

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

**SEDE CUENCA**

**CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

*Trabajo de titulación previo a la  
obtención del título de Licenciada en  
Comunicación Social*

**MEMORIA TÉCNICA DEL PRODUCTO COMUNICATIVO:**

**“PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS PARA EL CLUB  
DEPORTIVO CUENCA”**

**AUTORA:**

VERÓNICA CRISTINA GUAPACAZA SOLÍS

**TUTOR:**

LCDO. ANDREA DE SANTIS-PIRAS, MGT.

CUENCA - ECUADOR

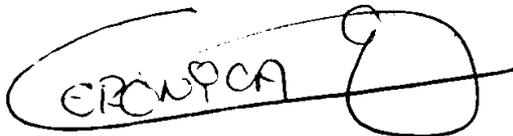
2020

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Verónica Cristina Guapacaza Solís con documento de identificación N° 0105952998, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autora del trabajo de titulación: **“PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS PARA EL CLUB DEPORTIVO CUENCA”**, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: *Licenciada en Comunicación Social*, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, julio del 2020

A handwritten signature in black ink. The name 'VERÓNICA' is written in capital letters, followed by a stylized surname. The signature is enclosed in a large, loopy oval shape.

Verónica Cristina Guapacaza Solís

C.I. 0105952998

## CERTIFICACIÓN

Yo, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: **“PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS PARA EL CLUB DEPORTIVO CUENCA”**, realizado por Verónica Cristina Guapacaza Solís, obteniendo el: *Producto Comunicativo*, que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, julio del 2020



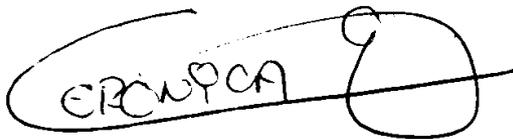
Lcdo. Andrea De Santis-Piras, Mgt.

C.I. 0107261067

## DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Yo, Verónica Cristina Guapacaza Solís con documento de identificación N° 0105952998, autora del trabajo de titulación: **“PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS PARA EL CLUB DEPORTIVO CUENCA”**, certifico que el total contenido del *Producto Comunicativo*, es de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Cuenca, julio del 2020

A handwritten signature in black ink. The name 'VERONICA' is written in capital letters, followed by a stylized surname. The signature is enclosed in a large, loopy oval shape.

Verónica Cristina Guapacaza Solís

C.I. 0105952998

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por la fortaleza que me dio durante todo el trayecto de mi preparación; a mis padres Ángel y Susana quienes han sido mis pilares durante toda mi vida y que gracias a ellos hoy soy una persona que día a día se sigue superando. Agradezco a mis hermanos Diana y Pablo por ser un ejemplo de bien y sobre todo por su apoyo incondicional. A mis compañeras y jefes de trabajo quienes a pesar de las circunstancias de cumplir con mis labores, siempre me apoyaron y me dieron las facilidades para continuar con mis estudios.

Agradezco a la Universidad Politécnica Salesiana por permitirme tener una formación académica de primera y con valores. A mi tutor Andrea De Santis, por su paciencia y conocimiento que me transmitió todos estos años y aún más durante la elaboración de mi proyecto. Mi total gratitud y respeto a todos mis profesores que durante estos cuatro años me han formado para llegar a mi meta de ser profesional, gracias.

## **DEDICATORIA**

Después de un largo y maravilloso camino de formación, en las que tuve varios sentimientos como: emoción, felicidad, preocupación, tristeza. Quiero dedicar este proyecto a mi familia que siempre confiaron en mí y me apoyaron.

A una persona que llego a mi vida al final de esta trayectoria, me enseñó que nada es imposible y me dio la fuerza y ánimos que necesité para culminar con mi carrera, mi pequeño Eduardo Salvador. A mi esposo Felipe por su apoyo e influencia constante para que día a día siga creciendo como profesional.

## **RESUMEN**

El presente proyecto de titulación denominado “PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS PARA EL CLUB DEPORTIVO CUENCA”, tiene como propósito la creación de un plan de crisis enfocado a las necesidades del equipo profesional de fútbol Deportivo Cuenca, su elaboración fue basada en los medios y recursos con los que ya cuenta el equipo, además se investigó sobre los hechos históricos más relevantes que afectaron la imagen del club, con la finalidad de crear un sistema de respuesta establecido, que fortalezca la imagen corporativa presente y futura, y a su vez sea considerado como guía para la administración del equipo quienes utilizarán este plan según las necesidades que se presenten, bajo responsabilidad del club para su cumplimiento.

### **PALABRAS CLAVE TEMÁTICAS:**

- Plan
- Comunicación
- Crisis
- Fútbol
- Imagen.

## **ABSTRACT**

The present project called: “Crisis Communication Plan for the Deportivo Cuenca’s Club, its purpose is the creation of a Crisis Plan based on the needs of the Deportivo Cuenca professional soccer team, its elaboration was based on the resources that the team already has. Also the most relevant historical events that affected the image of the club were investigated in order to create an established a response system, which strengthens the present and future corporate image, and also be considered as a guide for the administration of the team, who can use this plan according to the needs that arise, under the responsibility of the club for its compliance.

### **THEMATIC KEY WORDS:**

- Plan
- Communication
- Crisis
- Soccer
- Image

## Contenido

CAPITULO 1 .....	1
1.1 Introducción .....	1
1.2 Objetivos .....	1
1.2.1 Objetivo general .....	1
1.2.2 Objetivos específicos.....	2
CAPITULO II .....	2
2.1 Planificación e investigación.....	2
2.1.1 Problema .....	2
2.1.2 Justificación.....	2
2.1.3 Metodología .....	3
2.1.4 Público objetivo.....	3
2.1.5 Marco teórico .....	4
2.1.6 Cronograma.....	13
2.1.7 Presupuesto.....	16
2.2 Elaboración .....	16
2.2.1 Planificación.....	16
2.2.3 Creación del comité de crisis.....	17
2.2.4 Aporte investigativo y creación del plan de comunicación de crisis.....	18
2.3 Socialización .....	20
CAPITULO III .....	21
3.1 Conclusiones .....	21
Bibliografía .....	22
Tabla 1: Públicos Internos y Públicos Externos .....	4
Tabla 2: Presupuesto.....	16
Ilustración 1: Arte Socialización .....	20

## **CAPITULO 1**

### **1.1 Introducción**

Actualmente es muy común observar y escuchar en los medios de comunicación escándalos de distintas empresas, instituciones, figuras públicas, etc. Mismos que están envueltos en inconvenientes afectando su imagen y no saben cómo manejarla, lo cual en lugar de difuminar el problema, termina empeorando la situación.

Las crisis comunicacionales tanto internas como externas pueden afectar y debilitar terriblemente la imagen de la empresa o a uno de sus integrantes, por lo que debemos tomar en cuenta que al producirse una crisis en comunicación, en muchos casos es por ignorancia de los integrantes, ya sea por no tener un plan de crisis o por no cumplir con lo establecido por la empresa.

El Plan de Comunicación de Crisis que se desarrolla a continuación, plantea estrategias que generen respuestas inmediatas y positivas si se produce una crisis en la comunicación que pueda afectar la misión, visión y objetivos del Club Deportivo Cuenca. Se deberán identificar los escenarios con problemas más frecuentes que ya se haya dado y que no se pudo dar contestación y así crear las soluciones y respuestas inmediatas ante los medios de comunicación para evitar especulaciones e impedir que debiliten la imagen del Club. Recordemos que este plan será efectivo siempre y cuando se realice a cabalidad y los integrantes del club tengan conocimiento y den cumplimiento del mismo.

### **1.2 Objetivos**

#### **1.2.1 Objetivo general**

Elaborar un plan de comunicación de crisis para el Club Deportivo Cuenca, a fin de desplegar respuesta inmediata en caso de crisis.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Identificar todos los escenarios posibles en los que el Club Deportivo Cuenca pueda tener una crisis de comunicación.
- Realizar procedimientos de respuesta para los problemas identificados.

## **CAPITULO II**

### **2.1 Planificación e investigación**

#### **2.1.1 Problema**

En la actualidad El Club Deportivo Cuenca, no cuenta con un plan de comunicación de crisis que los ayude a enfrentar circunstancias difíciles, lo que permite que cada uno de sus integrantes reaccione de distintas maneras, siendo imprudentes y empeorando la situación.

Hace algún tiempo el Club desarrollo un manual de crisis, mismo que no tuvo éxito debido a la falta de interés y seriedad de sus colaboradores por lo que este sería su mayor problema.

#### **2.1.2 Justificación**

Es importante realizar una investigación sobre las crisis comunicacionales a las que se ha enfrentado el Club Deportivo Cuenca y no se pudo dar respuestas inmediatas favoreciendo a la imagen del mismo. Con los resultados que se obtenga, se desarrollara estrategias de respuesta para cada caso identificado al igual que una cartelera con orden jerárquico para proceder en una crisis.

La persona encargada de la comunicación deberá tener presente que, conservar la imagen intacta del Club es primordial, por lo que se comprometerá a conocer y socializar el Plan de Comunicación de Crisis para reaccionar adecuadamente ante un problema.

El presente trabajo está enfocado en la elaboración de un Plan de Comunicación de Crisis, con un nuevo enfoque, a fin de satisfacer la necesidad de respuesta ante los medios de comunicación si se genera un conflicto dentro o fuera del Club.

El resultado que se espera obtener en este proyecto es un plan de comunicación de crisis efectivo, que sea dinámico y aceptado por los colaboradores y funcionarios del Club Deportivo Cuenca.

### **2.1.3 Metodología**

La metodología se va a realizar de manera cualitativa, por medio de una investigación sobre la historia y crisis por las que ha atravesado el club, y quedo registrado en libros, periódicos, revistas, páginas Web, referencias bibliográficas, observación de campo.

Se realizara entrevistas a tres periodistas deportivos de diferentes medios de comunicación, a su vez se compara las respuestas con una matriz desarrollada anteriormente y que será una guía esencial para el desarrollo del Plan de Comunicación de Crisis.

### **2.1.4 Público objetivo**

La matriz de público objetivo nos ayudara a definir y tener más precisión en a quienes va dirigido el Plan de Comunicación de Crisis, son ellos quienes darán uso o tendrán interés del presente plan. Así también, serán quienes colaboren con la ejecución y mejoramiento.

Tabla 1: Públicos Internos y Públicos Externos

Públicos Internos	Públicos Externos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes y estudiantes de la Universidad Politécnica Salesiana.</li> <li>• Directivos del Club Deportivo Cuenca</li> <li>• Socios y abonados del Club Deportivo Cuenca</li> <li>• Cuerpo técnico y administrativo del Club Deportivo Cuenca</li> <li>• Jugadores del Club Deportivo Cuenca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes y estudiantes</li> <li>• Interesados en comunicación de crisis</li> <li>• Hinchas del Club Deportivo Cuenca</li> <li>• Medios de comunicación</li> <li>• Seguidores del futbol</li> <li>• Clubs deportivos de futbol</li> <li>• Auspiciantes y futuros auspiciantes del club.</li> <li>• Asociaciones, federaciones, instituciones públicas y privadas que tengan relación con el deporte.</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia

## 2.1.5 Marco teórico

### 2.1.5.1 Comunicación

La comunicación es la principal y podría decirse la única manera de llegar y poder transmitir nuestros pensamientos, ideas y percepciones hacia otro u otros individuos. La comunicación, desde sus inicios ha fortalecido los lazos de persona a persona, empezando desde cuando la comunicación se realizaba por medio de señas y que con el pasar de los años se fue fortaleciendo hasta poder hablar y expresarnos más rápido y claro.

La comunicación es un fenómeno que se origina, de forma natural, en cualquier organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. La comunicación es el proceso social más importante, sin este proceso, el hombre se encontraría aún en el primer eslabón de su desarrollo y no existiría la sociedad ni la cultura.

(Vanessa, 2012, pág. 9)

De esta manera la comunicación se desarrolla en cualquier ámbito y es la base principal para el desarrollo humano, social, económico, etc. Sin el desarrollo y buen uso de la comunicación el mundo sería totalmente distinto a como hoy conocemos. Tenemos que tener en cuenta que la comunicación debe ser usada para mejorarla día a día, se debe fomentar desde niños una comunicación adecuada y educada para que en un futuro la comunicación siga siendo un recurso básico para el desarrollo como por siglos lo ha hecho.

#### *2.1.5.2 Imagen corporativa*

La imagen corporativa es, como la empresa quiere ser visualizada ante los consumidores y públicos a los que quiere llegar, busca una manera visual de ser identificada y diferenciada de las demás empresas y específicamente de la competencia. La imagen corporativa es necesaria para obtener una relación exitosa entre la empresa y el público, logrando de esta manera alcanzar los objetivos con triunfo.

Se define la imagen corporativa como la proyección de la empresa sobre las características propias de percepción individual de la persona que las mira, las mismas que se reflejan de los atributos que cada persona puede percibir en función de sus experiencias personales por lo tanto cada apreciación es diferente e irreplicable (Sanchez & Pintado, 2009).

### *2.1.5.3 Comunicación organizacional*

La Comunicación organizacional, puede definirse como el sistema estructurado que da soporte y respaldo al ámbito empresarial, esta rama de la comunicación está enfocada a crear y fortalecer estrategias, acciones y gestiones que se necesiten para obtener o transmitir información en base a las necesidades que cada empresa tiene con la finalidad de llegar a sus públicos objetivos tanto internos como externos.

La Comunicación Corporativa representa la evolución a un concepto que entiende la organización como un sistema vivo, un organismo que para funcionar necesita la acción coordinada de diferentes partes que trabajan conjuntamente la consecución del mismo objetivo. Esto se explica como un sistema basado en el diálogo entre las partes. (De Santis, 2016, pág. 30)

Para lograr que la comunicación organizacional sea efectiva tanto interna como de manera externa, es importante tener objetivos claros y precisos, de esta manera se podrá tener presente los recursos humanos, materiales, etc necesarios para cumplir con la meta planteada.

### *2.1.5.4 Crisis*

Se puede definir a una crisis como un evento fortuito que se convierte en negativo y que en muchas de las veces no puede ser previsto, una crisis puede darse en distintos ámbitos, crisis económica, crisis empresarial, crisis en el hogar, crisis deportiva, crisis política etc. Estos constituirán hechos relevantes que pueden afectar la tranquilidad y la imagen de un ente así como su estructura y su solidez.

Las crisis son, para empezar, fenómenos graves, delicados, peligrosos. Son además acontecimientos inesperados, súbitos. Y la combinación de ambos elementos, la

gravedad y la rapidez con la que aparecen, los convierten en situaciones potencialmente catastróficas para la organización a la que afecte. Junto a ello, suelen aparecer otros elementos complementarios en este tipo de situaciones, como una alta preocupación por parte de los empleados, tensiones y conflictos internos y externos y hasta una cierta desestabilización de la organización, mucho más preocupada en resolver el conflicto generado que en continuar con su actividad normal. (Losada, 2010)

Cada crisis es singular, porque presenta características únicas. Las crisis pueden darse tanto por factores externos como por factores internos. Como variable estratégica se encuentra la comunicación la cual hace posible reducir las consecuencias negativas derivadas de la crisis.

#### *2.1.5.5 Comunicación de crisis*

Todas las organizaciones, empresas y los grupos políticos en algún momento deberán enfrentarse a situaciones de crisis. Por lo que es importante señalar que los entornos económicos, políticos, sociales y ambientales, son algunos de los factores de crisis. Considerando esto, es importante comprender la definición de crisis dentro del ámbito de la comunicación organizacional. La crisis se define como cambios sorpresivos y negativos que se dan entre dos situaciones. Dichos cambios inesperados representan una amenaza para la organización (Contreras, 2006;Elizalde, 2004). Asimismo, la crisis se entiende como un escenario complicado y dificultoso.

En este sentido, es importante enfatizar que la crisis guarda una estrecha relación con un hecho o evento no controlado, que los órganos de gestión no logran prever, cuyas consecuencias negativas tienen un impacto en la imagen y la reputación de la organización.

Entre los niveles de disenso que provocan crisis, según Elizalde (2004), se encuentra el riesgo. Por esto es importante comunicar los riesgos a las audiencias para disminuir el impacto negativo en los públicos. Luego se encuentra el conflicto que puede implicar una situación en el cual hay actores con intereses contrarios y situaciones de agresión por una de las partes implicadas contra la otra. Asimismo, el escándalo es otro nivel de disenso caracterizado por una falla o falta al orden moral que sale a la luz pública. Cualquier hecho que se haga público trae como consecuencia el escándalo que puede desembocar en una crisis, la cual se entiende como el mayor nivel de disenso.

#### *2.1.5.6 Comité de crisis*

La necesidad de un comité de crisis deriva de la importancia de tener un procedimiento preestablecido bajo la normativa de la empresa que gestione jerarquías y tenga el personal capacitado para responder como una unidad en pro de la buena imagen corporativa.

El Comité se activa en el momento en el que llega la crisis y ésta merece tal consideración por parte de la compañía. Pero, es en tiempos de tranquilidad cuando la organización debe analizar cuidadosamente la composición y funciones de este órgano, ya que cuando lleguen las urgencias todas estas cuestiones deben ser conocidas y dominadas por los miembros del Comité. (Losada, 2010)

#### *2.1.5.7 Escenarios de crisis*

Conforman los distintos escenarios que generan o ponen en riesgo la estructura de la empresa en diferentes aspectos, por lo tanto hay que tomar decisiones en un nivel operativo, como en un nivel comunicacional y judicial dependiendo el caso, por lo que también pudiéramos denominarlos para este caso de estudio como evento adverso, para tratarlos se debe realizar un proceso de evaluación de los escenarios en función de sus impactos en diferentes niveles de comunicación. El desafío real para mediarlos consiste

en diseñar un equipo de trabajo en el cual se puedan integrar todas las herramientas disponibles de una manera efectiva. En este sentido, el nivel operativo debe estar en conexión con el nivel comunicacional, de manera que se puedan diseñar protocolos de respuesta y de actuación necesarios para la gestión de la comunicación estratégica en situaciones de crisis. “Por otra parte, es muy importante que durante el periodo de crisis, se con-tenga al máximo la posibilidad de que la crisis se extienda a otros públicos” (Contreras, 2006, pág. 311).

#### *2.1.5.8 Medios de comunicación*

Son medios de transmisión masivos por los cuales se envía o se recibe un mensaje. Los medios de comunicación tienen diferentes programaciones con múltiples finalidades, esto depende del público al que quiere dirigirse, pueden ser de entretenimiento, noticias, musicales, etc.

##### *2.1.5.8.1 Medios de comunicación tradicionales*

Los medios de comunicación tradicionales o medios de comunicación masivos son: radio, televisión, prensa, etc. Estos medios de comunicación se manejan de manera simple: emisor – canal – mensaje - receptor. Es difícil conocer si el público al que se dirige le llega el mensaje o si lo recibió de manera adecuada, ya que estos medios no permiten tener un feedback apropiado. Los medios de comunicación tradicionales ayudaron en sus inicios al desarrollo de la comunicación, ya que de alguna manera las personas detrás de estos medios, lograron transmitir el mensaje deseado. Con el pasar de los años siguen siendo de gran importancia para la sociedad pero surgieron otro tipo de medios con más facilidad en la interacción y transmisión de mensajes.

Por otro lado, la comunicación en masa suele reducir o eliminar las relaciones interpersonales del proceso de la comunicación, y tiende a

separar a los individuos de su entorno sociocultural tradicional, generando una masa integrada por miembros heterogéneos, es decir, personas de distintos estratos sociales, niveles culturales, diversas ocupaciones, intereses y modos de vida muy diferentes. De esta manera se puede inferir que los medios de comunicación masiva proporcionan modelos de conducta económica y de valores sociales, fomentan el consumo, la participación en la vida política y el desarrollo del sentimiento nacionalista, entre otros aspectos a considera. (Emelia, 2012, pág. 13)

#### 2.1.5.8.2 Medios de comunicación digitales

Los medios de comunicación digitales son básicamente material utilizado mediante internet, lo cual ha facilitado notoriamente el manejo, transmisión y recepción de información, debido a que ahora tan solo con un click, nos podemos informar de lo que sucede en cualquier parte del mundo. Con la creación del internet los medios digitales llegan rápidamente a todos los rincones, sin importar clases sociales, ideologías, creencias, religión, etc. Es por ello que se ha vuelto libre y de fácil uso según la conveniencia de cada persona, sustancialmente ayuda en las comunicaciones a largas distancias. De igual manera avanza en calidad y esto es lo indispensable, interesante y se podría decir que lo más esencial por lo que es tan utilizado cuando se trata de productos comunicativos. “Comenzaron con los blogs y alcanzaron las redes sociales y las aplicaciones, y, con ellas, han ido ordenando sus experiencias en el mundo digital, trasladándolas al mundo «real», al mundo cotidiano en todas y cada una de sus facetas” (Losada, 2018, pág. 32).

#### 2.1.5.9 Club deportivo de futbol

En los últimos años los clubes de futbol se han incrementado en el nivel de profesionalización de futbol, donde se ha hecho productivo los derechos de televisión y

se ha desarrollado el merchandising, extendiendo exponencialmente las actividades de un club de fútbol proyectándose hacia una mejor gestión estratégica tanto deportiva, administrativa y de imagen.

La aparición de los medios de comunicación así como la comercialización de los derechos de cada partido, ha ayudado al incremento de los ingresos de los clubes que normalmente se generaba con la venta de boletos. La aparición de estos medio logro una ampliación en la introducción de varios patrocinadores y auspiciantes, desarrollando así la imagen del club y atrayendo potenciales hinchas a nivel local como nacional. La relación entre los medios y este deporte ha generado un sin número de actividades comerciales, favoreciendo así a la economía del club, debiendo realizar una correcta interrelación ente sus auspiciantes, hinchas, medios de comunicación, a fin de generar una eficiente y eficaz alianza con el club y su entorno.

Refiere a la agrupación deportiva profesional que conjuga varios factores que lo hacen un producto comercial estos se enfocan tanto al desempeño deportivo de alto rendimiento como en el valor económico que representan al ser un producto comercial, la gestión viene dada en base a mantener resultados en el ranking deportivo dejando en segundo plano el enfoque empresarial (Gómez, 2009)

Complementado esta idea es común que en los clubes deportivos existan problemas financieros que necesitan ser atendidos por medio de la gestión asertiva tanto administrativa como de la comunicación, para mantener un equilibrio.



### 2.1.6 Cronograma

ACTIVIDAD		MES																								HORAS DE TRABAJO				
		PRIMERO				SEGUNDO				TERCERO				CUARTO				QUINTO				SEXTO								
PRE-PRODUCCION	Socialización de tema a desarrollar																													20
	Reunión con el comunicador del Club Deportivo Cuenca																													25
	Recopilación de información.																													150
	Reuniones con el Tutor																													10



	Revisión y corrección de memoria técnica																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
	Entrega final del producto																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
<b>TOTAL</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									

## 2.1.7 Presupuesto

**Tabla 2: Presupuesto**

RECURSOS	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Copias e impresión de información	60	\$0,10	\$6,00
Internet	6 meses	\$35	\$210
Plan de celular para llamadas	6 meses	\$25	\$150
Transporte	12	\$10	\$120
Impresión memoria técnica	4	\$25	\$100
Empastado de la memoria técnica	2	\$30	\$60
Tasas	1	\$200	\$200
Subtotal			648
Imprevistos	10%		64,80
TOTAL			712,80

*Nota.* Elaboración propia

## 2.2 Elaboración

### 2.2.1 Planificación

La elaboración del plan de crisis para el Deportivo Cuenca se construyó con el claro objetivo de desarrollar un manual práctico que se adapte a las necesidades y objetivos del club, para lograrlo se tuvo que realizar un análisis de la estructura interna y

externa, así también evaluar cómo responde y bajo que parámetros a los eventos negativos que se le presenten, por lo que en primera instancia se estudió por medio de un FODA los impactos que el plan de crisis tendría y en qué medida su implementación será de aporte y si este es el caso en que niveles, pues se debe recalcar que la comunicación no es un punto único, sino el resultado de un completo cumulo y multidisciplinario conjunto de factores en el que intervienen varios campos y áreas de la ciencia de la comunicación y elementos que no se pueden obviar desde políticos, sociales, económicos etc. También se analizó cuáles son sus principales dificultades al ejecutarlo evaluando errores pasados y recursos disponibles.

Para obtener el plan, se trabajó arduamente basándose en metodologías investigativas en de varias fuentes como: libros, páginas web, periodistas, deportivos, hinchas del Deportivo Cuenca, compañeros de la Universidad Politécnica, hemeroteca del Diario El Mercurio, comunicador del club, etc. Tengo que mencionar que, al investigar la historia del Club, entre los aspectos que más se resalta son las crisis económicas por las que año tras año el club ha pasado, los constantes ataques y culpabilidad hacia los directivos por la falta de buen manejo de estos recursos y más aun de los recursos humanos siendo este punto como el más atacado y referente de la problemática del equipo y el principal punto a trabajar y mejorar por medio del plan.

### **2.2.3 Creación del comité de crisis**

Se trabajó bajo la premisa de trazar objetivos y metas a lograr con el plan en función de las necesidades y aspiraciones del club por lo que se estableció un principio de corresponsabilidad administrativo, delimitando jerárquicamente a los actores que participarán y serán a más de tomar decisiones quienes dependiendo el caso serán los voceros, este grupo de interventores a quienes llamamos miembros del comité de crisis

tomaran decisiones en función de la problemática y emitirán un comunicado que será socializado por los voceros elegidos, para complementar la eficiencia de la funcionalidad del plan y que la información sea tratada con profesionalismo y hermeticidad requerido, se delimitaron los canales de comunicación tanto internos como externos en donde se dan atribuciones y limitantes de los participantes, sumado a estas estrategias se plantea también la necesidad de alianzas congruentes y protocolos técnicos que garanticen la aplicación funcional del plan, mismos que deberán ser socializados y capacitados según la línea temporal y el orden de ejecución que se explica en el cronograma de aplicación, cabe destacar que dependiendo de cada evento presentado el personal mejor capacitado del área en conflicto será quien asesore y pudiese ser o no dependiendo el caso, el vocero, por ejemplo si se trata de una lesión de un jugador el medico podrá basado en el plan dar un comunicado posterior a la aprobación del comité de crisis o tendrá que asesorar los conocimientos de su área a quien será el encargado de dar dicho comunicado de esta manera la calidad del contenido emitido será clara y acertada.

#### **2.2.4 Aporte investigativo y creación del plan de comunicación de crisis.**

Para poder realizar un análisis objetivo se trabajó desde diferentes perspectivas, con esto quiero decir que al analizar los eventos históricos del club en la prensa establecían diferentes niveles de críticas previas a elaboración del plan. Además se ejecutó la creación de políticas para el club en base al plan de comunicación de crisis, el cual fue socializado y aprobado por el comunicador del club quien nos realizó pequeños cambios en la jerarquización de la cadena de mando. Las posiciones que se tomaron fueron las de comunicadora, analizando la calidad de contenido, de público al tener una precepción propia de la imagen corporativa del club, como cuencana al ver la imagen ante la sociedad del equipo principal de mi ciudad, me retroalimente a fin de tener un claro panorama, el mismo que se fortaleció al ser aportado por personal de alto conocimiento

en el ámbito deportivo y de comunicación como: Magister Andrea De Santis experto comunicador y con amplia experiencia en la elaboración de planes de comunicación y de crisis de crisis, quien superviso la creación del presente plan que viene a ser un referente, pues es el primer plan de comunicación de crisis para un equipo deportivo desarrollado a nivel del Ecuador, por lo que para su desarrollo fue una larga y complicada trayectoria debido a que no se contaba con la información ni modelos a seguir para su creación, también la asesoría de Jorge Verdugo, relacionador del Club Deportivo Cuenca, mismo que fue guía y transmitió las intenciones publicitarias del club y dio el visto bueno a más de proporcionar información necesaria para desarrollar el trabajo, en el ámbito periodístico Cristian Sánchez periodista e investigador reconocido a nivel nacional, quien reviso el tema periodístico y la manera de trabajar el plan para ser un producto aplicable, Daniel Montalván y Andrés Muñoz, periodistas deportivos con amplios conocimiento de futbol ecuatoriano, Manuel Cisneros periodista, Milena Zambrano conductora de programa deportivo Tarjeta Rosa, ellos son quienes apoyaron con conocimientos deportivos y contextuales necesarios para tener una clara visión de la situación deportiva del club, puedo también hacer una pequeña acotación sobre el tema del Covid-19, que si bien fue sorpresivo sirvió para darnos una idea de que situaciones no contempladas pudiesen darse y fue gracias a este acontecimiento que el plan también tiene en cuenta temas de problemáticas a gran escala a las que se debe estar preparado para dar respuesta, si bien se contó con un gran aporte de varios profesionales quienes revisaron el desarrollo del plan es necesario resaltar lo dicho anteriormente, es debido a la gran cantidad de factores que pueden ser negativos y a las diferentes ramas que corresponden por lo que estar siempre abierta a aprender y manejar nuevos métodos fue necesario, así puedo manifestar que el trabajo fue muy duro y conllevo varias y arduas horas de trabajo, las mismas que se reflejan en el producto obtenido.

Finalmente la fase de estructuración de escenarios y respuestas se consolidó un estudio investigativo y descriptivo de los sucesos más relevantes a los que los nombraremos escenarios de crisis, basándonos en estudios científicos y planes de crisis corporativos los que usamos de guía y modificamos en función de las posibles respuestas y mediaciones que se plantean y constituyen el plan, serán mediadas por las estrategias planteadas y ejecutadas bajo procesos sistemáticos que fueron pensados para ser propios y únicos para el club.

### **2.3 Socialización**

La socialización será un evento público, se realizara el día lunes 8 de agosto 2020. Debido a la situación de emergencia por la que atravesamos, se ejecutara por vía zoom, lo cual será un reto emocionante al coordinar un evento online. Estarán presentes varios personajes del Club Deportivo Cuenca como el Presidente, Relacionador Publico, directivos y demás autoridades que darán mayor realce. También por parte de la Universidad Politécnica Salesiana, tendremos la presencia del vicerrector de la sede Cuenca, el director de la Carrera de Comunicación, docentes y alumnos de nuestra universidad.

En este evento se hará oficial la entrega del proyecto denominado PLAN DE COMUNICACION DE CRISIS PARA EL CLUB DEPORTIVO CUENCA, lo que me llena de emoción ya que será un aporte importante para el club y más aún para mi realización profesional. Se trabajó en la logística del evento, por lo que se enviaran invitaciones vía e-mail, así como también se publicitara el evento por redes sociales.

### **Ilustración 1: Arte Socialización**



Nota. Elaboración propia

## CAPITULO III

### 3.1 Conclusiones

Se consolidó el plan de crisis para el Club Deportivo Cuenca, basándose en la premisa que las situaciones negativas pueden presentarse en cualquier momento, su conminación e imposibilidad de vislumbrar son una preocupación constante, pues pueden afectar a la imagen de la institución y esto repercutir en varios aspectos como reputación y credibilidad, recursos indispensables para el buen manejo administrativo, por lo tanto, es necesario la implementación del plan de crisis creado, que sirve de respaldo a la estructura interna y se refleja en el control de situaciones de crisis en donde en este caso el club sea quien maneje el evento y dirija la información en su beneficio.

El plan de crisis cumple con los objetivos planteados, analizando los factores que se pudiesen dar, según probabilidad y dando control sobre escenarios por medio de las respuestas a tomar en función de las estrategias planteadas, sin embargo, el plan es un manual de procesos cuya efectividad dependerá de su correcto manejo, dejando lugar a la improvisación y bajo responsabilidad de acciones y consecuencias del club.

Los planes de crisis en general son herramientas nuevas pero necesarias, por lo tanto en base a los beneficios obtenidos puedo asegurar que son un aporte invaluable a la estabilidad comunicacional y de imagen de la empresa y este mismo plan debería ser imitado por otros equipos de futbol y empresas en general, fortaleciendo los campos investigativos y siendo aporte para la ciencia de la comunicación en general.

## Bibliografía

- Cebrian, M., & Flores, J. (2011). *Periodismo en la telefonía movil*. Madrid: Fragua.
- Comba, S., & Toledo, E. (2001). *Comunicación y periodismo*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Contreras, D. (2006). La gestión de crisis en la comunicación organizacional: el caso de Chile. *Análisis*, págs. 305-313.
- De Santis, A. (2016). *Repositorio Digital Universidad De Las Américas*. Recuperado el 23 de Julio de 2020, de Repositorio Digital Universidad De Las Américas: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/UDLA-EC-TMDCEI-2016-09.pdf>
- Elizalde, L. (2004). *Estrategias en las crisis públicas: la función de la comunicación*. Buenos Aires: La crujía.
- Emelia, D. (2012). *Medios de comunicación masiva*. Tlalnepantla: RED TERCE MILENIO S.C.
- Gallego, J., & Luengo, M. (2014). *Periodismo soial*. Vallehermoso: Síntesis, S. A.
- Gómez, S. (2009). *CARACTERISTICAS ESTRUCTURALES DE UN CLUB DE FUTBOL PROFESIONAL DE ELITE*. Obtenido de [https://www.academia.edu/6125833/CARACTERISTICAS\\_ESTRUCTURALE\\_S\\_DE\\_UN\\_CLUB\\_DE\\_FUTBOL\\_PROFESIONAL\\_DE\\_ELITE](https://www.academia.edu/6125833/CARACTERISTICAS_ESTRUCTURALE_S_DE_UN_CLUB_DE_FUTBOL_PROFESIONAL_DE_ELITE)
- Losada, J. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis*. Barcelona: Editorial UOC.
- Martínez, J., & Fernández, F. (2010). *Mnual del productor audiovisual*. Barcelona: El Ciervo 96, S.A.
- Medina, A. (2016). *El futuro de la comunicación Pildoras de publicidad, marketing y medios digitales*. Madrid: Ediciones Piramide.
- Miles, J. (2010 ). *Conquering YouTube*. 12400 Ventura Blvd #1111, Studio City, CA 91604: Michel Wiese Productions.

- Piñuela, J., Gaitán, J., & Lozano, C. (2013). *Confiar en la prensa o no*. Barcelona : Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Sanchez, J., & Pintado, T. (2009). *Imagen Corporativa influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Vanessa, G. (2012). *Comunicación organizacional*. Tlalnepantla: RED TERCER MILENIO S.C.