



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE COMUNICACIÓN

**Encuadres durante crisis empresariales. Análisis
informativo y corporativo del caso Domino's Pizza Perú
(2015)**

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Bachiller en Comunicaciones de Marketing

Lady Diana Alvarado Rodríguez

**Asesor(es):
Dr. Enrique García Romero**

Piura, diciembre de 2020



Resumen

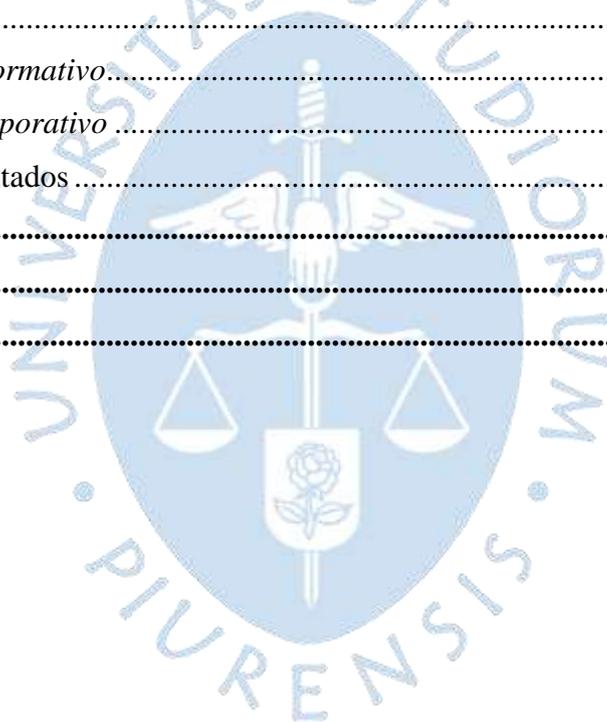
Actualmente la gestión de crisis enfrenta grandes retos. Ante la digitalización que ha surgido en los últimos años, se ha incrementado el poder que tienen las redes sociales para generar discusión en torno a un tema. Ahora las marcas son consideradas como personas, por eso es tan importante el alineamiento coherente entre lo que dicen y hacen. La verdadera identidad de las organizaciones se revela en medio de las crisis, es por ello que las empresas deben tener un fin social. Es en esos momentos cuando más que nunca las marcas deben recordar cuál es su razón de ser, y si no se aplica la estrategia de respuesta adecuada, pueden dañar la relación con sus grupos de interés y, en consecuencia, su imagen corporativa y su reputación. En este contexto los medios asumen un rol importante porque encuadran los hechos desde una perspectiva que puede influir en la percepción de los grupos de interés. A partir del análisis de contenido, esta investigación identificó y clasificó los marcos informativos y corporativos del caso Domino's Pizza Perú en 2015. Para ello, se seleccionaron treinta y tres noticias publicadas por los diarios digitales "El Comercio", "Perú 21", "Trome" y "Gestión" y los tres comunicados de prensa publicados por la marca, además de una entrevista con RPP. Como resultado el *frame* dominante utilizado por los medios fue el de Falla sanitaria, y en el caso de la marca, el de Atribución de la responsabilidad. Asimismo, este estudio identificó que la causa de la crisis según la marca y los medios, fue accidental, que significa que se originó debido a la queja de un cliente. Frente a esto la marca aplicó, en el siguiente orden, seis estrategias de respuesta para gestionar la crisis: atacar al acusador, sufrimiento (victimización), recordatorio, justificación, pedir disculpas y rectificación.

Esta investigación representa un ejemplo icónico dentro de la comunicación de crisis, al analizar las distintas aristas de este caso, se puede notar que el problema fue más grande que la queja de cliente. Las organizaciones deben entender que, aunque lleven muchos años en el mercado, si no saben gestionar sus relaciones con los distintos públicos, su reputación puede verse afectada en cuestión de días.



Tabla de contenido

Introducción.....	11
Capítulo 1 Marco teórico.....	13
1.1 Aproximación al concepto de encuadre o <i>framing</i>	13
1.1.1 <i>Tipología de los frames</i>	13
1.2 Comunicación de crisis.....	14
1.2.1 <i>Teoría situacional de la comunicación de crisis (SCCT)</i>	14
Capítulo 2 Material y metodología	17
2.1 Material de investigación.....	17
2.2 Metodología.....	17
Capítulo 3 Presentación y análisis de los resultados	25
3.1 Resultados.....	25
3.1.1 <i>Enfoque informativo</i>	25
3.1.2 <i>Enfoque corporativo</i>	31
3.2 Análisis de resultados	34
Conclusiones	37
Lista de referencias	39
Anexos	41





Lista de tablas

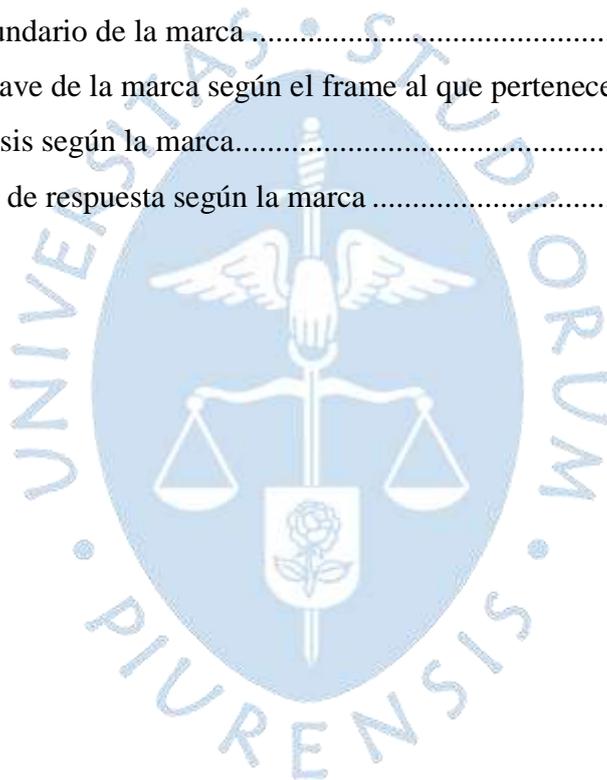
Tabla 1 Análisis informativo: variables y categorías formales	18
Tabla 2 Análisis corporativo: variables y categorías formales.....	19
Tabla 3 Análisis informativo y corporativo: variables y categorías de contenido	20
Tabla 4 Análisis del tipo de crisis y estrategias de respuesta	22





Lista de figuras

Figura 1 Frame dominante en medios	25
Figura 2 Frame dominante por medio	26
Figura 3 Frame secundario en medios.....	27
Figura 4 Frame secundario por medio.....	27
Figura 5 Palabras clave de los medios según el frame al que pertenecen	28
Figura 6 Fuentes de las informaciones	29
Figura 7 Tipo de crisis según los medios	30
Figura 8 Estrategias de respuesta según los medios.....	31
Figura 9 Frame dominante de la marca.....	32
Figura 10 Frame secundario de la marca	32
Figura 11 Palabras clave de la marca según el frame al que pertenecen	33
Figura 12 Tipo de crisis según la marca.....	33
Figura 13 Estrategias de respuesta según la marca	34





Introducción

El presente estudio aborda los encuadres informativos y corporativos durante la crisis de Domino's Pizza Perú, que surgió ante la queja de un cliente al recibir una pizza con una cucaracha por medio del servicio *delivery* del local ubicado en el distrito de San Miguel, Lima.

Desde la teoría del encuadre o *framing* se pretende identificar y clasificar los marcos corporativos proyectados por la empresa por medio de los tres comunicados de prensa oficiales que publicaron en su *fanpage* de Facebook y la entrevista que brindaron a RPP; y los marcos informativos de cuatro de los principales diarios online peruanos –“Trome”, “El Comercio”, “Perú 21” y “Gestión” – tomando como base la tipología de cinco marcos genéricos propuestos por Semetko y Valkenburg (2000). De forma paralela, se hace un acercamiento a la estrategia que utilizó la marca para posicionar sus mensajes desde la Teoría de la Comunicación de Crisis Situacional (SCCT), que “proporciona un conjunto de pautas sobre cómo los gestores de crisis pueden usar estrategias de respuesta a las crisis para proteger la reputación de los estragos de una crisis” (Coombs, 2007, p. 163).

De acuerdo con la clasificación de marcos de Semetko y Valkenburg, se plantea como hipótesis que los mensajes de la marca y los diarios online utilizaron el marco de Atribución de la Responsabilidad. Asimismo, el tipo de crisis que afrontó Domino's Pizza fue accidental, ya que fue causada por la denuncia de un cliente; y las estrategias de respuesta que la marca utilizó a lo largo de la crisis, según la SCCT, fueron: recordatorio, atacar al acusador, justificación, pedir disculpas y rectificación.

Para el logro de objetivos se ha realizado el análisis de todos los textos periodísticos publicados durante el período de cobertura de la crisis de Domino's Pizza, que tuvo lugar del 27 de enero al 8 de febrero de 2015, y de los comunicados oficiales de la marca.

Esta investigación analiza los encuadres de una crisis que inició en redes sociales, cuando Carlo Navea, periodista del diario Correo, encontró una cucaracha en su pizza y posteó en su cuenta de Facebook su queja contra la marca. Esto demuestra que las organizaciones “tienen un reto mayor tras la irrupción de las redes sociales en nuestras vidas. [...] Los ciudadanos ahora, más que nunca, se han convertido en agentes activos de la comunicación, los propios reporteros de la actualidad” (Calleja-Reina et al., 2018, p. 1148). De la misma forma, Effing y Spil (2016) señalan que las redes sociales han creado un espacio en el que los grupos de interés pueden compartir información sobre las organizaciones. Esto evidencia un incremento en la vulnerabilidad de las empresas (Kietzmann et al., 2011). Las redes sociales han hecho que la comunicación de crisis sea más desafiante para las marcas, ya que permite a

los grupos de interés generar contenido e incluso tomar acciones contra las marcas (Gruber et al., 2015).

Las consecuencias que surgieron a raíz de este episodio lo convirtieron en una de las peores crisis corporativas de los últimos años a nivel nacional. Una semana después del incidente, la franquicia anunció el cierre de todos sus locales en Perú. Además, la casa matriz también se vio afectada por la publicación de un usuario acerca de este hecho en la *Fanpage* de Facebook de Domino's Pizza en Estados Unidos.

Resulta interesante examinar los mensajes que Domino's y los medios utilizaron en este contexto. Si bien en tiempos de crisis la respuesta de las empresas debe ser rápida porque así posicionan su versión de los hechos (Coombs, 2014), esto no significa que actúen improvisadamente. Es necesaria la planificación de los mensajes claves a posicionar dentro de su estrategia de contención, pues “la cobertura informativa negativa de una crisis puede ser controlada por diferentes tipos de estrategias de comunicación” (Bowen y Zheng, 2015, p. 41).

Esta investigación aporta al campo de la comunicación de crisis desde la óptica de la teoría del *framing*, al igual que han hecho otros estudios sobre encuadres informativos y corporativos aplicados a situaciones de crisis, como la de Mattel (Choi y Lin, 2009), Toyota (Bowen y Zheng, 2015) y Volkswagen (Romero - Rodríguez et al., 2017). De forma paralela, se hace un acercamiento a la estrategia que utilizó la marca para posicionar sus mensajes desde la Teoría de la Comunicación de Crisis Situacional (SCCT), que “proporciona un conjunto de pautas sobre cómo los gestores de crisis pueden usar estrategias de respuesta a las crisis para proteger la reputación de los estragos de una crisis” (Coombs, 2007, p. 16).

Capítulo 1 Marco teórico

1.1 Aproximación al concepto de encuadre o *framing*

La teoría del encuadre o *framing* ha sido estudiada por diversos autores en los últimos años. En el campo de la comunicación ha servido como punto de partida para múltiples investigaciones. Décadas atrás, Bateson (1972), desde la perspectiva psicológica, explicaba que los *frames* actúan por exclusión, ya que al incluir ciertos mensajes dentro de un marco, quedan excluidos otros. Para comprender mejor su perspectiva, plantea la metáfora del marco que delimita el lienzo que está dentro de él y permite distinguir el cuadro de la pared.

Una de las definiciones más representativas de *framing* en comunicación es la de Entman, quien señala que:

Encuadrar es seleccionar algunos aspectos de una realidad percibida y darles mayor relevancia en un texto comunicativo, de manera que se promueva la definición determinada de un problema, una interpretación causal, una evaluación moral y/o una recomendación de tratamiento para el asunto descrito (Entman, 1993, p. 52).

Refiriéndose a los *media frames*, Gitlin (1980) considera que los encuadres son recursos utilizados por los medios, desde una posición dominante, para organizar la realidad de una sociedad. Sádaba coincide con esta postura y señala que “los medios se perciben en este contexto como agentes poderosos en los procesos de encuadre del discurso social, llegando a considerarse con bastante frecuencia como los principales generadores de marcos sociales” (2001, p. 152).

Ardèvol-Abreu (2015) sugiere que es tan importante lo que describen los encuadres como lo que omiten. En este sentido, afirma que los periodistas enmarcan la realidad al decidir qué forma parte de la noticia y qué no. Sin embargo, esto no supone que sean los únicos que enmarcan información, ya que el proceso de encuadre está presente tanto en el emisor como el receptor.

1.1.1 Tipología de los *frames*

A continuación, se presentan una de las clasificaciones de *frames* más utilizadas dentro de la investigación en el campo de la comunicación.

1.1.1.1 Encuadres genéricos. Dentro de las tipologías de marcos genéricos, Semetko y Valkenburg (2000) propusieron una extensión de las investigaciones realizadas por Neuman et al. (1992).

- Marco de conflicto: hace énfasis en el conflicto entre individuos, grupos o instituciones. Es uno de los marcos más usados por los medios.
- Marco de interés humano: se centra en una persona o un ángulo emocional para presentar un hecho o un problema; de esta forma capturan mejor el interés de la audiencia.
- Marco de atribución de la responsabilidad: se atribuye la responsabilidad de causar o resolver un problema al gobierno, a una organización o a un individuo.
- Marco de consecuencias económicas: el texto se centra en las consecuencias económicas de un asunto que afectará a personas, grupos, instituciones, regiones o países.
- Marco de moralidad: debido a la objetividad de la profesión periodística, este marco generalmente se presenta de manera indirecta a través de una perspectiva ética, moral o religiosa.

1.2 Comunicación de crisis

Seeger et al. (2009) plantean que las crisis son eventos inesperados que crean un alto nivel de incertidumbre y amenazan o se perciben como una amenaza hacia los objetivos de una organización. De manera paralela, Coombs (2007, 2015) define la crisis como un evento impredecible que amenaza la reputación de la organización, impacta en su desempeño y puede generar consecuencias negativas que afecten su relación con los grupos de interés.

1.2.1 Teoría situacional de la comunicación de crisis (SCCT)

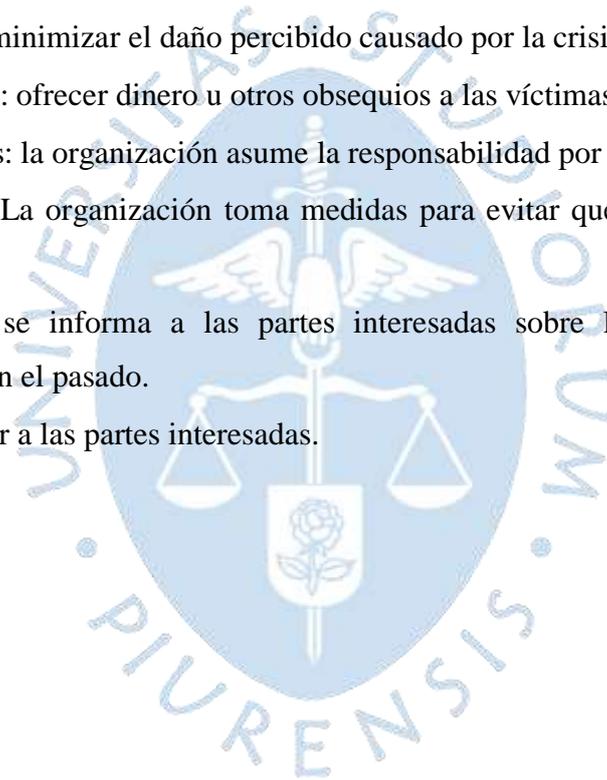
Uno de los modelos desarrollados para ayudar a las empresas en la gestión de crisis es la Teoría Situacional de la Comunicación de Crisis (SCCT) postulada por Coombs (2007). Esta proporciona un marco para maximizar la protección de la reputación de una marca por medio de la comunicación. La SCCT se basa en la teoría de atribución, que sostiene que las personas buscan las causas de los eventos, especialmente, cuando son negativos e inesperados (Weiner, 2006). Esto, aplicado durante una crisis, significa que los grupos de interés hacen atribuciones sobre la responsabilidad de los hechos.

La estrategia de la organización dependerá del nivel de responsabilidad atribuido hacia ella. Coombs y Holladay (2002) identificaron tres casos de atribuciones de la responsabilidad. Cuando se ve a la organización como víctima, el nivel de atribución es leve, se da en casos de desastres naturales o rumores. Si la crisis se da por errores técnicos o por una queja o reclamo hacia la organización es considerada accidental y el nivel de atribución es moderado. Si la crisis

pudo prevenirse, se considera que hubo un mal actuar de la organización y el nivel de atribución es alto.

Coombs (2014) plantea las siguientes estrategias de comunicación de crisis:

- Atacar al acusador: se confronta a la persona que afirma que algo anda mal en la organización.
- Negación.
- Culpar a terceros.
- Sufrimiento: La organización se victimiza.
- Excusa: al negar la intención de hacer daño o alegar incapacidad para controlar lo que desencadenó la crisis.
- Justificación: minimizar el daño percibido causado por la crisis.
- Compensación: ofrecer dinero u otros obsequios a las víctimas.
- Pedir disculpas: la organización asume la responsabilidad por la crisis y pide perdón.
- Rectificación: La organización toma medidas para evitar que se repita una situación similar.
- Recordatorio: se informa a las partes interesadas sobre las buenas obras de la organización en el pasado.
- Elogiar: elogiar a las partes interesadas.





Capítulo 2 Material y metodología

2.1 Material de investigación

Para el logro de objetivos se ha realizado el análisis de los tres comunicados de prensa oficiales que publicaron en su *fanpage* de Facebook y la entrevista que brindaron a RPP. Asimismo, se ha examinado todos los textos periodísticos publicados durante el período de tiempo de cobertura de la crisis de Domino's Pizza, que tuvo lugar del 27 de enero al 8 de febrero de 2015. Dichos artículos incluyen en el titular o en la bajada las palabras “Domino's” y/o “cucaracha”. Las unidades del análisis de encuadres informativos suman un total de treinta y tres publicaciones, siendo doce del diario “El Comercio”, nueve de “Perú 21”, siete de “Trome” y cinco de “Gestión”.

Según el último estudio de lectoría de diarios realizado por la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (2017), “Trome”, “El Comercio” y “Perú 21”, están entre los cinco diarios más leídos en Lima. Encabezando la lista se encuentra “Trome”, que es el mayor representante de la prensa popular peruana. Asimismo, “Perú 21” posee un tono ligeramente sensacionalista. Por otro lado, se ha considerado a “El Comercio” por su tratamiento serio de la información. Finalmente, el diario “Gestión”, que aporta el enfoque económico del caso. Dichos diarios fueron escogidos por las distintas perspectivas que presentan sobre la crisis estudiada.

Las unidades de análisis suman un total de treinta y siete publicaciones.

2.2 Metodología

Se ha empleado el análisis de contenido para examinar la cobertura informativa y la respuesta corporativa de Domino's Pizza Perú durante la crisis del año 2015.

Existe diversidad de puntos de vista respecto al análisis de contenido, pero en lo que sí coinciden los autores es en el objeto de estudio, que son las comunicaciones, ya sean escritas, orales o audiovisuales. Una de las definiciones más completas es la de Laurence Bardin (1996), que propone que es “el conjunto de técnicas de análisis de las comunicaciones tendentes a obtener indicadores (cuantitativos o no) por procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes permitiendo la inferencia de conocimientos relativos a las condiciones de producción/recepción (contexto social) de estos mensajes” (p. 32).

En este caso concreto, se han planteado seis aspectos formales correspondientes a las unidades de análisis de los marcos informativos, tales como el número de identificación de la información, la fecha, el periódico, el género informativo, la sección en la que fue publicado el texto periodístico y las fuentes (ver Tabla 1).

Por otro lado, para el análisis de los marcos corporativos se han considerado cuatro aspectos formales: el número de identificación de la información, la fecha, la fuente y el formato de respuesta de la marca (ver Tabla 2).

Tabla 1

Análisis informativo: variables y categorías formales

Análisis de encuadres informativos	
Variables y categorías formales	Número
1. Número de identificación de la información	
2. Fecha: día/mes/año (dd/mm/aa)	
3. Periódico: A = El Comercio. B = Perú 21. C = Gestión. D = Trome.	
4. Género informativo: 1 = Noticia. 2 = Reportaje. 3 = Entrevista. 4 = Artículo de opinión. 5 = Editorial. 6 = Otros géneros.	
5. Sección en la que fue publicada la información: 1=Lima. 2 = Internacional. 3 = Local. 4 = Economía. 5 =Sociedad. 6 = Blogs - Opinión. 7 = Tendencias. 8 = Redes sociales. 9 = Actualidad.	
6. Fuente/s de la información 1 = Domino's Pizza. 2 = Otra/s empresas. 3 = Otro medio. 4 = Institución pública. 5 = Experto. 6 = Clientes. 7 = Ex trabajadores. 8 = Desconocida.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2*Análisis corporativo: variables y categorías formales*

Análisis de encuadres corporativos	
Variables y categorías formales	Número
1. Número de identificación de la información.	
2. Fecha: día/mes/año (dd/mm/aa)	
3. Fuente: 1. Facebook Domino's Pizza Perú. 2. RPP Noticias.	
4. Formato de respuesta de la marca: 1. Comunicado de prensa 2. Entrevista	

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a las variables y categorías de contenido, a partir de la tipología de cinco marcos genéricos propuesta por Semetko y Valkenburg (2000), se han tomado los marcos de Atribución de la Responsabilidad e Interés Humano. Además, se han considerado dos aspectos resaltantes en la comunicación del caso estudiado, tales como la “Falla sanitaria” y la “Reputación”. Por lo tanto, se plantean doce cuestiones para medir la presencia o ausencia de los marcos informativos y corporativos en los textos. En este sentido, hay tres cuestiones por cada encuadre propuesto, con el fin de tener una medición equilibrada y evitar el sesgo. Mediante el sistema binario de “sí” (1) o “no” (0) por cada cuestión, se ha detectado cuál es el marco dominante en cada texto. Asimismo, es conveniente examinar si existe algún *frame* secundario en las publicaciones, es decir, el segundo marco con más presencia.

Por otra parte, se han seleccionado las palabras clave de cada unidad de análisis teniendo en cuenta su presencia en el titular y en la bajada, en el caso de los diarios, o en el texto, en el caso de los comunicados de Domino's. Posteriormente se han clasificado en cuatro grupos correspondientes a los marcos analizados (ver Tabla 3). Esto con el fin de identificar el marco dominante en caso de que haya dos encuadres con la misma cantidad de respuestas afirmativas.

Tabla 3

Análisis informativo y corporativo: variables y categorías de contenido

Variables y categorías de contenido	
<i>News frames/ Corporate frames: respuestas positivas (1) o negativas (0)</i>	Resultado
<i>Frame de Atribución de la Responsabilidad</i>	
La información sugiere que Domino's Pizza tiene la capacidad de solucionar un problema.	
La información presenta un problema y sugiere que Domino's Pizza es responsable de haberlo causado.	
La información sugiere que el problema requiere acción inmediata.	
<i>Frame de Interés Humano</i>	
La información muestra el problema por medio de un rostro humano.	
En el texto se informa que determinados individuos o grupos de personas se ven afectados por el tema o el problema abordado.	
La historia emplea adjetivos o esbozos personales que generan sentimientos de indignación, empatía, caridad, simpatía o compasión.	
<i>Frame de Falla sanitaria</i>	
La información hace referencia a una infracción sanitaria cometida por Domino's Pizza.	
El texto sugiere que los locales de Domino's Pizza carecen de higiene.	
El texto hace referencia a una queja o denuncia sanitaria contra Domino's Pizza.	
<i>Frame de Reputación</i>	
La información hace referencia a que Domino's Pizza ha perdido la confianza del público.	
La información hace referencia a una mala gestión de la marca para manejar la crisis.	
La información ofrece recomendaciones sobre cómo debió proceder Domino's Pizza para gestionar la crisis.	
<i>Frame dominante</i>	Resultado
1 = Atribución de la Responsabilidad. 2 = Interés Humano. 3 = Falla sanitaria. 4 = Reputación.	

Frame secundario	
1 = Atribución de la Responsabilidad. 2 = Interés Humano. 3 = Falla sanitaria. 4 =Reputación.	
Palabras clave del texto	
Menciona las palabras clave que aparecen en el titular y/o en la bajada de la información (para el caso de los diarios)	
Menciona las palabras clave que aparecen en el texto (para el caso de los comunicados de la marca)	
Indicar a qué grupo pertenecen las palabras clave identificadas. En caso de reconocer más de un frame, tener en cuenta el que presenta más palabras clave en el titular o en la bajada (en el caso de los diarios) o en el texto (en el caso de los comunicados de la marca). 1 = Atribución de la responsabilidad: (crisis - situación inaceptable - error - políticas- disculpas - auditoría - compromiso - estándares - procesos - protocolo). 2 = Interés humano: (cliente afectado - cliente pequeño - perjudicado - insatisfecho - maltrato - indignación - atentado - subestimar - pésimo trato – tono acusador) 3 = Falla sanitaria: (cucaracha - insectos - roedor - denuncia - Digesa - inspección - insalubridad - condiciones insalubres - higiene - cierra locales). 4 = Reputación: (escándalo - reputación- lecciones - marca dañada - críticas – reclamo - mala gestión - quejas - imagen – comunicación)	

Fuente: Elaboración propia.

Para analizar el tipo de crisis que afrontó Domino's Pizza se han planteado tres cuestiones por cada tipo de crisis que presenta la SCCT propuesta por Coombs (2007): de víctimas, accidental y evitable. Y con respecto a las respuestas estratégicas que utilizó la marca se ha considerado una pregunta por cada tipo de respuesta estratégica. Mediante el sistema binario de "sí" (1) o "no" (0) por cada ítem se ha detectado cuál es el tipo de crisis y las estrategias de respuesta presentes en cada texto (ver tabla 4). Cabe resaltar que los tipos de crisis son excluyentes, por lo tanto, no puede existir la misma cantidad de respuestas afirmativas en más de un caso. En cambio, las estrategias de respuesta, pueden estar combinadas en un mismo discurso.

Tabla 4*Análisis del tipo de crisis y estrategias de respuesta*

Variables y categorías de contenido Respuestas positivas (1) o negativas (0)	
Tipo de crisis	Resultado
Crisis de víctimas – Responsabilidad mínima	
¿La información sugiere que un desastre natural o un rumor han causado la crisis de Domino's Pizza?	
¿La información sugiere que la crisis de Domino's Pizza fue causada por violencia en el lugar de trabajo?	
¿La información sugiere que la crisis de Domino's Pizza fue causada por manipulación externa del producto?	
Crisis accidental – Responsabilidad baja	
¿La información sugiere que la causa de la crisis de Domino's Pizza es un accidente industrial provocado por errores técnicos?	
¿La información sugiere que la crisis de Domino's Pizza fue causada por fallas técnicas y retiro de productos?	
¿La información sugiere que la crisis de Domino's Pizza fue causada por una acusación o reclamo que desafía a la organización?	
Crisis evitable – Responsabilidad alta	
¿La información sugiere que la crisis de Domino's Pizza sucedió por un accidente industrial a causa de un error humano?	
¿La información sugiere que la crisis sucedió por un producto defectuoso o potencialmente dañino debido a un error humano?	
¿La información sugiere que la crisis de Domino's Pizza se dio a causa de mala conducta de la gerencia y/o faltas organizacionales con o sin daños?	
Tipo de crisis dominante	
1= Crisis de víctimas. 2= Crisis accidental. 3= Crisis evitable.	
Respuesta estratégica	
Atacar al acusador	
¿Domino's Pizza confronta a la persona o grupo que dice que hay una crisis?	
Negación	
¿Domino's Pizza alega que no existe ninguna crisis?	

Sufrimiento	
¿Domino's Pizza afirma que son una víctima de la crisis?	
Justificación	
¿Domino's Pizza minimiza el daño percibido causado por la crisis?	
Pedir disculpas	
¿Domino's Pizza indica que la organización asume toda la responsabilidad por la crisis y/o pide disculpas?	
Rectificación	
¿Domino's Pizza dice que están tomando medidas para evitar que se repita esa situación en el futuro?	
Recordatorio	
¿Domino's Pizza recuerda a los grupos de interés su buen trabajo realizados en el pasado?	
Respuestas estratégicas predominantes	
1 = Atacar al acusador. 2 = Negación. 3 = Sufrimiento. 4 = Justificación 5 = Pedir disculpas. 6 = Rectificación. 7 = Recordatorio.	

Fuente: Elaboración propia.



Capítulo 3 Presentación y análisis de los resultados

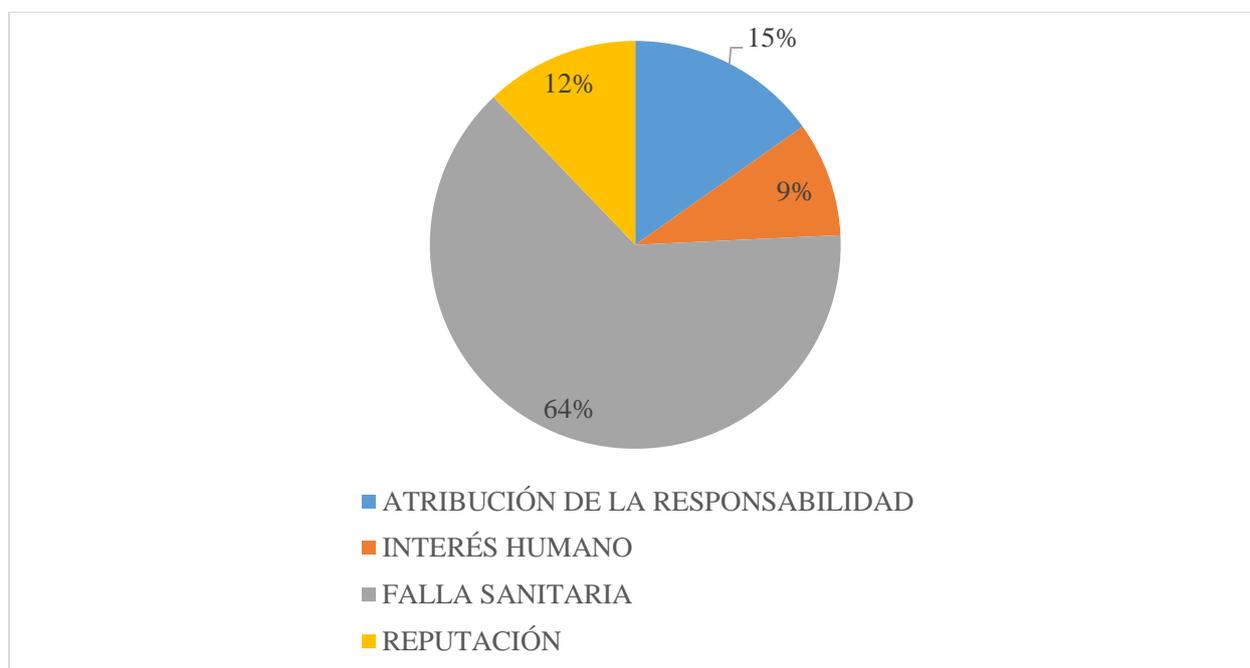
3.1 Resultados

3.1.1 Enfoque informativo

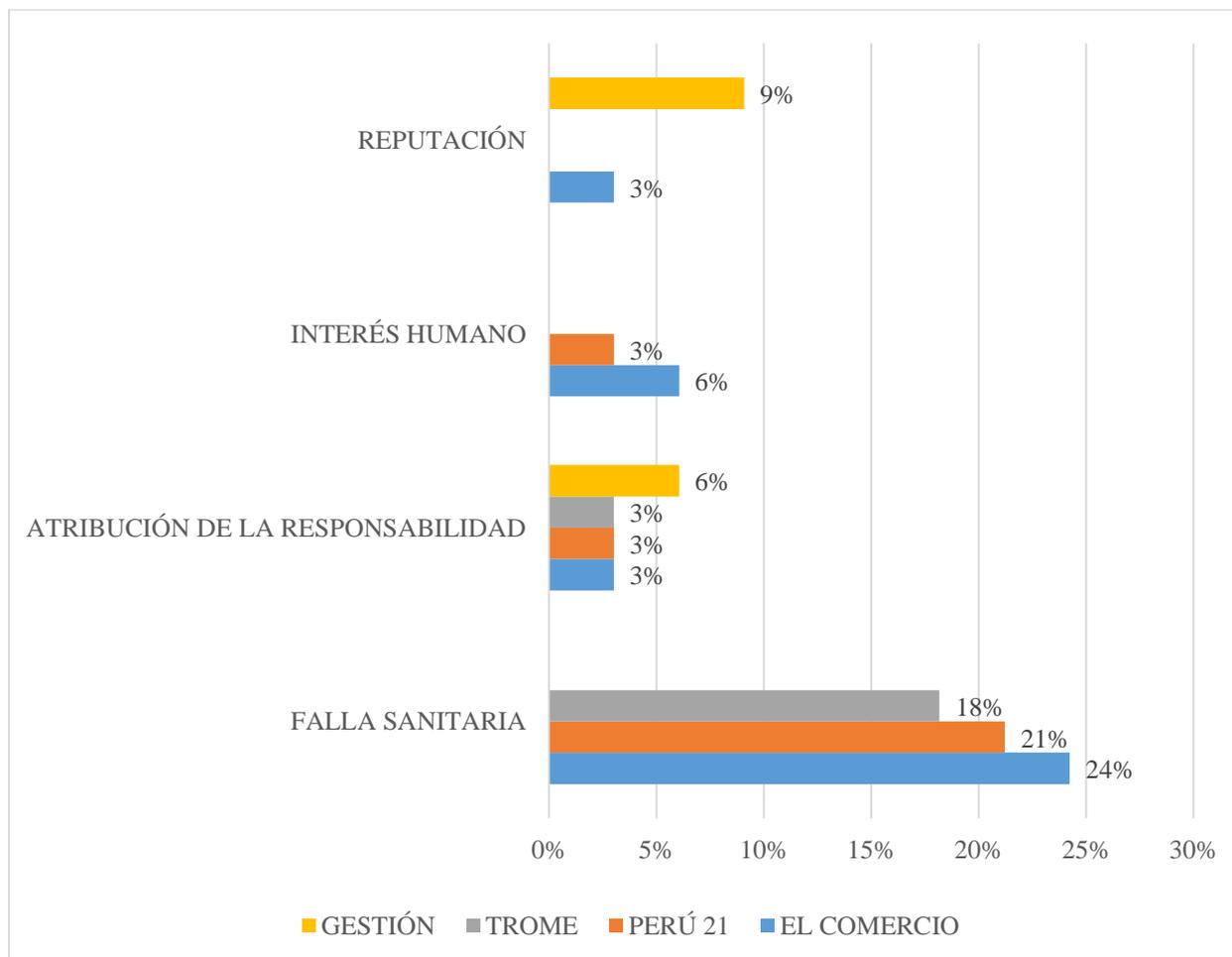
3.1.1.1 Encuadres informativos. Con respecto al análisis trabajado, de las treinta y tres unidades de análisis de los diarios digitales seleccionados, se observa que el *frame* de Falla Sanitaria (64%) presenta los porcentajes más altos: El Comercio se ubica con un 24%, seguido por Perú 21 con un 21%, y Trome con un 18% (ver Gráficos 1 y 2). Por otro lado, en el *frame* de Atribución de la Responsabilidad (15%), se encuentran los diarios El Comercio, Perú 21 y Trome, con un 3% cada uno, mientras que Gestión cuenta con un 6%. El *frame* de Interés Humano (9%) solo tiene presencia en El Comercio y Perú 21, con un 6% y 3%, respectivamente. Por último, en el *frame* de Reputación (12%) solo se manifiestan El Comercio, con un 3%, y Gestión, con un 9% (ver Figuras 1 y 2).

Figura 1

Frame dominante en medios



Fuente: Elaboración propia.

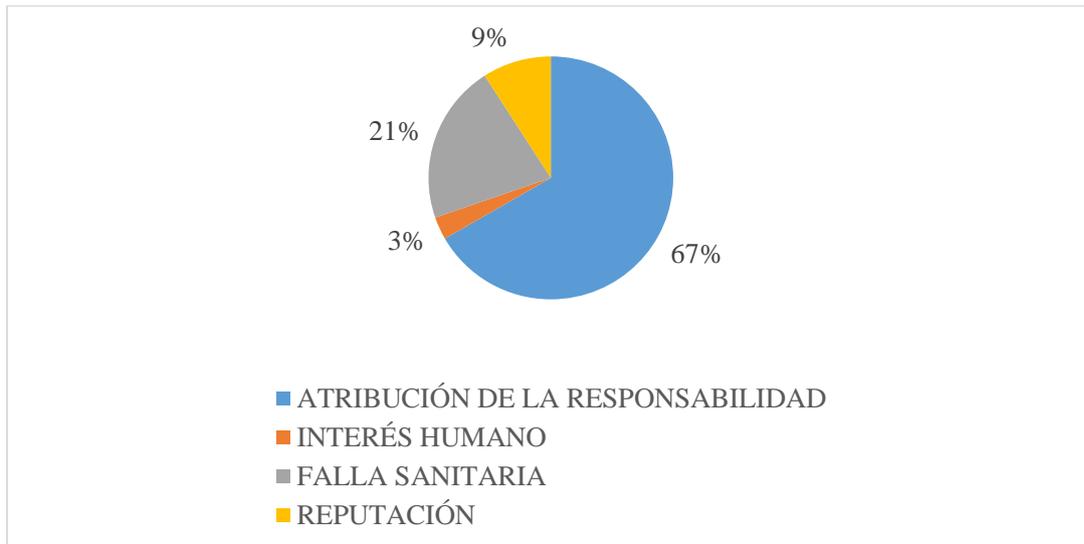
Figura 2*Frame dominante por medio*

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al análisis de *frame* secundario, se ha observado que el marco de Atribución de la Responsabilidad muestra los porcentajes más elevados en los diarios El Comercio, Perú 21 y Trome, con un 27%, 21% y 15% respectivamente, le sigue Gestión con un 3%. En el marco de Falla Sanitaria se presentan los diarios Gestión con un 12%, El Comercio con un 6% y Trome con un 3%. Finalmente, los encuadres con menos presencia en los medios digitales seleccionados, fueron el de Interés Humano, con solo un 3% en El Comercio, y el de Reputación con un 6% en Perú 21 y un 3% en Trome (ver Figuras 3 y 4).

Figura 3

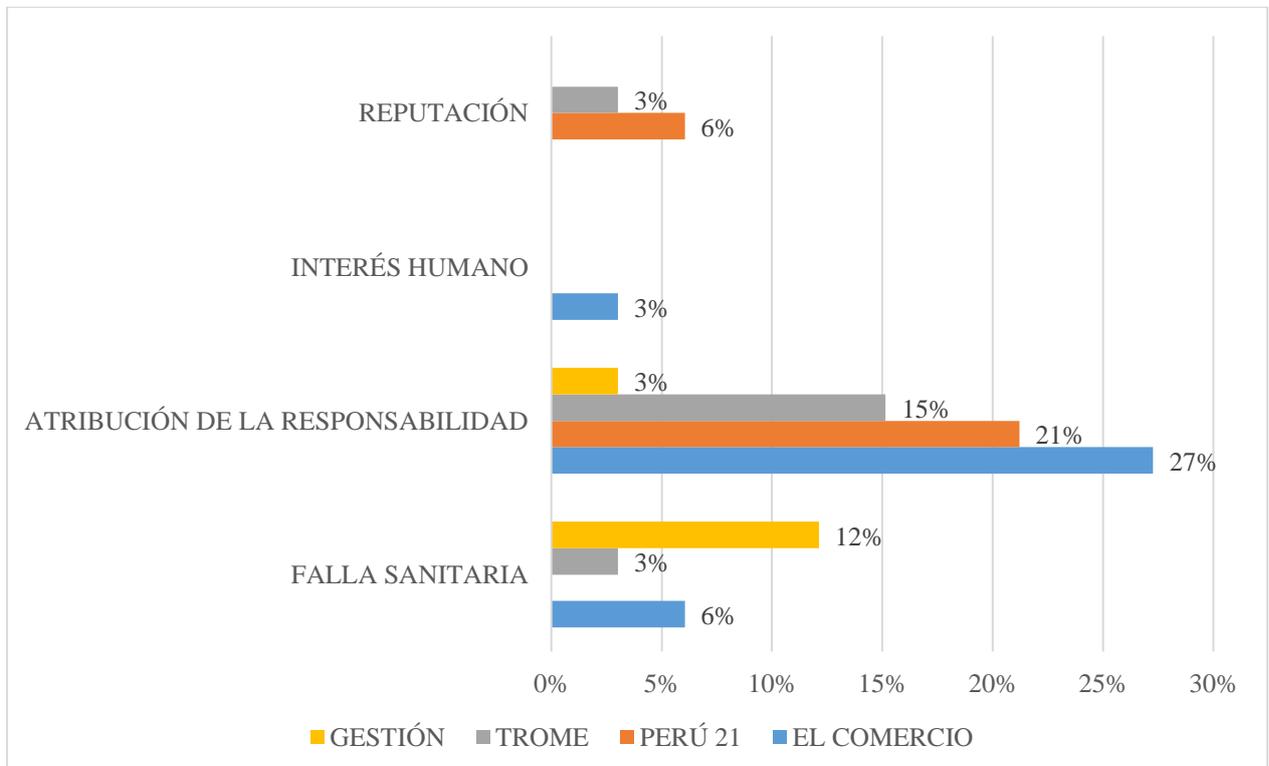
Frame secundario en medios



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4

Frame secundario por medio



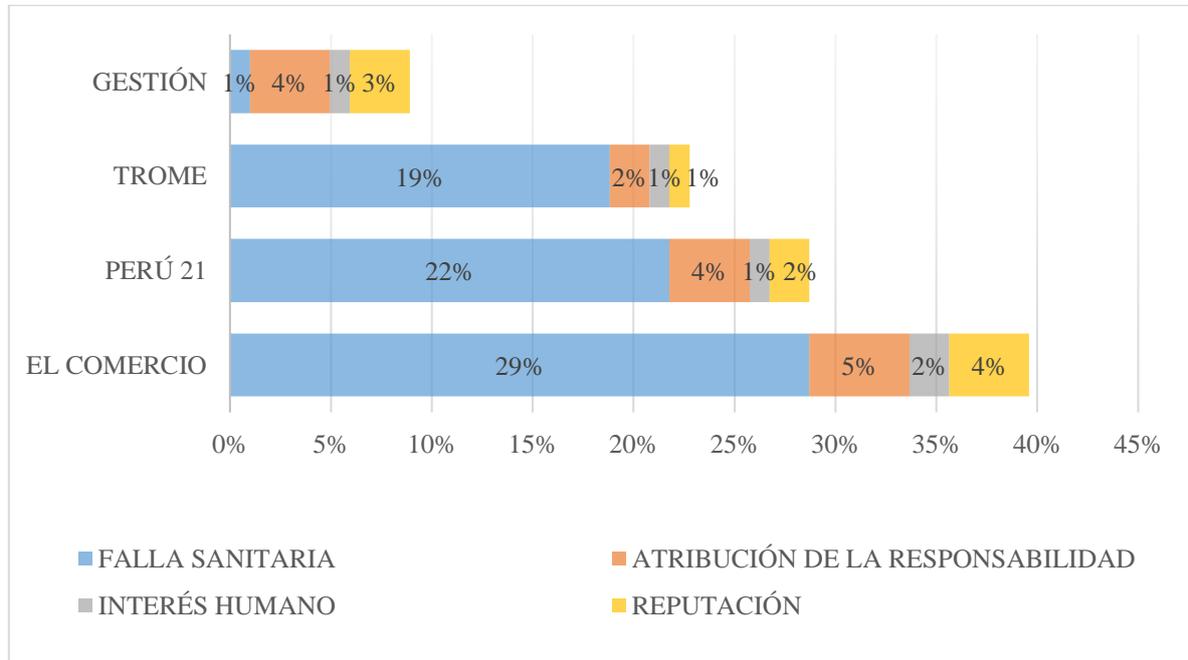
Fuente: Elaboración propia.

Se ha realizado un análisis de las palabras clave identificadas en el titular o bajada de los textos periodísticos seleccionados. El recuento de estas palabras suma un total de ciento

uno. De esta forma, en las treinta y tres unidades analizadas se ha observado que, en el *frame* de Falla Sanitaria, El Comercio cuenta con 29%, Perú 21 con 22%, Trome con 19% y Gestión con 1%, sumando un total del 71% en este marco. El resto de encuadres arroja porcentajes muy parejos, con un 15%, cada uno, se encuentran los de Atribución de la Responsabilidad e Interés Humano. Y con un 10 % el de Reputación (ver Figura 5).

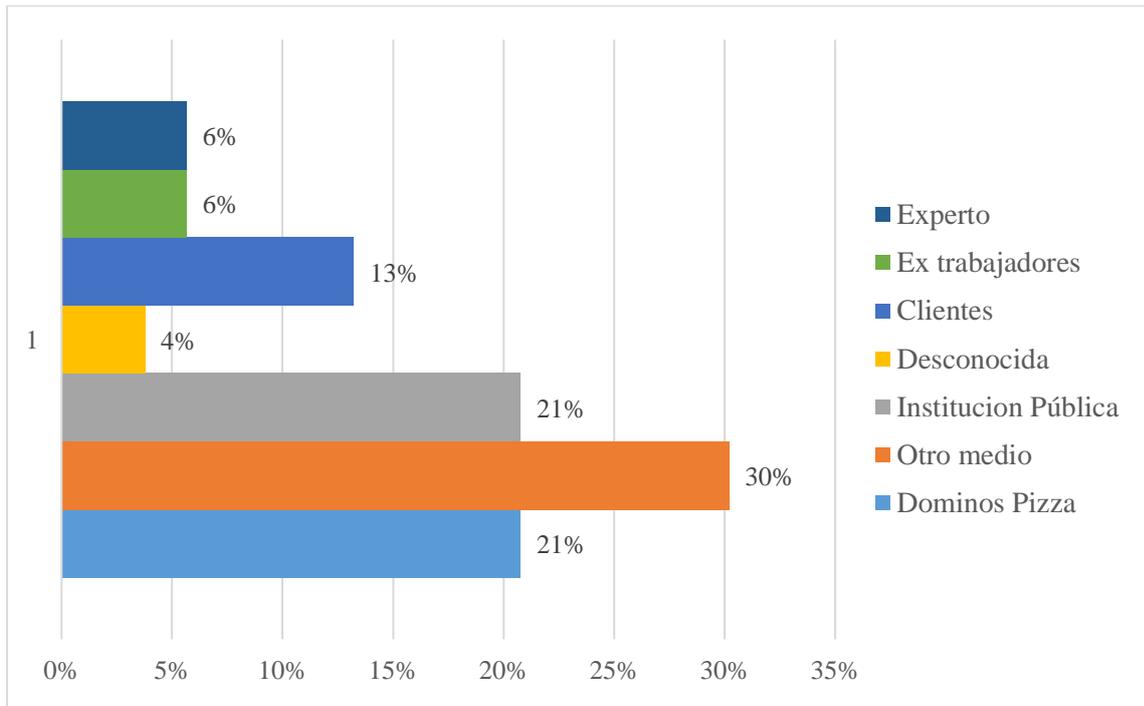
Figura 5

Palabras clave de los medios según el frame al que pertenecen



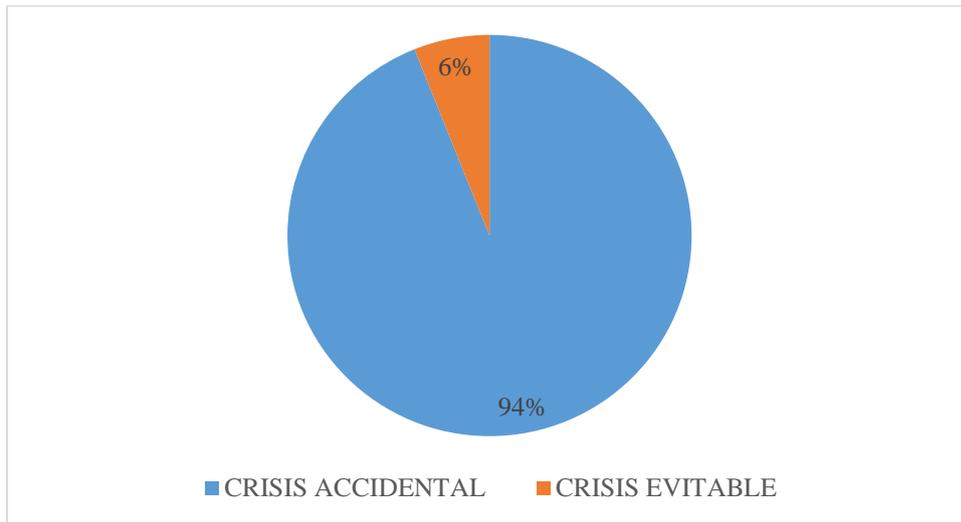
Fuente: Elaboración propia.

Resulta interesante conocer las fuentes que los diarios digitales usaron para informar a lo largo de la crisis de Domino's Pizza. La que destaca con mayor porcentaje es "Otro medio" con un 30%, en estos casos el texto citaba las declaraciones de Digesa a Canal N, el reportaje realizado por el programa Punto Final o a la entrevista realizada por RPP. Con un 21% se ubica "Domino's Pizza", aquí se hace alusión a los mensajes que posicionó la marca por medio de los comunicados en su página oficial, o de la entrevista que brindó la gerente general. Con un 21% se encuentra la fuente "Institución Pública", que se refiere a la Digesa. La fuente "Clientes" se sitúa con un 13% y en concreto se refiere al cliente que hizo la denuncia, Carlo Navea. Con un 6% están los "Expertos", que opinaban sobre cómo debió gestionar la crisis la marca, y los "Ex trabajadores", quienes brindaron su testimonio sobre las condiciones de los locales de Domino's. Y, por último, solo un 4% tiene una fuente "Desconocida" (ver Figura 6).

Figura 6*Fuentes de las informaciones*

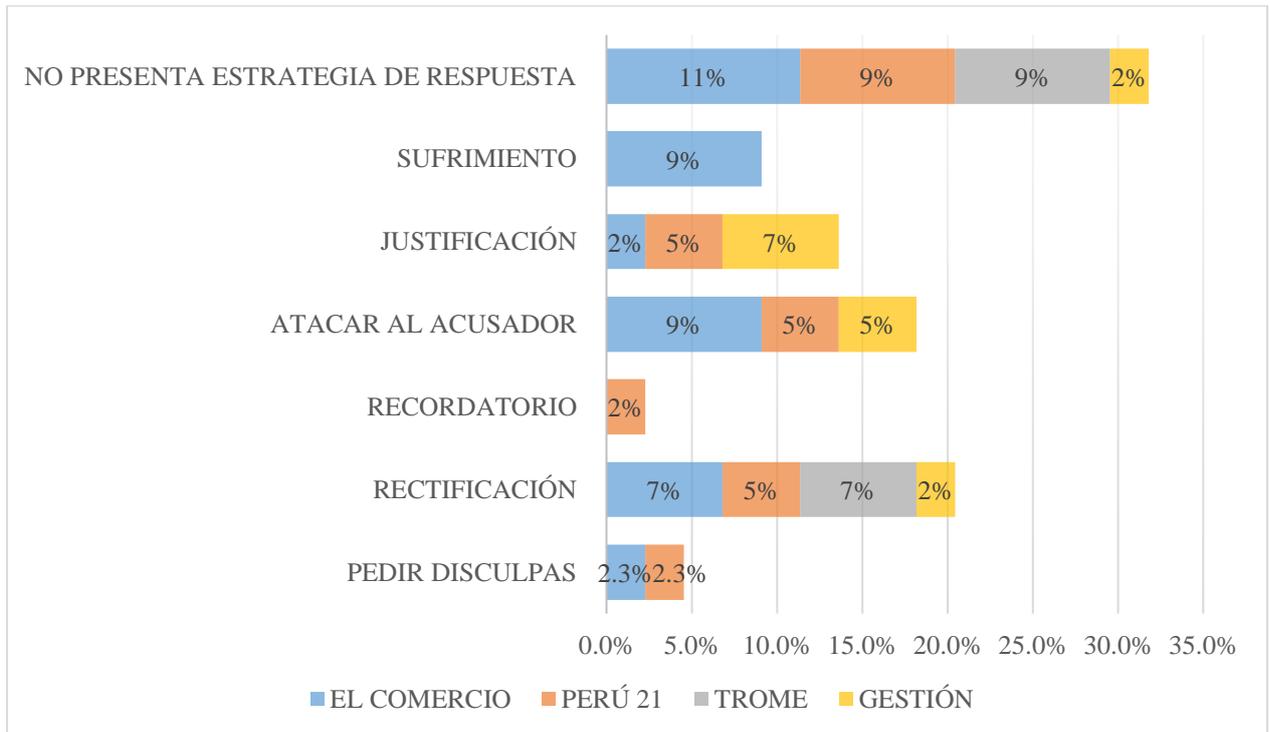
Fuente: Elaboración propia.

3.1.1.2 Tipo de crisis y estrategias de respuesta según los medios. Se observa en el gráfico que en ningún caso se encuadra la información como una crisis de víctimas. Asimismo, el 94% de los textos indican que la denuncia de un cliente fue la causa de la crisis que enfrentó Domino's Pizza, esta razón corresponde al tipo de crisis accidental. Mientras que el 6% restante refleja que se originó a causa de un producto defectuoso o potencialmente dañino debido a un error humano y que la organización pudo prevenir que suceda, por lo tanto, se trata de un tipo de crisis evitable. Este enfoque solo fue presentado por dos de las informaciones correspondientes a Gestión y El Comercio (ver Figura 7).

Figura 7*Tipo de crisis según los medios*

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, en las treinta y tres unidades analizadas se han identificado seis estrategias de respuesta, que suman un total de cuarenta y cuatro apariciones en los textos periodísticos. Cabe resaltar que estas no son excluyentes, y que pueden utilizarse en distintos momentos de la crisis estudiada. Sin embargo, un 31% no presenta ninguna estrategia de respuesta de la marca. Seguido de un 21% que muestra una estrategia de Rectificación, por medio de la cual se destaca que Domino's Pizza ha tomado medidas para evitar que se repita una situación similar en el futuro. Le sigue un 19% que señala que se utilizó la estrategia de Atacar al acusador, es decir, se confrontó a la persona que realizó la queja o reclamo contra la marca, que en este caso es el periodista Carlo Navea. Un 14% indica que se hizo uso de la estrategia de Justificación, con la cual se minimiza el daño causado. Con un 9% la de Sufrimiento, en la que la marca se muestra como una víctima de la crisis. Con un 4.6% se encuentra la estrategia de Pedir disculpas, que significa que la marca pide perdón al afectado. Y, por último, con un 2% la estrategia de Recordatorio, a través de la cual Domino's Pizza busca recordar su buen trabajo del pasado. (ver Figura 8).

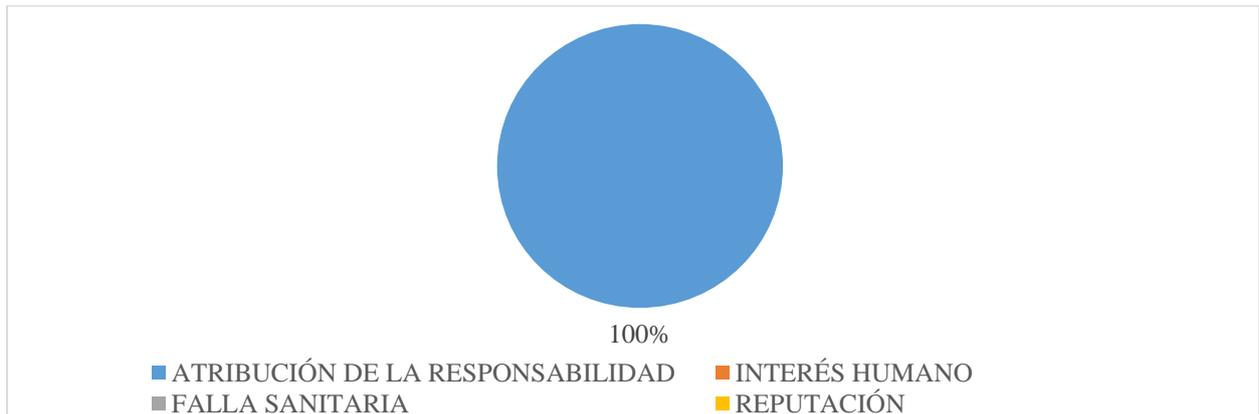
Figura 8*Estrategias de respuesta según los medios*

Fuente: Elaboración propia.

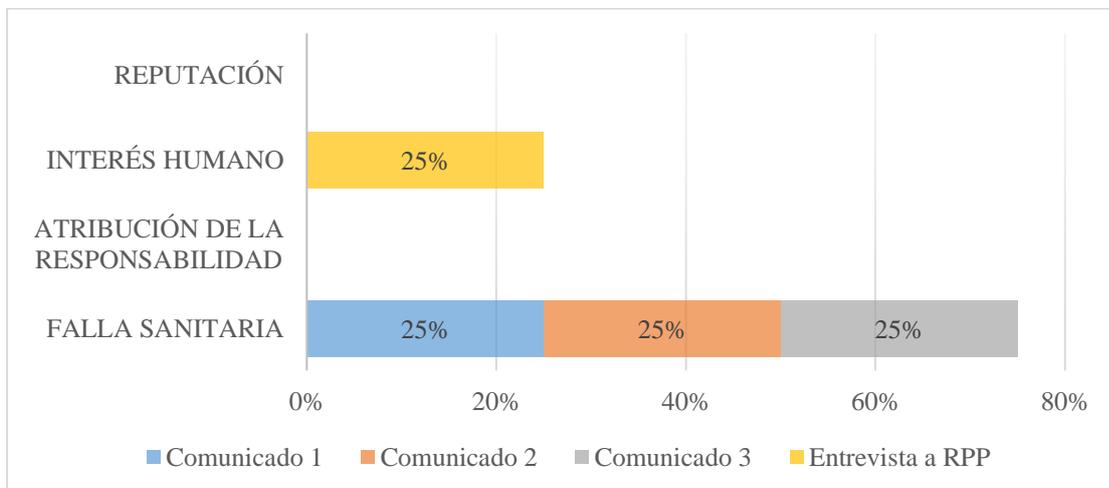
3.1.2 Enfoque corporativo

3.1.2.1 Encuadres corporativos. El análisis corporativo de los mensajes de la marca sugiere como dominante el *frame* de Atribución de la Responsabilidad, debido a que en los tres comunicados oficiales que publicaron en su *Fanpage* de *Facebook* y en la entrevista que la gerente general brindó a RPP, realizan un descargo de la responsabilidad de la empresa. En el primer comunicado buscan deslindar la responsabilidad de la empresa, en el segundo se disculpan y prometen corregir cualquier desviación de sus prácticas, en el último comunicado anuncian el cierre de todos sus locales e indican que realizarán una auditoría en sus procesos. Por otro lado, en la entrevista, la vocera de Domino's presenta sus disculpas y trata de justificar el comportamiento de sus trabajadores, diciendo que estos habían cumplido con un protocolo. Como se puede observar, el núcleo de la información de todos sus mensajes fue el tema de la responsabilidad de la marca, aunque no hayan aceptado su error desde el inicio, por ese motivo el 100% de su comunicación utilizó el marco mencionado anteriormente (ver Figura 9).

Sobre el análisis de los *frames* secundarios, el de Falla Sanitaria (75%), aparece en los tres comunicados de prensa cuando se hace referencia a la denuncia y a las medidas sanitarias, y el de Interés Humano con un 25%, que se vio reflejado en la entrevista, cuando la gerente habla del "cliente insatisfecho" que realizó la queja (ver Figura 10).

Figura 9*Frame dominante de la marca*

Fuente: Elaboración propia.

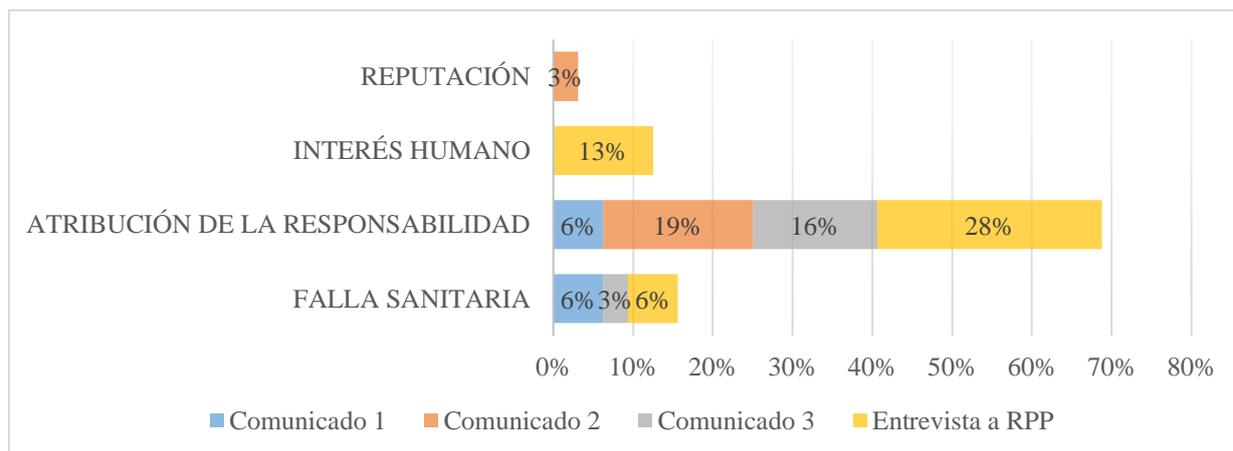
Figura 10*Frame secundario de la marca*

Fuente: Elaboración propia.

Al igual que en el caso de los diarios, se ha realizado un estudio de las palabras clave que incluyen los comunicados de la empresa. El recuento de la frecuencia de estas palabras suma un total de treinta y dos. Con un 69% en el marco de Atribución de la Responsabilidad. El *frame* de Falla Sanitaria con un 15%. Los encuadres de Reputación e Interés Humano cuentan con un 3% y 13%, respectivamente. En los cuatros momentos de comunicación, la marca presentó un marco de Atribución de la Responsabilidad, mientras que el de Falla Sanitaria solo se ubica en el primer y tercer comunicado y en la entrevista. El *frame* de Reputación corresponde solo al segundo comunicado y el Interés Humano solo se usó en la entrevista a RPP (ver Figura 11).

Figura 11

Palabras clave de la marca según el frame al que pertenecen

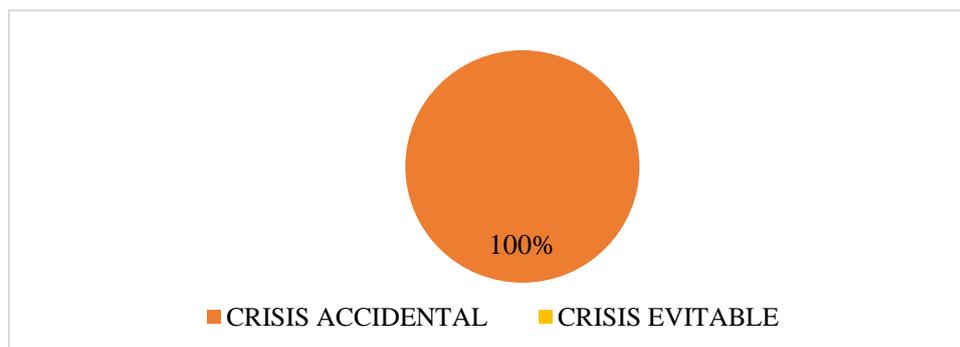


Fuente: Elaboración propia.

3.1.2.2 Tipo de crisis y estrategias de respuesta según la marca. En toda su comunicación la marca ha señalado como causa de la crisis la denuncia del cliente Carlo Navea. Este argumento corresponde con el tipo de crisis accidental (ver Figura 12).

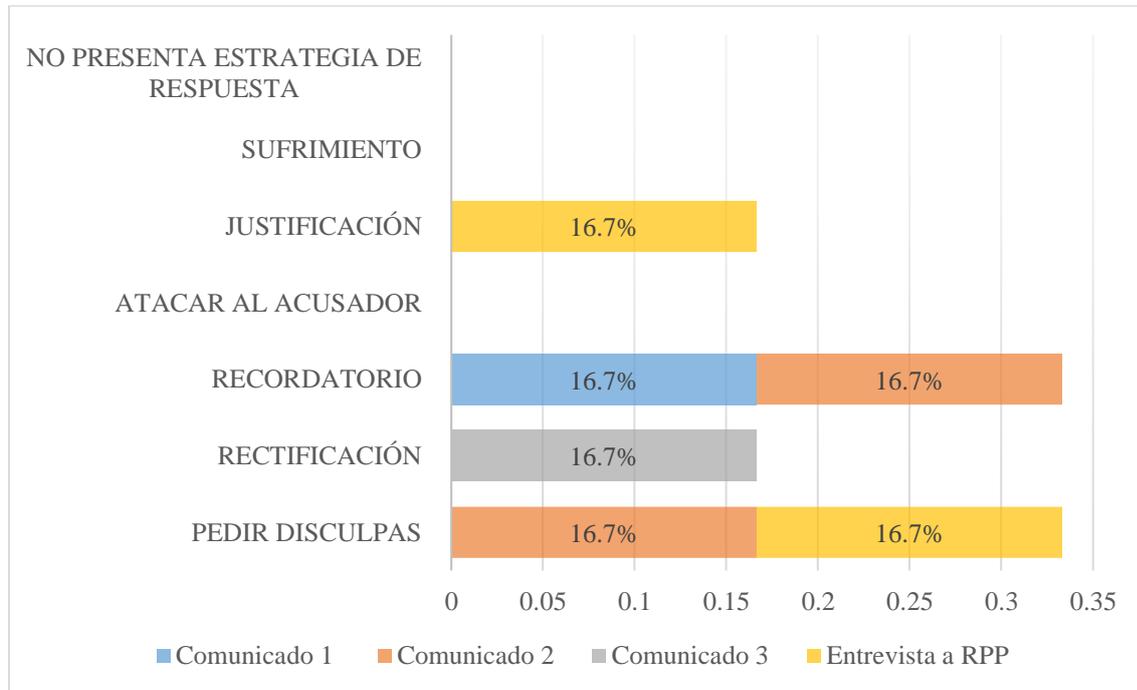
Figura 12

Tipo de crisis según la marca



Fuente: Elaboración propia.

Las respuestas oficiales de Domino's Pizza se han concentrado en las estrategias de Recordatorio, Pedir disculpas, Justificación y Rectificación. En el primer y segundo comunicado, utilizan la de Recordatorio, que consiste en recordar a la gente su trayectoria y buenas prácticas del pasado. Se disculpan en el segundo comunicado y en la entrevista a RPP, en esta última también buscan justificarse con la frase "No somos comunicadores, somos pizzeros". Y con una postura de Rectificación, la empresa anuncia el cierre de todos sus locales en su último comunicado (ver Figura 13).

Figura 13*Estrategias de respuesta según la marca*

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Análisis de resultados

Desde la perspectiva de los medios, la crisis se encuadró de manera dominante bajo el *frame* de Falla Sanitaria. Los diarios destacaron los hechos, un cliente recibió una pizza con una cucaracha, hizo su reclamo y la empresa no supo gestionar el incidente, posteriormente Digesa empezó a visitar sus locales y comprobó las condiciones de insalubridad de los locales de Domino's Pizza. A medida que pasaban los días, las cosas empeoraban para la marca, aparecieron ex trabajadores que accedieron a contar su experiencia en el programa Punto Final, ellos demostraron con vídeos la falta de higiene de los establecimientos. Pero la gota que derramó el vaso fue el *post* de un usuario en la *Fanpage* de *Facebook* de Domino's en Estados Unidos, se trató de un meme que alteraba el logo de la marca simulando una cucaracha, después de esto subieron un último comunicado en el que anunciaban el cierre de la franquicia a nivel nacional. Todos estos sucesos fueron registrados por los diarios a lo largo de la semana que duró la crisis. En los titulares y bajadas de los textos periodísticos abundaron palabras como “cucaracha”, “inspección”, “insalubridad”, entre otras, que hacen referencia a las fallas sanitarias con las que operaba la marca.

El segundo frame con mayor presencia en medios fue el de Atribución de la Responsabilidad, y algo interesante es que este fue el *frame* dominante en los mensajes de la marca, ya que, si bien no asumieron su error desde un primer momento, por el contrario, trataron de deslindarse de la responsabilidad; sí presentaron un descargo en el que dejaban clara su postura, la que se basó en recordarle a la gente los años de servicio de la empresa y la calidad de sus productos, alegando que contaban con las certificaciones saneamiento vigentes. A veces las empresas olvidan que en pleno siglo XXI las marcas son más humanas que nunca, por lo tanto, la gente las juzgará como si fueran personas, y como tales, también pueden equivocarse, pero deben asumir su error de manera prudente. Sin embargo, Domino's no solo no se disculpó con el cliente afectado, sino que el gerente de la tienda de la sede que envió el delivery, llamó al señor Carlo Navea para reclamarle el daño que estaba ocasionando a la marca, aquí se demuestra que los trabajadores no estaban preparados para gestionar una crisis. Al confrontar al cliente, Domino's hizo uso involuntariamente de dos estrategias de respuesta, Atacar al acusador y Sufrimiento, ya que se victimizó. Y aunque estas acciones no se realizaron de manera oficial y pública, terminaron siendo difundidas en los medios. La marca solo aplicó cuatro estrategias de respuesta de manera intencional, después de recordarle a la gente su trayectoria y darse cuenta de que esa posición no iba a favorecerle, decidió disculparse con el cliente por medio de un comunicado de prensa, pero una desafortunada frase resultó ambigua para los lectores y en concreto para Carlo Navea. Y es que saber comunicar es imprescindible en una crisis, y esto se relaciona con otra desacertada declaración que dio la Gerente General de Domino's en una entrevista a RPP: "No somos comunicadores, somos pizzeros" fue su forma de justificar el comportamiento de sus colaboradores, y este enunciado llegó a los titulares, ya que, prácticamente lo que estaba diciendo es que no sabe tratar a la gente y que su negocio solo tiene como fin lucrar con sus pizzas, así fue interpretado por los medios, en particular por Gestión, que presentó un enfoque más crítico del caso centrándose en cómo afectó este hecho a la reputación de la marca. El resto de los diarios presentaron una óptica más superficial de la crisis, dando pinceladas del daño que ocasionaron las respuestas de los voceros de Domino's a su marca.

Días después de la entrevista a RPP, llegaron comentarios sobre la situación de la franquicia a la casa matriz, al parecer fue por medio de un usuario de *Facebook* que la sede principal se enteró de lo acontecido, o, al menos, esto fue lo que los medios percibieron, una total desconexión interna. Otro punto que da idea de lo dañada que acabó la marca es que transformaron su logo en una cucaracha, su identidad visual fue objeto de burla en las redes sociales. Solo después de esto, la empresa tomó la decisión de cerrar todos sus locales, y por

medio de un comunicado informó que realizarían una auditoría de sus procesos, a este último mensaje corresponde la estrategia de Rectificación.

El *frame* secundario que utilizó la empresa fue el de Falla Sanitaria. Debido a que es el tema principal en torno al cual gira la crisis, hubiera sido difícil para la marca evitarlo, sin embargo, es importante recordar la connotación de las palabras, no es casualidad que en la entrevista que brindaron a RPP, la Gerente General haya evitado a toda costa decir la palabra “cucaracha”, ya que el término en sí mismo resulta desagradable, sobre todo si hablamos de una cucaracha en un alimento, en su lugar prefirió decir “insecto”.

Por otro lado, conocer la causa de la crisis resulta crucial para saber cómo responder, ya que, dependiendo del nivel de responsabilidad atribuido a la organización, se aplicará una determinada estrategia. No obstante, esto no significa que solo se usará una estrategia y quedará arreglado todo. Hay que entender que la crisis es un terreno muy incierto, y que es probable que se utilice más de una estrategia durante el proceso. En este caso, los medios y la marca han entendido la crisis como accidental, debido a que se originó por la queja o reclamo de un cliente. En este tipo de crisis, la atribución de la responsabilidad suele ser moderada, pero esto no garantiza que a medida que avance la crisis la empresa no se vea más culpable ante el público, y Domino's es un claro ejemplo. En 2015 hubo una serie de incidentes sanitarios en restaurantes de Lima, los que involucraron insectos y roedores, sin embargo, ninguno de ellos tuvo el impacto viral de Domino's Pizza. Los textos del diario Gestión (2015) afirman que, si la marca hubiera respondido bien desde el inicio, sin maltratar al consumidor, probablemente hubieran superado la crisis. Y aquí hace hincapié Cristina Quiñones (2015), consultora especializada en *Insights & Estrategia*, cuando señala que no se debe subestimar a ningún cliente, y que actualmente las redes sociales son el nuevo libro de reclamaciones.

Conclusiones

Primera. La hipótesis que señalaba que los mensajes de Domino's y de los diarios se enmarcaron bajo el *frame* de Atribución de la Responsabilidad, se rechaza parcialmente, ya que la comunicación de la compañía sí presentó este encuadre, pues en todos sus comunicados realizan su descargo, aunque al inicio solo buscaban deslindarse de la responsabilidad, en sus pronunciamientos posteriores asumieron su error, se disculparon e indicaron que llevarían a cabo una auditoría de sus procesos. Sin embargo, los medios se enfocaron principalmente en la Falla Sanitaria cometida por Domino's, que solo fue la parte visible de los acontecimientos. En realidad, durante la semana que duró la crisis se dañó el intangible más valioso de la marca, su reputación.

Segunda. Otro punto planteado en la hipótesis es que el tipo de crisis que afrontó Domino's Pizza fue accidental, ya que fue causada por la denuncia de un cliente. Esto se confirma, ya que tanto los medios como la empresa mostraron como causa de la crisis el reclamo que presentó el Cliente Carlo Navea. Sin embargo, la causa de una crisis no determina su impacto en la imagen y reputación de la empresa, sino la respuesta que dio para solucionarla. Asimismo, se confirma que las estrategias de respuesta que utilizó Domino's fueron: "Atacar al acusador", "Recordatorio", "Justificación", "Pedir disculpas" y "Rectificación". Y se añade "Sufrimiento", esta última se hizo presente cuando el gerente de tienda se victimizó y confrontó al cliente afectado, alegando que la marca estaba siendo perjudicada.

Tercera. La denuncia de un comensal fue solo la punta del *iceberg*. Con el pasar de los días se vieron reflejados los problemas internos de la compañía, tenían un mal clima laboral, sus ex trabajadores presentaron su testimonio en el programa Punto Final, en el que confirmaban las condiciones insalubres en las que operaba la pizzería. Esto demuestra que los colaboradores son un importante grupo de interés para las marcas, y estas deben saber gestionar sus relaciones, que son las que van formando su imagen y reputación.

Cuarta. La crisis de Domino's Pizza Perú se ha convertido en un caso icónico. Este trabajo se ha centrado solo en analizar los encuadres informativos y corporativos de lo sucedido, sin embargo, existen más aristas que sería interesante estudiar, como los comentarios de los usuarios de *Facebook* y *Twitter*, redes donde se compartió la denuncia pública del cliente afectado. Asimismo, se podría realizar un paralelo y comparar los marcos de las noticias que se publicaron cuando Domino's Pizza regresó al Perú al año siguiente, además, de las acciones y mensajes de la marca para recuperar la confianza del público peruano.



Lista de referencias

- Ardèvol-Abreu, A. (2015). Framing o teoría del encuadre en comunicación. Orígenes, desarrollo y panorama actual en España. *Revista Latina de Comunicación Social*, (70), 423-450. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2015-1053>
- Bardin, L. (1996). *Análisis de contenido*. Akal.
- Bateson, G. A. (1972). *Steps to an ecology of mind*. Ballantine Books.
- Bowen, S.A. y Zheng, Y. (2015). Auto recall crisis, framing, and ethical response: Toyota's missteps. *Public Relations Review*, (41), 40-49. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.10.017>
- Calleja-Reina, M. A., Paniagua Rojano, F. J., y Victoria Mas, J. S. (2018). Herramientas digitales y Comunicación de Crisis: El papel de las redes sociales según la voz de los expertos (2015). *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico*, 24(2), 1147-1167. <https://doi.org/10.5209/ESMP.62206>
- Choi, Y., y Lin, Y.-H. (2009). Consumer responses to Mattel product recalls posted on online bulletin boards: Exploring two types of emotion. *Journal of Public Relations Research*, 21(2), 198–207. <https://doi.org/10.1080/10627260802557506>
- Coombs, W.T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-177. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Coombs, W.T. (2014, 23 de setiembre). *Crisis Management and Communications*. Institute for Public Relations. <https://cutt.ly/hoRID8Z>
- Coombs, W.T. (2015), *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*. SAGE Publications.
- Coombs, W. T., y Holladay, S. J. (2002). Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165–186. <https://doi:10.1177/089331802237233>
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (2017). *Estudio de lectoría de diarios en Lima y 15 principales ciudades (2016)*. <https://cutt.ly/nyLxYJk>
- Effing, R., y Spil, T. A. M. (2016). The social strategy cone: Towards a framework for evaluating social media strategies. *International Journal of Information Management*, 36(1), 1– 8. <https://doi:10.1016/j.ijinfomgt.2015.07.009>
- Entman, R. M. (1993). Framing: Toward clarification of a fractured paradigm. *Journal of Communication*, 43(4), 51–58. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1993.tb01304.x>

- Gitlin, T. (1980). *The whole world is watching: Mass media in the making and unmaking of the new left*. University of California Press.
- Gruber, D. A., Smerek, R. E., Thomas-Hunt, M. C., y James, E. H. (2015). The real-time power of Twitter: Crisis management and leadership in an age of social media. *Business Horizons*, 58(2), 163–172. <https://doi:10.1016/j.bushor.2014.10.006>
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., y Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), 241–251. <https://doi:10.1016/j.bushor.2011.01.005>
- Neuman, W.R., Just, M.R. y Crigler, A.N. (1992). *Common knowledge: News and the construction of political meaning*. The University of Chicago Press.
- Romero-Rodríguez, L. M., Torres-Toukoumidis, A. T., y Pérez-Rodríguez, A. (2017). Gestión comunicacional de crisis: Entre la agenda corporativa y mediática. Estudio de caso Volkswagen. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 7(13), 83-100. <https://doi.org/10.5783/RIRP-13-2017-06-83-100>
- Sádaba, T. (2001). Origen, aplicación y límites de la “teoría del encuadre” (framing) en comunicación. *Comunicación y Sociedad*, 14(2), 143-175. <https://hdl.handle.net/10171/7975>
- Seeger, M. W., Reynolds, B. y Sellnow, T. (2009). Crisis and emergency risk communication in health contexts: Applying the CDC model. En R. Heath y D. O’Hair (Eds.), *Handbook of Risk and Crisis Communication*. Routledge.
- Semetko, H. A., y Valkenburg, P. M. (2000). Framing European politics: A content analysis of press and television news. *Journal of Communication*, 50(2), 93–109. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2000.tb02843.x>
- Weiner, B. (2006). *Social Motivation, Justice, and the Moral Emotions: An Attributional Approach*. Lawrence Erlbaum Associates.

Anexos

Anexo 1. Unidades del análisis informativo

N°	Fecha	Diario online	Genero informativo	Sección	Link de la información
1	4/2/2015	A. El Comercio	1. Noticia	1. Lima	https://cutt.ly/3ht06z5
2	4/2/2015	A. El Comercio	1. Noticia	4. Economía	https://cutt.ly/aht2eBR
3	4/2/2015	A. El Comercio	4. Articulo de opinion	1. Lima	https://cutt.ly/lht2p6v
4	3/2/2015	A. El Comercio	1. Noticia	1. Lima	https://cutt.ly/Lht2dcY
5	3/2/2015	A. El Comercio	1. Noticia	1. Lima	https://cutt.ly/Mht2gvB
6	2/2/2015	A. El Comercio	1. Noticia	1. Lima	https://cutt.ly/fht2jUy
7	2/2/2015	A. El Comercio	1. Noticia	1. Lima	https://cutt.ly/Tht2nqd
8	2/2/2015	A. El Comercio	1. Noticia	1. Lima	https://cutt.ly/Wht2m7w
9	2/2/2015	A. El Comercio	1. Noticia	1. Lima	https://cutt.ly/6ht2WmH
10	29/1/2015	A. El Comercio	1. Noticia	1. Lima	https://cutt.ly/Mht2Roe
11	29/1/2015	A. El Comercio	1. Noticia	1. Lima	https://cutt.ly/Ph2Tdo
12	4/2/2015	A. El Comercio	1. Noticia	3. Local	https://cutt.ly/xht2Uu6
13	28/1/2015	B. Peru 21	1. Noticia	8. Redes sociales	https://cutt.ly/iht2PZo
14	29/1/2015	B. Peru 21	1. Noticia	1. Lima	https://cutt.ly/qht2Sa2
15	1/2/2015	B. Peru 21	1. Noticia	1. Lima	https://cutt.ly/uht29OY
16	2/2/2015	B. Peru 21	1. Noticia	1. Lima	https://cutt.ly/Hht28Qs
17	2/2/2015	B. Peru 21	1. Noticia	1. Lima	https://cutt.ly/mht27ne
18	2/2/2015	B. Peru 21	1. Noticia	8. Redes sociales	https://cutt.ly/1ht9qNe
19	2/2/2015	B. Peru 21	1. Noticia	1. Lima	https://cutt.ly/Uht9wZT
20	2/2/2015	B. Peru 21	1. Noticia	1. Lima	https://cutt.ly/Wht9yvQ
21	3/2/2015	B. Peru 21	1. Noticia	1. Lima	https://cutt.ly/Oht9oIH
22	4/2/2015	C. Gestion	4. Articulo de opinion	6. Blogs - Opinión	https://cutt.ly/Oht9pVl
23	8/2/2015	C. Gestion	4. Articulo de opinion	6. Blogs - Opinión	https://cutt.ly/Kht9fft

24	2/2/2015	C. Gestion	1. Noticia	4. Economía	https://cutt.ly/Qht9gRj
25	3/2/2015	C. Gestion	1. Noticia	7. Tendencias	https://cutt.ly/Hht9hTx
26	2/2/2015	C. Gestion	4. Articulo de opinion	6. Blogs - Opinión	https://cutt.ly/sht9kz3
27	2/2/2015	D. Trome	1. Noticia	9. Actualidad	https://cutt.ly/2ht9z6J
28	2/2/2015	D. Trome	1. Noticia	9. Actualidad	https://cutt.ly/Mht9cCu
29	3/2/2015	D. Trome	1. Noticia	9. Actualidad	https://cutt.ly/cht9bq8
30	30/1/2015	D. Trome	1. Noticia	9. Actualidad	https://cutt.ly/bht9ndj
31	28/1/2015	D. Trome	1. Noticia	8. Redes sociales	https://cutt.ly/2ht9mXU
32	3/2/2015	D. Trome	1. Noticia	9. Actualidad	https://cutt.ly/Aht9WTp
33	3/2/2015	D. Trome	1. Noticia	9. Actualidad	https://cutt.ly/eht9ENI

Fuente: Elaboración propia.



Anexo 2. Comunicado de prensa N°1

COMUNICADO

A raíz de la denuncia pública de la cual hemos sido objeto el día de hoy en las redes sociales y a la información difundida a través de diversos medios de comunicación en la que se cuestiona la calidad de un producto presuntamente elaborado en uno de los locales de nuestra empresa tenemos a bien manifestar lo siguiente:

- Domino's Pizza es una franquicia internacional que cumple con los estándares de calidad y sanidad exigidos a nivel nacional e internacional en la elaboración de sus productos.
- Llevamos más de 20 años en el mercado nacional y no hemos recibido a lo largo de nuestro desempeño ninguna sanción con relación a la calidad de nuestros productos.
- Nuestros productos son elaborados a través de una cadena de producción estandarizada con todos los mecanismos de control necesarios para garantizar su idoneidad.
- Los insumos utilizados reciben un riguroso control de calidad y cuentan con todas las certificaciones requeridas por Ley.
- A su vez comunicamos que nuestro local cuenta con los certificados de saneamiento ambiental vigentes.

Se ha procedido a tomar las medidas pertinentes para esclarecer esta denuncia pública y deslindar la responsabilidad de la empresa. Reiteramos nuestro compromiso para con nuestros consumidores de brindar un producto y servicio de óptima calidad.

Atentamente,

Domino's Pizza

Miércoles 28 de Enero del 2015

Anexo 3. Comunicado de Prensa N° 2

MENSAJE A NUESTRA COMUNIDAD

El martes 27 de enero de 2015 ocurrió un lamentable incidente con uno de nuestros clientes que presentó su queja por haber recibido una pizza que no cumplía con nuestros estándares de calidad.

Hemos tomado acción inmediata dejando de atender en el local donde se originó el pedido con el fin de establecer y corregir cualquier desviación de nuestras prácticas.

Ofrecemos nuestras disculpas a nuestro cliente, el Sr. Carlo Navea Paredes, por este mal rato y lamentamos que el mismo haya originado una serie de malinterpretaciones respecto a nuestra política de atención al cliente.

Queremos recalcar nuestro compromiso de ofrecer a nuestros clientes el más alto estándar de calidad y sanidad en nuestros productos, los que venimos aplicando hace más de 20 años en el Perú.

Agradecemos por su comprensión y apoyo.

Atentamente,

Domino's Pizza Perú

Anexo 4. Comunicado de Prensa N° 3

Declaración Oficial de Domino's Pizza Perú

Visto que se han generado serias dudas respecto de las políticas sanitarias de nuestra compañía, Domino's Pizza Perú toma la decisión de cerrar temporalmente todos sus establecimientos.

Durante este cierre temporal realizaremos una auditoría de todos nuestros procesos e instalaciones, a cargo de una institución especializada e independiente, para dar mayores garantías sobre nuestros productos y servicio al momento de la reapertura. Esta medida la tomamos dado que no podemos permitirnos que nuestros clientes no se sientan 100% satisfechos.

En Domino's Pizza queremos que la experiencia de nuestros clientes sea la mejor, y si tenemos que poner en marcha iniciativas como ésta para así demostrarlo, no tenemos ningún reparo en hacerlo.

El equipo de Domino's Pizza en Perú, que está conformado por más de 500 hombres y mujeres que trabajan esforzadamente para elaborar más de 1 millón de pizzas al año, quiere expresar a sus clientes que la reapertura de sus tiendas se dará con el mayor compromiso por brindar un servicio de calidad, con los mejores productos, atención y respeto que siempre se merecen.

Lima, 02 de febrero de 2015

Fuente: Twitter Domino's Pizza (2015).

Anexo 5. Entrevista de RPP a Domino's Pizza Perú

<https://www.youtube.com/watch?v=Qm7r7mjaq-I>

Fuente: Canal de YouTube Domino's Pizza.