimiento, es nuestro esfuerzo.
- Ambición: Nadie se detiene sin lograr la victoria.
- Respeto: Todos somos valiosos e importantes, te respeto, nos respetas.

1.4. Alcance

El presente manual de Gestión de Crisis tiene como alcance a todo el Club Deportivo César Vallejo y personal administrativo que labora en él, así mismo, tipifica posibles situaciones de crisis que afectan al público externo con la finalidad de prevenir riesgos a fin de estar prevenidos y seguir otorgando fútbol nacional de calidad, protegiendo la imagen y principios del club.

2. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA POLÍTICA DE COMUNICACIÓN EN CASOS DE CRISIS

2.1. Objetivos

2.1.1. Objetivo general

Establecer medidas preventivas ante posibles situaciones de crisis basadas en estrategias de comunicación y aminorar el impacto de las mismas, protegiendo su imagen corporativa y conservando la buena relación con sus públicos.

2.1.2. Objetivos específicos

- Establecer el comité de crisis y vocero.
- Identificar las posibles crisis
- Diseñar los procesos a seguir de pre crisis, crisis y post crisis.
- Definir canales internos y medios de comunicación para llegar al público objetivo.

2.2. Justificación

El deporte se desarrolla actualmente en condiciones distintas a unos 10 años atrás, el dinero que se mueve especialmente en el ámbito del fútbol son sumas millonarias haciendo que la imagen de los clubes sea de mayor importancia, por lo que, se ha convertido en un gran desafío mantener una buena imagen de los clubes sin que los problemas con jugadores o hinchas, que son los más comunes, afecten su imagen y economía.

Conocer e identificar los posibles riesgos y crisis a los que se enfrentan las empresas hace que estas prevalezcan en el tiempo a diferencia de los que no lo hacen generando un bajo impacto negativo para su imagen y economía.

Dentro del plan de crisis están los planes de contingencia, para situaciones que podrían ocurrir, donde el involucrar a los miembros del equipo de gestión de crisis es de suma importancia ya que cada uno de ellos cuenta con diferentes fuentes de información y posibles soluciones (Borbor, 2017).

Es meritorio entonces la habilidad del empresario en poder aceptar y adaptarse a este nuevo reto de desarrollar un plan de crisis que le permita planificar con anticipación las posibles acciones ante una crisis ya sea económica, política o social.

2.3. Funciones del Manual de Crisis

La principal función de este manual es prever crisis y presentar estrategias de comunicación que servirán de guía para afrontarlas protegiendo de esta manera la imagen del club deportivo, dentro de sus funciones tenemos:

- Identificar crisis que sucedieron o pueden suceder para la empresa.
- Plantear acciones para minimizar el impacto negativo de la crisis.
- Proteger la imagen y economía de la empresa.
- Proteger y mantener la buena relación con los stakeholders.
-

2.4. Definición de crisis

Una crisis empresarial es toda circunstancia o evento que surge en un momento inesperado y que pone en riesgo la vulnerabilidad de la empresa, una crisis empresarial afecta la imagen y economía de toda empresa, además de que involucra inestabilizar el sistema operativo dentro de esta ocasionando consecuencias graves como cierre temporal o definitivo de dicha empresa (García, 1993).

Una crisis puede surgir por diversos factores económicos, fenómenos naturales, exposición de documentos privados, accidentes, conducta de los públicos internos, desprestigio de la empresa por algún hecho fortuito o pensado, etc, los cuales al no ser manejados correctamente pueden ser utilizados de manera negativa por la competencia o medios de comunicación.

La responsabilidad de los directivos en una empresa, es trabajar en conjunto con los líderes de cada área para prevenir posibles situaciones de riesgo, así como desarrollar un protocolo para afrontar estas crisis dentro de la empresa (Mucharraz y Cano, 2019)

Es aquí donde radica la importancia de un plan de crisis, donde la improvisación se descarta y las crisis se empiezan a manejar de manera estratégica, objetiva y conociendo la realidad a fin de fijar acciones concretas, rápidas y acertadas que faciliten una solución.

2.5. Identificación de Stakeholders que pueden generar una crisis

A. Internos:

- Dueños del Club
- Gerente Deportivo
- Personal Administrativo
- Entrenadores
- Jugadores

B. Externos:

- Hinchas del club
- Proveedores
- Empresas auspiciadoras
- Empresas de mantenimiento
- Profesionales de la salud
- Municipalidad Distrital de Trujillo
- Medios de Comunicación
- Instituto Peruano de Deporte
- Defensa Civil
- Servicio de Administración Tributaria de Trujillo (SATT)
- La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT)
- Clínicas u hospitales
- Bomberos
- Clubes deportivos locales
- Clubes deportivos nacionales
- Clubes deportivos sudamericanos
- Federación Peruana de Fútbol

2.6. Clasificación de las crisis

A. CRISIS DE POCA ENVERGADURA (VERDE)

Disturbios locales a causa de la hinchada

Malos comentarios en redes sociales

Falta de documentos con información oficial

Escasez de entradas a partidos

Falta de hinchada

Fallo de entrega por parte de proveedores

B. CRISIS DE MEDIANA ENVERGADURA (AMARILLO)

Escándalos mediáticos de jugadores
Falla de contrato programado
Falta de mantenimiento de lugares donde entrenan
Indisciplina por parte de jugadores
Relacionarlo con problemas políticos
Falta de materiales para áreas administrativas
Escasez de viáticos para viajes a otras provincias

C. CRISIS DE GRAN ENVERGADURA (ROJO)

Escasez económica
Descender a equipo de segunda división
Lesión de futbolista
Corrupción dentro del club
Muerte de jugador en partido o entrenamientos
Amenazas a jugadores
Pérdida de auspiciadores

2.7. Gestión de la crisis:

El paso inicial que da una empresa de aceptar trabajar con un comité de crisis conformado por sus propios trabajadores conlleva a un planteamiento primordial que es acerca de la gestión de crisis donde encontramos tres etapas:

1. Pre crisis: En esta fase es importante el monitoreo constante de los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa, siendo lo primordial brindar un servicio o producto de calidad acompañado de un buen clima laboral dentro de la empresa.

Al desarrollarse dichos procesos es importante visualizar posibles situaciones que conlleven a una crisis en caso haya un mal manejo de estos o algún factor de riesgo externo, para lo cual se debe elaborar mensajes claves, acciones y comprometer al personal seleccionado

para actuar en caso se presente dicha crisis facilitándoles toda la información incluyendo la casuística y posibles consecuencias que podría afectar a todos si no se evitan.

2. Durante la crisis: Aquí es donde todo lo mencionado anteriormente se ejecuta, dentro de ello está el primer paso que es informar inmediatamente a las altas jerarquías acerca de la situación de crisis que ocurre, luego de ello convocar al Comité de Crisis ya estructurado anteriormente por actores claves con funciones definidas para llevar a cabo a fin de salvaguardar los intereses de la empresa, en conjunto se analiza la dimensión de la crisis, consecuencias y posibles soluciones.

3. Post crisis: Luego de haber encontrado una solución que proteja los intereses de la empresa, revisar de forma inmediata el manual donde se encuentra documentado los pasos a seguir durante una crisis y empezar a desarrollar el discurso que se brindará a los medios en caso este haya sido de interés público o al personal interno involucrado en la crisis, evitando la sobreexposición y eligiendo medios y voceros adecuados para realizarlo.

4. Evaluación: Incentivar la toma de conciencia sobre la conducta empresarial de todo el personal y el comité de crisis, evaluando que cada uno de ellos haya cumplido con sus funciones de manera eficiente y rápida para evitar una catástrofe, además de evaluar posibles mejoras en el planteamiento de acciones a desarrollar durante una crisis proyectándose a un nivel más alto del problema y modificando aquellas estrategias poco eficaces para que puedan proteger los intereses de la empresa y la relación con los stakeholders.

3. Comité de crisis:

3.1. Definición

Es un órgano muy importante y trascendental durante un momento de crisis conformado por personal idóneo y elegido de manera estratégica para poder afrontar las situaciones de crisis que se presenten, salvaguardando los intereses de la empresa.

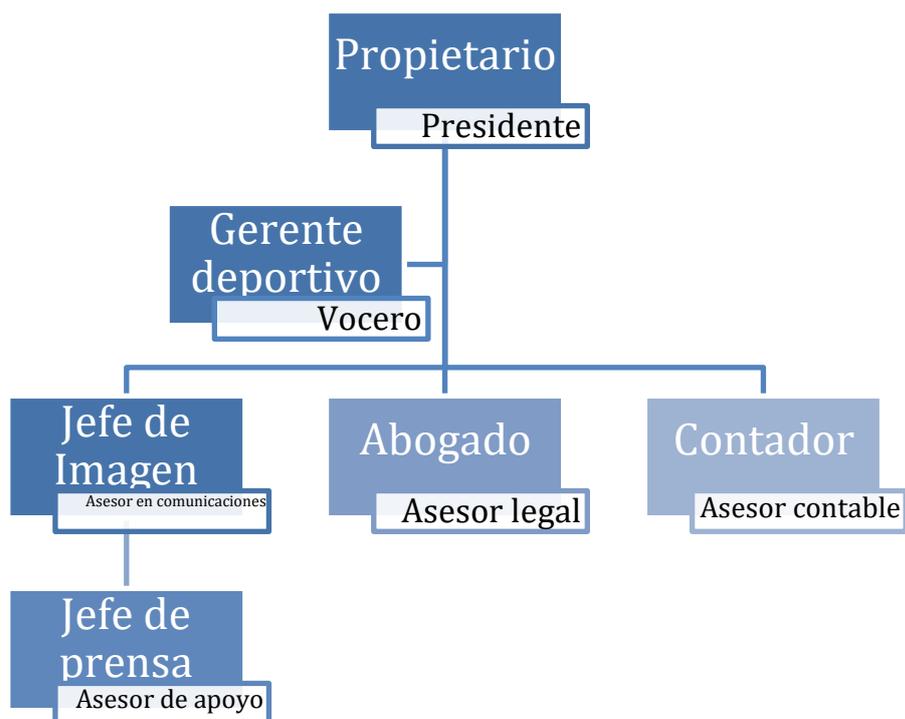
Tendrán como meta principal el monitoreo constante y permanente en situaciones que se puedan prevenir y estarán preparados ante una crisis conociendo todos los procedimientos necesarios para la acción inmediata y generar el menos impacto negativo para la empresa.

El comité de crisis es un grupo de trabajo, creado específicamente para gestionar y solucionar un determinado problema dentro de la empresa, se constituye de un núcleo principal conformado generalmente por líderes de

cada área de la empresa quienes realizan el seguimiento y control y también está conformado por personas designadas específicamente para determinada situación de crisis (Marín, 2009).

3.2. Miembros

- Propietario del Club - presidente
- El Gerente deportivo - vocero
- Jefe de imagen – asesor en comunicaciones
- Jefe de prensa – asesor en comunicaciones
- Representante legal - asesor legal
- Contador - asesor contable



3.3. Funciones del Comité

- Concientizar a las altas jerarquías para realizar un mapeo de riesgos exhaustivo y detallado.
- Monitorear el desarrollo de procesos dentro de las diferentes áreas del club deportivo.
- Implementar un manual de crisis donde se detallen las funciones de cada personal en una situación determinada.
- Emplear instrumentos de evaluación para medir clima laboral y compromiso en la institución.
- Preparar y actualizar planes de contingencia según el mapeo de crisis.
- Manejo de directorio de medios de comunicación serios.

- Crear alianzas con instituciones vinculadas al resguardo de la empresa, (PNP, Seguridad Ciudadana, Bomberos, etc.) así como de clínicas y hospitales.
- Diseñar simulacros para acciones a implementar en caso de crisis.
- Diseñar el reglamento interno donde se precise la cultura corporativa y normas dentro de la empresa.
- Realizar auditorías y monitoreo de los ingresos y egresos de la empresa.
- Garantizar a los trabajadores estar bajo un régimen laboral vigente y contar con todos los beneficios de ley.

3.4. Elección de voceros:

Gerente Deportivo: este profesional es el de mayor confianza por parte de los propietarios y contaría con el respaldo del Comité de Crisis, en caso de no estar presente se propone la posibilidad de voceros suplentes:

- Entrenador
- Jefe de Imagen
- Asesor legal.

4. PROTOCOLO DE ATENCIÓN EN CASOS DE CRISIS

4.1. Cuadro de procedimiento para atender una crisis

N.º	Escenario de crisis	Tipo de público	Quién	Sucesos que desencadenaría	Gravedad de la crisis			Plan de acción			Responsable de ejecutarla
								Antes de la crisis	Durante la crisis	Después de la crisis	
1	Escasez económica	Interno	Personal administrativo y jugadores	Deudas con entidades locales como el pago de impuestos, disminución de puntos en la tabla, deudas con el personal del club y renuncias.			X	<p>Presentar un presupuesto detallado a gerencia de los plazos para realizar pagos y posibles consecuencias de no hacerlo.</p> <p>Crear un fondo monetario de emergencia.</p>	<p>Pedir un préstamo a una entidad bancaria para realizar los pagos a tiempo adjuntando un documento formal de disculpas para los perjudicados por la demora en caso del personal.</p>	<p>Revisar de manera constante las fechas de pago.</p> <p>Programar el pago de la deuda con el banco.</p> <p>Realizar seguimiento del presupuesto destinado al club mensualmente.</p>	Gerente deportivo y contador
2	Descender a equipo de segunda división	Interno Externo	Personal del club e hinchas	Hinchada molesta, comentarios negativos y posibles agresiones a jugadores o entrenador.			X	<p>Contratar entrenadores de larga trayectoria, prestigio y que han demostrado buenos resultados en otros equipos.</p> <p>Supervisar constantemente la disciplina de los jugadores fuera de juego.</p>	<p>Emitir comunicado a los hinchas para mostrar el compromiso que tienen de volver a ascender.</p> <p>Realizar una reunión para analizar la situación y alternativas de solución.</p>	<p>Crear un plan de acciones a seguir de manera rigurosa entre personal técnico y jugadores.</p> <p>Realizar acciones de marketing enfocadas en mostrar el esfuerzo del equipo por ascender nuevamente.</p>	Gerente deportivo. Jefe de Imagen y Jefe de prensa

3	Lesión de futbolista	Interno	Jugadores, personal gerencial y personal de salud	Escasez de jugadores de alto rendimiento, derrotas más frecuentes y dinero pagado que no produce.			X	<p>Revisión médica de forma periódica.</p> <p>Terapias con fisioterapeutas y kinesiólogo.</p> <p>Establecer un directorio con jugadores suplentes contratados y posibles contratos.</p> <p>Conocer a detalle el historial médico de cada jugador al momento de su contrato.</p>	<p>Emitir comunicado con estado de salud del jugador.</p> <p>Reemplazo inmediato del jugador.</p> <p>Constante comunicación con área médica sobre el estado de salud.</p>	<p>Adecuar tiempo de juego y entrenamiento del jugador acorde al estado de salud.</p> <p>Revisar protocolos de salud ejercidos y modificar en caso ser necesario.</p> <p>Realizar y actualizar convenios con clínicas.</p>
4	Corrupción dentro del club	Interno Externo	Personal administrativo, auspiciadores y ciudadanos trujillanos	Pérdida de auspiciadores, furia por parte de hinchas y no hinchas, problemas legales con involucrados.			X	<p>Establecer reuniones mensuales para verificar ingresos y egresos dentro del club.</p> <p>Auditorías externas trimestrales.</p> <p>Elegir representante de ética dentro de la empresa.</p>	<p>En caso filtrarse a la prensa, realizar una conferencia donde se informe las investigaciones realizadas.</p> <p>Iniciar una investigación externa.</p> <p>Separar del club aquellos implicados en el caso.</p>	<p>Realizar conferencia de prensa para comunicar los resultados de la investigación.</p> <p>Aplicar sanciones correspondientes a implicados.</p> <p>Reestructurar el personal del club.</p>
5	Muerte de jugador en partido o entrenamientos	Interno	Gerente deportivo, propietario y personal de salud	Denuncias legales por posible negligencia.			X	<p>Realizar convenios con ambulancias y clínicas privadas.</p> <p>Compartir la información de números de emergencia con todo el personal.</p> <p>Revisión mensual de estado de</p>	<p>Brindar apoyo a la familia para realizar el trámite documentario necesario.</p>	<p>Emitir comunicado de prensa expresando las condolencias a la familia.</p> <p>Contratación de personal que supla la ausencia.</p> <p>Brindar a la familia todos</p>

							salud de todos los jugadores.		los beneficios establecidos por ley.	
6	Amenazas a jugadores	Interno Externo	Jugadores y ciudadanos trujillanos	Agresiones verbales y físicas a jugadores por parte de ciudadanos.		X	Colocar la seguridad personal para jugadores durante enfrentamientos. Proteger la difusión de información personal de los jugadores.	Ayuda a cambiar números telefónicos. Investigación cibernética o presencial según sea el caso en conjunto con la policía.	Emitir comunicado de prensa con resultados de la investigación.	
7	Pérdida de auspiciadores	Interno Externo	Personal administrativo y auspiciadores	Pérdida de confianza y dinero que aportan los auspiciadores.		X	Contratos con cláusulas que proteja los intereses del club y de larga duración. Entrega de informes trimestrales a los auspiciadores con el destino de sus fondos o material brindado al club. Contar con una base de datos de posibles auspiciadores.	Reunirse con la empresa auspiciadora para evaluar las causas del término del contrato y posibles alternativas para retomarlo.	Buscar nuevas formas de financiamiento dentro del club. Contactar nuevos posibles auspiciadores.	
8	Escándalos mediáticos de jugadores	Interno Externo	Jugadores, hinchas y jefe de prensa	Rechazo de la población trujillana hacia el equipo y determinado jugador.		X	Establecer normas claras y sanciones con respecto al comportamiento dentro y fuera del club.	Emitir comunicado de prensa sobre la situación que atraviesa el jugador. Apertura el diálogo con el o los jugadores para encontrar soluciones rápidas.	Emitir comunicado de prensa anunciando las acciones que se tomaron. Actuar según las sanciones correspondientes.	

9	Falla de contrato programado	Interno	Gerente deportivo	Cancelación de partidos o pérdida de ellos a causa de falta de personal.		X	<p>Contar con una amplia base de datos con posibles contratos de jugadores para el club.</p> <p>Tener un cronograma de fechas de contacto con los posibles contratos.</p>	<p>Completar jugadores con la reserva del club hasta concretar un contrato de primera.</p>	<p>Buscar nuevos posibles jugadores para el club.</p> <p>Conservar a los mejores jugadores otorgándoles beneficios legales.</p>	
10	Falta de mantenimiento de lugares donde entrenan	Interno	Jugadores y gerente deportivo	Lesiones en jugadores, malestar y reclamos por parte de los jugadores y entrenador hacia el club.		X	<p>Revisión trimestral de los establecimientos donde entrenan como la Villa Deportiva.</p> <p>Consultar estado de los estadios donde jugarán.</p> <p>Contar con base de datos de personal de mantenimiento o empresa externa de mantenimiento.</p>	<p>Llamar a la persona encargada de arreglar el problema para que lo soluciones pronto.</p> <p>Coordinar la solución del problema en el estadio con el encargado.</p>	<p>Emitir un informe a gerencia sobre el estado de la Villa Deportiva.</p> <p>Emitir comunicado como constancia del estado en que se encontró el estadio donde se jugó.</p>	
11	Indisciplina por parte de jugadores	Interno	Gerente deportivo, entrenador y jugadores	Despido de personal, sanciones monetarias y descoordinación por parte		X	<p>Establecer sanciones en caso de indisciplina.</p> <p>Diseñar un reglamento interno basado en la cultura corporativa.</p> <p>Delegar funciones específicas a los</p>	<p>Reunión con los o el jugador implicado para recordar las sanciones correspondientes y alternativas de solución.</p> <p>Aplicar las sanciones</p>	<p>Realizar una reunión para recordar el reglamento interno en el club y las sanciones en caso de incumplimiento.</p>	

				de los jugadores.			capitanes del equipo para velar por el buen comportamiento de los jugadores.	monetarias y/o funcionales según corresponda.		
12	Relacionarlo con problemas políticos	Interno Externo	Propietario, gerente deportivo, jefe de imagen, jefe de prensa y trujillanos	Agresiones verbales hacia el club por parte de los detractores del partido político con el que los relacionan.		X	Realizar publicaciones en redes sociales donde se informe la nula relación entre el ámbito político de los propietarios con el club. Resaltar los triunfos y trayectoria del club por sus integrantes más que por sus propietarios.	Emitir comunicado de prensa donde se desligue el club de la política.	Capacitar al vocero según la nueva situación que se presentó con respecto a la política.	
13	Falta de materiales para áreas administrativas	Interno	Personal administrativo y logística.	Renuncias del personal capacitado, discusiones, rumores y sentimientos negativos hacia directivos.		X	Realizar un inventario mensual sobre el material existente en oficina. Plantear el presupuesto necesario a gerencia según las necesidades de cada área y actividades que realizarán de forma trimestral.	Buscar nuevas alternativas de realizar las actividades programadas. Reprogramar las actividades.	Emitir un comunicado a gerencia con las consecuencias que trae la falla logística en las funciones administrativas dentro del club.	
14	Disturbios locales a causa de la hinchada	Externo	Hinchas y ciudadanos trujillanos	Accidente de grave o leve intensidad entre hinchas y no hinchas.		X	Diseñar un plan de contingencia en conjunto con la seguridad privada del club o del lugar donde se encuentran. Contrato de seguridad privada. Coordinación con la seguridad del local donde juegan para salvaguardan la integridad de los	Salvaguardar la integridad de los miembros del club, entre jugadores y equipo técnico retirándolos de la cancha. Coordinar la movilización de la seguridad para salvaguardar la integridad de los asistentes.	Realizar informe con los sucesos, estado físico y de salud de cada uno de los integrantes del club. Solicitar informe del estado físico y de salud de los asistentes.	

							asistentes.			
15	Malos comentarios en redes sociales	Interno Externo	Hinchas, ciudadanos trujillanos y jugadores	Insultos mediante redes hacia jugadores, personal técnico y entrenador por parte de los seguidores.	X		Monitoreo constante de comentarios realizados en redes sociales. Configurar los filtros disponibles en redes sociales para violencia y palabras soeces.	Borrar comentarios con insultos o palabras vulgares. Responder asertivamente aquellos que son de reclamos por alguna derrota.	Realizar publicaciones basadas en el respeto y tolerancia mutua. Fomentar los valores dentro de la hinchada del club mediante mensajes audiovisuales.	
16	Falta de documentos con información oficial	Interno	Personal administrativo	Confusión en procesos a seguir y conocimiento de orden y jerarquías dentro del club.	X		Revisión general de documentos actualizados cada seis meses. Guía de documentos necesarios para el funcionamiento del club.	Aplicar sanción correspondiente al área encargada de redactar el documento. Dar un plazo por escrito máximo de 3 días para tener el documento listo.	Reunión con el área encargada para conocer los motivos de la ausencia de ese documento en el club.	
17	Escasez de entradas a partidos	Externo	Hinchas	Furia por parte de los hinchas y agresiones físicas y verbales.	X		Realizar informe estadístico y de finanzas sobre la hinchada asistente y lo esperado para cada encuentro deportivo.	Crear una lista oficial del club para cubrir el paso de hinchas en caso de escasez.	Realizar informe con entradas extras que se necesitaron para el partido.	

18	Falta de hinchada	Interno Externo	Jugadores, ciudadanos trujillanos	Pérdida de motivación de parte del club y visualizar el club como un equipo de poca importancia.	X		Realizar convenios con empresas donde los jugadores interactúen con los clientes. Realizar acciones de responsabilidad social.	Realizar publicaciones en redes sociales donde se aplique el neuromarketing y pagar dichas publicaciones para su difusión.	Realizar transmisiones en vivo para conversatorios con hinchas, jugadores y equipo técnico.	
19	Fallo de entrega por parte de proveedores	Interno	Gerente deportivo y jugadores	Retraso de actividades dentro del club.	X		Crear un cronograma de entrega para el proveedor. Establecer sanciones por incumplimiento en plazos de entrega o condiciones requeridas. Contar con base de datos con posibles proveedores.	Utilizar recursos anteriores. Contactar inmediatamente al nuevo proveedor. Aplicar la sanción correspondiente.	Reunión con proveedor para establecer un nuevo contrato o el rompimiento de este según las circunstancias.	
20	Escasez de viáticos para viajes	Interno	Gerente deportivo, entrenador y jugadores.	Malas condiciones de descanso para los jugadores que podría conllevar a un mal rendimiento.	X		Realizar reunión con gerencia y propietarios para evaluar gastos por temporada de juego. Contar con un fondo de reserva para gastos imprevistos.	Reunirse con administrativos para reducir gastos en determinada fecha. Reunirse con jugadores para informarles la situación y solicitar su empatía.	Realizar informes solicitando reembolsos en caso de haber colocado de sus fondos personales.	

4.2. Plantilla de comunicado de prensa



COMUNICADO DE PRENSA

Trujillo, 24 de julio del 2022

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exerci tation ullamcorper suscipit lobortis nisl ut aliquip ex ea commodo consequat.

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exerci tation ullamcorper suscipit lobortis nisl ut aliquip ex ea commodo consequat.

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exerci tation ullamcorper suscipit lobortis nisl ut aliquip ex ea commodo consequat.

Luis Gálvez Club Deportivo César Vallejo


Gerente Deportivo

5. DIRECTORIO

5.1. Periodistas y medios de comunicación

Medios televisivos

Sol TV

Gerente general: Ricardo Cruzado Saucedo
Dirección: Av. Jesús de Nazaret 1323 - Urb. Covicorti, Trujillo
Teléfono: (044) 232040 - (044) 207333
Celular: 949379610

Sol TV

Productor periodístico: Antonio Muñoz Vásquez
Dirección: Av. Jesús de Nazaret 1323 - Urb. Covicorti, Trujillo
Teléfono: (044) 232040 - (044) 207333
Celular: 950 740569

Ozono Tv

Productor periodístico: Edgard Vásquez
Dirección: Jorge Bizet 418, Trujillo
Celular: 949391246

Panamericana Televisión – filial Trujillo

Director periodístico: Kilver Fasanando
Dirección: Av. Teodoro Valcárcel 293, Trujillo
Celular: 942813331

Panamericana Televisión – filial Trujillo

Productor: David Miñano
Dirección: Av. Teodoro Valcárcel 293, Trujillo
Celular: 948181315

Cosmo TV

Productor general: Braulio Caldas
Dirección: Av. Larco 1679, Distrito de Víctor Larco Herrera
Teléfono: (044) 283228
Celular: 950203285
Periodista deportivo: Karin Moreno
Celular: 964 961 765

Latina

Periodista: Luz Martinez
Dirección: Av. San Felipe 968 - Jesús María, Lima
Teléfono: (01) 219-1000
Celular: 949 653 956

Medios radiales

Stereo Diplomat

Programa: Trujillo 60
Productor periodístico:
Dirección: Jirón Zepita 450 Cercado
Celular: 979952006

PioneroStar

Programa: Claro y directo
Productor periodístico: Humberto Raymondi
Dirección: Av. César Vallejo 654
Email: pionerastar@hotmail.com
Celular: 951991500

Stereo Diplomat

Programa: MarcoNorte
Productor periodístico: Andrés Vargas
Dirección: Jiron Zepita 450 Cercado
Celular: 923004049

Radio Exitosa – filial Trujillo

Reportera: Kevelin Linares
Dirección: Urb. Covicorti Mz. y Lt. 11, Trujillo
Celular: 998985396

Medios escritos

La Industria

Jefe de información: Cesar Clavijo
Dirección: Jr. Zepita 450 Cercado
Celular: 979952006
Email: cclavijoa@upao.edu.pe

Correo – filial Trujillo

Editor: Omar Aliaga
Celular: 963336049
Reportero: Jesús Díaz
Celular: 979952006

La República

Editor: Juan Vejarano
Celular: 979 724 478
Reportero: Hugo Rodriguez
Celular: 953 504 046

Nuevo Norte

Gerente: Roffer Bocanegra
Celular: 986 749 392
Reportero: Julio Gutierrez
Celular: 947 009 511

Panorama Trujillano

Director: Domingo Alvarado
Celular: 992 840 516
Periodista Deportivo: Olimpio Gamarra

Medios: digitales

Trujillo Street

Productor: Elías Cali
Celular: 941 350277

Trujillo 2021 TV

Productor general: Johnson Centeno
Celular: 949388090

Agenda Norte Magazine

Reportero: Genzho Amaya
Celular: 949583773

Balcón Deportivo

Reportero: Liliana Alvarado Oliva
Celular: 966 758 626

Más Deporte

Reportero: César Vera Zegarra

Celular: 969 696 614

5.2. Club Deportivo Universidad César Vallejo y otras instituciones

Cargo	Nombre	Número
Gerente Deportivo	Luis Gálvez	951 812 987
Jefe de Imagen	Sara Andrade	949 390 075
Jefe de Prensa	José Carlos Serrano	926 814 023
Jefe de Recursos Humanos	Lucero Gallardo	942 471 581
Capitán del equipo	Renato Quinteros	967 921 118
Doctor del equipo	Denis Infante	991 572 545

ORGANIZACIÓN/INSTITUCIONES	NÚMERO	DIRECCIÓN
Salvadora Trujillo N° 26 Bomberos	044 226495	Av. España 506, Trujillo
Compañía de Bomberos Víctor Larco Herrera 224	044 594473	Las Cucardas, Distrito de Víctor Larco Herrera 130
Hospital Regional Docente de Trujillo	044 481200	Av. Mansiche 795, Trujillo
Hospital Belén	044 480200	Jirón Bolívar 350, Trujillo
Hospital Albrecht	044 224048	Alcides Carrión, Trujillo
Hospital Víctor Lazarte Echeagaray	949 477 831	Pról. Unión 1375, Trujillo
Posta Médica El Milagro	044 414224	Av. Miguel Grau 815, Huanchaco, La Libertad
Hospital de Alta Complejidad Virgen de la Puerta	044 480860	La Esperanza 13013, Trujillo
Región Policial La Libertad	044 250664	Jirón Bolognesi 428, Trujillo 130
DIROVE Trujillo	044 221156	3ra Cuadra S/N, Av. Buenos Aires, Trujillo
Seguridad Ciudadana de Trujillo	044 484242	Av. España 765, Trujillo
Federación Peruana de Fútbol	01 225 8238	Av. Aviación n°2085, San Luis, Lima
Instituto Peruano de Deporte	01 204 8420	Calle Madre de Dios N° 463, Cercado de Lima
Servicio de Administración Tributaria de Trujillo	044 481700	Jirón Bolívar N° 530, Trujillo
Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria	01 315-0730	Av. Garcilaso de la Vega 1472, Lima

6. BIBLIOGRAFÍA

Saura, P. y García, F. (2010). La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial. *Revista de comunicación y tecnologías emergentes*, 8 ,42-56. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=552556586004>

Borbor, J. y Gonzáles, E. (2019) Plan estratégico de gestión de crisis para la empresa Servilumic s.a (Tesis de título profesional). Universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/47445/1/TESIS%20BORBOR%20-%20GONZALEZ.pdf>

García Betancourt, J. (1999). *El Manejo de Crisis en las Empresas*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.

Marín, F. (2009). *Comunicación de crisis*. España: LID Editorial Empresarial, S.L. <https://books.google.com.pe/books?isbn=8483561727>

Newsmedia (2019) El manejo de las crisis en las organizaciones. <https://www.ipade.mx/2019/08/12/el-manejo-de-las-crisis-en-las-organizaciones/>

ENTREVISTA A GERENTE DEPORTIVO

Nombre:

Área:

1. ¿Cuáles son los problemas internos más frecuentes en el club?
2. ¿Cuáles son los problemas externos más frecuentes en el club?
3. ¿Qué crisis podría presentarse y considerarse un problema grave?
4. ¿Qué crisis podrían presentarse y considerarlas un problema medianamente grave?
5. ¿Qué crisis podrían presentarse y considerarlas un problema leve?
6. ¿Qué otras crisis usted ha podido identificar que podrían presentarse en el club?
7. ¿De qué manera el personal se ha preparado para afrontar una o todas estas posibles crisis que me ha mencionado?
8. ¿Qué resultados positivos podría traerle una crisis?
9. ¿Qué resultados negativos podría ocasionarle una crisis?
10. ¿Qué acciones realizan luego de afrontar y superar una crisis?
11. ¿Qué profesionales son los encargados de diseñar respuestas ante una crisis?
12. ¿Se ha elegido un vocero? ¿Por qué considera que sería esta persona la que represente el club?
13. ¿Qué acciones se realizan durante una situación de crisis?
14. ¿De qué manera usted se identifica con el club?
15. ¿Qué fortalezas tiene el club?
16. ¿De qué manera se comunica con los administrativos y jugadores dentro del club?
17. ¿Cómo cree que el club es visto por el público en general?

ENTREVISTA A JUGADORES

NOMBRE:

ÁREA DE TRABAJO:

FECHA:

1. ¿Qué problemas son frecuentes entre compañeros y administrativos?
2. ¿Qué problemas son frecuentes con proveedores, hinchas o detractores?
3. ¿Qué problemas consideraría graves para el club?
4. ¿Qué problemas consideraría medianamente graves para el club?
5. ¿Qué problemas consideraría leves para el club?
6. ¿Qué riesgos conoces que pueden suscitarse dentro del club y que les pueda afectar directamente?
7. ¿Qué acciones has visto tomar al club frente a un problema?
8. ¿Qué aspectos positivos has observado luego de superar un problema en el club?
9. ¿De qué manera actúa el club para evitar que se repita determinado problema?
10. Cuando estos problemas suceden, ¿tienen un conjunto de acciones establecidas para llevar a cabo?
11. ¿Cómo sabes que hacer sin que un administrativo te haya indicado tus labores frente a un problema?
12. ¿Tienen documentos oficiales donde figure acciones a tomar frente a un problema?
13. ¿De qué manera te identificas con el club?
14. ¿Qué fortalezas consideras que tiene el club?
15. ¿Qué medios utilizas para comunicarte con tus directivo e hinchas?

Según los comentarios en redes sociales y sus vivencias, ¿Qué percepción creen que tienen las personas sobre el club

ENTREVISTA A DOCTOR DEL CLUB

NOMBRE:

ÁREA DE TRABAJO:

FECHA:

1. ¿Qué enfermedades o lesiones son frecuentes en los jugadores?
2. ¿Ha vivido algún tipo de lesión en hinchas o público en general durante un partido de fútbol?
3. ¿Qué enfermedad o lesión puede considerarse grave?
4. ¿Qué enfermedad o lesión puede considerarse medianamente grave?
5. ¿Qué enfermedad o lesión puede considerarse leve?
6. Además de lo mencionado inicialmente, ¿Qué otros riesgos pueden correr los jugadores, administrativos o hinchas del club en cuanto a salud?
7. ¿Qué acciones plantea para contrarrestar el impacto negativo de estas situaciones de crisis?
8. ¿Qué consecuencias negativas podría traer una crisis de salud?
9. ¿Cree que una crisis de salud traiga algún tipo de beneficio al club? ¿Por qué?
10. ¿De qué manera actúan los directivos frente a una crisis de salud superada?
11. ¿Cuál es su protocolo a seguir durante estas crisis?
12. El protocolo a seguir que usted utiliza, ¿está plasmado por escrito o usted cumple sus funciones de manera autónoma?
13. ¿Cómo cree que los jugadores consideran su atención frente a lesiones o enfermedades?
14. ¿Qué fortaleza tiene el club frente a las crisis de salud?
15. ¿De qué manera el club se comunica con el público interno y/o externo al presentarse alguna de estas crisis?
16. ¿Cómo percibe el nivel de aprobación de sus funciones frente al público objetivo como jugadores, directivos e hinchas?

ENTREVISTA A JEFE DE PRENSA

NOMBRE:

ÁREA DE TRABAJO:

FECHA:

1. ¿Qué problemas internos pueden afectar la imagen del club?
2. ¿Qué problemas externos pueden afectar la imagen del club?
3. ¿Qué problemas podrían considerarse graves que afecten la imagen del club?
4. ¿Qué problemas podrían considerarse medianamente graves que afecten la imagen del club?
5. ¿Qué problemas podrían considerarse leves que afecten la imagen del club?
6. ¿Qué otras posibles crisis pueden existir que afecten la imagen del club?
7. ¿Qué acciones realiza el departamento de imagen frente a una crisis?
8. ¿Cómo se evalúa el impacto de la crisis?
9. ¿Cómo actúan los directivos luego de una crisis?
10. ¿Qué acciones específicas realiza usted como jefe de prensa frente a una crisis?
11. ¿Cuentan con algún plan o pasos a seguir de manera formal y documentada ante una crisis?
12. ¿De qué manera usted se identifica con el club?
13. ¿Qué fortalezas cree tener como área que favorezcan la imagen de la empresa?
14. ¿Qué fortalezas cree que tiene el club en general?
15. ¿De qué manera se comunica con el público interno?
16. ¿De qué manera se comunica con su público externo?
17. ¿Cómo percibe la relación de la marca con sus públicos de interés?

ENTREVISTA A HINCHAS

NOMBRE:

ÁREA DE TRABAJO:

FECHA:

1. ¿Qué problemas internos has logrado percibir en el club?
2. ¿Qué problemas como hincha has tenido con el club o crees que podrías tener con el club?
3. ¿Qué problema que tengas con el club como hincha podrías considerarlo grave?
4. ¿Qué problema que tengas con el club como hincha podrías considerarlo medianamente grave?
5. ¿Qué problema que tengas con el club como hincha podrías considerarlo leve?
6. ¿Qué otros problemas crees que podría afectar al club en el ámbito político, social y económico?
7. ¿De qué manera has presenciado que el club soluciona sus problemas?
8. ¿Qué consecuencias crees que traen estos conflictos al club?
9. ¿Qué beneficios crees que traen estos conflictos al club?
10. ¿De qué manera has visto que el club se encontró luego de un problema?
11. ¿Durante una crisis, el club ha solicitado o podría solicitar participación de los hinchas?
12. ¿Cuentan con algún plan de acción frente a un problema que podría suceder con el club?
13. ¿De qué manera percibe el grado de compromiso de los jugadores con el club?
14. ¿Qué fortalezas conoces del club y su actuar frente a problemas que se susciten?
15. ¿De qué manera te mantienes en contacto con el club?
16. ¿Cómo describirías al club deportivo?

ENTREVISTA A CIUDADANOS

NOMBRE:

ÁREA DE TRABAJO:

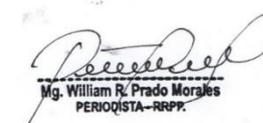
FECHA:

1. ¿Qué problemas internos han logrado percibir en el club?
2. ¿Qué problemas han tenido con el club o creen que podrían tener con el club?
3. ¿Qué problema que ustedes tengan con el club podrían considerarlo grave?
4. ¿Qué problema que ustedes tengan con el club podrían considerarlo medianamente grave?
5. ¿Qué problema que ustedes tengan con el club podrían considerarlo leve?
6. ¿Qué otros problemas creen que podría ocasionarse por causa del club?
7. ¿De qué manera han presenciado que el club soluciona sus problemas?
8. ¿Qué consecuencias cree que traen estos problemas a la sociedad?
9. ¿De qué manera has visto que el club ha solucionado sus problemas?
10. ¿Durante una crisis, usted se ha visto involucrado en la solución de este problema?
11. ¿Qué acciones específicas desarrolla el club cuando ocasiona un conflicto con la comunidad?
12. ¿De qué manera percibe a todos los trabajadores del club?
13. ¿Qué fortalezas conoce del club?
14. ¿De qué manera ha visto que se comunica el club con la sociedad?
15. ¿Cómo describiría al club deportivo?

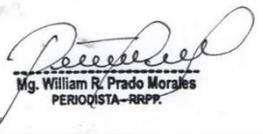
Anexo 0

Matriz de validación de instrumentos

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO				
Título: Gestión de crisis e imagen corporativa en un club de fútbol, Trujillo, 2022				
NOMBRE DEL INSTRUMENTO		CUESTIONARIO ENTREVISTA GERENTE		
OBJETIVO		Prever la posibilidad de crisis que afecte la imagen corporativa del club		
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR		PRADO MORALES, WILLIAM REYNALDO		
GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR		MAGISTER EN RELACIONES PÚBLICAS E IMAGEN CORPORATIVA		
VALORACIÓN				
MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
FIRMA DEL EVALUADOR				
 Mg. William R. Prado Morales PERUOQUISTA-RRPP.				

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO				
Título: Gestión de crisis e imagen corporativa en un club de fútbol, Trujillo, 2022				
NOMBRE DEL INSTRUMENTO		CUESTIONARIO ENTREVISTA JUGADORES		
OBJETIVO		Prever la posibilidad de crisis que afecte la imagen corporativa del club		
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR		PRADO MORALES, WILLIAM REYNALDO		
GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR		MAGISTER EN RELACIONES PÚBLICAS E IMAGEN CORPORATIVA		
VALORACIÓN				
MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
FIRMA DEL EVALUADOR				
 Mg. William R. Prado Morales PERUOQUISTA-RRPP.				

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO				
Título: Gestión de crisis e imagen corporativa en un club de fútbol, Trujillo, 2022				
NOMBRE DEL INSTRUMENTO	CUESTIONARIO ENTREVISTA JEFE DE PRENSA			
OBJETIVO	Identificar previsiones de comunicación frente a situaciones de crisis			
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR	PRADO MORALES, WILLIAM REYNALDO			
GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR	MAGISTER EN RELACIONES PÚBLICAS E IMAGEN CORPORATIVA			
VALORACIÓN				
MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
FIRMA DEL EVALUADOR  Mg. William R. Prado Morales PERIODISTA-RRPP.				

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO				
Título: Gestión de crisis e imagen corporativa en un club de fútbol, Trujillo, 2022				
NOMBRE DEL INSTRUMENTO	CUESTIONARIO ENTREVISTA HINCHAS			
OBJETIVO	Proponer una estrategia de comunicación afirmativa a la imagen corporativa del club			
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR	PRADO MORALES, WILLIAM REYNALDO			
GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR	MAGISTER EN RELACIONES PÚBLICAS E IMAGEN CORPORATIVA			
VALORACIÓN				
MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
FIRMA DEL EVALUADOR  Mg. William R. Prado Morales PERIODISTA-RRPP.				

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO				
Título: Gestión de crisis e imagen corporativa en un club de fútbol, Trujillo, 2022				
NOMBRE DEL INSTRUMENTO	CUESTIONARIO ENTREVISTA DOCTOR			
OBJETIVO	Prever la posibilidad de crisis que afecte la imagen corporativa del club			
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR	PRADO MORALES, WILLIAM REYNALDO			
GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR	MAGISTER EN RELACIONES PÚBLICAS E IMAGEN COORPORATIVA			
VALORACIÓN				
MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
FIRMA DEL EVALUADOR				
 Mg. William R. Prado Morales PERIODISTA-RRPP.				

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO				
Título: Gestión de crisis e imagen corporativa en un club de fútbol, Trujillo, 2022				
NOMBRE DEL INSTRUMENTO	CUESTIONARIO ENTREVISTA A CIUDADANOS			
OBJETIVO	Proponer una estrategia de comunicación afirmativa a la imagen corporativa del club			
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR	PRADO MORALES, WILLIAM REYNALDO			
GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR	MAGISTER EN RELACIONES PÚBLICAS E IMAGEN COORPORATIVA			
VALORACIÓN				
MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
FIRMA DEL EVALUADOR				
 Mg. William R. Prado Morales PERIODISTA-RRPP.				

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

Yo, William Reynaldo Prado Morales especialista en Relaciones Públicas y Periodismo, con DNI 18189528 por medio de la presente hago constar que realicé la revisión del instrumento guía de entrevista elaborado por la tesista Torres Cerna Eliana Xiomara Olenka, estudiantes del Programa Académico de Maestría en Relaciones Públicas e Imagen Corporativa de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 70797066, quien es autor de “Gestión de crisis e imagen corporativa en un club de fútbol, Trujillo, 2022”.

Una vez indicado lo anterior, considero que dichos instrumentos son válidos para su aplicación, según sea el contexto.

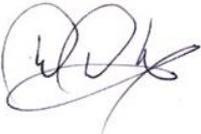
Observaciones:

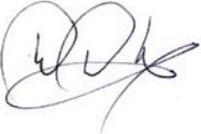
.....
.....
.....

Trujillo 08 de julio del 2022

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO				
Título: Gestión de crisis e imagen corporativa en un club de fútbol, Trujillo, 2022				
NOMBRE DEL INSTRUMENTO	CUESTIONARIO ENTREVISTA GERENTE			
OBJETIVO	Prever la posibilidad de crisis que afecte la imagen corporativa del club			
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR	DÁVILA RIVERO, DANIEL ALEXANDER			
GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR	MAGISTER EN GESTIÓN, ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE PERSONAS			
VALORACIÓN				
MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
FIRMA DEL EVALUADOR				
				

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO				
Título: Gestión de crisis e imagen corporativa en un club de fútbol, Trujillo, 2022				
NOMBRE DEL INSTRUMENTO	CUESTIONARIO ENTREVISTA JUGADORES			
OBJETIVO	Prever la posibilidad de crisis que afecte la imagen corporativa del club			
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR	DÁVILA RIVERO, DANIEL ALEXANDER			
GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR	MAGISTER EN GESTIÓN, ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE PERSONAS			
VALORACIÓN				
MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
FIRMA DEL EVALUADOR				
				

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO				
Título: Gestión de crisis e imagen corporativa en un club de fútbol, Trujillo, 2022				
NOMBRE DEL INSTRUMENTO		CUESTIONARIO ENTREVISTA JEFE DE PRENSA		
OBJETIVO		Identificar previsiones de comunicación frente a situaciones de crisis		
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR		DÁVILA RIVERO, DANIEL ALEXANDER		
GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR		MAGISTER EN GESTIÓN, ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE PERSONAS		
VALORACIÓN				
MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
FIRMA DEL EVALUADOR				
				

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO				
Título: Gestión de crisis e imagen corporativa en un club de fútbol, Trujillo, 2022				
NOMBRE DEL INSTRUMENTO		CUESTIONARIO ENTREVISTA HINCHAS		
OBJETIVO		Proponer una estrategia de comunicación afirmativa a la imagen corporativa del club		
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR		DÁVILA RIVERO, DANIEL ALEXANDER		
GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR		MAGISTER EN GESTIÓN, ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE PERSONAS		
VALORACIÓN				
MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
FIRMA DEL EVALUADOR				
				

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO				
Título: Gestión de crisis e imagen corporativa en un club de fútbol, Trujillo, 2022				
NOMBRE DEL INSTRUMENTO	CUESTIONARIO ENTREVISTA DOCTOR			
OBJETIVO	Prever la posibilidad de crisis que afecte la imagen corporativa del club			
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR	DÁVILA RIVERO, DANIEL ALEXANDER			
GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR	MAGISTER EN GESTIÓN, ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE PERSONAS			
VALORACIÓN				
MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
FIRMA DEL EVALUADOR				
				

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO				
Título: Gestión de crisis e imagen corporativa en un club de fútbol, Trujillo, 2022				
NOMBRE DEL INSTRUMENTO	CUESTIONARIO ENTREVISTA A CIUDADANOS			
OBJETIVO	Proponer una estrategia de comunicación afirmativa a la imagen corporativa del club			
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR	DÁVILA RIVERO, DANIEL ALEXANDER			
GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR	MAGISTER EN GESTIÓN, ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE PERSONAS			
VALORACIÓN				
MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
FIRMA DEL EVALUADOR				
				

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

Yo, Daniel Alexander Dávila Rivera especialista en Relaciones Públicas y Periodismo, con DNI 42889910 por medio de la presente hago constar que realicé la revisión del instrumento guía de entrevista elaborado por la tesista Torres Cerna Eliana Xiomara Olenka, estudiantes del Programa Académico de Maestría en Relaciones Públicas e Imagen Corporativa de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 70797066, quien es autor de “Gestión de crisis e imagen corporativa en un club de fútbol, Trujillo, 2022”.

Una vez indicado lo anterior, considero que dichos instrumentos son válidos para su aplicación, según sea el contexto.

Observaciones:

.....
.....

Trujillo 08 de julio del 2022



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN RELACIONES PÚBLICAS E IMAGEN CORPORATIVA

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, ALIAGA LOYOLA LUIS JAVIER, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN RELACIONES PÚBLICAS E IMAGEN CORPORATIVA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, asesor de Tesis titulada: "Gestión de crisis e imagen corporativa en club de fútbol, Trujillo, 2022", cuyo autor es TORRES CERNA ELIANA XIOMARA OLENKA, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 11.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

TRUJILLO, 15 de Agosto del 2022

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
ALIAGA LOYOLA LUIS JAVIER DNI: 07927638 ORCID: 0000-0002-7034-0786	Firmado electrónicamente por: LALIAGA20 el 15-08- 2022 15:51:10

Código documento Trilce: TRI - 0415888