



FACULTAD DE POSGRADOS

“PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN EN GESTIÓN DE CRISIS Y EVENTOS  
ADVERSOS PARA LA EMPRESA PÚBLICA FLOTA PETROLERA  
ECUATORIANA – EP FLOPEC”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Magister en Dirección de Comunicación Empresarial  
e Institucional

Profesor Guía

Mst. Segundo Miguel Vásquez Calahorrano

Autora

Andrea Paulina Jácome Ochoa

Año

2015

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante Andrea Paulina Jácome Ochoa orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Segundo Miguel Vásquez Calahorrano  
Magister en Comunicación  
CI. 1707996250



### **DECLARACIÓN DE AUTORIA DE LA ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de nuestra autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

---

Andrea Paulina Jácome Ochoa  
CI. 1718835034

## **AGRADECIMIENTOS**

Sin la bendición y la guía de Dios esto no fuera posible, Él es quien me cuida y cumple mis anhelos, le agradezco porque cada día me da una razón más para luchar; de igual manera compensar el amor infinito, la paciencia y el apoyo de mis padres que han sido los pilares fundamentales para mi crecimiento como persona y profesional; al profe Miguel Vásquez quien me dio siempre el aliento y ánimos para realizar este trabajo; a Paty Hidalgo, Directora de la Maestría DIRCOM y a Giuseppe Marzano, Decano de la Facultad de Posgrados UDLA que confiaron en mí para alcanzar este proyecto; a EP FLOPEC que es una Empresa que la llevo en mi corazón desde pequeña; y sin lugar a dudas a todas las personas que de una u otra manera aportaron un granito de arena para que este proyecto salga adelante.

## **DEDICATORIA**

Dedicado a esos hombres y mujeres de mar que día a día que se esfuerzan por hacer Patria lejos del hogar; a mi papá que sabe cuál es el esfuerzo de los embarcados como ex tripulante de la Flota, siendo siempre mi orgullo; a mi mamá que día a día me ha apoyado y me ha dado su amor incondicional; y a todas las personas que luchan por alcanzan sus sueños y los obtienen...

## RESUMEN

*“Hay tardes en las que uno desearía  
embarcarse y partir sin rumbo cierto, y,  
silenciosamente, de algún puerto irse  
alejando mientras muere el día.*

Emprender una larga travesía  
y perderse después en un desierto y  
misterioso mar no descubierto por ningún  
navegante todavía.

Aunque uno sepa que hasta los remotos  
confines de los piélagos ignotos le seguirá  
el cortejo de sus penas.

Y que al desvanecerse el espejismo,  
desde las glaucas ondas del abismo, le  
*tentarán las últimas sirenas”.*

### **Poema Emoción Vespéral – a la Gente de Mar por Ernesto Noboa Caamaño**

El giro de negocio que tiene la Empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana - EP FLOPEC, es exigente y de sumo cuidado, ya que la transportación del crudo ecuatoriano a los distintos países que importan este producto se debe manejar bajo niveles de calidad, protección del ambiente, buenas relaciones con las petroleras más importantes a nivel mundial y con las autoridades mercantes, navales y gubernistas en todo el Planeta.

EP FLOPEC es la única empresa naviera del Ecuador que realiza el transporte del petróleo, por lo cual es una institución que aporta ingresos económicos al país; la Flota posee siete buques propios que recorren varias millas náuticas contando con personal calificado para realizar esta labor.

Este proyecto se realiza bajo el objetivo de mejorar la calidad de servicio, el clima laboral, las relaciones interinstitucionales y sobretodo tener en cuenta los momentos críticos o adversos que puede tener como Institución (internamente) y que esto puede afectar su reputación e imagen (externamente).

Para lograr el objetivo de este proyecto, la maestrante realizó una investigación que constó de entrevistas, encuestas y observación de campo para evaluar y analizar la percepción del personal tanto administrativo como embarcado en referencia a los diferentes tipos de crisis que puedan ocurrir dentro de la Institución.

Obteniendo los resultados de la investigación se observa que, el personal de EP FLOPEC no cuenta con una cultura organizacional en el manejo de situaciones adversas o críticas teniendo una apreciación mínima de los escenarios a las que son vulnerables.

Al no contar con un Plan de Crisis y más aún con una estrategia comunicacional para estas realidades provoca un ambiente de inseguridad y de necesidad de información por parte de las cabezas principales de la Flota, consideran que es necesario y urgente contar con los mismos.

Para el cumplimiento del proyecto, se trabajó en un Plan Estratégico de Comunicación ante este tipo de eventos que vaya alineado a las acciones, objetivos, necesidades que tiene EP FLOPEC como entidad naviera y pública en el Ecuador, que no afecte internamente a su personal y que externamente no desacredite a su reputación organizacional y su imagen pública.

**ABSTRACT**

*“There are some evenings when you wish  
to embark and depart without any  
direction, and quietly leave to some port  
while the day dies away.*

Undertake a long journey and then get lost  
in a desert and mysterious sea  
undiscovered by any boater yet.

Even while you know that the far reaches  
of the unknown offshore will follow the  
procession of your shames.

*And by the mirage’s fade, glaucous waves  
from the abyss, where the latest sirens will  
tempt you”.*

**Evening Emotion poem - the Seafarers  
by Ernesto Noboa Caamaño**

Empresa Publica Flota Petrolera Ecuatoriana - EP FLOPEC's businesses line is demanding and carefully handled, since Ecuadorian's crude transportation to different countries might be handled with high levels of quality, environmental awareness and good relationships with the Oil Major Companies worldwide and so with the merchant, naval and governmental authorities in the Planet.

EP FLOPEC is the only shipping company in Ecuador providing oil transport, is an institution that provides income to the country; the Fleet has seven owned ships that roam many nautical miles with highly trained staff performing this task.

This project is under the objective to improve the quality of service, the work environment, and the inter-institutional relationships and especially to considerate the critical or adverse moments that can hit it as an institution (internally) and the effect to their reputation and image (externally).

To achieve this project's goal, the student conducted a research consisting in interviews, surveys and field observation to evaluate and witness the staff perceptions both administrative and the embarked personal regarding to the types of crises that may occur within the institution.

By getting the results from the research notes it was found that the staff at EP FLOPEC does not have an organizational culture to manage adverse or critical situations and has a minimum appreciation of the scenarios to which they are vulnerable.

In the absence of a Crisis Plan and even more with the lack of Communication Strategy for these realities it causes an insecure atmosphere and the need for information from the major heads of the Fleet, taking into account the need and urgently needed them.

To fulfill the project, the student worked on a Strategic Communications Plan for these unwanted events to be aligned to the actions, goals and needs that EP FLOPEC as shipping and public entity in Ecuador, so they would not internally affect the staff to avoid any externally discredit to the organizational reputation and public image.

# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes: La pérdida de imagen y reputación institucional ante la falta de un Plan de Comunicación en Crisis de empresas navieras o petroleras en el mundo.....	1
1.1.1. Alaska se tiñó de negro – Exxon Valdez.....	3
1.1.2. Un oscuro amanecer en el Golfo de México – British Petroleum .....	4
1.2. Definición del problema: ¿La Empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana – EP FLOPEC está preparada para una crisis o eventos adversos? .....	7
1.3. Delimitación espacial y temporal: ¿Qué tiempo durará este proyecto? .....	8
1.4. Justificación ¿Es necesario un Plan Estratégico en Comunicación de Gestión de Crisis para La Empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana – EP FLOPEC?.....	8
1.5. Profundidad del tema.....	13
1.6. Objetivos del Proyecto.....	14
1.6.1. Objetivo General.....	14
1.6.2. Objetivos Específicos.....	15
1.7. Viabilidad del Proyecto.....	15
1.7.1. Viabilidad Financiera.....	15
1.7.2. Viabilidad Técnica.....	15
1.7.3. Viabilidad Legal.....	16
1.8. Factibilidad .....	18
1.9. Fases de acción .....	19
1.9.1. Compromiso.....	20
1.10. Desarrollo del marco teórico.....	20



1.11.	Descripción de la estructura de tesis.....	21
1.12.	Acciones a realizarse .....	22
2.	<b>ECUADOR SURCA LOS SIETE MARES .....</b>	<b>23</b>
2.1.	El ancla del petróleo a nivel mundial.....	23
2.1.1.	Ecuador: Cuarenta décadas en marcha del petróleo.....	24
2.1.1.1.	Breve reseña histórica de la producción petrolífera en Ecuador .....	25
2.1.1.2.	Dinámica petrolera en Ecuador .....	27
2.2.	La primera flota naviera nacional que transporta oro negro ecuatorial por mares internacionales.....	29
2.3.	Bandera tricolor que flamea por el Pacífico.....	36
2.4.	Palafrenes marinos de hierro jineteados por ecuatorianos.....	36
2.4.1.	Buques Aframax (80 000 – 120 000 TPM).....	36
2.4.2.	Buques Panamax (60 000 – 80 000 TPM).....	37
2.4.3.	Buques Handymax (45 000 – 60000 TPM).....	38
2.4.4.	Tanquero de Abastecimiento (1 000 – 5 000 TPM) .....	39
2.4.5.	Buques Gaseros - LPG (51 700 TPM).....	39
2.5.	Hombres y mujeres de mar con pies sobre la tierra.....	41
2.5.1.	Misión, el principal objetivo de EP FLOPEC .....	44
2.5.2.	Visión, cómo se proyecta la Flota Petrolera Ecuatoriana.....	44
2.5.3.	Valores corporativos, las características competitivas de la Empresa .....	44
2.5.4.	Objetivos Estratégicos Empresariales, metas planteadas ....	44
2.5.5.	Políticas de Gestión .....	45
2.5.6.	Compromiso de trabajo, el giro del negocio de la Empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana.....	45
2.5.7.	La reputación empresarial de EP FLOPEC a través la transportación de crudo ecuatoriano.....	48
2.6.	La Comunicación de la Flota con sus stakeholders .....	51

2.6.1. Comunicación externa .....	51
2.6.1.1. Branding.....	51
2.6.1.2. Relaciones públicas, eventos y relación con los medios.....	52
2.6.1.3. Publicidad y Promoción.....	54
2.6.1.4. Comunicación 2.0 e información en redes sociales ...	59
2.6.2. Comunicación interna .....	62
<b>3. COMUNICACIÓN EN GESTIÓN DE CRISIS Y EVENTOS ADVERSOS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.....</b>	<b>63</b>
3.1. Comunicación Organizacional.....	63
3.2. Imagen Corporativa.....	64
3.3. Reputación Empresarial.....	65
3.3.1. Estrategias de Reputación Empresarial.....	67
3.4. El manejo del Riesgo Reputacional .....	67
3.4.1. Riesgo.....	67
3.4.2. Rumor.....	69
3.4.2.1. Categorías de rumores.....	71
3.4.3. Desinformación.....	71
3.5. La amenaza y la resolución de conflictos .....	72
3.5.1. El conflicto .....	72
3.5.2. Solución o supresión del conflicto.....	74
3.6. Crisis.....	75
3.6.1. La crisis en el ámbito empresarial.....	77
3.6.2. Tipos de crisis .....	78
3.6.3. Fases en el desarrollo de crisis o eventos adversos.....	80
3.6.4. Procesos en la pre – crisis y la post – crisis .....	82
3.6.5. Gestión Integrada de Crisis .....	83
3.6.6. Identificación de crisis.....	84
3.6.7. Perfil de crisis.....	85

3.7. Fases del proceso de gestión de crisis .....	86
3.7.1. Primera fase: Control de Riesgos .....	86
3.7.2. Segunda fase: Planificación.....	88
3.7.2.1. Manejo de escenarios .....	88
3.7.2.2. Comité de Crisis .....	89
3.7.3. Tercera Fase: Declaración de crisis.....	91
3.7.4. Cuarta Fase: Tratamiento post-crisis: análisis, aprendizaje y actualización .....	92
3.8. Análisis del Valor del Impacto de Crisis - CIV.....	93
3.9. La prevención en la Gestión de crisis .....	94
3.10. Comunicación en la Gestión de Crisis .....	95
3.10.1. Responsable o coordinador de crisis.....	96
3.10.2. Director de comunicación o DIRCOM.....	96
3.10.3. Portavoz o vocero de la Organización y el manejo del Media Training .....	97
3.10.4. Relación con los medios de comunicación y líderes de opinión .....	98
<b>4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>101</b>
4.1. Investigación .....	101
4.2. Parámetros.....	101
4.3. Alcance.....	102
4.4. Estimación de parámetros de la investigación para el proyecto .....	102
4.4.1. Población .....	102
4.4.2. Selección de Muestra .....	102
4.4.3. Determinación de las variables .....	103
4.4.4. Determinación de los instrumentos de investigación .....	104
4.4.5. Determinación de la encuesta.....	104
4.4.6. Personal Embarcado y Personal Administrativo .....	105
4.4.7. Determinación de las entrevistas .....	105

4.4.8. Mandos altos y medios .....	106
4.4.9. Gerencia General.....	107
4.4.10.Observación de campo.....	108
4.4.11.Plan de análisis de datos.....	109
4.5. Tabulación y análisis de datos.....	109
4.5.1. Tipos de Crisis .....	110
4.5.2. Diagrama de crisis .....	111
4.5.2.1. Valor de impacto de crisis .....	111
4.5.2.2. Diagrama de crisis.....	112
4.6. Seguridad en instalaciones de oficinas y buques .....	113
4.6.1. Instalaciones administrativas .....	114
4.6.2. Instalaciones de buque tanque petrolero .....	114
4.7. Aspectos a considerar en el tema comunicacional.....	116
4.8. Conclusiones de la Investigación.....	117
<b>5. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN DE</b>	
<b>    GESTIÓN EN CRISIS Y EVENTOS ADVERSOS .....</b>	<b>118</b>
5.1. Programa de Crisis.....	118
5.1.1. Objetivos del Plan de Crisis .....	119
5.1.1.1. Objetivo General .....	119
5.1.1.2. Objetivos Específicos .....	119
5.1.2. Análisis DAFO de la Empresa Pública Flota Petrolera	
Ecuatoriana – EP FLOPEC.....	120
5.1.3. Políticas de Crisis .....	120
5.1.4. Equipo de Contingencia.....	121
5.1.4.1. Comité de Crisis .....	121
5.1.4.2. Objetivos del Comité de Crisis .....	121
5.1.4.3. Miembros Fijos del Comité de Crisis .....	121
5.1.4.4. Miembros ocasionales.....	122
5.1.4.5. Miembros de Soporte .....	122
5.1.5. Vocero de la Empresa Pública Flota Petrolera	
Ecuatoriana EP FLOPEC .....	122

5.1.5.1. Responsabilidades del vocero.....	123
5.1.5.2. Restricciones para el vocero .....	123
5.1.6. Activación del Comité de Crisis.....	123
5.1.7. Centro de Operaciones .....	124
5.1.7.1. Equipo necesario para Centro de Operaciones.....	124
5.1.8. Perfil de Crisis.....	125
5.1.8.1. Prioridad Roja: Alto Impacto – Alta Probabilidad.....	126
5.1.8.2. Prioridad Ámbar: Alto Impacto – baja Probabilidad ..	127
5.1.8.3. Prioridad Gris: Bajo Impacto – Alta Probabilidad.....	129
5.1.9. Guía en caso de Emergencia .....	130
5.1.9.1. Tipología Roja .....	131
5.1.9.2. Tipología Ámbar .....	132
5.1.9.3. Tipología Gris .....	133
5.2. Programa de Capacitación.....	134
5.2.1. Decálogo de comunicación en momentos de crisis .....	134
5.2.2. Media Training .....	135
5.2.2.1. Recomendaciones generales para entrevistas.....	135
5.2.2.2. Durante entrevista en televisión .....	135
5.2.2.3. Durante entrevista en radio .....	135
5.2.2.4. Durante la Rueda de Prensa .....	136
5.3. Herramientas Comunicacionales Internas.....	136
5.3.1. Utilización de carteleras.....	136
5.3.2. Utilización de pósters.....	136
5.3.3. Comunicados internos para capacitación en planes de contingencia y simulacros.....	143
5.3.4. Video Corporativo con Gerente General.....	144
5.4. Programa de Relaciones Públicas.....	144
5.4.1. Simulacros de accidentes e invitación a autoridades y medios de comunicación .....	144
5.4.2. Uso de mascota para zonas de influencia .....	146
5.5. Prevención y Comunicación.....	147
5.5.1. Estrategias de Relaciones Públicas.....	148

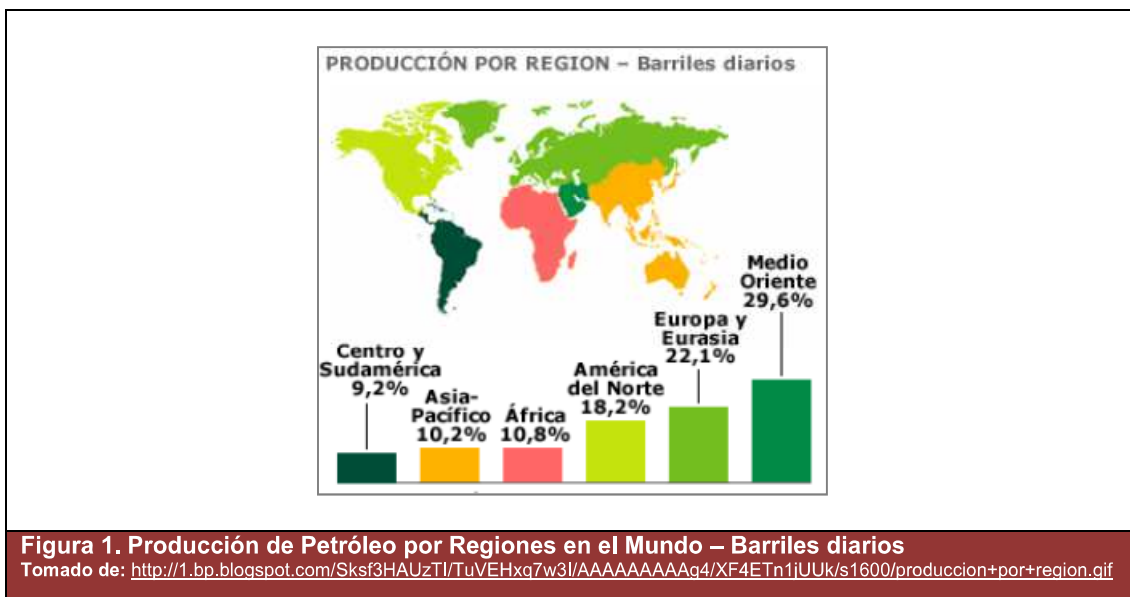
5.5.2. Estrategias de Comunicación y Capacitación al personal ..	148
5.5.2.1. Acciones.....	149
5.5.2.2. Actividades comunicacionales y presupuesto .....	149
5.5.2.3. Cronograma de Actividades a realizar .....	149
GLOSARIO.....	151
REFERENCIAS.....	158
ANEXOS .....	163

## CAPÍTULO I

### 1. INTRODUCCIÓN

#### 1.1. Antecedentes: La pérdida de imagen y reputación institucional ante la falta de un Plan de Comunicación en Crisis de empresas navieras o petroleras en el mundo

El petróleo a partir de los años setenta, ha constituido gran parte de la economía mundial favoreciendo el desarrollo económico, social, tecnológico y productivo de distintos países. El hidrocarburo se encuentra distribuido en varias zonas del Planeta, es decir que no está en todas los lugares en donde se practican excavaciones, lo que conlleva a buscar diferentes tipos de transportación en el caso de mangueras y buques, desde donde se localiza hasta donde se procesa el crudo para la extracción sus derivados. Este transporte es el principal motivo de contaminaciones y derrames, pues es donde se producen más errores y percances, siendo la mayoría de catástrofes en los océanos en el mundo.

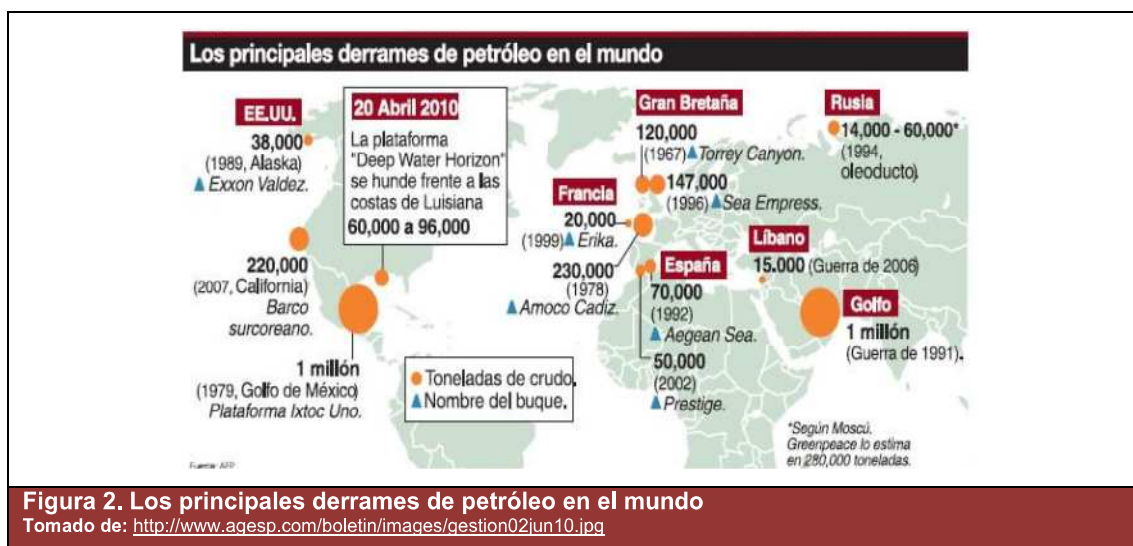


Según Greenpeace, “unos cinco millones de toneladas de petróleo se derraman anualmente en los mares del mundo y sólo el 10% procede de accidentes de buques petrolíferos. El resto se origina en prospecciones petrolíferas en los océanos, en la carga y descarga de los buques y en

operaciones de limpieza de los tanques. Unos 6.000 barcos petroleros navegan por aguas internacionales y, de ellos, sólo un tercio posee doble casco para evitar los derrames en caso de accidentes” (Máiquez, 2010, s/p).

Muchos de estos derrames de petróleo han sido originados por negligencias humanas, pero en un gran número, las consecuencias habrían sido mínimas de haber existido medidas apropiadas de seguridad. Barcos y buques en muy mal estado o poco resistentes, megaplataformas petrolíferas que perforan la superficie de los océanos en situaciones no exentas de riesgo, falta de los controles necesarios, realidades cercanas a la impunidad legal, multas asumibles por las multinacionales han afectado a esta situación.

(...) “Desde 1960, año en que el buque Sinclair Petrolore derramó 66.528 toneladas de petróleo frente a la costa de Brasil, se han producido más de 130 vertidos graves de petróleo en mares y ríos de todo el mundo (varios de ellos, como los del Prestige, el Mar Egeo, el Urquiola o el New Flame, frente a costas españolas), y en al menos una docena se superó la cantidad de 100.000 toneladas derramadas” (Máiquez, 2010, s/p).



En definitiva, estos accidentes, han afectado a la vida marítima, el ecosistema y la economía de las personas que viven cerca de las playas; sin embargo esta situación también ha perjudicado a la imagen de petroleras y navieras que transportan crudo ya que no han tenido estrategias y no han podido enfrentar estos momentos de crisis, afectando su reputación institucional.



Es de conocimiento general los recordados casos de empresas del sector hidrocarburífero que actuaron con negligencia y falta de información durante la presencia de crisis, marcando su reputación conduciendo al deterioro de su imagen, provocando su inminente desaparición como la Exxon Valdez o la falta de credibilidad hasta la actualidad de la petrolera British Petroleum.

### 1.1.1. Alaska se tiñó de negro – Exxon Valdez

El buque estadounidense Exxon Valdez que colisionó contra un arrecife, en el estuario de Prince William Sound - Valdez (Alaska) el 24 de marzo de 1989, vertió al agua más de 42 millones de litros de petróleo, causando una marea negra de unos 250 Km<sup>2</sup>, siendo hasta ahora el mayor desastre ecológico de toda la historia.



Figura 3. Consecuencias del Accidente del BT Exxon Valdez 25 años después

Tomado de:

[http://4.bp.blogspot.com/JyI7pZOxj1A/UzAkNUfcYI/AAAAAAAAcJU/rZ\\_sYIG\\_NIU/s320/Exxon+Valdez+25+year+anniversary.JPG](http://4.bp.blogspot.com/JyI7pZOxj1A/UzAkNUfcYI/AAAAAAAAcJU/rZ_sYIG_NIU/s320/Exxon+Valdez+25+year+anniversary.JPG)

“El accidente devastó el ambiente y causó la destrucción económica de la industria pesquera de Alaska. Sólo el impacto económico para Exxon fue más de lo que la empresa podría soportar: 5 millones de dólares de petróleo derramado, 20 millones para salvar y reparar el buque y más de 1 000 millones en gastos de limpieza al medio ambiente.

Pero el costo más alto fue el de la pérdida de su imagen. Afectando no sólo la suya sino la de toda la industria petrolera. En 1989, Exxon era

una de las cinco empresas más grandes de Estados Unidos. Pero su atraso y descuido en informar al público lo sucedido, entre otros errores, la dejaron en un estado poco envidiable” (Larrea, 2003, p.10).

Luego de largas horas después del desastre, los medios de comunicación pidieron una declaración de la petrolera obteniendo una respuesta simple y carente de información; una semana después del derrame, la Empresa aún no había tocado el tema y el relacionista público ante los medios respondió a los cuestionamientos de la prensa, diciendo que su jefe le había prohibido contestar.

Además, el CEO de Exxon, Lawrence G. Rawl, despidió sin cortesías a los altos ejecutivos de relaciones públicas de la Organización, quienes propusieron que se debía aceptar la responsabilidad en el incidente, al no tener una respuesta favorable, los altos ejecutivos de comunicaciones de Exxon se vieron obligados a presentar su renuncia.

### 1.1.2. Un oscuro amanecer en el Golfo de México – British Petroleum



El 20 de abril de 2010, la Empresa Petrolera British Petroleum- BP tuvo la peor crisis de toda su historia, cuando ocurrió una explosión y posterior hundimiento de la Plataforma Marina de Deepwater Horizon en el Golfo de México y

derramamiento de petróleo en las costas de Luisiana. El accidente dejó once muertos y las mayores repercusiones ambientales en la historia de Estados Unidos, siendo un nefasto desastre ecológico y medioambiental afectado hasta la actualidad.

British Petroleum, había sido una compañía comprometida con la sostenibilidad, manejaba una fuerte política de Responsabilidad Social Corporativa construida en torno a su slogan "*Beyond Petroleum*" (más allá del petróleo) y promocionándose con un logotipo muy ecologista, cuyo significado era explicado por sus directivos como "representación del calor, la luz y la naturaleza", sin embargo, pese a esto, en el momento del accidente no supo transmitir a la opinión pública su intranquilidad, su arrepentimiento, ni exaltar su conciencia ambiental.

Nadie está libre de sufrir un incidente, un descuido o una desgracia; cualquier empresa petrolífera cuenta con un manual que indica qué hacer en estos casos, estas empresas se preparan para esas crisis porque es de puro sentido común, sin embargo olvidaron que uno de los principios básicos en esas dificultades: la obligada y urgente necesidad de transparencia ante lo que ocurre, ser proactivos e informar lo que ocurre antes de que sea la prensa la que lo haga.

"Además, se habla de una empresa que no pasaba por una situación como esta por primera vez, sino que ya sufrió una situación similar y cuya gestión de superación de crisis y de reposicionamiento corporativo no sólo fue buena, sino que se convirtió en caso de estudio en Universidades y Escuelas de Negocio, lo que implica que no era novata, contaba con experiencia, y con una buena gestión de la comunicación" (De Andrés, 2010, s/p).

La empresa fue acusada de desatención del caso, pésima actuación empresarial, malas prácticas que se oponían totalmente a su posicionamiento; la falta de previsión, ausencia en su plan de comunicación, mentiras... todo lo eso influyó directamente en su pérdida de credibilidad. Críticas y burlas en redes sociales por la comunidad, ataques a la imagen de la empresa, protestas

de ecologistas ante lo sucedido, convirtiendo a BP en una empresa farsante y despreocupada del medio ambiente.

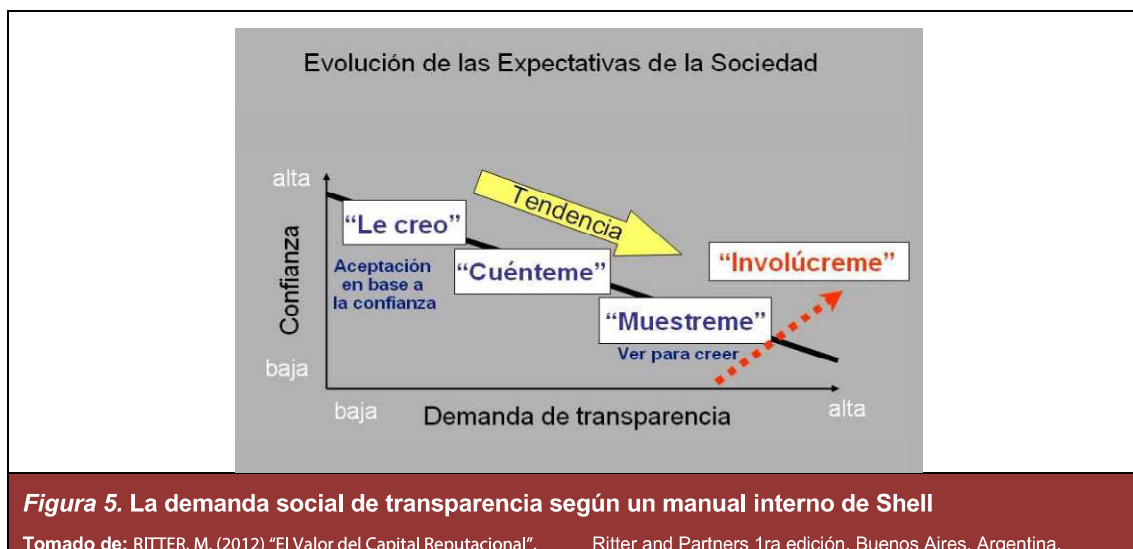
“Antes del accidente, el entonces CEO de la Empresa, Tony Hayward, había reducido el presupuesto de BP para el desarrollo de relaciones públicas, dejándose asesorar por consultores que por lo visto, no estaban capacitados para ese trabajo, mucho menos para el tipo de crisis que se aproximaba. El resultado fue un enorme daño a la reputación de BP y, por lo tanto, también de su ejercicio petrolero.

Finalmente la manera de gestionar ante esta crisis, no sólo afectó a la imagen personal de Hayward sino a la de la compañía, provocando su salida definitiva de ésta; para lo cual el presidente de la petrolera, Carl-Henric Svanger, dijo que tomaría las riendas para restablecer la reputación de la empresa.

(...) Las compañías de petróleo saben que los accidentes son inevitables en su área de trabajo. ¿Qué pasó con BP? ¿Olvidaron lo que ocurrió después del accidente del Exxon Valdez? ¿No se entrenaron para una crisis? ¿No se entrenaron para tratar con los medios de comunicación en el evento de una crisis? Y si lo hicieron, ¿cómo es posible que la reacción fuera tan funesta? Para muchas compañías, tengan o no entrenamiento, la reacción natural es ocultar información. Sin embargo, al final lo único que eso provoca es un daño aún mayor. Es precisamente por eso el valor de los entrenamientos para situaciones de crisis” (Gato, 2011, s/p).

Debemos considerar que,

(...) “la demanda de mayor transparencia va de la mano de la mayor información sobre el mundo de los negocios de que disponen los stakeholders, por un lado gracias a los nuevos medios electrónicos, y la caída de la confianza en las empresas por el otro (línea negra descendente) debido a que perciben que las empresas “no lo dicen todo”. La consecuencia es una tendencia creciente de los grupos de interés a verse involucrados –por o al margen de la empresa- en aspectos relacionados con el desempeño de las organizaciones, sobre todo en temas como los derechos del trabajador y las minorías, la protección ambiental y el poder de las grandes corporaciones” (Ritter, 2012, pp.51)



## 1.2. Definición del problema: ¿La Empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana – EP FLOPEC está preparada para una crisis o eventos adversos?

Ante el tema a realizar y la investigación de este proyecto se demuestra que la Empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana – EP FLOPEC, posee inconvenientes en 3 áreas:

- Imagen Institucional:** Internamente, pese a que la EP FLOPEC tiene más de 40 años en el mercado ecuatoriano, aún la ciudadanía desconoce de su existencia, para lo cual es importante generar un posicionamiento más agresivo, ya que muchos consideran que la empresa encargada de la transportación del crudo es EP PETROECUADOR. Además, al llevar 3 años como empresa pública y al haber tenido un cambio de imagen se deberá establecer nuevas estrategias de comunicación para que los ecuatorianos conozcan lo que hace, cuál es su aporte y cuáles son los beneficios que genera al País; además hubo afectación en el cambio de domicilio que la Empresa tuvo, afectando internamente (con sus funcionarios) la situación laboral y el clima organizacional.
- Reputación Institucional:** El tema de la transportación de crudo y de la imagen reputacional que tienen las empresas petroleras en la actualidad es un tema delicado por varias situaciones de contaminación en mares y

medio ambiente en general, más aún falta de respuesta de las mismas; y por la parte interna de la Empresa la situación que tengan los funcionarios, ya que son los portavoces con sus familiares y amigos, por lo que será importante demostrar que EP FLOPEC podrá manejar de manera comunicacional cualquier evento de crisis que irá de la mano con la generación de un Plan Estratégico de Comunicación en este ámbito.

- c) Comunicación en Crisis:** Al ser una naviera con renombre a nivel internacional que cumple las normas tanto de ambiente, calidad, seguridad y protección de su tripulación, que realiza ejercicios en situaciones de accidentes e incidentes con el personal embarcado solicitado por entidades tanto nacionales como internacionales para la realización de la transportación de petróleo, no se ha considerado la generación de un Plan de Comunicación en situaciones y eventos adversos.

El presente trabajo contiene vocabulario técnico con referencia a la transportación, navegación, petróleos y fletamento de buques; por lo cual es importante tomar en cuenta estas definiciones, además existe terminología que es utilizada en idioma inglés:

### **1.3. Delimitación espacial y temporal: ¿Qué tiempo durará este proyecto?**

Su gestión se realizará 3 años, es decir a partir del año 2015 hasta el 2017 para su ejecución.

### **1.4. Justificación ¿Es necesario un Plan Estratégico en Comunicación de Gestión de Crisis para La Empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana – EP FLOPEC?**

De acuerdo con los antecedentes expuestos se considera necesaria la creación de un Plan de Estratégico de Comunicación en Gestión de Crisis y eventos adversos para la Empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana - EP FLOPEC como una forma de preparación ante una posible crisis.

EP FLOPEC al ser una empresa de transporte hidrocarburífero, está directamente expuesta a una variedad de factores tanto internos como externos que podrían desencadenar una crisis. Es por ello que resulta inminente que tengan un buen entendimiento de su entorno y de los efectos que éste tiene sobre la organización, para que puedan reconocer signos de alerta previos a una crisis. Así mismo, de ocurrir una situación crítica, se pretende que la Institución, tenga las herramientas necesarias para poder enfrentarla satisfactoriamente sin que ésta se convierta en serio problema que pueda afectar de manera permanente a su reputación empresarial.

Dentro de la Institución se generó un Plan Estratégico de Comunicación, por parte de la Jefatura de Relaciones Públicas y Responsabilidad Social; sin embargo no existen estrategias en acciones para accidentes y eventos adversos.

Pese a que el buque tanque ecuatoriano, Jéssica, no forma parte de EP FLOPEC, a nivel mundial se conoció sobre su encallamiento en las costas de las Islas Galápagos afectando a varias especies del lugar; grupos de la Armada Nacional y de EP FLOPEC al tener conocimiento sobre estos accidentes actuaron para la limpieza; sin embargo, se observó que ni siquiera el Ministerio de Ambiente tenía un Plan de Crisis; lo único que se hizo para solucionar es que los buques petroleros no deberán navegar por esta aguas.



El 23 de diciembre de 2013, por parte de la Jefatura de Seguridad, Calidad y Ambiente de EP FLOPEC y la Empresa Gallagher Marine Systems prepararon el Crisis Team Package (Directiva y Equipo de Crisis) – OPA 90 siendo un

ejercicio para el California Contingency Plan (Plan de contingencia de accidentes de buques en Costas Americanas – California) y Vessel Response Plan (Plan de respuesta de la tripulación) solicitada por la Organización Marítima Internacional (OMI) /International Maritime Organization (IMO) para conocer y evaluar la eficiencia de sus actores, tanto del Buque designado para el ejercicio, como del Grupo de Respuesta de EP FLOPEC y de Gallagher Marine Systems, siendo un ejercicio ante este tipo de incidentes que es requerido por la ley norteamericana, puesto que es aprobado por el Guardacostas de Estados Unidos, las Agencias Federales y el Estado de California, solicitan que se lo realice una vez por año si una empresa naviera desea ingresar a su país, su finalidad es:

- ✓ Ver las notificaciones entre las partes involucradas (Grupo de Respuesta de EP FLOPEC, Individuo Calificado (Q.I), P&I Club (Aseguradora Legal), Sociedad Clasificadora, Autoridad Marítima, Guardacostas Americano (USCG), Charreador y Buque)
- ✓ La movilización de los miembros del Grupo de Respuesta, para el control y asignación de recursos en respuesta a la emergencia.
- ✓ El control de la emergencia, por parte del Director del GRE y las gerencias correspondientes.
- ✓ La respuesta eficiente de GMS para contener derrames de petróleo que pueden ocurrir durante una emergencia.
- ✓ La capacidad de GMS para salvaguardar el buque y el medio ambiente.
- ✓ La disposición de los recursos necesarios para la respuesta oportuna a la emergencia
- ✓ Mantenimiento del equipo y soporte.

Por lo cual queda demostrando que es necesario generar un Plan Estratégico de Comunicación en Crisis y eventos adversos.

El 10 de junio de 2014 se vertieron cerca de 250 barriles de petróleo sobre el mar esmeraldeño, debido a la ruptura de una de las mangueras, de la a cual se abastecía de crudo al Buque Tanque Santiago que pertenece a la Institución; el personal de EP FLOPEC no debía dar ninguna declaración a ningún medio de comunicación, dejando que la EP Petroecuador, el Ministerio del Ambiente y la Dirección Provincial de Ambiente de Esmeraldas en coordinación de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero (ARCH) verifiquen, supervisen, controlen y difundan sobre este imprevisto.





Otro caso especial en las costas ecuatorianas es la del Buque Carguero Galapaface I, que encalló en las costas de la Península de Santa Elena el 17 de noviembre de 2014; la nave transportaba 1 200 toneladas de abastos desde continente hacia las Islas Galápagos, a bordo se encontraban 14 personas que fueron rescatadas por pescadores del sector.

“En un comunicado, la Marina reportó que el armador de esa embarcación dio aviso de este suceso al Comando de Guardacostas. Miembros de la Dirección Nacional de los Espacios Acuáticos (DIRNEA) reportaron que según el monitoreo satelital SIGMAP, la última posición recibida del buque determinó que se halla a 25 millas náuticas al suroeste de la Puntilla de Santa Elena. Luego se activó un plan de búsqueda y rescate para salvaguardar la integridad de los tripulantes, precautelar la seguridad de la navegación por los restos que quedarían de la nave y de la carga y prevenir una posible contaminación” (Diario El Universo Digital, 2014, s/p)

“El dueño del buque aseguró que indemnizará a los comerciantes que perdieron sus productos por el hundimiento de la embarcación. Mientras tanto, las autoridades de Puertos y Transporte Marítimo informaron el incremento de dos barcos para la transportación de provisiones a Galápagos”. (Ecuador Inmediato Digital, 2014, s/p).

Una noticia que afecta a la imagen de EP FLOPEC es que “El buque-tanque Cotopaxi estuvo detenido en Panamá por orden judicial entre el 7 y 10 de febrero de 2015.

(...) FLOPEC informó que una firma de abogados panameña patrocina a un ex trabajador de la firma de transporte en una demanda ante el Tribunal Marítimo de Panamá, a través de la cual pretende una indemnización de USD 600 000 por un supuesto despido. La transportadora de crudo y derivados calificó esta detención como un “secuestro”.

Según FLOPEC, el ex trabajador no fue despedido. Ingresó a laborar en la empresa en diciembre de 1989 y el 30 de abril del 2014, la Comisión Provincial de Evaluación de Incapacidades Guayas, determinó que padecía de una fibrosis apical bilateral acompañada de bronquiectasia centrales. Estas son afecciones pulmonares y de los bronquios generadas como consecuencia del contacto con un contaminante. Estas enfermedades son serias y pueden restringir gravemente la capacidad de respiración de la persona.

En el caso del ex trabajador de FLOPEC fueron calificadas como enfermedades laborales y, por ello, se declaró a su favor incapacidad permanente total. La empresa indica que el 24 de junio del 2014, la jefa provincial de Seguro de Riesgos de Trabajo del IESS, Mónica Castro, solicitó que se remita copia del aviso de salida del ex trabajador de FLOPEC, por cuanto adolece de una incapacidad permanente total a consecuencia de una enfermedad profesional.

El trabajador interpuso una demanda laboral contra FLOPEC en Ecuador en septiembre del 2014, donde solicitó el pago de indemnización por enfermedad profesional, supuesto despido intempestivo y el pago de horas extras y suplementarias, entre otras. Según la empresa, la audiencia de este caso será el 26 de febrero”. (Diario El Comercio Digital, febrero 2015, s/p)

Estos incidentes demuestran una vez más que las navieras ecuatorianas no cuentan con un Plan Estratégico de Comunicación en situaciones de crisis, por lo que es importante considerar que estos eventos adversos se pueden potencializar en escenarios críticos por lo que EP FLOPEC deberá saber cómo

y qué comunicar para que no exista una afectación a su imagen como Empresa; cabe indicar que para este estudio se utilizará palabras técnicas de la marina mercante y del Shipping. **(Glosario)**.

### **1.5. Profundidad del tema**

Para profundizar el tema de estudio, se aborda temas correspondientes a las áreas consideradas críticas:

- a) Imagen Institucional:** Una de las piezas fundamentales dentro de la comunicación de las organizaciones es su imagen, la cual se define como *“una representación mental externa de la empresa basada en las percepciones y experiencias que se tengan con la misma”* (Costa, 2010, pp. 98). Es decir que cada público generará su modelo de imagen o percepción, de acuerdo a su relación con la misma. Costa añade que *“estratégicamente la imagen actúa como una guía de conducta para la organización pues define las decisiones tomadas, los métodos utilizados para comunicarse y relacionarse con los públicos y la forma de concebir productos y servicios”* (Costa, 2010, pp. 100).
- b) Reputación Institucional:** Ahora una empresa para ser distinguida por su reputación, no sólo necesita obtener un excelente retorno económico, sino hacerlo de manera sostenible, y ello implica una visión ética de los negocios como quizá no se haya conocido en el pasado. Las ideas de ética y sostenibilidad son clave para explicar la nueva racionalidad empresarial que está aflorando.

“En el liberalismo clásico la ética constituía una barrera para la eficacia económica, hoy sin embargo, no se concibe el éxito empresarial de manera sostenible sin una dimensión ética importante. El retorno máximo para el accionista y la maximización del beneficio a corto plazo ya no son los únicos objetivos de una compañía -aunque constituyan algunas de sus prioridades- y están siendo sustituidos, en mayor o menor medida, por un retorno sostenible para todos los stakeholders de esa compañía.” (Viñafe, 2003, pp.167)

- c) Comunicación en Crisis:** Hablar de crisis o gestión de crisis conlleva necesariamente a hablar de comunicación. Una eficiente gestión de crisis reposa sobre unas adecuadas estrategias comunicativas con el fin de mitigar posibles daños o salvaguardar la imagen y la reputación de una empresa.

Lo primordial que resulta para la empresa afectada por una crisis es la interacción que existe entre dicha crisis y la percepción pública, de modo que muchas veces será la gravedad del asunto que perciban los públicos, más que la gravedad real, lo que obligará a la empresa a activar la gestión de crisis.

Lamentablemente, algunas empresas sólo piensan en comunicación cuando se ven afectados por un hecho crítico que resulta tener repercusión mediática y no han gestionado un plan antes de que este exista, por consiguiente, la comunicación aplicada en situaciones críticas no debería improvisarse en una empresa, hay que tomar en consideración en tiempos donde la situación es estable.

“La opinión pública demanda conocer el desarrollo de los acontecimientos y el tipo de decisiones que se adoptan para afrontarlos; siendo el hecho de tener que decidir bajo la presión del ritmo rápido de los acontecimientos, lo que obliga a implementar un abanico de acciones de comunicación para justificar esas decisiones y, al mismo tiempo, explicar los motivos y la incidencia de la crisis.” (Marín, 2000, p.269)

## **1.6. Objetivos del Proyecto**

### **1.6.1. Objetivo General**

Elaborar un Plan de Crisis y Eventos Adversos para la Empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana- EP FLOPEC conforme su naturaleza y perfil de crisis que se apalanque con la Comunicación de la Institución, ya que en la actualidad la Institución no cuenta con un documento que respalde este tipo de acontecimientos.

### **1.6.2. Objetivos Específicos**

- ✓ Implementar mecanismos y estrategias de comunicación institucional que permitan difundir de manera ágil y oportuna la gestión de EP FLOPEC ante situaciones adversas para fortalecer su imagen y reputación como Empresa.
- ✓ Determinar acciones comunicacionales y de capacitación que permitan desarrollar, implementar y mantener un sistema eficiente y eficaz con los colaboradores de la institución, constituyendo una base internamente ante este tipo de incidentes.
- ✓ Aplicar herramientas a través de la relación directa y armónica con los medios de comunicación, líderes de opinión en situaciones de crisis para la Empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana.

## **1.7. Viabilidad del Proyecto**

### **1.7.1. Viabilidad Financiera**

Los gastos generados en la investigación, observación y análisis del proyecto los realizará la autora sin embargo, una vez listo el Plan Estratégico de Comunicación en Crisis y Eventos Adversos para la Empresa y su ejecución y gastos serán responsabilidad de la Empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana - EP FLOPEC.

### **1.7.2. Viabilidad Técnica**

Para la realización del proyecto se cuenta con la aprobación de la Gerencia General dentro de la Empresa disponiendo al acceso para recopilación de información, datos, documentos, etc., a través de la Gerencia de Recursos Humanos, Jefatura de Seguridad, Calidad y Ambiente, Jefatura de Salud y Seguridad Ocupacional, Gerencia Comercial y Jefatura de Relaciones Públicas y Responsabilidad Social.

Además se pudo realizar la observación de campo tanto en continente como en mar, ya que se tuvo acceso a personal embarcado (tripulación del Buque

Tanque Cotopaxi) y a personal administrativo tanto de Esmeraldas como Quito a través de encuestas y entrevistas.

Esta investigación y recopilación de información permitió la identificación de la situación real dentro de la Institución, determinando el análisis y objetivos para contar con el proyecto que se plantea.

### **1.7.3. Viabilidad Legal**

La Flota Petrolera Ecuatoriana, al ser desde el 2012 una empresa estatal, se maneja en las políticas que se encuentran en la Ley Orgánica de Empresas Públicas en el Ecuador, por lo cual dispone regular “la constitución, organización, funcionamiento, fusión, escisión y liquidación de las empresas públicas que no pertenezcan al sector financiero y que actúen en el ámbito internacional, nacional, regional, provincia lo local; y, establecen los mecanismos de control económico, administrativo, financiero y de gestión que se ejercerán sobre ellas, de acuerdo a lo dispuesto por la Constitución de la República” (Ley Orgánica de Empresas Públicas del Ecuador, 2014)

Según (...) “Art. 2. OBJETIVOS.- Esta Ley tiene los siguientes objetivos:

1. Determinar los procedimientos para la constitución de empresas públicas que deban gestionar los sectores estratégicos con alcance nacional e internacional;
2. Establecer los medios para garantizar el cumplimiento, a través de las empresas públicas, de las metas fijadas en las políticas del Estado ecuatoriano, de conformidad con los lineamientos del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa;
3. Regular la autonomía económica, financiera, administrativa y de gestión de las empresas públicas, con sujeción a los principios y normativa previstos en la Constitución de la República, en ésta y en las demás leyes, en lo que fueren aplicables;
4. Fomentar el desarrollo integral, sustentable, descentralizado y desconcentrado del Estado, contribuyendo a la satisfacción de las necesidades básicas de sus habitantes, a la utilización racional de los

recursos naturales, a la reactivación y desarrollo del aparato productivo y a la prestación eficiente de servicios públicos con equidad social.

Las empresas públicas considerarán en sus costos y procesos productivos variables socio-ambientales y de actualización tecnológica;

5. Actuar en cumplimiento de los parámetros de calidad definidos por el Directorio y las regulaciones aplicables, con sujeción a criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales;

6. Proteger el patrimonio, la propiedad estatal, pública y los derechos de las generaciones futuras sobre los recursos naturales renovables y no renovables, para coadyuvar con ello el buen vivir;

7. Crear el marco jurídico adecuado para que el Estado establezca apoyos, subsidios u otras ventajas de carácter temporal, en beneficio de sectores económicos y sociales determinados;

8. Prevenir y corregir conductas que distorsionen las condiciones para la provisión de bienes y servicios y en general cualquier otro acuerdo o práctica concertada, escrita o verbal, oficial u oficiosa, entre dos o más agentes económicos, tendientes a impedir, restringir, falsear o distorsionar las condiciones de acceso de los usuarios a dichos bienes y servicios; y,

9. Establecer mecanismos para que las empresas públicas, actúen o no en sectores regulados abiertos o no a la competencia con otros agentes u operadores económicos, mantengan índices de gestión con parámetros sectoriales e internacionales, sobre los cuales se medirá su eficacia operativa, administrativa y financiera.

Art. 3.- PRINCIPIOS.- Las empresas públicas se rigen por los siguientes principios:

1. Contribuir en forma sostenida al desarrollo humano y buen vivir de la población ecuatoriana;

2. Promover el desarrollo sustentable, integral, descentralizado y desconcentrado del Estado, y de las actividades económicas asumidas por éste.

3. Actuar con eficiencia, racionalidad, rentabilidad y control social en la exploración, explotación e industrialización de los recursos naturales renovables y no renovables y en la comercialización de sus productos derivados, preservando el ambiente;
4. Propiciar la obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, universalidad, accesibilidad, regularidad, calidad, continuidad, seguridad, precios equitativos y responsabilidad en la prestación de los servicios públicos;
5. Precautelar que los costos socio-ambientales se integren a los costos de producción; y,
6. Preservar y controlar la propiedad estatal y la actividad empresarial pública”. (Ley Orgánica de Empresas Públicas del Ecuador, 2014)

Cabe mencionar que el Directorio y Administración de las Empresas Públicas en el Ecuador según (...) Art. 9.- ATRIBUCIONES DEL DIRECTORIO según inciso 4. “podrá aprobar las políticas aplicables a los planes estratégicos, objetivos de gestión, presupuesto anual, estructura organizacional y responsabilidad social corporativa;” y además según inciso 6. Podrá “*aprobar el Plan Estratégico de la empresa, elaborado y presentado por la Gerencia General, y evaluar su ejecución;*” (Ley Orgánica de Empresas Públicas del Ecuador, 2014).

### **1.8. Factibilidad**

La realización para un Plan Estratégico de Comunicación en Gestión de Crisis y Eventos Adversos para la Empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana es un proyecto factible, y que cuenta con procesos organizacionales factibles en el ámbito legal, técnico, político y temporal. En la EP FLOPEC existe el interés por generar estrategias que ayuden y provoquen siempre un mejoramiento continuo a la Empresa, cuenta además con una estructura funcional que apoya y facilita las relaciones con sus stakeholders, que provoca un mejor aprovechamiento de sus recursos y una mayor eficiencia y coordinación de su equipo de trabajo.



### 1.9. Fases de acción

Para la consecución de los objetivos de este proyecto y lograr que exista un “Plan Estratégico en Comunicación en Gestión de Crisis y Eventos Adversos para la Empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana – EP FLOPEC” podrá mantener una comunicación ascendente fluida permite detectar rápidamente los conflictos que comienzan a gestarse, evitando así desde un primer momento la aparición de los mismos.

“Una adecuada comunicación descendente facilitará la resolución sin traumas de los mismos. Y una correcta comunicación horizontal actuará como un profiláctico de la aparición de problemas generando un mejor compromiso de los miembros con *la organización*” (Ongallo, 2000, pp.125).

Por tanto, observaremos que al haber una correcta política de comunicación en la empresa podrá impedir que el conflicto originado se convierta en una verdadera crisis empresarial. Es más, para gestionar de forma productiva un conflicto los miembros que participan en el mismo deberán tener, ante todo, predisposición a comunicarse.

Es un proyecto en el que se trabajará en 3 fases:

- ✓ **Análisis y Observación:** Se hará una revisión desde el 2012, año en que inició como una entidad pública hasta la actualidad, en la gestión de comunicación de la Empresa especialmente si se ha generado políticas y estrategias de comunicación en crisis.
- ✓ **Identificación:** Se identificará los pros y contras en la gestión en el Plan Estratégico de Comunicación de EP FLOPEC a través de la observación de campo, encuestas y entrevistas de sus públicos internos y documentación de la Empresa.
- ✓ **Solución y Mejora:** Ya que uno que la Empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana se encuentra alineada a los objetivos, valores y principios del Gobierno Nacional, el desarrollo del País y del Buen Vivir, será importante generar nuevos objetivos, estrategias y soluciones que vayan de la mano con el Plan Estratégico General de la empresa a través de la comunicación con sus stakeholders.

### **1.9.1. Compromiso**

EP FLOPEC tiene muy en claro que el compromiso que tiene con todos los ecuatorianos; éste se basa en los siguientes factores clave:

- ✓ “Cultura organizacional focalizada en el servicio al cliente y mejoramiento continuo.
- ✓ Compromiso con la protección del medioambiente.
- ✓ Enfoque en la seguridad integral del equipo humano y de los recursos materiales.
- ✓ Equipo humano motivado, competente y comprometido.
- ✓ Acuerdos a largo plazo con clientes, proveedores y relacionados del negocio.
- ✓ Diversificación de servicios complementarios y otras líneas de negocio relacionadas con el transporte marítimo” (EP FLOPEC, 2014)

### **1.10. Desarrollo del marco teórico**

Para el desarrollo del marco teórico de este proyecto se contó con los siguientes pasos:

- ✓ Análisis crítico, profundo, reflexivo y sistemático de la información recopilada de diferentes fuentes bibliográficas especializadas en comunicación en crisis, relaciones públicas, petróleo, petroleras y navieras, transporte de crudo, buques, entidades públicas en el Ecuador.
- ✓ Investigación de campo, exploración, observación y captación de los problemas, accidentes e incidentes que pueden generarse dentro de un buque petrolero (mar) y oficinas administrativas (continente) para recopilar datos de la realidad y establecer un contacto directo con los públicos y hechos motivo de estudio.
- ✓ Posteriormente se elabora la propuesta, esquematizando los objetivos, estrategias, acciones, responsables, cronograma, actividades e indicadores para el proyecto.

### 1.11. Descripción de la estructura de tesis

Este proyecto cuenta con 5 capítulos de los cuales se observará los pasos que conlleven a su estudio:

Dentro del **Capítulo 1** se hace el resumen del objeto de estudio para este proyecto, los antecedentes del por qué su realización, la definición de cuál es el problema con el que nos encontramos, la delimitación espacial y temporal del proyecto, la justificación de su acción, se toma en cuenta la profundidad y alcance que tendrá el proyecto, el planteamientos de los objetivos, general y específicos, se determina la viabilidad y factibilidad del proyecto y tomará en cuenta cuales son las fases de acción a ejecutar.

Para el **Capítulo 2** se realiza un análisis de la comercialización del petróleo a nivel mundial y en el Ecuador, el nacimiento del shipping o transportación del crudo en buques tanque petroleros, para así, posteriormente centrarse en el objetivo que tiene la naviera Empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana - EP FLOPEC para con el País; a su vez, la necesidad que tiene la Institución para la creación de un Plan Estratégico de Comunicación en Gestión de Crisis y Eventos Adversos, ya que han existido varias empresas nacionales e internacionales con el mismo giro del negocio a EP FLOPEC que no han podido superar una crisis empresarial por no mantener una adecuada comunicación.

En el **Capítulo 3** se fundamenta en base a conceptos de Comunicación Empresarial cuáles son los elementos a considerar para la Gestión de Crisis y su comunicación a través de: Imagen, Identidad, Reputación Organizacional, que se pueden ver afectados, lo que es un conflicto, un rumor dentro de la empresa y cómo deben ser estos solucionados, también lo que es una crisis dentro de las empresas, cómo identificarla, qué hacer para resolverla de forma comunicacional y transparente, quienes serán los principales voceros y cómo será su relación con los medios.

El **Capítulo 4** proporciona la información y resultados de la investigación realizada para el Proyecto a través de la observación de campo, encuestas a

personal a la tripulación del Buque Tanque Cotopaxi además de personal administrativo de Esmeraldas y Quito.

Se anexan los distintos instrumentos utilizados, sus resultados, sus cuadros estadísticos y sus conclusiones específicas referentes a diálogo y entrevistas de comunicación interna y externa, y conclusiones de observación. Se incluyen las conclusiones y recomendaciones finales.

Se ve la necesidad de realizar y generar un Plan Estratégico de Comunicación en Gestión de Crisis y Eventos Adversos para la Empresa.

Y el capítulo final o **Capítulo 5** en el cual se presenta la propuesta el Plan Estratégico de Comunicación en eventos críticos para la Institución a fin de fortalecer la imagen y la reputación de EP FLOPEC.

### **1.12. Acciones a realizarse**

Luego de los resultados de investigación y la creación de una propuesta para este proyecto se establece realizar las siguientes acciones:

1. Impulsar la imagen institucional de una manera global de la EP FLOPEC que transmita, crea y agregue valor al servicio que realiza la Flota, a su vez transmitir la excelencia a través de su imagen, pudiendo así mantener una reputación positiva.
2. Se realizará un plan de resolución de conflictos, accidentes e incidentes no solamente con el personal embarcado, el cual ya ha sido manejado sino también con el personal administrativo para estar alerta y prevenidos ante las situaciones de crisis.
3. Se gestionará la planificación de la comunicación estratégica en eventos críticos o adversos: *con “las actividades y herramientas para sus públicos, tanto internos como externos, altamente proactiva, multimedial y conjunta a sus soportes”* (Sánchez y Pintado, 2013, p. 19). Y se determinará los mecanismos de comunicación, sabiendo qué y cómo decir a los medios de comunicación, quién será el vocero principal de la Empresa, establecer qué es lo que se realizará en un momento crítico a través de la comunicación institucional.

## CAPÍTULO II

### 2. ECUADOR SURCA LOS SIETE MARES

#### 2.1. El ancla del petróleo a nivel mundial

“En términos de comercio y consumo, el petróleo es la mercancía más importante del mundo. Es, ciertamente, la fuente más destacada de energía comercial primaria: representa 36% de la demanda global. De acuerdo con la publicación BP Statistical Review of World Energy, el consumo de energía primaria global sumó el equivalente a 10 mil 530 millones de toneladas durante 2005, 2.4% por arriba de 2004. De este total, el petróleo representó 3 mil 840 millones de toneladas (36%), en comparación con 50% de 1973.

(...) El comercio del crudo es superior al de cualquier otra mercancía, tanto en términos de volumen como de valor. El crudo aún predomina, pero el comercio de productos derivados está creciendo. La mayor parte del petróleo es transportado por mar (en buques tanque) o por tierra a través de tuberías. Los buques tanque han hecho posible el transporte intercontinental de crudo al ser de bajo costo, eficientes y flexibles.

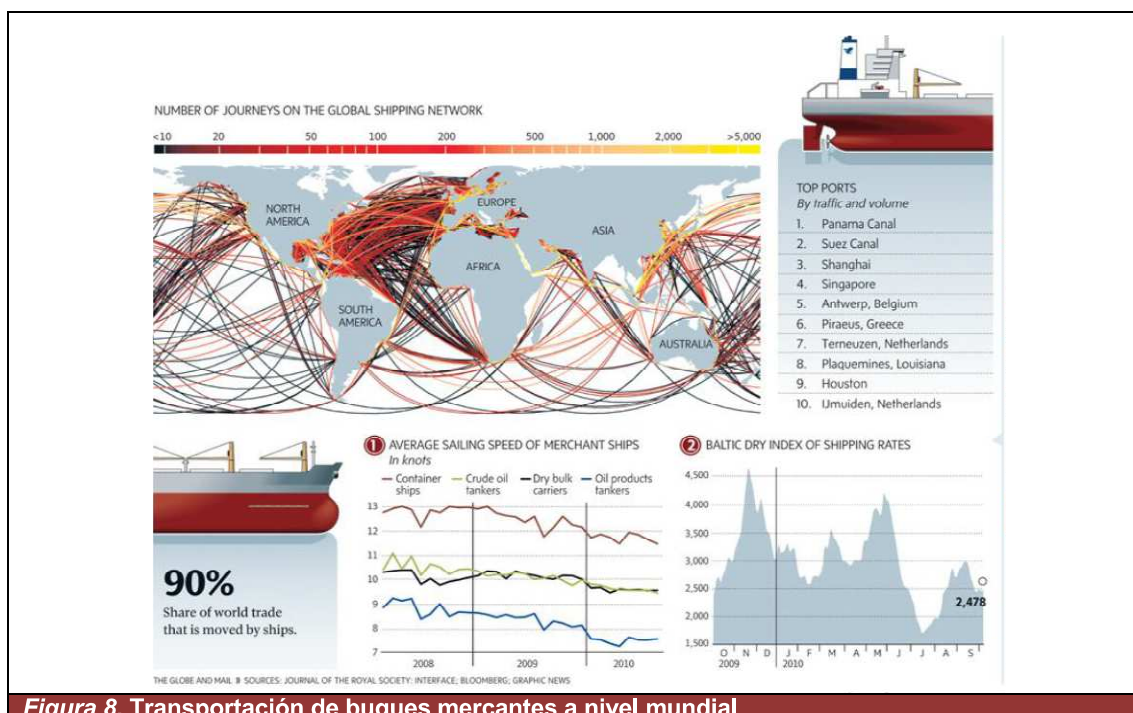
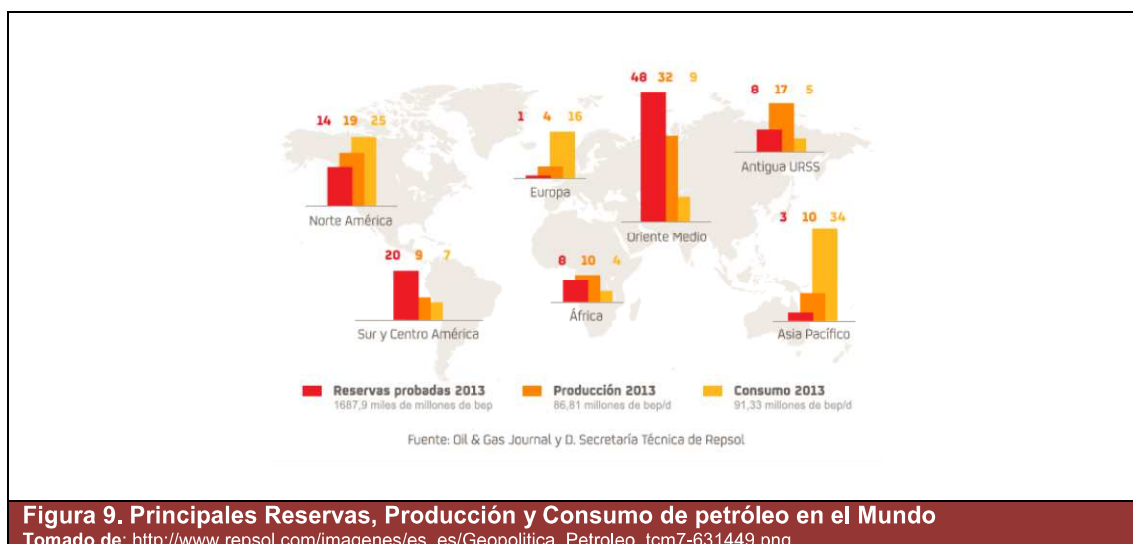


Figura 8. Transportación de buques mercantes a nivel mundial

EU es el importador más grande, al comprar más de la mitad de sus necesidades, pero Japón y Alemania dependen de las importaciones en más de 90%. Las exportaciones son dominadas por Medio Oriente, que contribuye con 41.3% del total mundial. La región Asia-Pacífico depende de Medio Oriente para casi 90% de sus importaciones y 50% de su consumo.” (Diario Digital La Jornada, 2006, s/p).



**Figura 9. Principales Reservas, Producción y Consumo de petróleo en el Mundo**  
Tomado de: [http://www.repsol.com/imagenes/es\\_es/Geopolitica\\_Petroleo\\_tcm7-631449.png](http://www.repsol.com/imagenes/es_es/Geopolitica_Petroleo_tcm7-631449.png)

### 2.1.1. Ecuador: Cuarenta décadas en marcha del petróleo

La fuente más importante dentro de la economía del Ecuador es la exportación de crudo y derivados que en los últimos 10 años ha oscilado entre un 43 y 66% del total de sus exportaciones y entre un 43 y 59% del Presupuesto General del Estado.

<b>Destino de embarques del petróleo</b>				
Producto	Fecha	Buque (tanque)	Volumen (barriles)	Destino
Oriente	06/09/2010	Cabo Pilar	461.559,95	Panamá
Napo	06/09/2010	Amba Bargavi	524.916,36	Japón
Oriente	10/09/2010	Neapolis	429.692,23	Panamá
Napo	23/09/2010	Eser K	359.477,28	Estados Unidos
Napo	11/11/2010	Aljalaa	359.839,73	Estados Unidos
Napo	25/10/2010	Pacific Galaxi	342.235,74	Japón
Oriente	25/10/2010	Overseas Luzon	499.915,18	Panamá
Napo	19/11/2010	HS Medea	739.416,11	Estados Unidos
Oriente	03/11/2010	Overseas Luzon	399.657,11	Panamá

Fuente: Informe de Contraloría (según datos de Flopec). EL UNIVERSO

**Figura 10. Destino del petróleo ecuatoriano en el 2010**  
Tomado de: <http://www.eluniverso.com/2013/05/15/infografia/928066/destino-embarque-petroleo>

### 2.1.1.1. Breve reseña histórica de la producción petrolífera en Ecuador

(...) “Los primeros indicios científicos de la existencia de petróleo en el Ecuador se registran a finales del siglo pasado, aunque hay crónicas anteriores en que los indígenas hablaban de un elemento, con las características del petróleo que brotaba naturalmente en la superficie y era utilizado con fines medicinales, de allí por ejemplo el nombre del campo petrolero de la Provincia de Napo denominado punyarayacu (yacu = agua, pungara = aceite).

El primer pozo petrolero fue perforado en la región de la Costa en 1911, La empresa inglesa Anglo llega al país en 1922, la misma que durante 67 años explota, comercializa y refina el crudo de la Península de Santa Elena. En 1937 la Shell que estaba trabajando con la Exxon, abandona el Ecuador, luego de cerrar algunos pozos en la Amazonía que no fueron productivos.

En 1967, Texaco perforó el primer pozo comercial en la Amazonía. En los años siguientes, las mayores obras de infraestructura fueron el Sistema de Oleoducto Trans Ecuatoriano (SOTE) y la Vía Coca. Hasta 1990 Texaco extrajo el 88% del total de la producción nacional de petróleo y operó el oleoducto. Perforó 399 pozos y construyó 22 estaciones de perforación” (Guaranda, 2011, s/p)



**Figura 11. Perforación del Pozo Lago Agrio N°1 (1969) - Personal de Texaco Gulf y Militares ecuatorianos**

Tomado de: [http://especiales.elcomercio.com/2012/06/linea\\_tiempo\\_petroleo/img/2.jpg](http://especiales.elcomercio.com/2012/06/linea_tiempo_petroleo/img/2.jpg)

“El 23 de junio de 1972 se creó la Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana CEPE y la primera exportación fue el 17 de agosto de 1972 con 308.238 barriles a USD. 2,34 el barril, desde el Puerto de Balao en Esmeraldas. Se puso en vigencia la Ley de Hidrocarburos, y se

incrementó las regalías para el estado. Se estableció que los contratos petroleros podían durar máximo 20 años y su extensión se fijó en 200.000 has, con lo cual las compañías devolvieron el 80% de sus concesiones que les fueron otorgadas originalmente por 50 años.

En septiembre de 1989 se creó PETROECUADOR en reemplazo de CEPE y se conformó, un Holding es decir, una matriz y seis Filiales: tres permanentes: PETROPRODUCCIÓN, PETROINDUSTRIAL y PETROCOMERCIAL; y, tres temporales: PETROPENÍNSULA, PETROAMAZONAS Y PETROTRANSPORTE.

A partir de 1982, debido a presiones de los organismos multilaterales y de las propias empresas, la política petrolera ha sido volcada hacia la apertura a las transnacionales.

En 1993 por decisión del Gobierno de Sixto Durán Ballén el Ecuador se retiró de la OPEP, reintegrándose en el periodo 2007-2008.

Desde 1985 hasta 1996 han habido 8 rondas petroleras que ocupan un área de aproximadamente 4.2 millones de hectáreas de las cuales casi 3.6 millones corresponden a los de los 13 millones de has que conforman la Amazonía ecuatoriana ésta a su vez, representa el 46% del territorio nacional. La novena ronda se produjo en 2002 donde se licitó los campos de la costa, excluyendo los de la Amazonía. Para fines del 2002 se termina de construir el Oleoducto de Crudos Pesados (OCP) como parte de la estrategia de expansión de la frontera petrolera. Desde el 2003 el gobierno anuncia la décima ronda petrolera para la concesión de áreas en los territorios de Napo, Pastaza y Zamora Chinchipe, además de la continuación del proyecto ITT (Ishpingo, Tambococha, Tiputini) que está situado en el Parque Nacional Yasuní y la Reserva Faunística Cuyabeno.



En el 2006 se declaró la caducidad del contrato de explotación del bloque 15 que el estado mantenía con la compañía Occidental. En ese año se alcanzaron precios records para el crudo a nivel mundial.

A inicios del 2007 el nuevo gobierno anuncia la construcción de una nueva refinería en la provincia de Manabí con una capacidad de refinación de 300.000 barriles diarios. En este año también se inicia el intercambio de crudo por derivados con Venezuela (alrededor de 1.5 – 1.6 barriles de crudo de Ecuador por 1 barril de derivados de Venezuela).

En este mismo año se renegociaron los contratos petroleros con la Hispano- Argentina Repsol, la Francesa Perenco, la Brasileña Petrobras, la china Andes Petroleum y la compañía de capital estadounidense afincada en Panamá City Oriente. A pesar de la propuesta inicial publicada mediante decreto presidencial, en el cual se señalaba que Ecuador negociaría una ganancia del 99 % frente al 1% del precio diferencial fijado en el contrato de concesión, el acuerdo final fue el cambio de naturaleza del contrato que pasó de ser el crudo de propiedad de las empresas, a otro de prestación de servicios, en que el estado paga por la extracción de crudo tras la presentación de las facturas, además de someter eventuales divergencias a un centro de mediación en Chile.” (Guaranda, 2011, s/p)

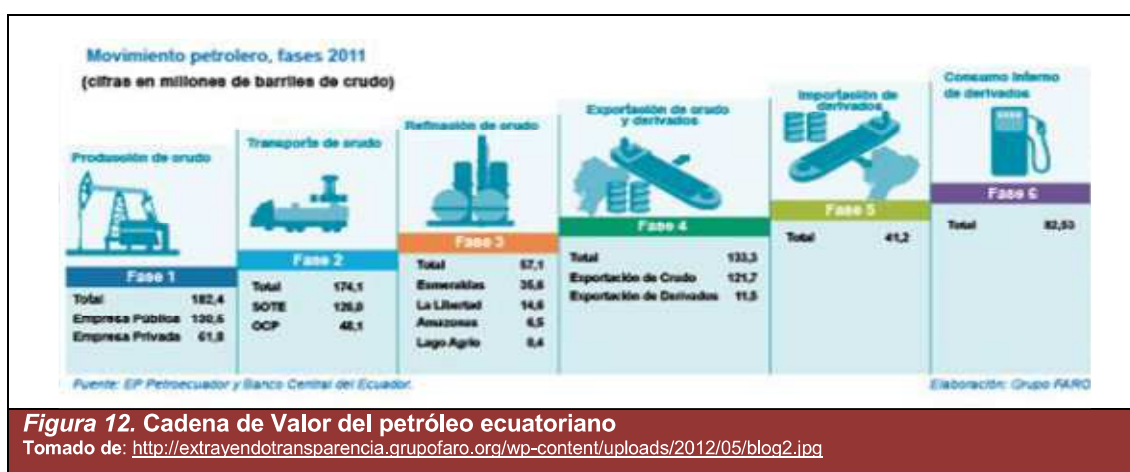
#### **2.1.1.2. Dinámica petrolera en Ecuador**

“Desde el inicio de la explotación petrolera en Ecuador, el movimiento petrolero se ha caracterizado por mantener un comportamiento similar a lo largo de los últimos años.

Este proceso inicia con la explotación petrolera realizada por Petroecuador, Petroamazonas y las compañías privadas (fase 1), sobre todo en la región Amazónica. Una vez extraído el crudo, se lo transporta desde su lugar de explotación hacia el centro de fiscalización a través de un sistema de poliductos, donde se lo cuantifica. Posteriormente, se lo transporta mediante el Oleoducto de Crudos Pesados (OCP) y el

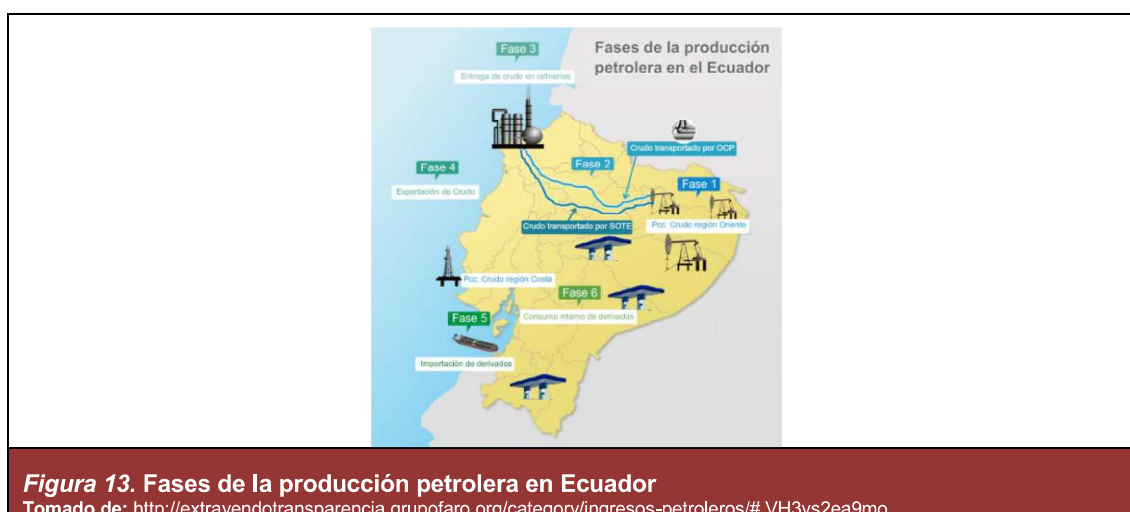
Sistema de Oleoducto Transecuatoriano (SOTE) (fase 2). El crudo transportado tiene dos destinos: una parte se entrega en las refinerías para su industrialización (fase 3) y otra se entrega en los diferentes puertos para proceder a su exportación a través de los buques tanto propios como fletados de la EP FLOPEC (fase 4). Por otro lado, debido a que la demanda interna de derivados del país es mayor a la cantidad producida por las refinerías, se importan derivados desde diferentes destinos (fase 5), los cuales se suman a los producidos en refinerías locales y son comercializados por Petroecuador y por compañías privadas a lo largo del país (fase 6).

Esta dinámica petrolera se denomina cadena de valor y se puede observar a continuación cómo se lleva a cabo en el Ecuador.” (Grupo Faro, Información ciudadana sobre minas y petróleos, 2011, s/p)



**Figura 12. Cadena de Valor del petróleo ecuatoriano**

Tomado de: <http://extrayendo transparencia.grupofaro.org/wp-content/uploads/2012/05/blog2.jpg>



**Figura 13. Fases de la producción petrolera en Ecuador**

Tomado de: <http://extrayendo transparencia.grupofaro.org/category/ingresos-petroleros/#.VH3vs2ea9mo>

## **2.2. La primera flota naviera nacional que transporta oro negro ecuatorial por mares internacionales**

A raíz del boom petrolero en Ecuador, la Comandancia de la Marina, en el año de 1972, durante la Dictadura Militar del General Guillermo Rodríguez Lara, se convocó a un concurso internacional para la elección de una organización que, junto con Transportes Navieros Ecuatorianos (TRANSNAVE), formara una compañía de economía mixta que se encargaría de transportar el crudo nacional hacia otros países de forma marítima. En aquel tiempo, el manejo del transporte internacional de hidrocarburos en el País estaba completamente concentrado entre dos empresas transnacionales que habían acaparado el círculo total del negocio; Gulf y Texaco, tenían como expectativa trasladar nuestro hidrocarburo, pero la Armada Nacional hizo que estas compañías cumplan con los objetivos de Estado y el cumplimiento de la Ley de Reserva de Carga.

Para el 14 de septiembre de 1972, se firmó un convenio por 10 años con la empresa japonesa Kawasaki Kisen Kaisha, ganadora de la licitación; mientras que el 26 de marzo del mismo año, se establece legalmente la Compañía de Economía Mixta Flota Petrolera Ecuatoriana con la participación del 55% de sus acciones a nombre de TRANSNAVE y el 45% restante con la naviera nipona. Ecuador fue el último país en formar parte de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), pero el primero en establecer una flota nacional para la exportación de su hidrocarburo.

La Flota, inició sus operaciones con 2 buques tanqueros propios, el Napo y el Pastaza, adquiridos a Gulf en 1973; posteriormente, se unieron el Buque Tanque Ecuador de TRANSNAVE y el Zamora construido en astilleros japoneses. En 1978 se vendieron los 2 primeros por haber concluido su vida útil, obligando a la Empresa a fletar buques extranjeros para cubrir la demanda de la Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana (CEPE). La asociación con la empresa asiática otorgó experiencia al Ecuador para el manejo del transporte de petróleo y en menos de 6 años se dio paso a la nacionalización de la Compañía a cargo de la Armada Nacional.

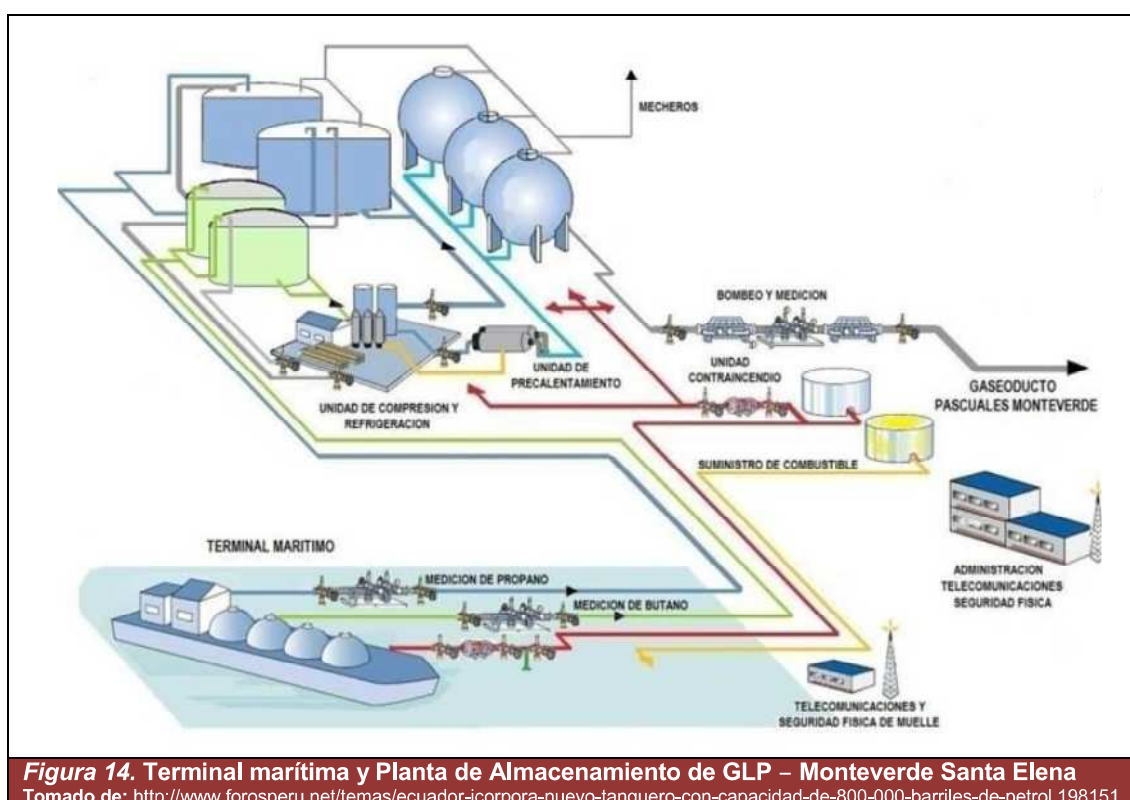
“La estrategia militar era complementar las actividades de CEPE, (después Petroecuador), para garantizar el transporte de hidrocarburos, con buques de bandera ecuatoriana, directamente a consumidores finales (refinerías) y exportar o importar derivados.

Al amparo de esta normativa creció la flota petrolera, hasta la aprobación de la Constitución de Montecristi, en octubre del año 2008, la cual en su artículo 162, limita la existencia de empresas del sector militar, donde que las FFAA: *“sólo podrán participar en actividades económicas relacionadas con la defensa nacional”* (Villavicencio, 2013, pp.198)

Durante este tiempo, la Flota Petrolera Ecuatoriana ha llegado a transportar cerca del 52% del crudo nacional con buques propios y arrendados entrando al negocio naviero y el transporte hidrocarburífero mundial. Los principales mercados son Estados Unidos, Panamá, Perú y Chile, teniendo una demanda en el servicio de transporte marítimo que ha obligado a la Empresa a expandir su negocio, tomando barcos en fletamento y a promover el establecimiento de un pool de buques de Panamax International Corporation (anteriormente Stelcape Limited) desde el 2006, permitiéndole disponer de 24 embarcaciones para cubrir el requerimiento de sus clientes al 100% en la exportación de crudo.

“Al momento, FLOPEC cuenta con siete buques propios: Zaruma, Pichincha, Cotopaxi, Chimborazo, Zamora, Santiago y Aztec. Además ha creado siete empresas navieras en la República de Panamá, PERSEUS OIL SHIPPING INC, POLLUX OIL SHIPPING INC, ECUAOIL OIL SHIPPING INC, PAGASUS OIL SHIPPING INC, POLARIS OIL SHIPPING INC, PISCES OIL SHIPPING INC Y FLOPEC HOLDING (ORIÓN), de las cuales tres fueron suprimidas y se mantienen cuatro, propiedad de los buques Zaruma, Pichincha, Aztec. Es propietaria además, del 49 % de las acciones de los buques Maya e Inca, en sociedad con el grupo naviero privado Tsakos de Grecia” (Villavicencio, 2013, pp.202)

El 25 de Julio de 2007, el Gobierno Nacional, con el propósito de reducir el costo de almacenamiento y transporte de cabotaje que representa para el País, a través de una infraestructura que permita la distribución nacional e internacional de gas licuado de petróleo (GLP) establece una alianza estratégica entre EP FLOPEC y EP Petroecuador para dar ejecución a un proyecto emblemático, consistente en la construcción de la Terminal Marítima y Planta de Almacenamiento de GLP por parte de EP FLOPEC en la comuna de Monteverde, provincia de Santa Elena; y la construcción de un Gasoducto y Terminal de Despacho en el sector “El Chorrillo” en la provincia del Guayas por parte de EP Petroecuador.



La planta de GLP está dotada de los últimos adelantos tecnológicos en almacenamiento refrigerado y sistemas de control automático; ésta, en conjunto con la Refinería del Pacífico, permitirá la elaboración de derivados del petróleo que podrán ser usados por las industrias nacionales.



**Figura 15. Planta de almacenamiento de GLP (Monteverde - Santa Elena)**

Tomado de: <http://www.sradio.com.ec/el-historico-proyecto-monteverde-ahorra-dinero-al-estado-y-cambia-la-vida-de-los-vecinos/>

La instalación compensa con un sistema de 3 esferas y 4 tanques criogénicos, en los que mediante refrigeración se mantienen los gases: propano (-42 grados Fahrenheit) y butano (-1 grados centígrados) en la temperatura apropiada para mezclarlos y obtener el GLP.



**Figura 16. Esferas de GLP (Planta de Almacenamiento Monteverde)**

Tomado de: <http://www.flopec.com.ec/index.php?start=12>



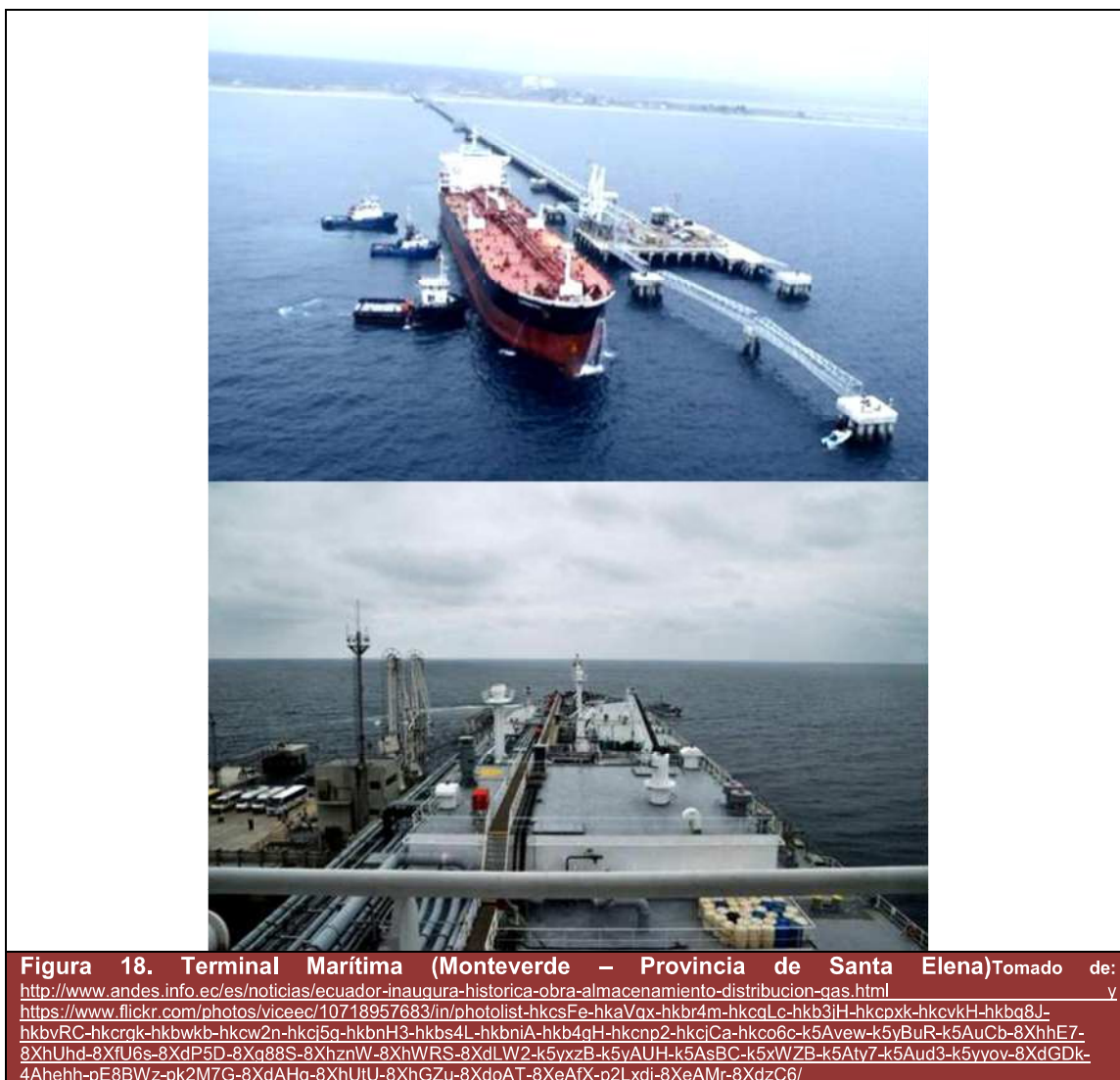
**Figura 17. Tanques de butano y propano (Planta de Almacenamiento Monteverde)**

Tomado de: <http://www.elciudadano.gob.ec/puerto-artesanal-de-anconcito-y-planta-de-gas-en-monteverde-estan-listos-para-operar/>

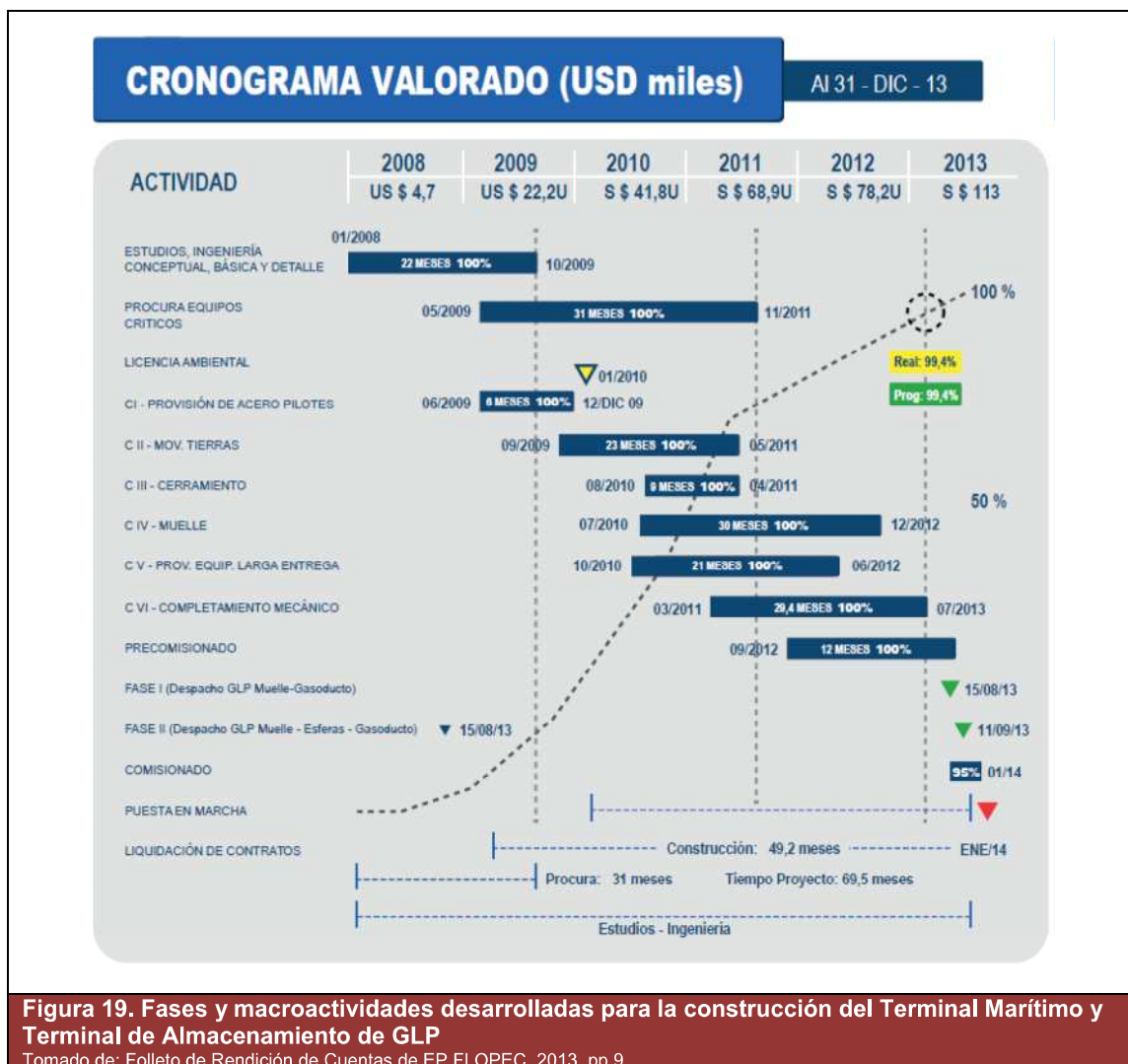


Su capacidad total de almacenamiento es de 60 000 toneladas métricas, equivalentes a 4 100 000 cilindros de GLP, de 15 kilogramos, volumen que constituye una reserva para atender la demanda nacional por más de 20 días, contrario a los 8 días que se tenía bajo el sistema de alijes y almacenamiento flotante (arrendamiento de buques gaseros y de barcos alijadores).

La terminal marítima posee una capacidad para recibir buques de hasta 75 000 TPM (Toneladas de peso muerto); el muelle tiene una longitud de 1 380 metros, además, cabe mencionar que posee el calado más extenso de América del Sur (23 metros) y es el segundo más profundo en todo el mundo; asimismo cuenta con capacidad para almacenar en tierra hasta 60 000 toneladas de GLP.



**Figura 18. Terminal Marítima (Monteverde – Provincia de Santa Elena)** Tomado de: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-inaugura-historica-obra-almacenamiento-distribucion-gas.html> y <https://www.flickr.com/photos/viceec/10718957683/in/photolist-hkcsFe-hkaVqx-hkbr4m-hkcdLc-hkb3iH-hkcpXk-hkcvkH-hkbg8J-hkbvRC-hkcrqk-hkbwkb-hkcw2n-hkcj5g-hkbnH3-hkbs4L-hkbnIA-hkb4gH-hkcnP2-hkcjCa-hkco6c-k5AveW-k5yBuR-k5AuCb-8XhhE7-8XhUhd-8XfU6s-8XdP5D-8Xg88S-8XhznW-8XhWRS-8XdLW2-k5vXzB-k5vAUH-k5AsBC-k5xWZB-k5Aty7-k5Aud3-k5vyov-8XdGDk-4Ahehh-pE8BWz-pk2M7G-8XdAHg-8XhUtU-8XhGZu-8XdoAT-8XeAfX-p2Lxdj-8XeAMr-8XdzC6/>



Para el año 2012, por Decreto Ejecutivo No. 1117, publicado en el Registro Oficial No. 681, FLOPEC se concibe como Empresa Pública y conforme al Artículo No. 4 del mencionado Decreto. El Directorio de la Empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana – EP FLOPEC - estará conformado de la siguiente manera:

El Ministro de Recursos Naturales no Renovables o su delegado permanente, quien la presidirá;

El Secretario Nacional de Planificación y Desarrollo o su delegado permanente;  
 y, El Ministro de Transporte y Obras Públicas o su delegado permanente.



Para abril de 2013, con el cumplimiento de 40 años de servicio, se procede con el cambio de la imagen institucional de la Empresa que actualmente se encuentra en un proceso de posicionamiento hacia sus stakeholders, gatekeeper, inversionistas y accionistas.



El 1 de julio de 2013, el Gobierno Nacional, con referencia al Decreto Ejecutivo No. 1117, en ejercicio a la atribución conferida por el número 5 del Artículo 147 de la Constitución de la República indica que *“es necesario trasladar el domicilio de dicha empresa a otra ciudad, para procurar una mayor eficiencia en su administración”* generando así que EP FLOPEC y sus colaboradores inicien sus operaciones a partir del 1 de diciembre de 2013 en la ciudad de Esmeraldas.

(...) “Las acciones estratégicas y operativas de EP FLOPEC se alinean a las políticas y lineamientos en el marco del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 y aportan a la contribución de sectores productivos, competitivos, sostenibles sustentables y diversos, con visión territorial; contribuyendo a la transformación de la matriz productiva como eje vertebral de la política económica y social, implementada por el Gobierno Nacional”. (Informe de Rendición de Cuentas EP FLOPEC 2013, pp.5).

### **2.3. Bandera tricolor que flamea por el Pacífico**

EP FLOPEC, se ha convertido en la flota naviera más importante del Pacífico Oriental, los buques que posee son operados profesionalmente por ecuatorianos que se encuentra en constante preparación.

Estas embarcaciones cumplen con las regulaciones y certificaciones internacionales exigidas para su navegación y operación en las mayores terminales petroleras del mundo.

El crecimiento de la producción hidrocarburífera que es generado con la operación del nuevo Oleoducto de Crudos Pesados (OCP), ha incrementado la demanda del transporte marítimo de petróleo, para lo cual, la Empresa se encuentra en un proceso de análisis de alternativas que le permitan contar con una flota moderna de buques que cumpla con los estándares más altos de seguridad a nivel internacional y proveer transporte marítimo del crudo y sus derivados destinados a la exportación e importación desde Ecuador a distintos mercados internacionales.

“El patrimonio de FLOPEC ha evolucionado en forma altamente positiva en los últimos diez años. Al ser una empresa líder en el campo del transporte marítimo internacional en América Latina ha sido pionera en la consecución de la Certificación Internacional de Protección Marítima, Certificación del Código Internacional de Gestión de Seguridad (ISM), Código Internacional para la Protección de los Buques y las Instalaciones Portuarias (ISPS), Normas de Calidad ISO 9001 y Norma Ambiental ISO 14001” (EP FLOPEC, 2010). – **(Anexo 1 y Anexo 2)**

### **2.4. Palafrenes marinos de hierro jineteados por ecuatorianos**

#### **2.4.1. Buques Aframax (80 000 – 120 000 TPM)**

Derivados de la Average Freight Rate Assessment (AFRA - Valoración media de las tasas de flete), poseen un peso de entre 80 000 y 120 000 TPM. Sus tráficos habituales incluyen cargamentos entre puertos ubicados en áreas como

el Caribe, el mar Mediterráneo o el Golfo Pérsico. EP FLOPEC incorporó al transporte de hidrocarburos 2 buques tipo *Aframax* llamados Pichincha y Zaruma, que poseen bandera panameña, de 105000 TPM, incrementando su flota y su capacidad de participación en el mercado mundial.



#### 2.4.2. Buques *Panamax* (60 000 – 80 000 TPM)

Son buques diseñados para ajustarse a las dimensiones máximas permitidas para el tránsito por el Canal de Panamá. El tamaño máximo está determinado por la dimensión de las cámaras de las esclusas y su calado; estos buques principalmente se los encuentra navegando por las costas este y oeste de América. La Flota Petrolera Ecuatoriana posee 2 buques *Panamax* que son de bandera ecuatoriana: el Cotopaxi y el Chimborazo; tienen una capacidad máxima de carga de 65 000 toneladas y transportan únicamente crudo disponiendo de 2 segregaciones de tanques de carga.



Además EP FLOPEC cuenta con el Aztec, buque de bandera panameña; tiene una mayor capacidad de carga que los otros 2 primeros (68 000 toneladas);

este buque tanque, transporta solamente crudo y posee 3 segregaciones de tanques de carga. Adicionalmente, la Empresa es propietaria del 49% de 2 buques *Panamax*, el Maya y el Inca con bandera de Chipre, en asociación estratégica con la compañía griega Tsakos Energy Navigation Ltd.



**Figura 23. Buque Tanque Maya**

Tomado de: [https://images.vesseltracker.com/images/foto\\_popup.html?ship\\_photo\\_id=Maya-72650](https://images.vesseltracker.com/images/foto_popup.html?ship_photo_id=Maya-72650)

#### **2.4.3. Buques Handymax (45 000 – 60000 TPM)**

Son buques tanqueros para transporte de crudo y derivados, disponen de tanques de carga en 3 segregaciones con una capacidad máxima de 45000 toneladas, las naves de EP FLOPEC están remediadas para entrar a puertos ecuatorianos. Tienen una estructura de doble casco y lastre segregado (volumen de agua necesario para estabilizar al buque cuando no lleva carga), equipamiento y maquinaria de última tecnología; la Empresa es poseedora de 2 buques gemelos, el Santiago y el Zamora, ambos con bandera ecuatoriana.



**Figura 24. Buque Tanque Santiago (Bandera Ecuatoriana)**

Tomado de: <http://www.flopec.com.ec/index.php/buques-handymax>

#### 2.4.4. Tanquero de Abastecimiento (1 000 – 5 000 TPM)

De igual tecnología que los buques *Handymax* pero de 2700 toneladas de peso muerto, el Buque Tanque Isla Puná abastece combustible para áreas sensibles como las Islas Galápagos ya que cuenta con todos los equipos y maquinaria que cerciora una operación confiable en la descarga de combustible liviano a la Región Insular. Actualmente es operado por la Empresa TRANSNAVE y fue adquirido en el 2008 por EP FLOPEC.



**Figura 25. Buque Tanque Isla Puná (Bandera Ecuatoriana)**

Tomado de: <http://www.transnave.gob.ec/buque-tanque-isla-puna>

#### 2.4.5. Buques Gaseros - LPG (51 700 TPM)

El 10 de Junio de 2011 se firma el acuerdo de asociación entre EP FLOPEC a través de Polaris Oil Shipping Inc, y Solvang ASA, para el manejo de 2 buques gaseros con bandera noruega, el Clipper Victory y una nueva construcción (Clipper Quito). Para tal efecto se constituyó la compañía Victory DIS en la cual Polaris tendría una participación accionaria del 49% y Solvang una participación del 51%. El Clipper Quito fue entregado en Julio de 2013, éste opera en modalidad *time charter* con PETREDEC; se considera como uno de los buques más eficientes para transporte de combustible, debido a su construcción amigable con el medio ambiente.

EP FLOPEC a través de la adquisición de buques gaseros diversifica el tonelaje propio, para atender la demanda de GLP del País e incrementa la captación del mercado de transporte de hidrocarburos en el Ecuador y en la región, en el segmento de gas.

Con la adquisición de buques gaseros, EP FLOPEC incursiona en nuevos segmentos de mercado y provee a Ecuador de tonelaje para el transporte de un producto estratégico, como es el GLP a fin de mantener un control estricto sobre su abastecimiento.



**Figura 26. Buques Gaseros Clipper Victory y Clipper Quito (Bandera Noruega)**

Tomado de: <http://www.motorship.com/news101/fuels-and-oils/exhaust-gas-cleaning-solutions-for-sulphur-oxide-emission-reduction>

**Tabla 1. Listado de la Flota de Buques de EP FLOPEC**

TIPO DE EMBARCACIÓN	NOMBRE	TPM	BANDERA
BUQUES PETROLEROS AFRAMAX (80 000 - 120 000 TPM) 	BT. Pichincha	105 000	Panamá 
	BT. Zaruma	105 000	Panamá 
BUQUES PETROLEROS PANAMAX (60 000 - 80 000 TPM) 	BT. Maya	69 000	Chipre 
	BT. Inca	69 000	Chipre 
	BT. Aztec	68 000	Panamá 
	BT. Cotopaxi	65 000	Ecuador 
	BT. Chimborazo	65 000	Ecuador 
BUQUES PETROLEROS HANDYMAX (45 000 - 60 000 TPM) 	BT. Santiago	45 274	Ecuador 
	BT. Zamora	45 274	Ecuador 
BUQUES GASEROS (50 000 - 200 000 TPM) 	Clipper Victory	51 700	Noruega 
	Clipper Quito	51 700	Noruega 
TANQUERO DE ABASTECIMIENTO 	BT. Isla Puná	2 700	Ecuador 



## 2.5. Hombres y mujeres de mar con pies sobre la tierra

El crecimiento y reputación de la Flota Petrolera Ecuatoriana se ha construido gracias a la eficiencia y calidad de trabajo de su capital humano.



La tripulación ha sido formada exclusivamente en la Escuela de la Marina Mercante de la Fuerza Naval Ecuatoriana; se los ha instruido en la carrera de marino mercante ya alrededor de 40 años. Dentro de las competencias adquiridas se encuentra el operar sofisticados buques de alta tecnología, tomando en cuenta la precisión y alto nivel de riesgo. El equipo de embarcados es considerado en el mundo como triple AAA por su alto nivel de preparación y profesionalismo, por su respeto a las normas de seguridad de la vida en el mar y el medio ambiente.

La capacitación es clave para la Empresa en el desempeño laboral, especialmente con el personal embarcado que pasa promedio de cinco meses seguidos en el mar y debe formarse con exigentes cursos que solicita la Organización Marítima Internacional (OMI) con una Escuela Virtual de Marineros de EP FLOPEC haciendo que se encuentren en constante actualización de conocimientos navieros mientras se encuentran en alta mar.

Desde continente el personal administrativo está calificado a través de su experiencia, perfiles y competencia siendo una garantía para la proyección de la Empresa en el tiempo. Al personal operativo y de fletamento se los instruye en los mejores centros de capacitación del negocio de charting; siendo uno de los mayores intereses de EP FLOPEC que sus colaboradores se vinculen con

el aprendizaje del giro del negocio en transporte de hidrocarburos obteniendo un excelente desempeño.

La oficina matriz se encuentra en la ciudad de Esmeraldas en el Sector de Las Palmas en la Avenida Kennedy 1101 y Simón Plata Torres, ahí funcionan:

- ✓ Gerencia General,
- ✓ Gerencia de Planificación y Control de Gestión,
- ✓ Gerencia Jurídica,
- ✓ Jefatura de Relaciones Públicas y Responsabilidad Social,
- ✓ Gerencia Financiera,
- ✓ Gerencia de Recursos Humanos,
- ✓ Gerencia de Tecnología Informática,
- ✓ Gerencia de Servicios Generales y Abastecimiento,
- ✓ Gerencia de Operaciones

Igualmente en Esmeraldas en la Avenida Jaime Roldós Aguilera y Recinto Portuario se ubican oficinas de:

- ✓ Gerencia de Agenciamiento,
- ✓ Gerencia Técnica,
- ✓ Jefatura de Seguridad, Calidad y Ambiente

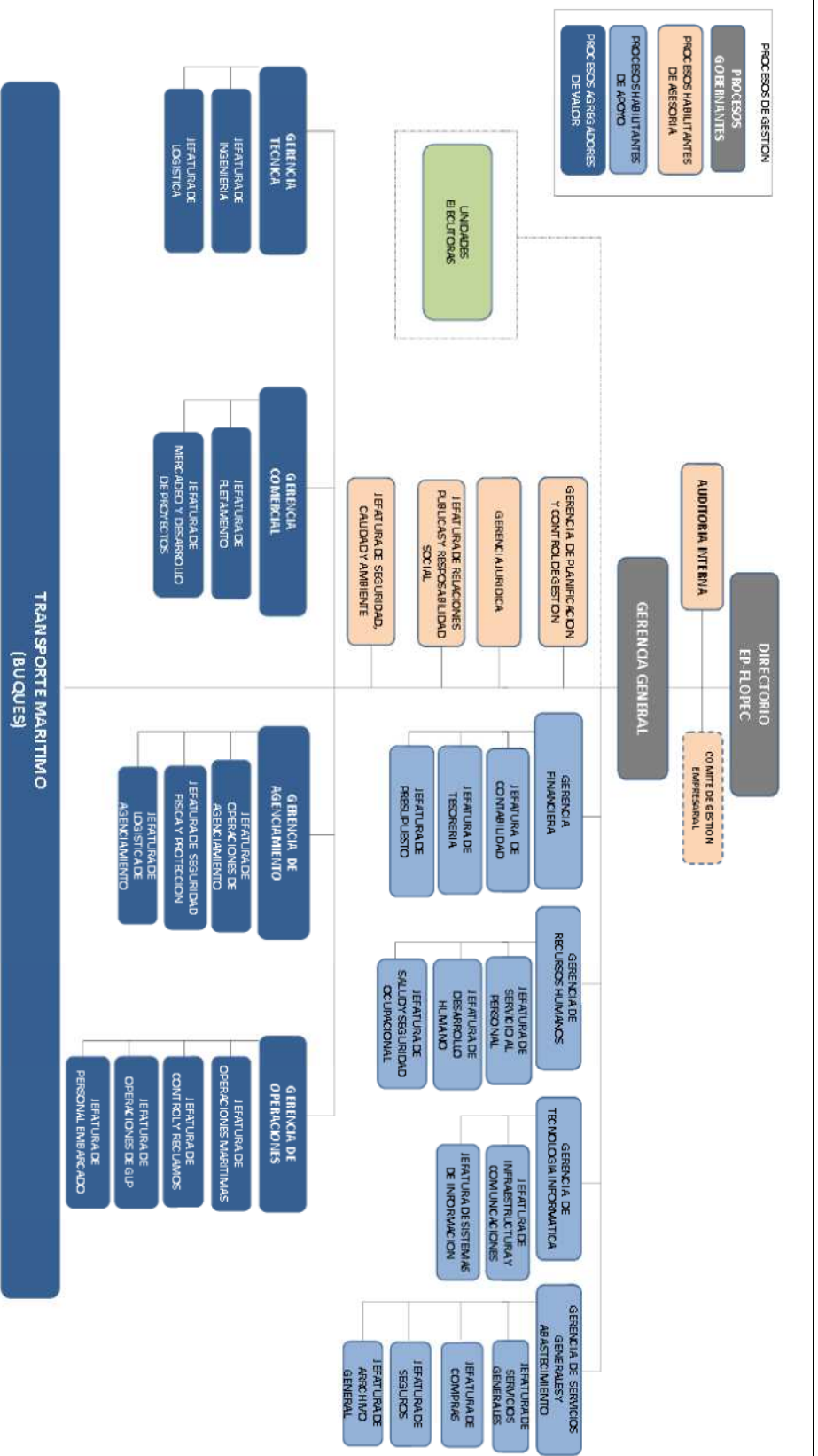
Existe una suboficina de la Gerencia de Agenciamiento en Guayaquil en la Avenida 9 de Octubre y Chile. Edificio Citibank Piso 5.

La oficina que se encarga de Personal Embarcado igualmente en Guayaquil se sitúa en la calle General Córdoba #810 y Víctor Manuel Rendón.

La Gerencia Comercial y la Unidad de Fletamento se localizan en la ciudad de Quito en la Avenida de los Shyris N35-52 y Portugal. Piso 4.

La Unidad Ejecutora, Proyecto Monteverde (UNEMON), está en La Libertad en la Avenida 2da y Calle 27A, Edificio Romarbro. Piso 4.





**Figura 28. Organigrama de la Empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana – EP FLOPEC**  
 Tomado de: [http://www.lopec.com.ec/imagenes/pdf/transparencia/2014/1\\_Inf Administrativa Estructura Organico Funcional/1a Organigrama Organigrama\\_2014.pdf](http://www.lopec.com.ec/imagenes/pdf/transparencia/2014/1_Inf%20Administrativa%20Estructura%20Organico_Funcional/1a%20Organigrama%20Organigrama_2014.pdf)

### 2.5.1. Misión, el principal objetivo de EP FLOPEC

“Somos una Empresa de transporte marítimo de hidrocarburos y otros recursos naturales, estratégica para el estado ecuatoriano. Satisfacemos las necesidades crecientes del mercado nacional e internacional, brindando a nuestros clientes servicios diversificados de calidad a través de personal competente, alineado a los objetivos, valores y principios de la organización. Preservamos el medioambiente y contribuimos al desarrollo del País y del Buen Vivir” (EP FLOPEC, 2014)

### 2.5.2. Visión, cómo se proyecta la Flota Petrolera Ecuatoriana

“Ser líder en servicios de transporte marítimo de hidrocarburos en la costa americana del Pacífico. Contar con infraestructura óptima para cubrir la demanda nacional y los requerimientos del mercado regional. (EP FLOPEC, 2014)

### 2.5.3. Valores corporativos, las características competitivas de la Empresa

- ✓ **Trabajo en Equipo:** Integrar la comunicación y la participación de los equipos de trabajo con las diferentes áreas de la Empresa a fin de obtener los objetivos deseados.
- ✓ **Responsabilidad:** Involucrar al personal en el cumplimiento de sus funciones.
- ✓ **Proactividad:** Realizar acciones favorables ante posibles eventos que puedan influir en el cumplimiento de los objetivos de la Empresa.
- ✓ **Respeto:** Observar los derechos de las personas y del medio ambiente.
- ✓ **Lealtad:** Fiel cumplimiento de la normativa legal y los valores de la Institución bajo principios de legalidad, verdad y honorabilidad. (EP FLOPEC, 2014)

### 2.5.4. Objetivos Estratégicos Empresariales, metas planteadas

- ✓ Gestionar la operación del transporte marítimo del 100% de las exportaciones e importaciones de hidrocarburos, desde y hacia Ecuador, así como el 25% del mercado regional a través de tonelaje controlado por EP FLOPEC; priorizando las necesidades nacionales, generando empleo, contribuyendo al Presupuesto General del Estado y favoreciendo a la balanza de pagos, en términos de rentabilidad y

competitividad sistémica, fomentando la generación de alianzas estratégicas.

- ✓ Incrementar la participación en el mercado nacional e internacional.
- ✓ Fortalecer el transporte de hidrocarburos de los productos comercializados por el Estado a nivel nacional e internacional.
- ✓ Consolidar y desarrollar alianzas estratégicas.
- ✓ Incrementar los niveles de rentabilidad y productividad de acuerdo a los estándares de la industria. (EP FLOPEC, 2014)

#### **2.5.5. Políticas de Gestión**

La Empresa mediante el Sistema de Gestión Integral está firmemente comprometida en alcanzar estándares de excelencia en la gestión desarrollada que integra Seguridad, Medio Ambiente, Calidad y Protección. Para tal efecto ha establecido la Política Integral de Seguridad, Medioambiental, de Calidad y de Protección. **(Anexo 3)**

#### **2.5.6. Compromiso de trabajo, el giro del negocio de la Empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana**

El compromiso de la Empresa, a través de la Gerencia Comercial es atender todas las necesidades de los clientes durante el servicio del transporte del crudo y sus derivados a través del cumplimiento de las regulaciones legales, estatutarias y portuarias vigentes en el Ecuador y los puertos en los que va destinado el descargue de petróleo, esto se basa en la seguridad y protección de la vida en el mar, medio ambiente, en aplicación de las mejores prácticas de la industria naviera e hidrocarburífera, la buena marinería, la evaluación y control de riesgos.

Su objetivo es su cubrir todas las expectativas de los clientes nacionales e internacionales, a través de una eficiente planificación, ejecución, control y evaluación de los contratos de fletamento, observando siempre que se cumplan todos sus términos y condiciones, de esta manera se asegura la calidad del servicio.

El propósito es chartear las naves propias y de terceros para atender y satisfacer los requerimientos de los clientes, observando y cumpliendo las

condiciones de seguridad y confiabilidad que exigen los más altos estándares nacionales e internacionales de la industria del Transporte Marítimo, conocida como Chartering o Shipping.

La gestión se enfoca en aprovechar y optimizar el empleo de los buques en función del posicionamiento y la capacidad de carga de los mismos, siempre afín con las condiciones de mercado relacionado con la oferta y demanda de tonelaje que a su vez determina el nivel o tarifa de flete, ya sea por tamaño de buques, por tipo de producto a transportar, o por la modalidad de contratación.

El idioma oficial en la industria del *"Shipping"* es el inglés, el personal de la Unidad de Fletamento realiza su gestión en dicho idioma, ya que entre otros, los clientes de EP FLOPEC son compañías multinacionales que dominan y dinamizan el mundo petrolífero como: ExxonMobil, ChevronTexaco, Shell, British Petroleum, Repsol, Tesoro Shipping, Valero, Conoco, para citar las más representativas.

Para lograr dicho objetivo, la Unidad de Fletamento, debe realizar "inteligencia de mercado", lo cual implica conocer y estar actualizado respecto a la oferta y demanda de tonelaje, buques en construcción, buques en demolición, posicionamiento de buques de terceros, comercialización del crudo ecuatoriano, así como de crudo y sus derivados que se producen y refinan en la Región, estar pendientes de concursos de compra y venta de petróleo y derivados, compañías que participan en dichos concursos con el fin de ofertar el servicio de transporte marítimo en forma oportuna.

Su tarea es la negociación y contratación de los 24 buques con los que se cuenta, la negociación y contratación de los mismos para la importación de productos limpios, la coordinación para la solicitud y obtención ante la Autoridad Marítima Ecuatoriana de los permisos de libre operación, documento sin el cual ninguna nave puede operar dentro de aguas ecuatorianas.

Es sumamente importante una coordinación oportuna, es por ello que se mantiene una comunicación directa con todas las partes involucradas, como es

EP Petroecuador como suplidor y/o receptor de las cargas, los clientes, los socios, los chartering brokers, agencias y todas las unidades administrativas de la empresa.



Figura 29. Proceso de negocio de la Industria Petrolera - Shipping  
Tomado de: Departamento Comercial EP FLOPEC

La competencia en el mercado mundial del transporte marítimo de hidrocarburos induce a que los fletadores, operadores de terminales marítimos petroleros, armadores, autoridades portuarias y todos quienes estén involucrados en la industria naviera del transporte del petróleo y sus derivados recurran al Vetting como la herramienta de supervisión para seguridad y/o prevención de la contaminación que podría causar un barco y así determinar la evaluación e identificación de riesgos, todo esto con el fin de evitar transporte con bajos estándares técnicos y operativos.

Los armadores y operadores de buques con el cumplimiento de estos criterios de seguridad establecidos por el Vetting de las Oil Majors (Petroleras Mayores), garantizan que los buques estén en aptas condiciones para ser utilizados en el transporte de carga.

EP FLOPEC participa activamente en el sistema de inspecciones del programa OCIMF- SIRE (Ship Inspection Report – Reporte de inspección de naves) en cuya base de datos constan los reportes de inspecciones realizadas a los buques, constituyendo una fuente importante de información técnica y operativa para todos los usuarios y miembros de la OCIMF (Oil Companies International Marine Forum – Foro Marítimo Internacional de Compañías

Petroleras); de esta manera, la Empresa logra mantener la elegibilidad y aceptabilidad de su flota con las Oil Majors.

En el cumplimiento de los requisitos establecidos por las Petroleras Mayores, la Empresa demuestra mantener una estricta observancia de los estándares de seguridad y el acatamiento de las normas y regulaciones vigentes, para lo cual la Gerencia Técnica tiene en cuenta que se debe mantener la eficiencia y seguridad operativa de los buques, por lo cual:

- ✓ Evalúa el mantenimiento planificado de los equipos sistemas y maquinaria; del casco y compartimento de los buques, mantenerlos operativos y extender la vida útil de los mismos,
- ✓ Cumple con el programa de inspecciones, verificando la condición operativa de sistemas equipos y maquinaria, para evitar accidentes que pongan en riesgo al personal, a los buques y al medio ambiente,
- ✓ Evaluación de posibles accidentes a través de la HCR (hoja de control de riesgos),
- ✓ Planificación de diques y control de los mismos,
- ✓ Realizar el cambio de equipos por obsolescencia, o por regulaciones,
- ✓ Vigilar que se cumplan los estándares internacionales y nacionales,
- ✓ Controlar del rendimiento operacional de los buques,
- ✓ Apoyar a la tripulación para solución de problemas que se detecten en las embarcaciones contando con un taller metalmecánico.

#### **2.5.7. La reputación empresarial de EP FLOPEC a través la transportación de crudo ecuatoriano**

EP FLOPEC es una empresa con presencia en el Pacífico y mundialmente reconocida. Se ha convertido en la principal fortaleza para el transporte marítimo de petróleo ecuatoriano. Es fiel a sus objetivos empresariales lo que ha construido una impecable reputación al destinar el crudo desde y hacia puertos ecuatorianos e internacionales.









La Empresa se guía por parámetros de calidad, eficiencia y eficacia definidos por las regulaciones nacionales aplicables con sujeción a criterios empresariales de avanzada, siempre buscando proteger el patrimonio, la propiedad estatal, pública y los derechos de futuras generaciones. Este modelo de operación permitió que el Estado establezca un apalancamiento

fundamental en el sector energético y de esta manera prevenir conductas que distorsionen las condiciones para la provisión de servicio de transporte marítimo en el Ecuador; la Compañía articuló los objetivos empresariales en base a la Ley Orgánica de Empresas Públicas. Su trabajo y perseverancia lograron que EP FLOPEC se establezca en una potencia para el transporte marítimo del petróleo en el mundo y la flota de bandera orgullosamente ecuatoriana.

“Su gestión ha sido planificada y pensada en base al giro del negocio en el que se desempeña, de ahí que actualmente tenga una importante presencia en el mercado del charter marítimo y su flota se vaya renovando según los requerimientos de la matriz energética del País. En base a esta organización y modelo de trabajo, la Empresa desarrolla estudios prospectivos al igual que grandes empresas del negocio y se transforme en la primera empresa del Ecuador en tener un plan empresarial 2012-2015, para evolucionar acorde a las necesidades del país, el impacto tecnológico y las variaciones del mercado” (Revista Ekos Negocios – Guía de Negocios Ecuador, 2012, pp. 186)

Al contar con alianzas estratégicas vitales en el negocio del transporte marítimo, ha servido a EP FLOPEC tener un refuerzo en la industria del shipping. Aliarse con empresas poderosas, le ha asegurado el dominio del mercado, en las que destacan las empresas del sector naviero mundial:

**Tabla 2. Empresas Navieras e Hidrocarburíferas– Alianzas Estratégicas EP FLOPEC**

EMPRESA	PAÍS
EP Petroecuador	Ecuador 
Tsakos Energy Navigation (TEN)	Grecia 
Sonap - Cape Tankers	Chile 
Andes Tankers	Chile 
Glein Point Enterprises Inc. / Repsol	Perú 
Overseas Shipholding Group, Inc. (OSG)	Estados Unidos 
Panamax International	Estados Unidos 
Solvang ASA	Noruega 

Tomado de: Unidad de Fletamento – Comercial de EP FLOPEC



En Revista Vistazo, del 25 de septiembre de 2014 en su Edición 500 Mayores Empresas del Ecuador, se posiciona a EP FLOPEC como la empresa número 29 en el grupo general de las mayores empresas ecuatorianas y en la posición 7 dentro de las empresas del negocio petrolero.

Tabla 3. 500 Mayores Empresas del Ecuador 2013 – 2014

POSICIÓN 2013	POSICIÓN 2012	NOMBRE DE LA EMPRESA	CUANTO	ACTIVIDAD	INGRESOS 2013	INGRESOS 2012	VARIACIÓN %	INGRESOS 2013	INGRESOS 2012	VARIACIÓN %	INGRESOS 2013	INGRESOS 2012	VARIACIÓN %
1	1	EP Petroecuador	Quito	Prod. Petrolera	16.334,49	15.616,50	5	6.279,44	5.864,48	6	38	-	-
2	2	Corporación Favorita	Sangolquí	Supermercados	1.798,91	1.606,14	9	132,64	113,27	17	8	34,7	31,5
3	3	Conect (Claro)	Guayaquil	Serv. Telefonía Móvil	1.647,68	1.474,09	10	341,06	309,98	-13	21	137,05	137
4	4	Corporación El Rosado	Guayaquil	Supermercados	1.092,90	983,93	7	33,81	34,49	-3	3	9,5	10,1
5	5	General Motors del Ecuador	Quito	Com. Automotriz	993,11	806,23	23	44,14	29,40	57	5	11,5	9,2
6	6	Premsa	Quito	Ind. de Alimentos	848,92	800,19	9	33,74	34,97	-9	4	12	20
7	8	Dinotec	Quito	Com. Bebidas	721,61	682,91	8	34,08	36,04	-3	5	9,7	11,7
8	10	Otecel (Movistar)	Quito	Serv. Telefonía Móvil	681,09	643,10	6	113,87	91,19	25	17	34	28,7
9	11	Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP	Quito	Energía Eléctrica	675,25	635,89	6	1,31	ND	-	0	-	-
10	9	CNT EP	Quito	Telecomunicaciones	644,00	598,00	14	144	139,24	5	22	-	-
11	7	Omnibus B11	Quito	Ind. Automotriz	637,00	601,14	-18	37,75	5,30	612	4	10,7	3,1
12	144	Schlumberger del Ecuador	Quito	Serv. Petroleros	439,60	105,12	501	132,77	12,30	**	22	38	2,6
13	SP	Corporación Grupo Fybeca (Fybeca, Sana Sana)	Quito	Com. Farmacéutico	412,28	370,64	7	8,17	11,94	-32	1	4,4	4,1
14	24	Difere (Pharmacy y Cruz Azul)	Guayaquil	Com. Farmacéutico	367,32	292,26	40	6,62	9,33	-29	1	3	2,1
15	12	CNEL Corporación Nacional de Electricidad	Quito	Energía Eléctrica	342,54	313,22	6	11,68	ND	-	2	-	-
16	16	Holcim Ecuador	Guayaquil	Prod. Cemento	317,56	470,42	10	132,54	113	17	26	30,5	28,2
17	19	Tiendas Industriales Asociadas TIA	Guayaquil	Com. Productos varios	491,30	437,58	12	29,77	24,03	24	6	8,8	6,7
18	15	Construmercado	Quito	Materiales/construcción	479,97	473,77	1	31,82	29,14	9	7	9,07	8,7
19	52	Sinohydra Corporation	Quito	Const. Hidroeléctricas	477,70	240,84	98	-5,31	-108,97	-95	-1	0	0
20	17	La Fabril	Montecristi	Prod./acidos vegetales	473,81	454,89	4	9,37	7,35	21	2	5,07	3,3
21	14	Andes Petroleum Ecuador	Quito	Prod. Petrolera	449,90	482,32	-3	211,09	190,20	111	45	34,2	30,6
22	21	Arca Ecuador	Quito	Bebidas no Alcohólicas	449,70	421,47	11	30,79	28,87	7	7	13,4	10,5
23	13	Nestlé Ecuador	Quito	Ind. Prod. Alimentos	448,22	424,30	7	11,13	14,59	17	4	2,5	1,1
24	18	Primax Comercial del Ecuador	Quito	Com. Combustibles	449,04	443,57	1	6,16	8,15	-24	1	1,8	1,7
25	22	Cervecería Nacional	Guayaquil	Ind. Bebidas	443,41	409,70	8	122,19	109,49	11	28	32,5	22,7
26	25	Operaciones Río Napo Compañía de Economía Mixta	Quito	Producción petrolera	430,56	360,20	20	ND	14,18	-	48,2	-	-
27	23	Petróleos y Servicios	Quito	Com. Combustibles	391,56	395,49	-1	0,17	0,25	-32	0	0,3	0,8
28	28	Empresa Eléctrica Pública de Guayaquil EP	Guayaquil	Energía Eléctrica	390,76	367,93	6	0,16	3,76	-95	-	-	-
29	34	Plata Petrolera Ecuatoriana EP Flopec	Quito	Transp. Petrolero	380,10	308,00	23	57,8	40,32	43	15	-	-
30	56	Panariál	Quito	Construcción	348,99	220,50	67	37,39	5,67	599	10	7,2	2,6

Tomado de: Revista Vistazo – Edición 500 Mayores Empresas del Ecuador – 25 de Septiembre de 2014, pp.92

Tabla 4. Mayores Empresas del Ecuador - Sector Petróleo 2013 – 2014

POSICIÓN 2013	POSICIÓN 2012	Petróleo	INGRESOS 2013	INGRESOS 2012	VARIACIÓN %
1	1	EP Petroecuador	16.334,49	15.616,50	5
2	24	Schlumberger del Ecuador	631,40	105,12	501
3	2	Andes Petroleum Ecuador	469,90	482,32	-3
4	3	Primax Comercial del Ecuador	449,06	443,57	1
5	6	Operaciones Río Napo Compañía de Economía Mixta	430,56	360,20	20
6	5	Petróleos y Servicios	391,56	395,49	-1
7	7	EP Flopec	380,10	308,00	23
8	9	OCP Ecuador	278,68	285,14	-2
9	10	Halliburton Latin American LLC	273,58	215,46	27
10	21	Baker Hughes International Branches	190,75	122,78	55
Total 10 empresas			19.830,08	18.334,58	8
TOTAL SECTOR			23.982,88	21.892,43	9

■ Empresa pública  
 \*En millones de dólares  
 \*\* Para establecer la variación anual no se considera a las empresas cuya información de ingresos en 2012 no está disponible o no registraron ingresos durante ese año

Tomado de: Revista Vistazo – Edición 500 Mayores Empresas del Ecuador – 25 de Septiembre de 2014, pp.157



## **2.6. La Comunicación de la Flota con sus stakeholders**

Con lo que respecta a la Comunicación Empresarial e Institucional de EP FLOPEC, la Jefatura de Relaciones Públicas y Responsabilidad Social es la responsable en el manejo de la información de la misma en base a un Plan Estratégico de Comunicación interna y externa que se encuentra alineado con los objetivos de la Empresa y el Plan Nacional del Buen Vivir (SUMAK KAWSAY) 2013-2017.

### **2.6.1. Comunicación externa**

Una de las ideas clave es posicionar a la Flota Petrolera Ecuatoriana en el mercado internacional y nacional a través de:

#### **2.6.1.1. Branding**

Como se menciona anteriormente, la Empresa a partir del 2013 cuenta con una nueva imagen institucional, la empresa Cinearte fue la encargada en la creación de la misma, Francisco Cevallos, el gerente de la empresa creativa, en el Evento de la presentación de la marca en abril de 2013, exhortó:

“Se diseñó un concepto gráfico expresado artísticamente por la silueta del horizonte con la bandera del Ecuador, en ella está representado el mundo, las fronteras por conquistar y los nuevos desafíos que asumirá la Empresa y su gente; sobre el horizonte la interpretación de un buque al que se le otorgó la cromática azul inspirada en la profundidad e infinitud de los mares que surca la flota y una textura metálica en concordancia con el carácter de solidez y transparencia.

La parte tipográfica pretende resumir los conceptos de modernidad, dinamismo y eficiencia, pero más allá de lo que podamos ver en esta nueva marca, somos quienes construimos los símbolos, está en nuestras manos hacer que esta imagen nos represente y cuando en cualquier parte del mundo alguien la vea, esperamos recuerde que tras de ella hay profesionales que saben lo que hacen y lo hacen bien. Gente con Misión de Patria”. Por lo cual se ha creado un manual de marca y exista una identidad visual y corporativa, se observa su

imagen también a través de material de difusión y promocional, además en la Rendición de Cuentas.

### 2.6.1.2. Relaciones públicas, eventos y relación con los medios

La Empresa ha participado en distintos eventos externos importantes dentro del sector hidrocarburífero, energético y marítimo como:

- ✓ Quinta Cumbre de Energía (Quito - julio 2013),
- ✓ Primer Congreso & Expo Gas Ecuador (Manta - agosto 2013),
- ✓ Primera Feria del Mar (Esmeraldas -septiembre 2013),
- ✓ Primer Congreso de Empresas de Regulación y Control de Hidrocarburos (Quito - noviembre 2013),
- ✓ Panel Latinoamericano de Armadores (Quito - octubre 2013),
- ✓ Panel de Brokers Petroleros a nivel mundial (Nueva York - diciembre 2013)



**Figura 30. Participación en V Cumbre de Energía (julio 2013)**  
Tomado de: Folleto de Rendición de Cuentas EP FLOPEC 2013

Se ha realizado eventos internos como:

- ✓ Evento por Conmemoración de los 40 años de EP FLOPEC y lanzamiento de imagen corporativa y primera fase de campaña de publicidad (abril 2013),
- ✓ Inauguración de las oficinas matriz en Esmeraldas , rueda de prensa y presentación a los medios de la segunda fase de campaña publicitaria (diciembre de 2013)
- ✓ Inauguración del Proyecto Monteverde (junio 2014)
- ✓ Carrera Atlética de las 10K. (noviembre 2014)
- ✓ Rendiciones de cuentas (abril 2013, marzo 2014, marzo 2015)



**Figura 31. Inauguración de oficina Matriz Esmeraldas y rueda de prensa (diciembre 2013)**  
 Tomado de: <http://www.flopec.com.ec/index.php?start=12>

Se ha gestionado en la participación del señor Gerente General, MBA Danilo Moreno Oleas en entrevistas con los medios nacionales y locales para tener una excelente relación con los mismos.



**Figura 32. Entrevista con medios de comunicación por visita de Vicepresidente de la República a Proyecto Monteverde (noviembre 2013)**  
 Tomado de: <http://www.flopec.com.ec/index.php?start=12>

Conscientes de que en las zonas de influencia es importante aportar de forma social, se han realizado obras teatrales a través de una Campaña de Valores en la Provincia de Santa Elena en diciembre de 2013 y en la ciudad de Esmeraldas en agosto de 2014.

Además, preocupados por la salud del pueblo esmeraldeño y por cumplir un año de actividades en la ciudad, se realiza la Carrera FLOPEC 10K el 30 de noviembre de 2014.



Figura 33. Logotipo e inscripción para Carrera FLOPEC 10K  
Tomado de: Jefatura de Relaciones Públicas y Responsabilidad Social EP FLOPEC

### 2.6.1.3. Publicidad y Promoción

Para promocionar a EP FLOPEC se contará con una campaña publicitaria y de promoción tanto a nivel nacional como internacional que será desarrollada en 3 fases entre el 2013 al 2017.

- **Primera Fase - Lanzamiento de imagen en medios nacionales:** Se realizó una pauta para medios nacionales y locales (televisión, radio y medios impresos) de acuerdo al alcance y frecuencia para llegar al grupo objetivo tomando en cuenta el rating de los programas para tener una efectividad con el mensaje; estuvo al aire entre abril y septiembre de 2013, la campaña se llamó “El llamado de la Patria, los ecuatorianos podemos hacerlo”, contó con 5 versiones (Modernizar para escribir la historia, Liderar en el desafío, Gente de mar con pies en la tierra, Misión de Patria, Dedicación y Responsabilidad).

Los spots de 45 segundos se los puede encontrar en el canal de Youtube de EP FLOPEC, las piezas publicitarias fueron realizadas por CINEARTE, mientras que la negociación con los medios la realizó la empresa ESTRATÉGICA.

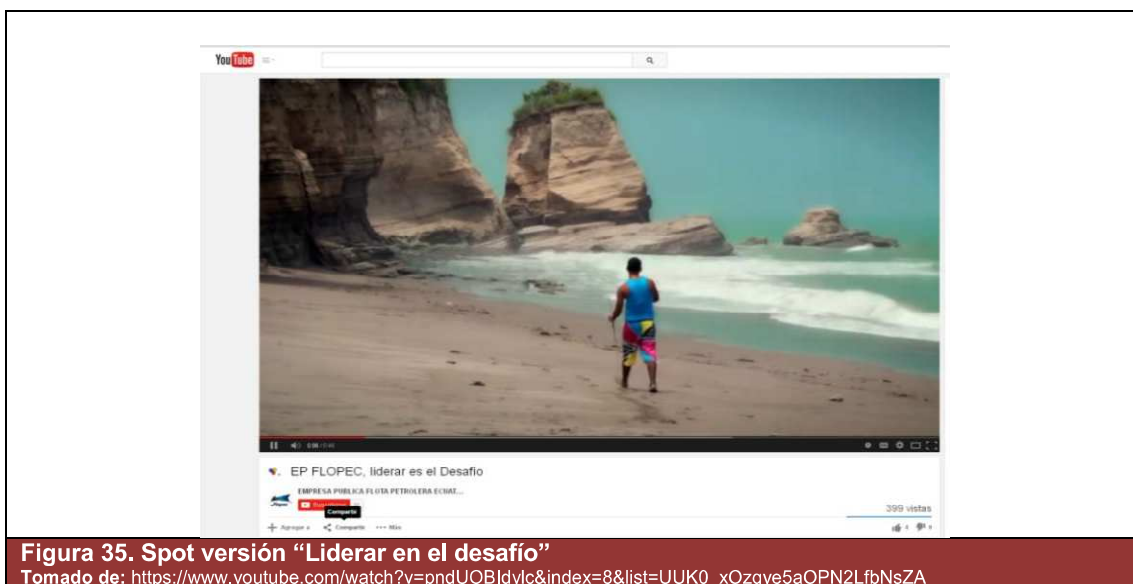




Figura 37. Spot versión “Misión de Patria”  
Tomado de: [https://www.youtube.com/watch?v=cBcBHBBdO\\_E](https://www.youtube.com/watch?v=cBcBHBBdO_E)

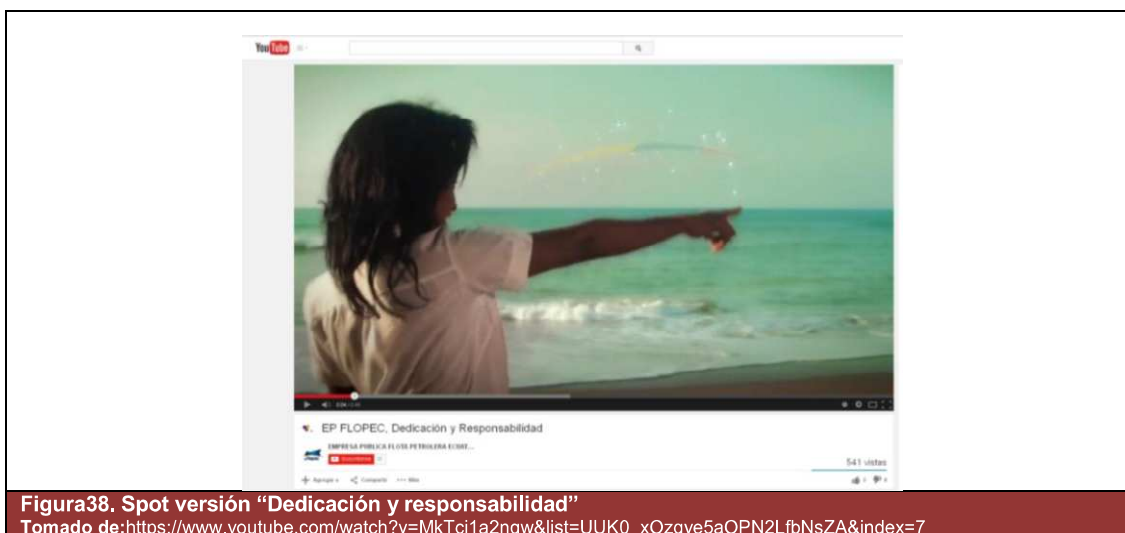


Figura38. Spot versión “Dedicación y responsabilidad”  
Tomado de: [https://www.youtube.com/watch?v=MkTcj1a2nqw&list=UUK0\\_xOzqye5aOPN2LfbNsZA&index=7](https://www.youtube.com/watch?v=MkTcj1a2nqw&list=UUK0_xOzqye5aOPN2LfbNsZA&index=7)

- **Segunda Fase - Posicionamiento y mantenimiento de imagen en el mercado nacional:** Se contó con una difusión en medios nacionales y locales (televisión, radio y prensa) entre diciembre 2013 a abril de 2014, contó con 3 versiones (“Toneladas”, “Radar”, “Millas y Cifras”) las piezas y la pauta publicitaria estuvo a cargo de la Empresa PERCREA, la táctica publicitaria de igual manera fue contar con los programas de mayor rating para el grupo objetivo de la Empresa. La campaña se llamó “La Revolución de los Siete Mares” alineada con el Gobierno Nacional; los actores fueron tripulantes de la Empresa.





Figura 39. Artes para medios impresos Campaña “La Revolución de los Siete Mares” (versiones “Toneladas”, “Radar”, “Millas y cifras”) Tomado de: Folleto de Rendición de Cuentas EP FLOPEC 2013

- **Tercera Fase: Lanzamiento y posicionamiento de imagen en mercados internacionales, mantenimiento en mercado nacional:** Se está trabajando para esta fase, la idea es contar también con un mensaje para los mercados internacionales a través de televisión paga – cable abierto, medios impresos internacionales; televisión, radio y prensa nacional y local - Esmeraldas), banners en Youtube, además de contar con publicidad exterior - buses en las zonas de influencia. Esta campaña inició en enero de 2015 y terminará en abril del mismo año - “Todos somos tripulantes de un mejor Ecuador”. Y la que internamente se realiza en Esmeraldas, describiendo que contribuye al desarrollo de la “Provincia Verde”.



Figura 40. Artes para medios impresos y digitales - Campaña “Todos Somos Tripulantes de un Mejor Ecuador” Tomado de: Redes Sociales EP FLOPEC y transporte público en calles de Quito

Cabe mencionar que la presencia mediática que tiene la Empresa, que además de la campaña de publicidad, se ha observado a través de publicaciones como Mapa Petrolero Ecuatoriano, Suplementos de Periódicos que pertenezcan al negocio del hidrocarburo, medio ambiente o referente a las fiestas patronales de las zonas de influencia, participa aún en eventos que son realizados por las Fuerzas Armadas. También es sponsor oficial del Club Deportivo El Nacional desde el 2013 teniendo presencia de marca en su complejo deportivo, en su página web, banner de ruedas de prensa e indumentaria deportiva; para este 2015 el logotipo de EP FLOPEC se encuentra en las mangas de la camiseta.



**Figura 41. Mapa Petrolero del Ecuador 2013**

Tomado de: [http://1.bp.blogspot.com/-y9F6-4hXd8w/UdGSrm-XnrI/AAAAAAAAAAts/BAZYMHEh-3Q/s1600/MAPA+PETROLERO+2012\\_imprenta2.jpg](http://1.bp.blogspot.com/-y9F6-4hXd8w/UdGSrm-XnrI/AAAAAAAAAAts/BAZYMHEh-3Q/s1600/MAPA+PETROLERO+2012_imprenta2.jpg)



**Figura 42. Imagen de EP FLOPEC en indumentario de Club Deportivo El Nacional**

Tomado de: <http://elnacional.ec/1/images/DIABLITO.JPG>



### 2.6.1.4. Comunicación 2.0 e información en redes sociales

EP FLOPEC cuenta con una página web institucional su link es [www.flopec.com.ec](http://www.flopec.com.ec), en esta se detalla y describe información empresarial, sin embargo no cuenta con una actualización pertinente excepto su blog de noticias y la documentación que por ser empresa pública debe tener actualizada en la sección de Transparencia que está a cargo del departamento de Relaciones Públicas y el webmaster. Ya que hoy en día es importante, la Empresa cuenta redes sociales como Facebook, Twitter, Youtube, Slideshare y Flickr, pero, éstas no mantienen una actualización constante a lo que respecta la información de la Empresa, pues no cuenta con un community manager que detectare noticias a favor o en contra de la Institución, no sacando provecho de estas herramientas comunicacionales.

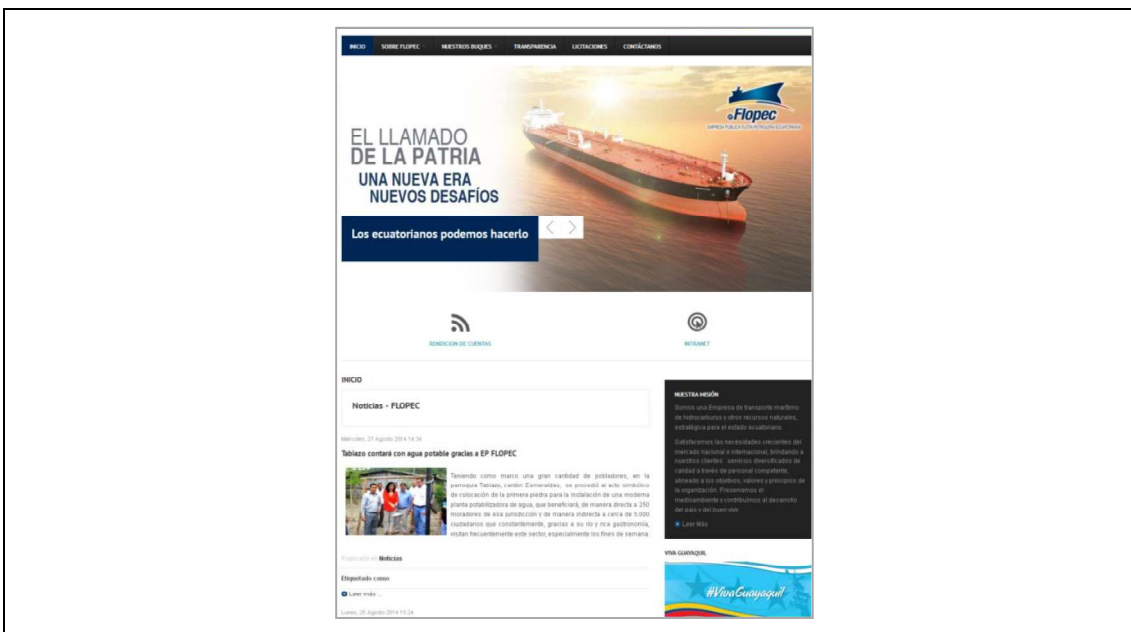


Figura 43. Página Web Institucional de EP FLOPEC

Tomado de: [www.flopec.com.ec](http://www.flopec.com.ec)

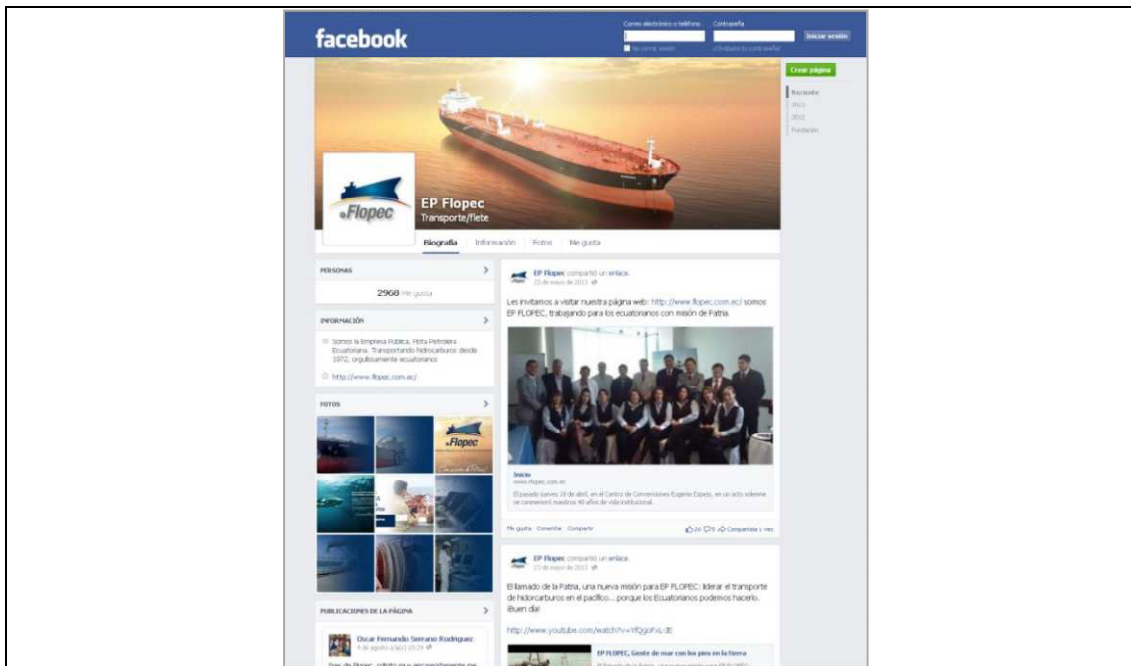


Figura 44. Cuenta de Facebook EP FLOPEC  
Tomado de: <https://www.facebook.com/EPFlopec>

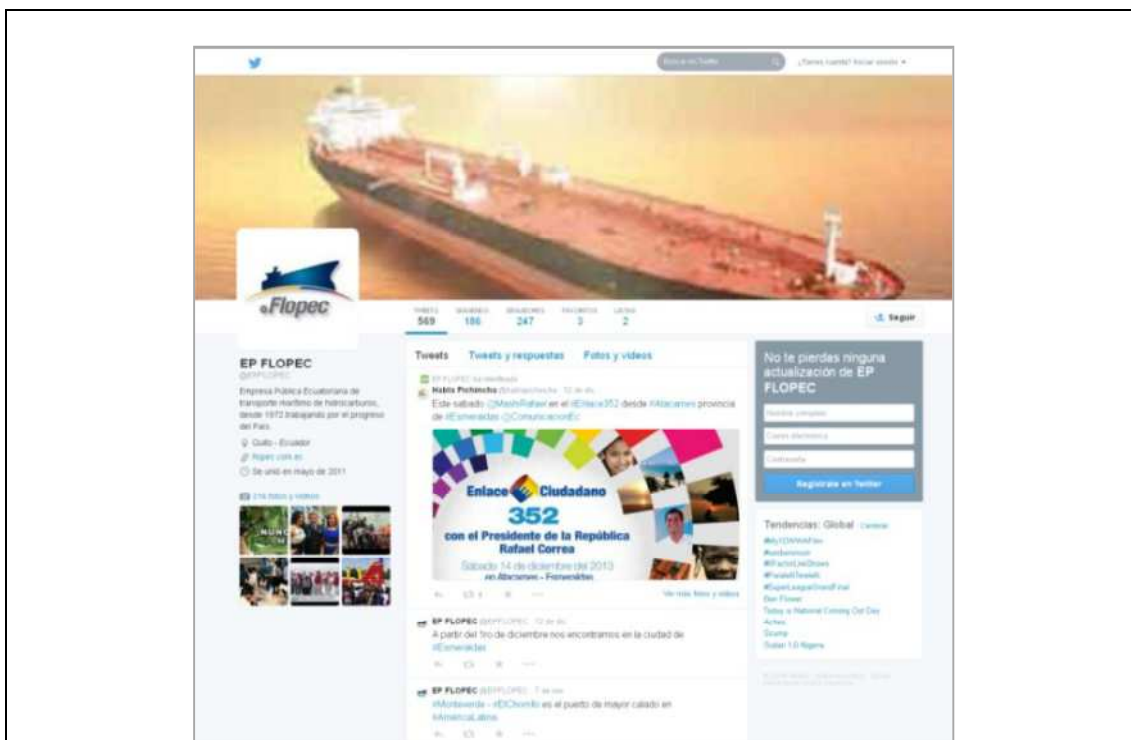


Figura 45. Cuenta de Twitter EP FLOPEC  
Tomado de: <https://twitter.com/epflopec>

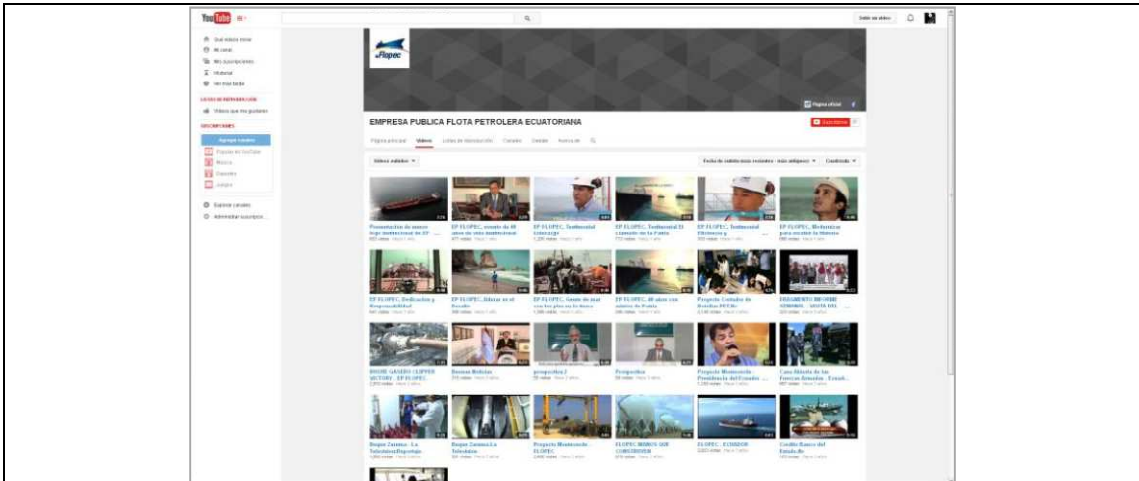


Figura 46. Canal de Youtube EP FLOPEC  
Tomado de: <https://www.youtube.com/user/flopecEcuador>

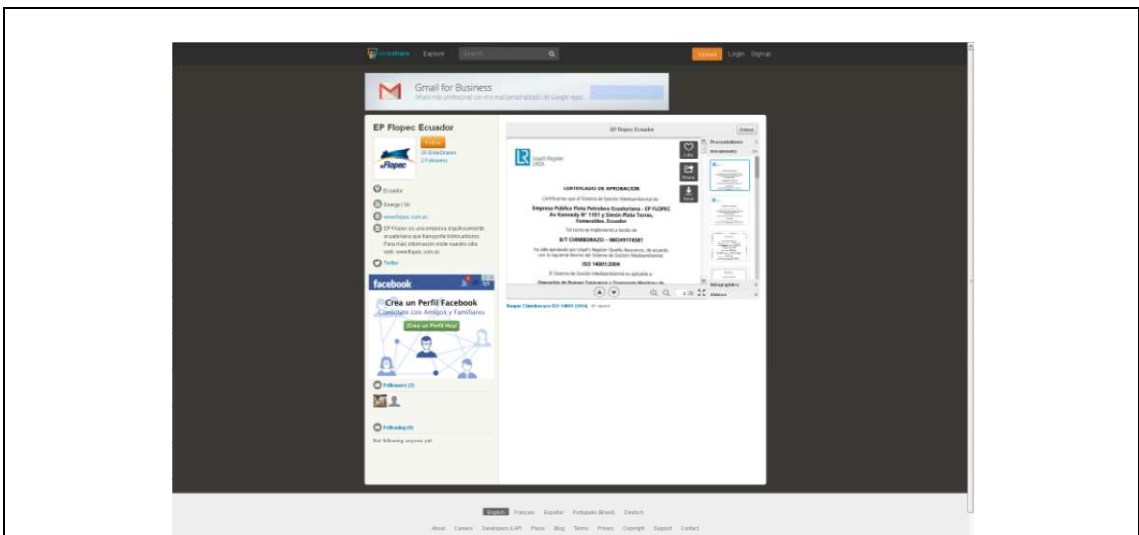


Figura 47. Cuenta de Slideshare EP FLOPEC  
Tomado de: [http://www.slideshare.net/ltflopec\\_2012](http://www.slideshare.net/ltflopec_2012)

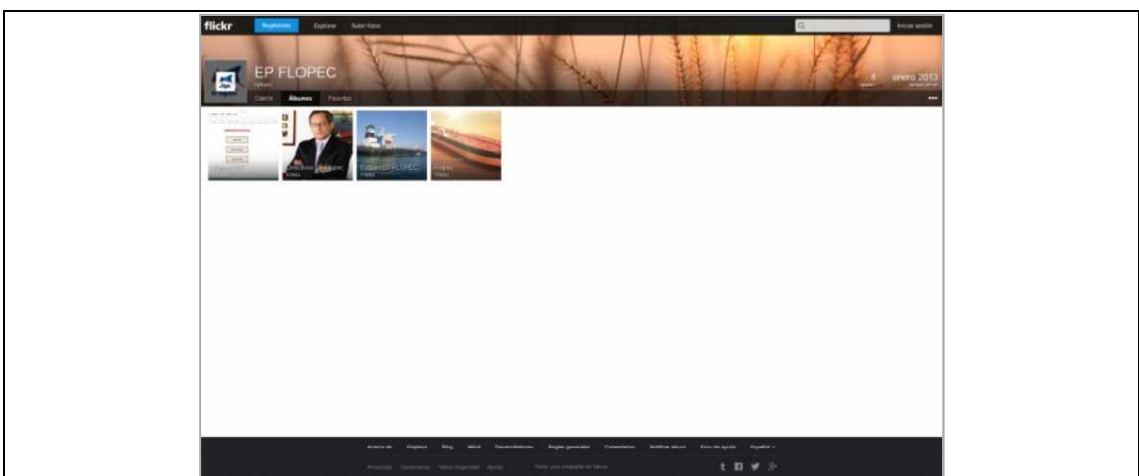


Figura 48. Cuenta de Flickr EP FLOPEC  
Tomado de: <https://www.flickr.com/photos/91798008@N04>

### 2.6.2. Comunicación interna

Con lo que se respecta a la comunicación interna, la Empresa ha manejado la información de su personal a través de e-mail, teléfono, video conferencias (personal embarcado), cumpleaños del día e intranet; además se ha realizado eventos en los que los funcionarios se sientan identificados con la Institución en conjunto con la Jefatura de Relaciones Públicas y la Gerencia de Recursos Humanos como: celebración navideña a través de la novena, pase de el Niño y misa de acción de gracias (diciembre de 2013) y Campaña de Valores Empresariales EP FLOPEC de forma interna (se inició en enero de 2014).

Sin embargo, es importante trabajar en otros métodos de comunicación para que exista un sentido de pertenencia con EP FLOPEC.



**Figura 49. Celebración de la novena (diciembre 2013)**

Tomado de: <http://www.flopec.com.ec/index.php/component/k2/item/219-ep-flopec-celebra-la-navidad-en-esmeraldas>

## CAPÍTULO III

### 3. COMUNICACIÓN EN GESTIÓN DE CRISIS Y EVENTOS ADVERSOS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

#### 3.1. Comunicación Organizacional

De acuerdo a Joan Costa “comunicar es una acción y acción es comunicar”; cada gestión que realice cualquier empresa comunica algo sobre ésta, inclusive el no decir nada es una inactividad que también comunica.

Basándose en esta afirmación y la importancia de comunicar estratégicamente la comunicación organizacional es *“un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos”* (Fernández, 1991, pp.31) Esta dirección comprende una planificación en la que los objetivos comunicacionales estén alineados con los objetivos empresariales de tal manera que la comunicación se convierta en la mejor aliada del negocio.

Direccionando éste concepto, se puede definir a *“la comunicación organizacional como un conjunto de técnicas especializadas encaminadas a gestionar el flujo de mensajes tanto internos como externos, mediante la persuasión y la influencia en las percepciones de los públicos”* (Vásquez, 2012, pp. 19). Esto no quiere decir que la empresa se convertirá en una emisora de mensajes y que sus públicos serán únicamente los receptores. La comunicación implica que ambos tengan un papel activo que permita un intercambio de información y percepciones entre ambos.

Hay que considerar que las técnicas utilizadas para su ejecución no pueden estar aisladas, sino que deben corresponder a un análisis del entorno y de las metas planteadas. De esta manera los mensajes tendrán mayor fluidez y generarán la percepción deseada en cada público, lo que significa un adecuado manejo de la imagen empresarial.

### 3.2. Imagen Corporativa

(...) “La imagen es una representación mental total -aunque compuesta por múltiples elementos de percepción y de experiencias-, no puede ser tratada por bloques separados. Mi concepción y metodología integral de las comunicaciones empresarias obedece a la esencia misma de la imagen pública: su naturaleza holística o total”. (Costa, 2000, s/p)

Para Michael Ritter, la imagen tiene ciertas características entre las que se destaca su origen como una construcción de la empresa (Ritter, 2011, p. 82), lo que implica que ésta puede cambiar de acuerdo a sus necesidades en cualquier momento, así la empresa no haya cambiado internamente. A pesar de esto, “cada público tiene la capacidad de construir su propia imagen empresarial según los gustos, prioridades y experiencias que cada persona considere más relevante” (Costa, 2010, pp. 100).

Ritter amplía el tema, expresando que “el objetivo de la imagen es generar expectativas y un impacto en los públicos, lo que demuestra que está asociada a las emociones y a lo coyuntural. Esta cualidad mutable de la imagen es la que no permite que genere valor para la empresa, a pesar de estar a la par con la identidad empresarial” (Ritter, 2011, pp. 82).

En el año 2000, Joan Costa en su texto “Comunicación en el siglo XXI”, menciona que la perspectiva empresarial debe ser transformada como todo lo que funciona a su alrededor, manifestando ya no sólo debe estar respaldada en el paradigma de economía, producción y administración, sino que “en esta mutación trascendente de la cultura de los bienes materiales a la cultura de los servicios y valores intangibles, emergen cuatro nuevos vectores de la gestión empresarial. Vectores que ya no proceden de la mentalidad técnica, sino del conocimiento, el saber y el pensamiento estratégico. Estos vectores del nuevo paradigma son:

- ✓ **La Identidad:** ("quién soy", incluso antes que "qué hago"). Es el ADN de la empresa y la matriz de su exclusividad diferencial, porque la extiende a todas sus producciones, actuaciones y manifestaciones.

- ✓ **La Cultura:** ("cómo lo hago" es más importante que "lo que hago"). La Cultura Corporativa es la energía actitudinal del colectivo humano interno en su totalidad, y la gestión del conocimiento para la estrategia en la toma de decisiones que orientan la acción, la producción de la calidad, la generación de valor y el estilo de la empresa.
- ✓ **La Comunicación:** ("cómo comunico todo lo anterior"). La comunicación es el sistema nervioso central de la organización, el flujo que atraviesa toda su dinámica y sus procesos. Y el puente que interconecta la empresa, sus productos, servicios y actuaciones con su entorno social y material.
- ✓ **La Imagen:** ("cómo me ven" es más decisivo que "cómo soy realmente"). Es la traducción de todo lo anterior en la mente de los individuos y en el imaginario social, lo que determina las conductas, opiniones y decisiones de los clientes y la colectividad.

Estos nuevos vectores están interrelacionados, son interactivos, suponen una infinidad de conceptos inéditos y de nuevos instrumentos.

“Lo que transportan claramente son valores. Más este nuevo paradigma no anula ni sustituye el modelo anterior de la economía de producción, sino que se superpone a él y lo desplaza al plano instrumental de base de la empresa. Porque el paradigma del siglo XIX no tenía ningún valor estratégico ni era diferenciador. Ahora, el ser de la empresa, el cómo actuar y el cómo comunicar lo que es y hace, es infinitamente más importante que lo que hace y, por supuesto, el cómo lo hace” (Costa, 2000, s/p)

### **3.3. Reputación Empresarial**

Otro componente de la comunicación empresarial es la reputación; Ritter la define como la (Ritter, 2011, pp. 81). A diferencia de la imagen, la reputación se crea a partir de lo que los públicos perciben del accionar de la organización y se convierte en el elemento por el cual estos la van a reconocer.

“La reputación otorga credibilidad y la credibilidad otorga confianza. La credibilidad es la base donde se puede construir el negocio, el cual requiere

una actuación ética y la conducta ética implica una mejor reputación con lo que se cierra el círculo reputacional” (Ritter, 2011, pp.84). Este ciclo es el mismo para cada organización y su resultado final es la generación de valor para la empresa.

Es importante tomar en cuenta que la organización depende también de las personas que la componen, en especial de las gerencias y que su reputación personal puede incidir directamente en la reputación organizacional. “De acuerdo a un estudio realizado el 50% de la reputación empresarial depende de su Gerente General, dada su directa vinculación a la conducta y a la ética” (Ritter, 2011, pp.111). Con esta referencia se debe cuidar ambas reputaciones por igual para evitar daños al negocio de la empresa, en particular se tomará en cuenta la importancia que tiene este elemento dentro de las finanzas empresariales.

“En términos económicos la reputación es considerada un activo intangible que demuestra el efecto de la identidad social de una organización” (Ritter, 2011, pp. 28). “Según una investigación realizada en el año 2009 por la consultora estadounidense Prophet, la reputación corporativa es responsable de la creación de valor en las empresas” (Ritter, 2011, pp. 126) lo que significa que una mala reputación puede quitar valor a la organización.

Para lograr determinar el estado de la reputación en un momento determinado se pueden utilizar técnicas de medición de imagen, puesto que no existe un mecanismo especializado para medirla solo a ella. Dentro de estudio de imagen se han determinado seis factores de imagen como los pilares de la reputación y los que permiten llevar a cabo esta medición:

- ✓ El desempeño financiero,
- ✓ La calidad de productos y servicios,
- ✓ El propósito, la ética y la responsabilidad social,
- ✓ La estrategia, la gestión y el liderazgo,
- ✓ La relación emocional,
- ✓ La cultura organizacional (Ritter, 2011, pp. 121).

Una vez realizada la medición de la imagen de la empresa se podrá tomar las medidas necesarias para mantenerla o mejorarla, de acuerdo a la situación.



### 3.3.1. Estrategias de Reputación Empresarial

“La Comunicación es un factor clave a la hora de construir y gestionar la reputación, no basta hacer las cosas bien tiene que parecer que se hacen las cosas bien. Cuando la realidad es mejor que la percepción hay una oportunidad de Comunicación. Cuando pasa lo contrario, sí que hay trabajar en la realidad; la gestión de la reputación consiste en gestión interna, y en Comunicación en una muy buena parte de los casos. Aunque la Comunicación es un factor decisivo” (Prado, 2013, s/p)

### 3.4. El manejo del Riesgo Reputacional

El valor reputacional de una empresa puede distinguirse claramente de su valor patrimonial cuando sucede un evento que daña su reputación. (...) La gestión de riesgos es a las crisis lo que la medicina preventiva es a las enfermedades. (Ritter, 2011, pp. 162)

Para cualquier organización, perder su reputación se ha transformado por lo tanto en un riesgo crítico, *“por lo cual el concepto de Riesgo Reputacional ha tomado un lugar prioritario en la agenda de las grandes compañías”* (Ritter, 2011, pp. 163). Para entender esto primero hay que conocer el significado del concepto de riesgo.

#### 3.4.1. Riesgo

Es un componente de la gestión de crisis en las empresas, se puede conceptualizar como cualquier objeto que pueda incurrir negativamente en una organización al punto de impedir que ésta alcance sus objetivos. Este componente se encuentra presente en todas las instituciones en mayor o menor grado, dependiendo de la actividad que realicen. Sin embargo, para facilitar su comprensión se han identificado 6 factores de riesgo que puede desafiar una organización:

**Tabla 5. Factores de riesgo generales que agrupan los posibles peligros a los que se puede enfrentar una organización**

FACTORES DE RIESGO GENERALES QUE AGRUPAN LOS POSIBLES PELIGROS A LOS QUE SE ENFRENTA UNA ORGANIZACIÓN	
FACTORES QUÍMICOS	Engloban la exposición a humos, gases o compuestos que puedan afectar de alguna manera a la personas
FACTORES FÍSICOS	Tienen que ver con ruidos, vibraciones, temperaturas extremas u otros factores externos que incomoden a las personas
FACTORES MECÁNICOS	Se relacionan con la manipulación de herramientas o maquinaria y con el estado y facilidades de las instalaciones en las que se trabaja
FACTORES BIOLÓGICOS	Incluye la exposición a virus, bacterias, parásitos o sustancias peligrosas de origen animal o vegetal
FACTORES ERGONÓMICOS	Contemplan el manejo inadecuado de cargas, las actividades repetitivas, las posturas inadecuadas y el diseño inadecuado de los puestos de trabajo
FACTORES PSICOSOCIALES	Son agentes que atentan contra la salud y alteran la capacidad productiva. Entre ellos están el estrés, la fatiga, mal ambiente de trabajo, entre otros

Tomado de: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional, 2012, pp. 13.

Con esta clasificación se simplifica la medición de los índices de riesgo en una empresa. De acuerdo a Ritter, para medir estos índices se debe tomar en cuenta que, mientras más grande sea la amenaza y mayor sea la exposición a ella, mayor será el riesgo que se corre. Este concepto se resume en la fórmula:

$$\text{Riesgo} = \text{Amenaza} \times \text{Exposición} \times \text{Vulnerabilidad}$$

**Fórmula 1. Evaluación de impacto ante un evento de peligro o amenazador**

Tomado de: Ritter, 2011, p. 135

Cuando los factores de riesgo producen una dificultad mayor que puede quebrantar la percepción que los públicos de la organización tienen, se habla de riesgos reputacionales. De ahí que para efectos empresariales se tome en cuenta el nivel de riesgo, en base a la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de riesgo} = \text{Daños a la reputación} \times \text{Probabilidad de ocurrencia}$$

**Fórmula 2. Efectos empresariales y su nivel de riesgo**

Tomado de: Ritter, 2011, pp. 136

Los riesgos reputacionales pueden llegar a ser irremediables si no se los toma en serio; para esto, se puede desarrollar una gestión ante los temas críticos a los que es posible que se enfrente la empresa, consiste en anticipar y

determinar la existencia de asuntos emergentes que puedan impactar en el negocio. “Un buen comienzo es determinar los factores de riesgo y su probabilidad de ocurrencia, con esta información se puede tratar de aminorar el impacto de esos factores sobre las operaciones” (Ritter, 2011, pp. 143-145).

La creación de vínculos con los stakeholders puede ayudar a identificar factores de riesgo que podrían pasar por alto. Esto significa mantener una relación continua que permita el intercambio de información valiosa.

“Los públicos internos son una gran fuente de información de lo que ocurre internamente y de los riesgos a los que están expuestos. Tanto los públicos internos como los externos poseen valiosa información sobre sus percepciones sobre la empresa. El éxito está en lograr cerrar la brecha entre esas percepciones y lo que la organización realmente hace, mediante una buena gestión que involucre mejoras constantes y un amplio conocimiento de los riesgos a los que se está expuesto” (Ritter, 2011, pp. 143-145).

*“En el plano de las comunicaciones, los limitados sistemas de comunicación oficial y la ausencia de políticas en este ámbito han sido terreno fértil para la cultura del rumor y la desinformación sobre actividades, acuerdos y decisiones académicas y administrativas”.* (Kiss D. y Castro E., 2006, pp.226)

### **3.4.2. Rumor**

“Surge como una transacción colectiva que incluye tanto una actividad cognitiva como la actividad comunicativa, y que se desarrolla a medida que las personas envueltas en una situación ambigua intentan construir una interpretación significativa de esa *situación al unir sus recursos intelectuales*”. (Ritter, 2010, s/p)

“Su credibilidad es subjetiva y depende de las interpretaciones dadas a la información disponible, lo que implica que una vez que se lo define como rumor deja de ser difundido” (Fita, 1999, pp. 95). Pero hasta que esto no ocurra, su credibilidad llega a ser muy alta entre los colaboradores de una empresa, puesto que su medio de difusión son las comúnmente llamadas “conversaciones de pasillo” que por ser informales y provenir de sus

compañeros pueden dar una sensación de confianza mayor a la que realmente merecen.

“La fuente original no es “quien habla”, este término está reservado a quien expresa y defiende su opinión en el grupo. La fuente del rumor siempre es atribuida a una fuente confiable: esta pueden ser personas individualizadas por su nombre y conocidas debido a su rol en la sociedad u otras cuyo nombre no es mencionado pero que ocupan una función oficial en un conocido periódico, partido político, comunidad religiosa o dentro de la organización y de las cuales con frecuencia sólo se indica su profesión (ingeniero, médico, jefe etc.)” (Ritter, 2010, s/p)

En situaciones de crisis, el rumor aparece en varios sectores de la organización, en particular en los momentos iniciales de la crisis y cuando no hay suficiente información disponible. “Si la única información sobre la situación es la que circula informalmente por la organización su credibilidad aumentará y luego será mucho más difícil que las personas crean en otra cosa. Por esto es pertinente identificarlo y comprender los mecanismos que lo desencadenaron a penas se tiene noción de su existencia” (Costa, 2010, pp. 166).

El que un rumor adquiera trascendencia no depende únicamente de un entorno reservado, sino que tiene que ver con la relevancia del tema central del rumor. Es por esto que durante las crisis o cuando se da un problema es más factible que aparezcan rumores más fuertes y de mayor difusión.

Tamotsu Shibutani, sociólogo norteamericano, lo define como “noticias improvisadas que surgen como resultado de un proceso de discusión colectiva”, representó las características del rumor mediante una fórmula que ayuda a determinar la intensidad del mismo:

$$\text{Rumor} = \text{Importancia} \times \text{Ambigüedad}$$

**Fórmula 3. Características del rumor**

Tomado de: Fita. J, 1999, pp. 95

Una vez identificada la existencia de un rumor deben realizarse ciertas distinciones del mismo, que determinarán la acción a seguir para gestionarlo correctamente:

- **PASO 1.** Se debe averiguar si es real, basado en hechos verídicos, o si es simbólico, basado en emociones y hechos únicamente subjetivos.
- **PASO 2.** Saber si corresponde a información falsa o verdadera.
- **PASO 3.** Identificar el nivel de credibilidad del rumor. Cuando no es creíble, sin importar su veracidad o falsedad lo recomendable es dejarlo extinguir, ya que sus repercusiones no serán relevantes, pero en el caso de que éste sea verdadero es recomendable identificar la fuente de la que se difunde el rumor y sus causas.

Bajo estas observaciones, se puede clasificar a los rumores en cuatro categorías, cada una con su respectivo método para lidiar con sus efectos.

### 3.4.2.1. Categorías de rumores

Tabla 6. Categorías de Rumores según Joan Costa

CATEGORÍAS DE RUMORES	
<b>RUMOR FACTUAL VERDADERO CREÍBLE</b>	Es la categoría en la que conviene racionalizar y justificar el tema mediante datos verificables y extrapolarlos positivamente a favor de la organización.
<b>RUMOR FACTUAL FALSO CREÍBLE</b>	En este caso hay que refutarlo utilizando la lógica y datos verificables que pongan al descubierto sus incoherencias.
<b>RUMOR SIMBÓLICO VERDADERO CREÍBLE</b>	En este tipo de rumor hay que reconocer la existencia de un error, pero a su vez justificarla y racionalizarla con hechos.
<b>RUMOR SIMBÓLICO FALSO CREÍBLE</b>	Estos rumores se deben manejar atribuyéndoselos a fuentes no creíbles y desacreditándolas

Tomado de: El DIRCOM de hoy, 2010, pp.170

### 3.4.3. Desinformación

“No consiste en no informar o quitar información, como podría inferirse de su prefijo. Se trata de engañar de forma activa a veces sí ocultando información, otras tergiversando o dando directamente información falta, o incluso haciendo creer que una información verdadera es falsa. Siempre supone una acción, utiliza una técnica y responde a una estrategia que busca determinados efectos.” (Burgueño, 2009, pp.158).

La desinformación puede surgir de una noticia completamente inventada y se puede descubrir al final que todo es un montaje, una distorsión o un sesgo de algún rumor o pseudoinformación preexistente.

“La falta de objetividad y la imparcialidad en toda comunicación humana, son dos dimensiones críticas en la calidad del producto informativo, lo que genera subsecuentemente falsas creencias en la masa receptora o en modelos interpersonales en el receptor, conllevando así a posibles daños emocionales, físicos, financieros, entre otros” (Fallis, 2010, s/p). El desapego con la objetividad pudiere bien ser por un error o un fraude, es decir, encuentra su diferencia en la intención de la fuente de información.

Isralson indica que algunos estudios del uso del lenguaje refieren que se le da tratamiento por igual a la desinformación que a la transmisión de información falsa, tergiversación periodística, mentiras, interpretación errónea, engañosa o falaz, y que muy por el contrario:

“Busca escudriñar la relación sujeto-mensaje a través de los medios desde una perspectiva social e individual, apelando al comportamiento de las relaciones de poder (económico, político, eclesiástico, académico y social) con respecto a la construcción de una realidad socializada que no está vinculada a los intereses del colectivo, sino moldeada con el fin de mantener control y de constreñir al individuo a su propio autoconocimiento e identidad” . (Foucault, 2001, s/p)

Los mecanismos de desinformación más claros son la mentira y la omisión, sin embargo, Rivas Troitiño (1995, pp.58) los agrupa en 3 segmentos:

- ✓ La intoxicación, la manipulación y la contrainformación,
- ✓ El silencio,
- ✓ Datos falsos, erróneos, incompletos o no contrastados

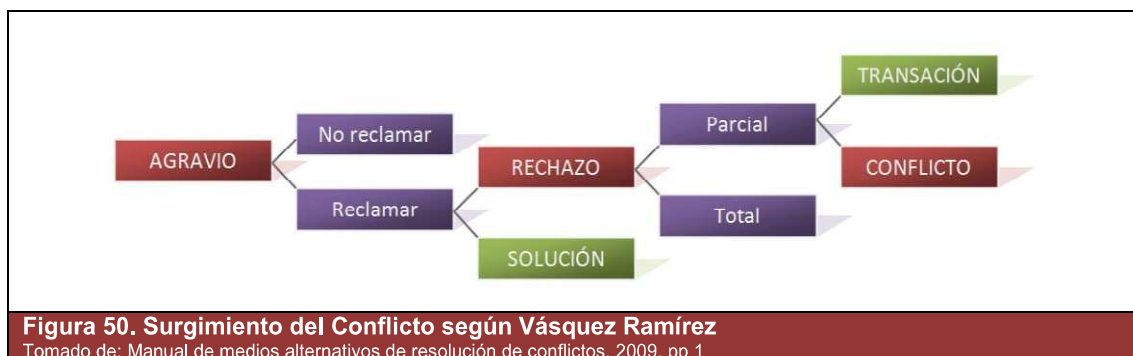
### **3.5. La amenaza y la resolución de conflictos**

#### **3.5.1. El conflicto**

“El conflicto es un producto social, consecuencia natural de las interrelaciones humanas, surge como resultado de un proceso interactivo particular ocurrido en *un contexto determinado*” (Vásquez, 2012, pp.36)

“Es un sistema dinámico en el cual los eventos y las comprensiones constantemente reestructuran y reinterpretan el pasado, el presente y el futuro. Como nivel consciente y racional, todos los conflictos pueden ser descritos con

*un origen, una dinámica, un proceso y un resultado”* (Fuentes Ávila, 2000, s/p). El conflicto debe ser percibido como un reto, como un proceso en la cual se alcanza nuevas posiciones para lograr las necesidades y objetivos de la empresa; esta situación permite hacer las cosas de una manera diferente en el futuro, desde un punto de vista constructivo.



Según Alan Filley (1989, s/p), *“el proceso del conflicto tiene un nivel tal de fluidez y complejidad, que la trayectoria de un conflicto en particular nunca queda absolutamente fijada desde el inicio hasta el final. Pequeños e inesperados gestos, acciones y hechos pueden crear una gran cantidad de cambios en el resultado”*; además reconoce que las condiciones antecedentes no conducen, necesariamente, a la aparición de un conflicto.

El desarrollo de un conflicto se presenta desde una dinámica particular, donde desempeñan un rol especial como son los factores psicológicos asociados a la percepción que de la situación conflictiva tengan las partes.

Frente al conflicto, sea cual fuere su naturaleza, hay una multiplicidad de posibilidades de reacción, tanto a nivel individual como colectivo, y se manifiestan las siguientes actitudes según se acepte, evite o niegue el conflicto, según Fuentes:

**Tabla 7. Actitudes frente al conflicto según Fuentes**

ACTITUDES FRENTE AL CONFLICTO	
<b>SUPERACIÓN</b>	Se reconoce su existencia y hay voluntad de superarlo
<b>VENTAJA</b>	Se reconoce su existencia y se procura sacar provecho de éste
<b>EVASIÓN</b>	Se reconoce su existencia, pero sin deseos de enfrentarse a él
<b>ACOMODACIÓN</b>	Se reconoce su existencia, pero se opta por no darle ninguna respuesta
<b>ARROGANCIA</b>	Se reconoce su existencia, pero sin darle una respuesta adecuada
<b>AGRESIVIDAD</b>	Se combate con una respuesta hostil y violenta

Tomado de: La Comunicación en Gestión de Crisis, 2012, pp.37



Cuando se reconoce el conflicto por las partes involucradas, siempre es más fácil negociar, mientras que evitarlo la mayor parte de las veces incita una declinación de las tensiones latentes, y, con ello, una escalada del conflicto.

“El acomodamiento puede suponer un aplazamiento de la confrontación, pero no una resolución de esta. La arrogancia, prepotencia y la actitud agresiva, indudablemente, alejan cualquier posibilidad inicial de llegar a un diálogo que conduzca a una solución real” (Vásquez, 2012, pp.37)

Para adentrarse a la resolución de conflictos se deberá investigar, gestionar y transformar al mismo.

**Tabla 8 .Pasos para la resolución de conflictos**

<b>PASOS PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS</b>	
<b>INVESTIGAR</b>	Indica la necesidad de investigar para entender cómo el conflicto empieza y termina, y busca una convergencia de los intereses de los actores
<b>GESTIONAR</b>	Reconoce que el conflicto no puede resolverse en el sentido de librarse de él, y pone énfasis en atenuar sus consecuencias destructivas. Es un concepto que nos remite a los aspectos técnicos y prácticos del esfuerzo, intentando alinear nuevamente las divergencias
<b>TRANSFORMAR</b>	Enfatiza en la naturaleza dialéctica del conflicto. El conflicto social es un fenómeno de la creación humana, que forma parte natural de las relaciones entre los individuos. El conflicto es un elemento necesario de la construcción y reconstrucción transformativa humana de la organización y de las realidades sociales. El conflicto puede tener patrones destructivos que pueden ser canalizados hacia una expresión constructiva. Se asume la transformación del sistema y de la estructura

Tomado de: La Comunicación en Gestión de Crisis, 2012, pp.38

Con el afán de tomar las acciones anteriormente mencionadas, se producirá cambio de actitudes positivas en las partes implicadas, teniendo posibilidades de cambio y, por lo tanto, de transformación, por lo cual esto corresponderá a una solución o supresión del conflicto.

### **3.5.2. Solución o supresión del conflicto**

Para reformar cualquier situación de conflicto es importante considerar que la solución puede ser parcial o total.

La solución parcial sucede cuando se logra anular o debilitar una conducta de conflicto, más se mantiene el resto de los factores de la dinámica. Con esto, no



se garantiza la futura aparición de otro conflicto o suavizarlo con la ayuda para la conversión de éste en uno potencial.

Mientras que la solución total de un conflicto según Fuentes Ávila (2000, s/p) “es un criterio de exagerado optimismo. Por lo regular, la resolución de un conflicto dejará huellas que inevitablemente afectarán las relaciones futuras entre las partes. Este impacto, que tiene sus antecedentes en la elevada carga emocional que toda situación de conflicto supone, tendrá diferentes grados de intensidad en atención al proceso de solución llevado a cabo y a la estrategia elegida”.

“Si se utiliza una estrategia de ganar-perder, es claro que la parte perdedora vivenciará con mayor angustia e intensidad las huellas del conflicto, ya que una derrota clara podrá tornarse en sentimientos antagonistas y autodestructivos, los cuales generalmente preparan las condiciones para el surgimiento de un conflicto posterior.

Cuando la solución del conflicto se obtiene bajo una estrategia de ganar-ganar, el impacto del proceso del conflicto tiende a minimizarse, ya que ambas partes obtienen un resultado constructivo, y resulta muy probable que queden con un alto nivel de compromiso respecto al acuerdo obtenido” (Vásquez, 2012, pp.39)

### 3.6. Crisis

*“Ante una situación de crisis se puede ser paloma y se puede ser halcón, lo que nunca se puede ser es avestruz”*

**José Luis Carrascosa**

“Como es sabido el origen del concepto de crisis es muy remoto, si nos restringimos a la historia de Occidente suele ser situado en la Grecia Antigua, lo empleó Tucídides en "La guerra del Peloponeso" para señalar el momento de decisión en la batalla pero también la evolución de la peste en Atenas atravesando ciertos puntos de inflexión, y por

supuesto Hipócrates, anclando el tema en la medicina donde estuvo instalado con casi exclusividad durante muchos siglos en los que apareció tímidamente en algunas reflexiones sobre acontecimiento sociales.

(...) El concepto de crisis es extremadamente ambiguo, ha tenido múltiples usos, muchas veces contradictorios. A lo largo del siglo XX ha gozado de períodos de enorme popularidad en contraste con otros donde su existencia futura como fenómeno social de amplitud y duración significativas. (...) La crisis es un tiempo de decisión donde el sistema opta (si hay lugar para ello) entre reconstituirse de una u otra manera o decaer (también transitando alguno de los varios caminos posibles).”(Beinstein, 2008, pp.1-3)

Desde el punto de vista sociológico, Julien Freund habla de la aparición de una alteración inesperada capaz de perturbar el desarrollo corriente de un sistema. Con esta lógica define a la crisis como:

“Una situación colectiva caracterizada por contradicciones y ruptura, plena de tensiones y desacuerdos, que hacen que los individuos y los grupos vacilen acerca de la línea de conducta que deben adoptar , porque las reglas y las instituciones ordinarias quedan en suspenso o incluso algunas veces están desfasadas con relación a las nuevas posibilidades que ofrecen los intereses y las ideas que surgen del cambio, sin que sea posible sin embargo pronunciarse claramente sobre la justeza y la eficacia de las nuevas vías” (Freund en Schlemenson, 2007, pp. 86).

Bajo este concepto se podría decir que una crisis es un proceso que afecta a un sistema específico y lo transforma de un estado a otro. Este proceso implica también un cambio en las percepciones y la conducta humana al punto de comprometer relaciones entre individuos y desembocar en confrontaciones reavivar conflictos latentes. “La incertidumbre generada crea dudas sobre la línea conductual que deben seguir los implicados, lo que aumenta la ansiedad

y el instinto de supervivencia y dificulta el trabajo en equipo” (Morín en Schlemenson, 2007, pp. 99).

### **3.6.1. La crisis en el ámbito empresarial**

Cualquier empresa, hoy en día, es susceptible de sufrir una crisis: accidentes, catástrofes naturales, conflictos sociales dentro de la propia organización, son acontecimientos que pueden producirse en cualquier sector empresarial que se trate. Pero obviamente, no todas las empresas padecen una crisis en el mismo grado. Hay empresas que operan en sectores con posibilidades mayores de sufrir más amenazas, ya sea por el entorno físico o competitivo, o bien, por el simple hecho de estar expuestos en mayor medida a los medios de comunicación. Sea cuál sea el nivel de vulnerabilidad, lo que está claro para cualquier organización es que sufrir una crisis puede suponer la pérdida de crédito, de imagen y reputación, poniendo en peligro su propia supervivencia o comprometiendo su futuro.

*“A nivel empresarial una crisis implica una “situación de “máximo riesgo y mínimo control... que genera una amplia cobertura interrumpiendo las actividades normales de la organización” (Ritter, 2011, p. 163). De acuerdo con Theresa Rice en “la actualidad las empresas están más sujetas al escrutinio público que antes y en momentos de crisis son más juzgadas y sometidas a presión” (Rice en Vásquez, 2012, p. 42). Por esto y tomando en cuenta que “las crisis tienen el potencial de atentar contra la reputación de la organización y afectar su rentabilidad futura, su crecimiento e inclusive su existencia” (Lerbinger, 2005, pp. 4) “ésta deben valerse de la acción y comunicación como medios para mantener la continuidad del negocio” (Rice en Vásquez, 2012, pp. 42).*

Conviene aclarar que este concepto de cambio no significa necesariamente algo negativo para el sistema afectado. *“Según la cultura china, el concepto de crisis se traduce como Wéijī (危机), término que se compone de dos caracteres que significan peligro y oportunidad” (Vásquez, 2012, pp. 40). Esto se refiere a que el cambio repentino en el sistema requiere de una rápida adaptación, que*

de ser lograda traerá beneficios pues es un indicio de fortaleza y es una oportunidad para la renovación (Biosca, 1993, pp. 24).

### 3.6.2. Tipos de crisis

Dada la amplia variedad de riesgos, crisis potenciales y su creciente gama de variaciones, resulta difícil lograr una tipología exhaustiva de todas ellas y es imposible que una organización tenga los recursos suficientes que le permitan prepararse para afrontarlas a todas. “Para superar este inconveniente se han elaborado diferentes clasificaciones que permiten diferenciar los tipos de crisis de acuerdo a sus características, orígenes y estructuras” (Fita, 1999, pp. 129).

Una clasificación de acuerdo a sus orígenes divide a las crisis en:

**Tabla 9. Tipos de crisis según Piñuel y Westphalen**

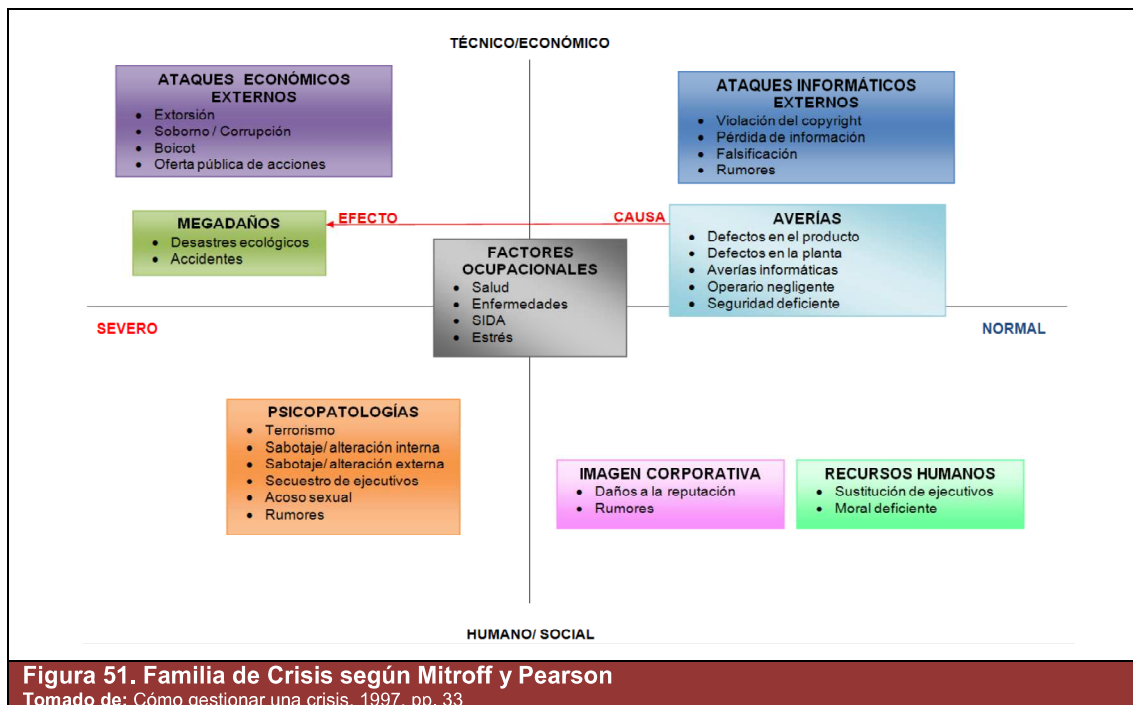
TIPOS DE CRISIS	
OBJETIVAS/ SUBJETIVAS	Donde los acontecimientos objetivos provocadores de la crisis se refieren a atentados, guerras, huelgas, despidos, cambios políticos, entre otros. Mientras que los acontecimientos subjetivos contemplan rumores, declaraciones polémicas de un accionista o situaciones protagonizadas por la competencia
TÉCNICOS / POLÍTICOS	En esta clasificación se diferencia el origen técnico como el de más fácil identificación dentro de la organización, por ejemplo un accidente químico, mientras que el origen derivado de un estado de opinión se lo caracteriza como más sutil y difícil de anticipar. La línea divisoria entre ambos rangos es bastante ambigua, puesto que un problema técnico se puede transformar en un problema político cuando se pone en duda algún elemento de la gestión empresarial
EXÓGENOS / ENDÓGENOS	Las crisis de origen exógeno, como una quiebra bursátil generalizada, atacan inicialmente la imagen empresarial ante sus públicos externos. Al contrario las crisis de origen endógeno, como un desajuste en la cadena de producción de la empresa, afectan primero a la cohesión interna y después se extiende a los públicos externos de la organización

Tomado de: Comunicación en Programas de Crisis, 1999, pp.129 -130

El Centro para la Gestión de Crisis de la Universidad de California del Sur patrocinado por la Asociación Nacional de Fabricantes (National Association of Manufacturers – NAM) “elaboró una tipología de crisis basada en la interpretación estadística de las crisis experimentadas por las compañías Fortune. El estudio duró tres años y evidenció que las crisis pueden agruparse estadísticamente en grupos o familias mayores” (Mitroff y Pearson, 1997, pp. 32).

“Estas familias se condensaron en un cuadro cuyo eje vertical indica el origen de las crisis desde el extremo técnico / económico al extremo humano / social. En el eje horizontal representa la normalidad de la crisis

desde los sucesos cotidianos y comunes, hasta sucesos con causas aparentemente desastrosas o sospechosas” (Mitroff y Pearson, 1997, pp. 32)



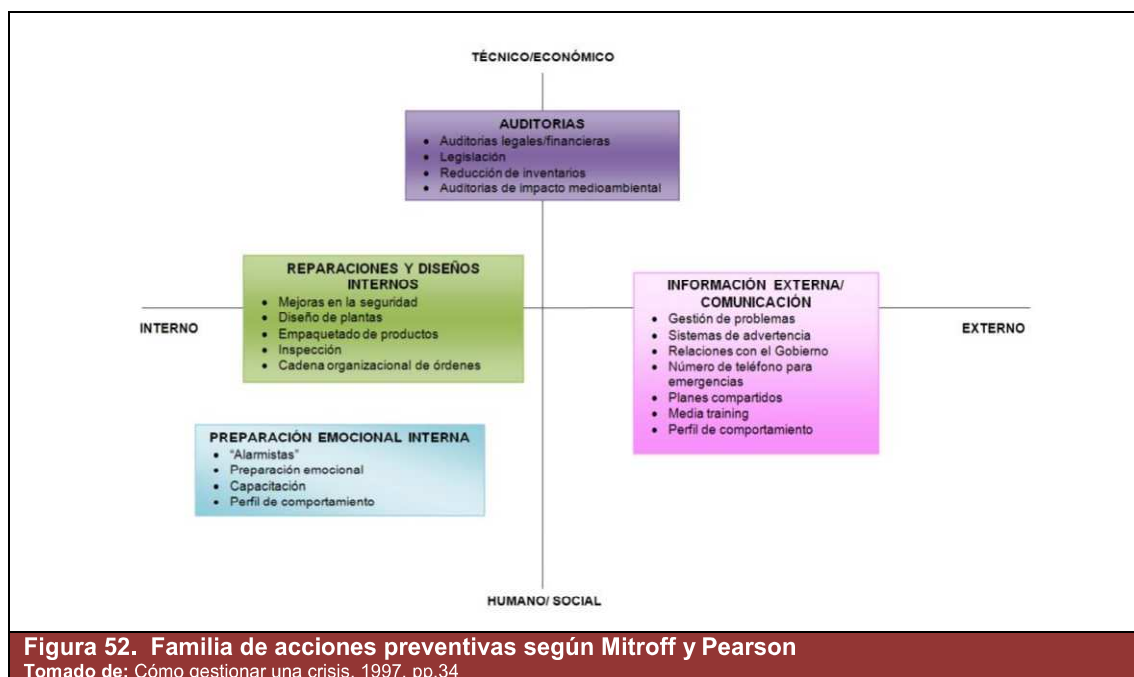
“De acuerdo a esta investigación toda organización debe estar preparada para al menos un crisis de cada familia, puesto que esto le otorga cierta protección frente a otras similares dentro del mismo grupo” (Mitroff y Pearson, 1997, pp. 32). Es importante una clasificación ante las posibles crisis, éstas serán identificadas de acuerdo a su gravedad; hay que tomar en cuenta que éstas pueden aumentar de categoría si no son gestionadas apropiadamente:

Tabla 10. Clasificación ante las posibles crisis

CLASIFICACIÓN ANTE LAS POSIBLES CRISIS	
<b>MENOR</b>	Incidentes menores que se limitan al interior de la organización contenidos y que no generan mayor interés en los medios de comunicación
<b>SERIA</b>	Incidentes que se producen tanto al interior como al exterior de una organización y que a pesar de poderse contener con facilidad involucran a más actores externos, lo que despierta un interés moderado en los medios
<b>MAYOR</b>	Resultados fatales, tanto humanos como ambientales y de infraestructura. Involucran a autoridades regionales y locales y por su significancia reciben una gran atención de los medios

Tomado de: *The Crisis Manager*, 1997, pp.21

Otro resultado del estudio de Crisis que realizó la Universidad de California del Sur fue que las acciones preventivas para cada crisis también pueden ser agrupadas en familias. “Esto significa que toda organización debe formar dos carteras de crisis, una de familias y otra de acciones preventivas para de esta manera distribuir de forma regular el riesgo y la preparación” (Mitroff y Pearson, 1997, p. 35).



Dado que considera una gama tan amplia de crisis y por la facilidad de su organización, esta es la tipología en la que se basa este estudio.

### 3.6.3. Fases en el desarrollo de crisis o eventos adversos

Sin importar la tipología utilizada, la gestión efectiva de crisis implica saber manejar cada una de las fases identificadas como componentes de toda situación adversa. “Según Liliana Guevara existen cuatro fases en el desarrollo de una crisis:

- ✓ Preliminar,
- ✓ Aguda,
- ✓ Crónica,
- ✓ Post-traumática” (Guevara en Vásquez, 2012, pp. 44).

Sin embargo, Ian Mitroff y Christine Pearson proponen que además se incluya una quinta fase de aprendizaje como parte fundamental y cierre de este proceso. Esto se demuestra en el esquema presentado a continuación:



En la fase preliminar o inicial, la organización puede observar ciertas señales o ciertos signos precursoros de una crisis como “defectos en proceso de producción, accidentes e incendios, contaminación ambiental, escándalos por corrupción, problemas de sector, inconformidad de la comunidad, entre otros (Guevara en Vásquez, 2012, pp. 44). El reto que aquí consiste en detectar e identificar “las señales indicadoras y diferenciar si se trata de un problema, un conflicto o una crisis incipiente mediante el uso de un mecanismo de detección de señales” (Costa, 2010, pp.162). “Muchas organizaciones tienen mecanismos muy específicos y no toman en cuenta que un mecanismo destinado a reconocer un tipo específico de crisis no siempre va a recoger las señales de otro tipo” (Mitroff y Pearson, 1997, pp. 36).

En la fase aguda o de prevención, es el momento en que la empresa debe hacer todo lo posible por evitar el surgimiento de una crisis. “En las organizaciones catalogadas como preparadas esta fase implica constantes sondeos y evaluaciones, mientras que las que no están preparadas tratan de ignorar cualquier alerta” (Mitroff y Pearson, 1997, pp.36). “Externamente, esta fase es el inicio oficial de la crisis, por lo que hay gran presión de los medios de comunicación, quienes pueden lograr que exista una espectacularización de los hechos” (Guevara en Vásquez, 2012, pp. 44).

En la fase crónica o de contención “la empresa trata de detener los efectos de la crisis y evitar que afecte a otros sectores de ésta mediante las acciones jurídicas o administrativas necesarias” (Mitroff y Pearson, 1997, pp.26). Es en este punto en que los medios recogen opiniones de todo tipo sobre el accionar de la organización, en los que pone en juego su reputación y predominan los cuestionamientos a la empresa” (Guevara en Vásquez, 2012, pp. 45).

Durante la fase post-traumática o de recuperación tanto la organización como sus públicos “analizan las consecuencias de la crisis y determinan los daños a la reputación” (Guevara en Vásquez, 2012, pp. 45). Es en esta fase en que las organizaciones implementan programas de reanudación de actividades previstos para el corto y largo plazo (Mitroff y Pearson, 1997, pp. 26). Estos programas incluyen ciertas acciones destinadas a reanudar el equilibrio:

- ✓ Operaciones necesarias para reanudar las actividades con normalidad.
- ✓ Actividades críticas a realizarse para atender a los públicos más importantes.
- ✓ Designación de locaciones alternativas, de ser necesario, para la realización de operaciones críticas como los servicios informáticos.
- ✓ Generación de nuevos mecanismos comunicacionales para no perder el vínculo con los clientes más importantes (Mitroff y Pearson, 1997, pp.37).

Finalmente la última “fase de aprendizaje implica reflexionar sobre las lecciones aprendidas de las experiencias, ya sean propias o de otras organizaciones” (Costa, 2010, pp. 171). “Es en este punto en el que se deben evaluar los factores que permitieron un correcto desenvolvimiento durante la crisis y los que afectaron su actuación, para que de esta manera se puedan mejorar las capacidades de gestión de crisis” (Mitroff y Pearson, 1997, pp. 26).

De acuerdo a Joan Costa existen cinco fuentes principales que permiten consolidar este conocimiento y lograr un verdadero cambio en las habilidades del management:

- ✓ Las crisis vividas por la empresa,
- ✓ Las crisis ocurridas en otras organizaciones de su mismo sector,
- ✓ Las crisis extrapolables de otros sectores de actividad,
- ✓ Los conflictos que no llegan a ser situaciones críticas,
- ✓ Los problemas que no llegan a convertirse en conflictos (Costa, 2010, pp. 171).

#### **3.6.4. Procesos en la pre – crisis y la post – crisis**

Joan Costa afirma que “la mejor gestión de crisis es evitarlas” al momento de hablar sobre qué hacer en la pre - crisis y post - crisis indica:



**“Pre-crisis:** Se deben diseñar sistemas y procedimientos para asegurar que la compañía esté preparada, lo que incluye: consultoría procedimientos, auditoría manual, desarrollo, temas de monitoreo, administración, relaciones medios de comunicación, Media Training, relaciones influyentes y entrenamiento del personal. En crisis se debe suministrar a la compañía asesoría y apoyo con los recursos requeridos cuando tiene el tiempo en su contra. Es necesario crear imagen de credibilidad, responsabilidad y preocupación; generar vínculos para el manejo de crisis, relaciones con los medios y la unión de colaboradores. Construir el centro de crisis, apoyarse con publicidad y compra de medios, así como una coordinación de proveedores.

**Post-crisis:** Se procura asegurar que la posición de la compañía mantenga su lugar en el mercado y pueda mejorar la actividad comercial. Para ello, es necesario una evaluación y reporte, actualización de procedimientos y manuales, y realizar repasos de entrenamiento”. Cuando hay crisis la empresa se encuentra en una casi total indefensión, por lo que la comunicación se debe convertir en sistema de defensa, ya que la emergencia suscita un llamado a la información. El problema es que en el momento que le informan por cualquier medio la noticia, y peor aún, cuando se trata de un periodista que cubre la fuente, usted no tiene suficiente información para poder formarse una idea de cómo vaya a terminar todo. Lo único que usted sabe con certeza es que el periodista lo está inculcando. Él asumirá que usted es el responsable de la negligencia de la compañía (sin considerar los hechos que se han recopilado y presentado).

Luego de analizar estas fases podemos señalar que la administración de crisis efectiva denota dos cosas:

- ✓ Estar atento a las áreas de riesgo en su organización.
- ✓ Crear una compañía preparada para manejar a los medios de comunicación” (Costa en Vásquez, 2012, pp.46)

### **3.6.5. Gestión Integrada de Crisis**

De acuerdo a Guilherme Santana, la gestión de crisis se puede entender como *“un esfuerzo continuo, amplio e integrador que las organizaciones realizan efectivamente como una tentativa de, ante todo, entender y prevenir la crisis; y de efectivamente administrar aquella que ocurre”* (Santana, en Vásquez, 2012,

pp. 47). Esto significa que la gestión de crisis se fundamenta en el investigar a fondo las variables que pueden afectar a la empresa, para conocer su estado y grado de amenaza. Este conocimiento es la base sobre la cual planificar una estrategia de prevención de crisis que sea funcional y efectiva.

La prevención juega un papel vital, puesto que permite tener una visión a futuro sobre todo lo que podría suceder y obliga a pensar en todas las opciones posibles para evitar llegar a un punto crítico. Sin el factor de planificación la gestión se convertiría en una contención de daños, es decir en tratar de hacer algo cuando el problema ya se ha desencadenado y cuando podría ser muy tarde para solucionarlo. Este simplismo en la gestión puede ser desastroso, puesto que no toma en cuenta factores como las percepciones de públicos o la reputación empresarial.

Al contrario, si se logra un entendimiento de todas las variables que deben tomarse en cuenta al momento de prevenir y gestionar una crisis, se tienen las herramientas para desarrollar un verdadero plan de crisis acorde al perfil de la empresa y al entorno en el que se desempeña. Este conocimiento facilitará las acciones y evitará que el caos generado por una crisis sea devastador para la institución.

#### **3.6.6. Identificación de crisis**

Tal y como señala Fearn-Banks (1996: 1) *“una crisis puede y seguramente sucederá. ¿Cuándo? Esa es la pregunta”*. La misma autora piensa que cuando se dan esas situaciones es más apropiado pensar negativamente que hacerlo en positivo para poder efectuar una óptima gestión de crisis, ya que estos sucesos conllevan resultados potencialmente negativos y que afectan, en primer orden, a la imagen de la empresa, pudiéndose producir también consecuencias lastimosas sobre sus públicos.

Es fundamental, pues, tener en cuenta que la crisis se basa en una incógnita por desconocer el momento en el que puede producirse. Esa sensación de riesgo, puede verse disminuida si se llevan acciones de prevención.

El hecho de que las crisis aparezcan de forma inesperada es lo que provoca que en muchas empresas no se tenga la consciencia de lo necesario que

resulta poseer un plan de gestión de crisis. Muchos directivos optan por pensar que cuando llegue la crisis ya se intentará hacer frente a esa situación de alguna manera, pero lo que no saben, es que uno de los factores más importantes en esas circunstancias es el factor tiempo y ganarle la partida requiere preparación y previsión.

### 3.6.7. Perfil de crisis

Un perfil de crisis es la caracterización del estado de la organización en cuanto a la gestión de eventos adversos. “Según estudios realizados se han identificado cuatro factores clave para la elaboración de este perfil, como los tipos de crisis y las fases de crisis analizadas anteriormente. Para completar el estudio se debe sumar el entendimiento de los sistemas de crisis y de los grupos de interés y su rol en la organización” (Mitroff y Pearson, 1997, pp. 30).



Figura 74. Variables en un programa integrado en gestión de Crisis según Mitroff y Pearson  
Tomado de: Cómo gestionar una crisis, 1997, pp.30

Por lo general las crisis se generan a partir de:

“las interacciones entre cinco sistemas: factores tecnológicos, factores de infraestructura organizacional, factores humanos, factores emocionales y factores de cultura organizacional. A pesar de esto la mayoría de las organizaciones se enfocan en las causas tecnológicas de las crisis sin tomar en cuenta el resto de variables. Esto se debe a que los procesos tecnológicos se desarrollan pensados en humanos ideales, cuyas emociones o capacidades no cambiarán sin importar las circunstancias” (Mitroff y Pearson, 1997, pp.38).

En la realidad los problemas emocionales, el estrés y el cansancio son determinantes en el desempeño de las personas y por ende pueden alterar las operaciones si no son tomadas en consideración. En cuanto a los grupos de interés los podemos definir:

“Como un conjunto de individuos e instituciones que en mayor o menor medida se vinculan a la organización y tienen un efecto en su desempeño. En este punto es conveniente determinar el rol que cada público puede desempeñar si la organización entra en crisis, es decir en quién se puede confiar y cómo se debe lidiar con públicos peligrosos. Así como se identifican las características de cada público, las organizaciones deben preguntarse cómo serán vistas por sus estos de acuerdo a sus actuaciones frente a la crisis. Algunos de los arquetipos a usarse son: héroes, víctimas, villanos, protectores, aliados, enemigos o salvadores” (Mitroff y Pearson, 1997, pp. 41).

Con todos estos elementos identificados, es posible determinar las debilidades y fortalezas de la organización para poder corregirlas y potenciarlas respectivamente. Este perfil permite conocer por dónde iniciar la elaboración del plan de crisis como herramienta fundamental de gestión.

### **3.7. Fases del proceso de gestión de crisis**

Se establece cuatro fases o etapas por las que puede atravesar el proceso de gestión de crisis:

- ✓ Control de riesgos,
- ✓ Planificación,
- ✓ Declaración de crisis, y;
- ✓ Tratamiento post-crisis: análisis, aprendizaje y actualización

#### **3.7.1. Primera fase: Control de Riesgos**

Cuando hablamos de control de riesgos nos estamos refiriendo a la detección de aquellos acontecimientos o asuntos que puedan poner en peligro los objetivos de la organización, anticipándose a ellos antes de que puedan alcanzar un punto que amenace los intereses de la empresa. Se trata de identificar aquellos problemas que son susceptibles de originar una situación crítica, antes de que afecten a un gran número de individuos, o bien, acapare la

atención por los medios de comunicación. Algunos sectores empresariales están más en peligro que otros y el nivel de riesgo también puede diferir en función de las condiciones intrínsecas o extrínsecas de la empresa.

Entre los riesgos potenciales a los que se puede enfrentar cualquier empresa, podemos establecer los siguientes (Sheldon, 1994, pp. 33):

- ✓ Desastre natural.
- ✓ Desastre por fallo humano.
- ✓ Fallo en el diseño, fabricación o embalaje del producto.
- ✓ Sabotajes al producto por parte de usuarios o terroristas, por razones políticas o fraudulentas.
- ✓ Fuga de información hacia la competencia o hacia una amplia audiencia, ya sea deliberado o accidental.
- ✓ Riesgos legislativos. Hay productos y servicios que pueden ser prohibidos o restringida su venta. Lo mismo ocurre, con la regulación de la publicidad que pueden acabar con una campaña creativa.
- ✓ Aspectos medioambientales.
- ✓ Aspectos sanitarios.
- ✓ Relaciones industriales como las huelgas y otras acciones laborales.
- ✓ El comportamiento individual de altos cargos.
- ✓ Mala prensa.
- ✓ Acciones gubernamentales.
- ✓ Otros. Dada la gran variedad de perfiles de empresas, las posibilidades de riesgos potenciales “novedosos” obligan a incluir este punto en la clasificación.

Habiendo identificado los posibles riesgos que puede correr la empresa es momento de evaluar cuál es la probabilidad de que ocurran. Evaluar esta probabilidad sólo se puede realizar si se posee un conocimiento exhaustivo de la empresa, de su cultura corporativa.

También es recomendable realizar una investigación de mercado por si otras empresas del mismo sector han padecido situaciones conflictivas pasadas y cómo las han solventado. El segundo factor a tener en cuenta en el control de riesgos es el nivel de peligro o cuán severo puede ser el asunto que afecta a la empresa, evaluando la gravedad de sus posibles consecuencias. Todo esto se recogerá en un informe que deberá tenerse presente en la fase siguiente de planificación y prevención de crisis potenciales.

### 3.7.2. Segunda fase: Planificación

Conociendo el perfil de crisis organizacional se da paso al desarrollo de “un plan de contingencia, el cual determinará las acciones a tomarse para cada posible circunstancia y permite ejecutar una adecuada gestión y control de los sucesos” (Lerbinger, 1997, pp.20).

*“Los planes de comunicación de crisis posibilitan que la imagen corporativa salga inmune ante imprevistos que arriesgan la reputación de la empresa, su tratamiento incluye la prevención, y una actuación eficaz en el caso en que materializa este estado”. (Vásquez, 2012, pp.56)*

Este plan debe contener una estrategia de acción y la elaboración de políticas de crisis que permitan a la organización tener una guía al momento de ocurrir una crisis. Además, debe considerar todas las actividades a ser realizadas antes, durante y después del evento adverso, para lo cual es recomendable definir algunos factores:

- ✓ “El objetivo que se busca para cada caso,
- ✓ El mensaje que se debe elaborar, alineado al objetivo,
- ✓ Las audiencias y canales oportunos y disponibles en el momento,
- ✓ Las políticas, expertos y otros públicos que puedan ser de utilidad para la empresa,
- ✓ Las responsabilidades de cada área y los responsables de ejecutarlas,
- ✓ Los planes técnicos y de comunicación necesarios para contener la situación,
- ✓ El presupuesto necesario para llevar a cabo todas las acciones previstas” (Villafañe en Vásquez, 2012, pp. 58).

El objetivo de este plan es agilizar la actuación de la organización en un momento de crisis, puesto que considera políticas y datos importantes que ayudarán en la toma de decisiones. Además de las actividades a realizarse, el plan indica la mejor manera de hacerlas sin que esto impacte negativamente en la reputación o las operaciones de la empresa.

#### 3.7.2.1. Manejo de escenarios

Al iniciar una planificación de crisis, hay que considerar que durante un evento crítico existen demasiadas cosas en juego como para gestionar de acuerdo a

una única perspectiva, de ahí radica la importancia de hacer suposiciones basadas en el conocimiento previo de la organización, su entorno y sus vulnerabilidades.

“El manejo de escenarios permite adelantarse a los sucesos que podrían ocurrir sin limitarse únicamente a los tipos crisis, sino que incluye las reacciones de los públicos ante la actuación de la organización, los cambios en el entorno y los efectos que los mensajes enviados pueden tener en su reputación” (Vásquez, 2012, pp. 60).

Para iniciar, se debe trabajar con los tipos de crisis identificados en el perfil o al menos con uno de cada familia, para lograr una mejor cobertura. De acuerdo a Luis Velasco se debe plantear en un inicio un escenario base de acuerdo a la estructura actual de la organización, tomando en cuenta los grupos de interés, la situación del entorno y las posibles reacciones. En base a éste se plantearán escenarios múltiples, entre ellos uno pesimista que permita determinar las peores situaciones y uno optimista que represente las alternativas positivas (Velasco en Vásquez, 2012, pp. 63).

El manejo de escenarios es una actividad de suposiciones basadas en realidades, cuyo objetivo es dar una visión más amplia y realista del futuro empresarial. Pero esta actividad no debe quedar en un juego utópico, sino que debe utilizarse en la prevención de las acciones necesarias a llevarse a cabo en cada situación de acuerdo a las necesidades y características del entorno organizacional.

#### **3.7.2.2. Comité de Crisis**

Un plan de crisis no tendrá efecto si no se cuenta con un equipo de personas capacitadas para su elaboración e implementación; para esto se debe designar un comité de crisis el cual se encargará de monitorear la situación crítica, gestionarla y contener sus efectos.

*“Este comité deberá estar conformado por un selecto y reducido grupo de miembros de la organización incluyendo como staff fijo al Gerente General o*

Director de la organización, al responsable de comunicación y al asesor *jurídico*” (Lerbinger, 1997, pp.25).

La presencia del Gerente General es importante puesto que es quien conoce todas las generalidades de la organización y puede aportar con una visión más amplia de su manejo, además en la mayoría de los casos tendría el papel de vocero. El responsable de comunicación es quien se encargará de la creación y difusión de los mensajes, del manejo de relaciones con los medios de comunicación y del cuidado de las percepciones sobre el tema. Finalmente, el asesor jurídico se encargará de velar por los intereses de la organización, a través de los medios legales.

A parte del staff fijo el comité deberá incluir al director del área operativa afectada y al responsable de seguridad y salud ocupacional para que aporten con conocimientos más específicos sobre el tema en cuestión, en particular con datos actualizados sobre el origen del problema y la mejor forma de solucionarlo (Lerbinger, 1997, pp.25). Además, *“es conveniente contar con la asistencia de consultores externos especializados en un tema como es el caso de una agencia de relaciones públicas, expertos técnicos o profesionales en gestión de riesgos, quienes podrán aportar con una visión más objetiva sobre el asunto crítico”* (Barquero y Barquero, 2005, pp. 284). Estos consultores pueden ser de gran ayuda, pues su visión externa a la organización proporcionaría un mejor entendimiento de las percepciones de los públicos externos. Además, con su experiencia en temas similares podrán guiar de mejor manera al comité en la toma de decisiones. Una consultora de relaciones públicas para la parte mediática sería una gran aliada para la organización, en particular si ésta no tiene un responsable de comunicación en cuyo caso deberá tomar este rol dentro del comité.

El comité de crisis, deberá funcionar como un ente separado de la organización, por lo que es importante que cada miembro del éste cumpla un rol específico durante un evento adverso. *“Algunos de los más importantes son el del vocero oficial y su reemplazo, el presidente del comité y la persona encargada de dar la voz de alarma al momento de ocurrir el suceso”* (Lerbinger,



1997, pp. 24). Es necesario que cada miembro se apersona de su rol como miembro del comité, sin importar si éste difiere de su posición jerárquica dentro del organigrama de la empresa, en particular al momento de actuar, tomar decisiones y recibir órdenes.

Una vez establecido el comité y sus roles *“se debe definir los pasos a seguir para convocarlo, para lo que cada miembro debe contar con toda la información de contacto de sus pares”* (Lerbinger, 1997, pp. 24). Es recomendable seguir una cadena de alerta para la convocatoria, la cual comenzaría con una persona como la encargada inicial y la convocatoria pasaría de persona en persona en un orden preestablecido. Así mismo, *“cada persona debe ser capacitada en su rol mediante talleres y simulacros periódicos que refuercen sus conocimientos y destrezas para enfrentar una crisis”* (Costa, 2010, pp.161). El comité debe contar con un centro de operaciones propio especialmente equipado para situaciones críticas.

“Esto implica que debe contar con todo el equipo informático, tecnológico y comunicacional para monitorear la crisis y para que los miembros puedan trabajar en su gestión. En caso que la sede quede inaccesible por algún motivo, se recomienda tener una ubicación alternativa que pueda cumplir con las funciones mencionadas” (Barquero y Barquero, 2005, pp.283).

Suele ser recomendable mantener una sección a parte como centro de comunicación, donde se realice el monitoreo y se atienda las solicitudes mediáticas. *“Incluso podría contar con una sala de juntas privada que permita recibir a los medios de comunicación para hacer declaraciones, sin que esto interfiera con las deliberaciones del resto de miembros del comité”* (Lerbinger, 1997, pp. 25)

### **3.7.3. Tercera Fase: Declaración de crisis**

A pesar de lo importante que resulta para la empresa planificarse y prepararse ante una posible crisis no existe ningún método que nos garantice que dicha crisis no pueda producirse realmente. Pero por supuesto, aquellas empresas

cuya gestión viene precedida por el control de riesgos, la preparación y planificación, están en mejores condiciones de afrontar la fase de crisis, que aquellas que esperan que se produzca una situación de crisis para reaccionar, y en ese momento comienzan a planificar actividades como nombrar un comité de crisis, un portavoz, organizar las ruedas de prensa, etc., lo que significa una pérdida de tiempo puesto que es en esta fase cuando hay que tomar decisiones y actuar como estaba previsto. Es difícil para la empresa asumir una crisis.

Nos encontramos en un evento de crisis cuando la situación no deseada ha trascendido públicamente y los medios de comunicación comienzan a hacerse eco de lo ocurrido. Es en este momento cuando las tareas que se habían planificado anteriormente cobran su máximo sentido y deben ponerse en práctica. Con esta situación las principales prioridades de la gestión de crisis son dos: primero, mantener la calma y segundo, intentar recuperar el control. La empresa se ve obligada a intervenir si quiere evitar un daño mayor. Muchos de los mecanismos o procedimientos para recuperar dicho control conllevan la implementación de un efectivo plan de comunicación. Asegurar la imagen de la empresa teniendo el control de la situación va a depender de cómo comunique sus acciones y su posición ante sus públicos.

#### **3.7.4. Cuarta Fase: Tratamiento post-crisis: análisis, aprendizaje y actualización**

Cuando la compañía parece haber tomado el control de la crisis, hasta lograr conseguir una situación de relativa calma, es momento de evaluar cuáles han sido las consecuencias, cómo reparar los posibles daños causados y no bajar la guardia todavía, pues, aunque el nivel de gravedad de la crisis ha disminuido, quizás pueda producirse un cambio inesperado y volver a acentuarse si no seguimos vigilando su proceso.

Otra de las actividades que deben desarrollarse en esta fase es llevar a cabo una serie de investigaciones especialmente sobre cuáles son las actitudes que presentan los públicos afectados frente a la empresa, la cual acaba de verse

involucrada en una situación crítica. En términos de comunicación empresarial, puede haberse dañado la imagen o la reputación de la empresa, y es primordial conocer estas actitudes si queremos iniciar un plan de recuperación, para posteriormente implementarlo de modo que se consigan los objetivos fijados.

El comité de crisis deberá hacer una autocrítica de aquello que hicieron bien, y por otro lado, remarcar cuáles fueron los errores para que en futuras situaciones de crisis no vuelvan a ocurrir. De este análisis de las tareas llevadas a cabo, deberán salir nuevas mejoras, y como consecuencia de ello, deberá actualizarse el plan de gestión de crisis.

### **3.8. Análisis del Valor del Impacto de Crisis - CIV**

Para determinar el tipo de impacto que tendrá y la probabilidad de que suceda un evento adverso, se realiza la valoración del impacto de crisis a través del CIV (Crisis Impact Value - Valor de Impacto de Crisis). “Este valor se obtiene al responder objetivamente a cinco preguntas, asignándoles un valor en una escala del 0 al 10:

- ✓ ¿Puede aumentar la crisis en intensidad?
- ✓ ¿Puede la crisis caer bajo el escrutinio de los medios de comunicación y las administraciones públicas?
- ✓ ¿Puede interferir en la situación normal del negocio?
- ✓ ¿Perturbará la imagen positiva de la organización?
- ✓ ¿Puede la crisis perjudicar a las bases de la empresa?” (Fita, 1999, pp. 149).

Una vez establecido el valor a cada pregunta se deben promediar los resultados y ese número será el Valor de Impacto de Crisis. “Esto se deberá hacer con todos los tipos de crisis a los que la empresa es vulnerable” (Fita, 1999, pp. 154). Luego se deberá asignar un valor porcentual de la probabilidad existente para que cada tipo de crisis suceda, basado en un análisis objetivo del entorno y de la organización. Este valor se denominará factor porcentual. Finalmente se deberán cruzar ambos valores en un plano cartesiano llamado,

diagrama de crisis, el cual permitirá clasificar a cada tipo de crisis en una de las cuatro zonas existentes:

**Tabla 11. Análisis del Valor de Impacto de Crisis según Jaume Fita**

ANÁLISIS DE VALOR DE IMPACTO DE CRISIS	
ZONA ÁMBAR	Alto CIV y bajo factor porcentual
ZONA ROJA	Alto CIV y alto factor porcentual
ZONA VERDE	Bajo CIV y bajo factor porcentual
ZONA GRIS	Bajo CIV y alto factor porcentual

Tomado de: Comunicación en Programas de Crisis, 1999, pp. 156).

Esta clasificación en grupos es de gran utilidad al momento de gestionar la planificación de crisis, pues los tipos de crisis que se encuentren en la misma zona compartirán características y a su vez tendrán un manejo similar en caso de suceder.

### 3.9. La prevención en la Gestión de crisis

Para cualquier empresa, se debe tomar conciencia ante la posibilidad de sufrir un problema muy grave o crítico, resultando necesario el plantearse todos los escenarios probables y no probables que puedan derivar en crisis.

Como señala Alcat (2005: 34), periodista especializado en gestión de crisis, el 95% de las empresas sufren como mínimo una crisis o contingencia seria a lo largo de su vida; indica además que sólo el 10% de estas compañías afectadas aprovechan esta circunstancia para corregir errores, extraer conclusiones positivas de lo sucedido y salir mejor paradas antes de padecer el percance. Este dato nos revela la importancia que tiene para la empresa estar prevenida, pero que a pesar de ello, todavía una cantidad ingente de compañías creen que nunca se van a ver afectadas por una crisis lo cual conlleva a improvisar.

Basándonos en todo lo antedicho, podemos afirmar que la clave de una gestión efectiva de la crisis viene determinada por anticiparse e identificar los asuntos o ámbitos más vulnerables o que puedan transformarse en situaciones críticas,

para que en caso de no poder evitarlas la empresa se vea afectada lo mínimo posible.

### **3.10. Comunicación en la Gestión de Crisis**

La comunicación es esencial para el manejo de crisis, puesto que con ella se puede manejar la información pertinente y establecer relaciones con uno de los públicos más importantes en estos momentos, los medios de comunicación. “Este tipo de relación más las estrategias aplicadas a la prevención y de elaboración de mensajes son de gran utilidad cuando se trata de salvaguardar la reputación empresarial” (Costa, 2010, pp. 159).

La empresa Burson - Marsteller presenta diez acciones a tomarse en situaciones de crisis, alineadas con una estrategia comunicacional:

- ✓ “No especular ni presentar hipótesis que no se sustenten en datos,
- ✓ Convertirse en la primera fuente de información oficial y estar siempre disponible ante los medios,
- ✓ No mentir para no perder la credibilidad ante los públicos,
- ✓ Tener una actitud de interés, preocupación y empatía con los afectados y demás públicos,
- ✓ No impedir el acceso de periodistas al lugar de los hechos, a menos que esto atente contra su seguridad,
- ✓ De ser necesario establecer canales de comunicación directa con afectados y demás públicos involucrados como página web o línea telefónica especializada,
- ✓ Compartir la información actualizada con otras audiencias de interés como entidades gubernamentales o seccionales,
- ✓ Recordar que el primer público en ser informado debe ser el público interno para evitar especulaciones,
- ✓ No eludir responsabilidades ni tratar de buscar culpables, por el contrario buscar soluciones,
- ✓ Mantener un flujo de comunicación constante durante la fase activa de la crisis y durante la post-crisis continuar con los esfuerzos para recuperar la confianza perdida y mantener los niveles de credibilidad (Burson – Marsteller en Vásquez, 2012, pp. 68).

### 3.10.1. Responsable o coordinador de crisis

Es el máximo responsable del control y seguimiento de la crisis, así como el encargado de coordinar todas las funciones de los demás miembros del comité de eventos adversos. La emisión de mensajes tanto internamente como externamente se hará bajo su autorización y supervisión. Es conveniente que este responsable o coordinador pertenezca a la Alta Dirección, o en caso de no serlo, que pueda tener acceso directo a ella.

El presidente o director de la empresa es *“moral y jurídicamente el responsable mayor de las actividades de la empresa”* pero su actuación debe ser estudiada ya que su intervención en exceso *“puede contribuir a dramatizar la situación”*, pero en el caso de no intervenir o hacerlo demasiado tarde, *“puede dar la impresión de duda delante del problema, ya sea, por incapacidad o para justificarse”*. (Fita, 2004, pp. 210-211)

### 3.10.2. Director de comunicación o DIRCOM

Será quien establezca las acciones comunicativas que se llevarán a cabo con los distintos públicos de la empresa. Es pues, el encargado de coordinar las relaciones de la entidad con cada uno de los públicos y especialmente con los medios de comunicación, quienes realizarán un seguimiento completo de la crisis. Ferrer (2000: 176) señala una serie de principios que todo director de comunicación deberá tener en cuenta en relación con los medios de comunicación:

- ✓ Ofrecer una información completa y contextualizada, que no dé lugar a distintas interpretaciones.
- ✓ No expresar favoritismos entre los medios de comunicación.
- ✓ Contactar con los medios de comunicación que no se hayan comunicado con la empresa.
- ✓ Entregar a los/las operadores/as telefónicos/as un documento con la información que pueden facilitar al público y con instrucciones sobre cómo actuar en cada caso si se producen llamadas de periodistas, autoridades, clientes, etc.

### **3.10.3. Portavoz o vocero de la Organización y el manejo del Media Training**

Uno de los miembros del comité de crisis es el vocero, quien como su nombre lo indica es la voz oficial de la organización ante sus públicos. Es la única persona autorizada a dar declaraciones sobre los sucesos, puesto que se debe mantener unicidad en el mensaje a ser emitido.

“Dada la responsabilidad que tiene y los conocimientos de la situación que necesita este rol suele ser desempeñado por el Gerente General, sin embargo es necesario que éste desarrolle determinadas destrezas al momento de dirigirse a sus públicos de interés” (Vásquez, 2012, pp. 65).

“Para lograr apariciones exitosas el vocero debe ser una persona con facilidad de palabra y cierto carisma que le permitan desenvolverse ante los medios de comunicación” (Barquero y Barquero, 2005, pp. 290). Debe lograr transmitir serenidad y empatía, en particular cuando se trata de un evento con una elevada dosis de riesgo, que puede desembocar en una tragedia. A su vez debe demostrar dotes de liderazgo y firmeza, para que se transmita la sensación de seriedad durante las investigaciones y acciones por solucionar el problema. “Finalmente, sus apariciones deben ser coherentes con la seriedad del incidente y los objetivos de la organización para lo que sería conveniente que tenga ciertas nociones de comunicación y que trabaje de cerca con el responsable de esta área” (Lerbinger, 1997, pp. 28).

“Para evitar cambios de vocero a mitad de la crisis se recomienda tener un vocero suplente, quien también deberá recibir capacitación en media training” (Ritter, 2011, pp. 176). Los talleres deberán incluir técnicas de manejo de lenguaje no verbal como gesticulación, imagen personal y expresión facial. Esto es básico, tomando en cuenta que estos elementos son una gran fuente de información y que en ocasiones son decisores cuando de credibilidad y seriedad se trata. Además “los voceros deben ser en cómo identificar y responder a preguntas capciosas de los periodistas, cómo manejar las

emociones y cómo desenvolverse en los diferentes medios de comunicación” (Villamarín, 2011, pp. 36).

En ocasiones existen periodistas que desconfían y tratan de encontrar la “verdad” mediante preguntas complicadas que pueden poner nervioso al vocero. Para que esto no sea un problema, éste debe poder mantener la calma y ser claro en las declaraciones sin dejar que se ponga palabras en su boca. Debe saber el momento adecuado y la forma de parar una entrevista problemática, sin que esto genere conflictos con el medio de comunicación. No hay que olvidar que ellos pueden ser los mejores aliados o los más terribles enemigos, por lo que las buenas relaciones son imprescindibles en momentos críticos.

#### **3.10.4. Relación con los medios de comunicación y líderes de opinión**

En momentos de crisis la relación con los medios de comunicación es vital para evitar que la reputación empresarial sufra daños. Por esto es de suma importancia que “la organización se convierta en la primera fuente de información para los medios de comunicación y que mantenga un diálogo abierto con ellos” (Barquero y Barquero, 2005, pp. 298). Cuando los medios tienen que buscar la información por otros sitios se crea la idea de que la empresa no es confiable ni transparente por lo que es posible que esto influya en la credibilidad de futuros reportes sobre el tema.

“El responsable de comunicación, o la persona que éste designe, será quien se encargue de todos los asuntos mediáticos e informativos. Es importante que todo el personal de la organización esté al tanto de quién es la persona designada y que tengan disponible su información de contacto en caso que algún medio se comunique con ellos” (Ritter, 2011, pp. 176).

No importa el tema del que el medio quiera hablar, los miembros de la organización deben tener claro que ellos no están autorizados para dar declaraciones y con mucha amabilidad deben hacérselo saber al periodista a la vez que le dan la información de los encargados de comunicación.



“Una de las principales responsabilidades de la persona o equipo encargado de la comunicación es la creación y actualización de una base de datos de medios comunicacionales y periodistas. Ésta debe estar lista para usarse al momento de ocurrir una crisis, puesto que esto permite a la organización ser los primeros en enviar la información y el ponerse a su disposición para cualquier requerimiento adicional” (Barquero y Barquero, 2005, pp. 298).

Se debe seleccionar las secciones o programas relacionados con el tipo de gestión de la empresa, para no perder tiempo y recursos enviando boletines a periodistas que no tendrán interés en el tema.

“La primera comunicación enviada a los medios debe incluir una prevaloración de los hechos ocurridos y de las medidas que se están tomando al respecto. Debe dejar en claro que la organización acepta la existencia de una crisis y que lamenta mucho lo sucedido y los efectos que esto pueda tener. El objetivo de este comunicado es dar a entender que la organización ha tomado el control de la situación o está haciendo esfuerzos para lograrlo” (Barquero y Barquero, 2005, pp. 298).

Para evitar errores en datos, esta comunicación debe incluir una hoja donde se describa brevemente la historia e información relevante de la organización; dependiendo de la gravedad de la situación y de su desenvolvimiento se tomará la decisión de realizar una rueda de prensa o entrevistas individuales con ciertos medios de comunicación. Para cualquier caso es recomendable preparar un kit de prensa con información sobre la organización y copia de los boletines de prensa, además es la ocasión para incluir fotografías o gráficos que ayuden a entender lo sucedido y sirvan de apoyo a cualquier declaración realizada.

“Se deberá recoger todo tipo de información de interés como guías o listados de los medios más importantes (nombre de los responsables, teléfonos,...); cómo se va a hacer llegar la información a los medios (e-mail, twitter, facebook, blogs,...); un borrador de los materiales de

comunicación que se van a utilizar (preguntas y respuestas, historial de la empresa, comunicados de prensa,..); cómo se realizará la cobertura informativa; quién será el portavoz de la empresa y algunas recomendaciones sobre cómo actuar ante las apariciones públicas; y por último, impresos de recogida de información que permitan por ejemplo, realizar una cronología de los hechos, quiénes asistirán a las ruedas de prensa, o el tipo de información que se solicita y quién la solicita”. (Enríquez Jiménez, 2007, pp.148)

Durante cualquier tipo de interacción personal con los medios es importante estar preparado a las posibles preguntas que estos puedan tener, teniendo en cuenta que muchas podrán causar malestar o podrán ser difíciles de contestar. Para esto hay que hacer un listado con todas las posibles opciones, hasta las más maliciosas, y preparar una respuesta adecuada para cada una. Lo básico es siempre dar una respuesta a cualquier inquietud y evitar la frase “*sin comentarios*”. De ser el caso lo apropiado es decir que aún no se conocen todos los datos referentes a un tema en particular, comprometerse a darlos a conocer en el menor tiempo posible y cumplir con esta promesa” (Villamarín, 2011, pp. 1). Una buena relación con los medios se basa en una comunicación fluida, en un trato amable, dar información oportuna y veraz, pero sobre todo en una adecuada preparación previa que permita evitar mayores conflictos.



**Figura 55. El circuito de las Relaciones Públicas**

Tomado de: “La comunicación empresarial en situaciones de crisis”, Ana María Enríquez Jiménez, Barcelona, 2007

Dentro de lo señalado anteriormente, se observa que, en la gestión que realiza EP FLOPEC, no se ha llevado un Plan de crisis, ni en cómo será el proceso a la comunicación ante estos eventos que afecten a su imagen y reputación, por lo que en el siguiente capítulo, la maestrante se realizará la investigación dentro de la Institución para el mejoramiento sobre este tema y la propuesta del mismo.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1. Investigación**

Para la ejecución del presente estudio se utilizaron tres herramientas de investigación: Observación, entrevistas y documentación. La observación se realizó en los días en que se efectuaron las entrevistas y las encuestas en las oficinas tanto de Esmeraldas como de Quito, y principalmente en el Buque Tanque Cotopaxi, el cual estaba fondeando en el Puerto de Balao - Provincia de Esmeraldas.

La documentación consistió en la recopilación de datos sobre la Empresa a través de documentos empresariales y entrevista realizada al Capitán Orlando Carrión, Jefe de Seguridad y Medio Ambiente de EP FLOPEC, además, y en particular, mediante la aplicación de una encuesta al personal embarcado como administrativo.

#### **4.2. Parámetros**

La investigación se llevó a cabo mediante el uso de un enfoque mixto, el cual incluyó herramientas cualitativas y cuantitativas. El enfoque cualitativo se compuso de la observación del entorno donde labora el personal y de entrevistas a las Gerencias y Jefaturas de la organización. Para el enfoque cuantitativo se llevaron a cabo encuestas a una muestra representativa de los colaboradores de EP FLOPEC.

### 4.3. Alcance

El alcance utilizado para el presente estudio fue de carácter descriptivo-exploratorio, cuya determinación enrumbo la estrategia investigativa a seguir. En la fase descriptiva se identificaron las variables a ser investigadas y la técnica a ser utilizada para tal propósito. Con esto en mente se recolectaron los datos y se evaluó la correlación existente entre las variables de control y las variables independientes.

En la fase exploratoria se identificaron las características de las operaciones y del entorno del trabajo y los efectos que pueden tener sobre el personal. Además, se recolectó información relevante para la elaboración de las conclusiones y recomendaciones por parte de la autora.

### 4.4. Estimación de parámetros de la investigación para el proyecto

#### 4.4.1. Población

El personal de la EP FLOPEC se encuentra conformado por 542 colaboradores, 284 embarcados y 258 administrativos.

#### 4.4.2. Selección de Muestra

La selección de la muestra se realizó de manera aleatoria, por lo que no se tomó en cuenta la edad, el género o posición jerárquica dentro la empresa permitiendo que todo el personal tenga las mismas oportunidades de ser parte de la investigación. Para determinar el número de encuestas a realizar se utilizó la fórmula de muestreo aleatorio simple que se demuestra a continuación:

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{[e^2(N - 1)] + k^2 \cdot p \cdot q}$$

**Fórmula 4. Muestreo Aleatorio Simple**

Tomado de: <http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calcular.html>

- ✓ **N:** es el tamaño de la población o universo (es decir 542 colaboradores)

- ✓ **k**: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos que será del 90% - 1,65.
- ✓ **e**: es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella que será del 10% (0,1).
- ✓ **p**: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que  $p=q=0,5$  que es la opción más segura.
- ✓ **q**: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es  $1-p$ .
- ✓ **n**: es el tamaño de la muestra (número de encuestas que se va a realizar).

Al reemplazar los valores en la fórmula se obtiene el siguiente resultado:

$$n = \frac{(1,65)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 542}{[(0,1)^2 \cdot (542 - 1)] + [(1,65)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5]}$$

$$n = \frac{(2,7225) \cdot 135,5}{[(0,01) \cdot (541)] + [(2,7225) \cdot 0,25]}$$

$$n = \frac{368,89875}{6,090625}$$

**n = 61 encuestas**

#### 4.4.3. Determinación de las variables

Para este estudio se utilizaron tres variables de control, que permitieron dividir en categorías a la muestra y analizar sus respuestas independientemente. Éstas fueron:

- ✓ Locación donde trabaja (personal embarcado y personal administrativo).
- ✓ Área a la que pertenece.
- ✓ Posición jerárquica dentro de la organización.

En cuanto a las variables independientes a ser medidas, éstas se basan en el análisis de Perfil de Crisis elaborado por Ian Mitroff y Christine Pearson (Mitroff y Pearson, 1997, pp. 43-97). A continuación se las detalla:

- ✓ Tipos de crisis a los que está expuesta EP FLOPEC.
- ✓ Acciones preventivas emprendidas por EP FLOPEC.
- ✓ Estado de la empresa en cuanto a los Sistemas de Crisis.
- ✓ Gestión de las Fases de Crisis.

En la entrevista realizada al señor Gerente General de EP FLOPEC se incluyó la variable de: Gestión de los grupos de interés.

#### **4.4.4. Determinación de los instrumentos de investigación**

La principal fuente de información para el estudio realizado son las encuestas realizadas a la tripulación del Buque Tanque Cotopaxi (personal embarcado) y al personal administrativo tanto de Esmeraldas, Quito y Santa Elena (UNEMON), ya que permitió conocer sus opiniones sobre el estado de la empresa en cuanto la gestión de Crisis.

Las entrevistas realizadas a los mandos medios y altos de la organización permitieron conocer con mayor profundidad las percepciones de los entrevistados y sus recomendaciones ante determinadas situaciones.

Finalmente la observación realizada el Buque Tanque Cotopaxi como en las oficinas de Esmeraldas y Quito, permitió a la autora tener una mejor idea de estado de la organización y de sus medidas de seguridad ante los riesgos que enfrenta.

#### **4.4.5. Determinación de la encuesta**

Las preguntas utilizadas para este estudio se basaron en las sugeridas por Ian Mitroff y Christine Pearson para la identificación del Perfil de Crisis (Mitroff y Pearson, 1997, p. 43-97), sin embargo la autora las clasificó y modificó para que se ajusten al tipo de situaciones que se pueden suscitar en EP FLOPEC.

El formato utilizado para el cuestionario fue la escala de Likert, conocida también como método de evaluaciones sumarias, “el cual consiste en la

calificación de enunciados o probabilidades según la percepción del encuestado” (Wimmer y Dominick, 2006, pp. 57). En otras ocasiones se utilizó el formato de opción múltiple y finalmente el de preguntas tipo “*checklist*”, donde los participantes seleccionaban todas las opciones con las que estaban de acuerdo (Wimmer y Dominick, 2006, pp. 187).

#### **4.4.6. Personal Embarcado y Personal Administrativo**

Se realizó una encuesta con un cuestionario de 4 preguntas, para conocer la percepción de éstos ante los sucesos dentro de la Empresa. **(Anexo 4)**

La primera pregunta que se dividió tanto las opciones del personal embarcado (30 personas, tripulación del BT Cotopaxi) como el del personal administrativo (31 personas de las oficinas de Esmeraldas y Quito) ya que las situaciones a vivir entre éstos son distintas teniendo así tres opciones: poco probable, medianamente probable o muy probable.

En la segunda pregunta según la percepción de los colaboradores se generaron varias afirmaciones en las que ellos responderían si están muy de acuerdo, medianamente de acuerdo o en muy desacuerdo.

La tercera pregunta fue indicar si existían las acciones de prevención que se encontraban en la lista que se les presentó.

Y la cuarta pregunta era saber si el personal consideraba que EP FLOPEC estaba preparada para enfrentar una crisis y el por qué.

#### **4.4.7. Determinación de las entrevistas**

Se realizaron entrevistas a siete colaboradores pertenecientes a los niveles jerárquicos altos y medios con la intención de conocer sus percepciones y opiniones sobre el estado de la empresa y su entorno de operaciones. Se valoró la perspectiva que cada entrevistado aportó a la investigación y se logró profundizar en los temas considerados relevantes. Los entrevistados demostraron apertura ante las preguntas, al punto de abrirse con la autora y expresar todas sus opiniones e inquietudes sobre los temas tratados, así como indicar sus sensaciones como personal de la organización.

Las entrevistas se realizaron en privado entre la autora y cada uno de los entrevistados. Se utilizó una grabadora de voz digital para guardar cada sesión, de manera que su transcripción se facilite y no se pierdan detalles importantes.

#### 4.4.8. Mandos altos y medios


Debido a los conocimientos y experiencia en el manejo de personal y por el tipo de responsabilidades que tienen, se realizó una entrevista para mandos altos y medios, la cual constó de seis preguntas para conocer qué acciones preventivas han tomado dentro de la Empresa y su preparación ante situaciones adversas o críticas. **(Anexo 5).**

Tabla 12. Extracto de entrevista a Capitán de BT Cotopaxi

		
MANDO ALTO DE PERSONAL EMBARCADO		
BUQUE TANQUE COTOPAXI		
NOMBRE	CARGO	EXTRACTO
Cap. José Morales	Capitán BT Cotopaxi	Los tripulantes están 100% preparados para cualquier incidente en el buque, sin embargo existe una falta de comunicación con el personal de continente, pues desconoce el trabajo realizado por los embarcados.

Tabla 13. Extracto de entrevistas a Jefes y Gerentes de EP FLOPEC



		
MANDO ALTO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO		
ESMERALDAS		
NOMBRE	CARGO	EXTRACTO
Dr. Fabricio Viteri	Gerente de Recursos Humanos	La capacitación constante del personal hace que se pueda trabajar de manera eficiente, ya que saben cómo afrontar cualquier tipo de incidente.
Cap. Orlando Carrión	Jefe de Seguridad, Calidad y Ambiente	Para FLOPEC es importante cumplir con las normas tanto nacionales como internacionales y poder actuar ante los imprevistos que puedan suscitarse.
Ing. José Luis Duque	Jefe de Seguridad Física y Protección	Se trabaja para que la protección y seguridad física del personal esté a salvo, sin embargo pese a que hay la capacitación no todo el personal es colaborador.
Lic. Nicolás Fernández	Gerente de Agenciamiento	Si existe una crisis es una situación de mejora en la Empresa, debemos hacer todo lo posible para solucionar y no quedarnos de brazos cruzados.
Ing. Jorge Sanz	Gerente Financiero	FLOPEC es una Empresa solvente, sin embargo cualquier tipo de crisis podría afectar, pero con el personal calificado y preparado se puede solucionar cualquier conflicto.
Ing. Daniel Sarsoza	Gerente de Operaciones	El trabajo en equipo es importante ante una situación crítica, por lo que comunicacionalmente se deberá trabajar cuando esta sea conocida a públicos externos.
Cmdt. Luis Palacios	Gerente Técnico	Estamos sujetos a realizar siempre auditorías de los buques, es importante contar con la maquinaria y herramientas para que no existan incidentes. Además los buques de EP FLOPEC son de tecnología de punta y al ser de doble casco no habría inconvenientes de derrames de petróleo en los mares.

QUITO		
HOMBRE	CARGO	EXTRACTO
Ing. Iván Guerra	Jefe Comercial	Se debe manejar siempre una buena relación con las petroleras y quienes arriendan los buques, para esto las embarcaciones se deben encontrar en las mejores condiciones.
Mgst. Verónica Cevallos	Gerente de Planificación	Tener un plan estratégico en comunicación ante situaciones adversas, es un tema importante que no se ha considerado dentro de EP FLOPEC, sin embargo creo que contamos con personal eficiente que podrá manejar este tipo de situaciones de buena manera.

#### 4.4.9. Gerencia General

Al ser la persona que conoce de todos los aspectos del negocio y quien crea y mantiene las relaciones con los grupos de interés, se consideró importante

realizar una entrevista al Gerente General, MBA Danilo Moreno Oleas, por lo se le realizó el mismo cuestionario sobre este tema siendo las mismas preguntas correspondientes a los mandos altos y medios.

Tabla 14. Extracto de entrevista a Gerente General de EP FLOPEC

		
GERENTE GENERAL EP FLOPEC		
NOMBRE	CARGO	EXTRACTO
MBA. Danilo Moreno	Gerente General	Al trasladarse el personal de Quito a Esmeraldas dejó de poner empeño y de ser proactivo ante las necesidades del negocio. Están tratando de motivarlos para que trabajen como antes.

#### 4.4.10. Observación de campo

El trabajo de campo se lo realizó en tres fases, logrando así recopilar la información necesaria:

Tabla 15. Fases de estudio e investigación del Plan a desarrollar

FASE	OBJETIVO	TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS
1	Tener una noción global del entorno y dintorno de EP FLOPEC, para definir su tipología de crisis.	Observación de instalaciones administrativas y buque tanque y comportamientos relativos a la seguridad.
2	Obtener punto de vista del personal en cuanto a las situaciones de riesgo que puede enfrentar la empresa.	Encuestas tanto al personal del BT Cotopaxi como al personal administrativo de Esmeraldas y Quito.
3	Conocer el sentir, pensar y accionar de los miembros de EP FLOPEC en relación a las posibles crisis y su adecuada gestión.	Entrevistas a Capitán del BT Cotopaxi, Gerentes y Jefes de área y Gerente General de las oficinas de Esmeraldas y Quito.

#### 4.4.11. Plan de análisis de datos

Una vez obtenidos los datos del levantamiento de la información, al método se adjuntarán:

- ✓ Registro de información tras la observación.
- ✓ Fotografías relevantes a los temas de seguridad.
- ✓ Anotaciones realizadas tras la observación.
- ✓ Transcripción de entrevistas a profundidad.
- ✓ Presentación de cuestionarios aplicados a la muestra.

La totalidad de los datos se categorizarán, fragmentarán y se codificarán para representar en categorías fragmentos de texto que servirán para el análisis de la situación. Dichos datos e información organizada será la base sobre la cual se podrá diagnosticar el estado de la organización y su preparación frente a posibles crisis, lo cual servirá para emitir conclusiones y juicios de valor relevantes al caso.

#### 4.5. Tabulación y análisis de datos

Una vez obtenidos los datos se procedió a su clasificación y digitalización con el Microsoft Excel, con esta herramienta se tabularon las encuestas y se elaboraron los cuadros necesarios para posteriormente su respectiva

graficación. Se inició por la determinación del perfil de crisis y del diagrama de crisis para continuar con la evaluación del resto de resultados relevantes.

#### **4.5.1. Tipos de Crisis**

Para la tipología de crisis se procedió a dar una valoración a cada tipo de crisis de acuerdo a su grado de probabilidad de ocurrir en EP FLOPEC tanto en continente (personal administrativo) como en mar (personal embarcado). Mediante un conteo simple de sujetos se obtuvo la cantidad de personas que seleccionaron cada uno de los tres grados de probabilidad designados. Se multiplicó la cantidad por el número designado a cada grado de probabilidad (siendo 1 muy poco probable, 2 medianamente probable y 3 muy probable). Al promediar se obtuvo el factor de probabilidad de cada tipo de crisis y su respectivo valor porcentual.

Dentro del Personal Administrativo se observa que los eventos críticos que tienen son el Estrés Laboral con 64,52% y Rumores/Chismes con el 67,74%. Mientras que con Personal Embarcado tiene igualmente un porcentaje mayor de los mismos tipos de crisis con Estrés Laboral 73,33% y Rumores/Chismes 66,67%.

Según los datos obtenidos tanto de personal administrativo como personal embarcado, existen dos tipos de crisis que tienen más del 50% de probabilidad de ocurrir en EP FLOPEC; que son el Estrés Laboral con 68,85% y Rumores/Chismes con el 67,21%

Según los datos obtenidos tanto de personal administrativo como personal embarcado, existen dos tipos de crisis que tienen más del 50% de probabilidad de ocurrir en EP FLOPEC; se juntó los dos resultados obteniendo lo siguiente:

Para saber la preparación de la organización ante estas crisis se utilizaron las respuestas obtenidas en las entrevistas a mandos altos y medios. En este punto la autora consideró hacer una variación del tipo de valoración indicada en el estudio de Ian Mitroff y Christine Pearson, quienes proponen puntuar las crisis para las que se prepara la empresa sobre el total de crisis existentes (Mitroff y Pearson, 1997, pp. 50). La autora consideró que se obtiene un valor

más real si la puntuación se hace sobre el número de crisis a los que EP FLOPEC es vulnerable en realidad tomando en cuenta:

- ✓ Daños Ambientales,
- ✓ Enfermedades ocupacionales,
- ✓ Estrés laboral,
- ✓ Mala imagen de la Empresa

Debemos conocer adicionalmente cuál es la percepción que tienen los colaboradores de EP FLOPEC ante acciones de seguridad, accidentes, incidentes y crisis. En las que, los sistemas de advertencia en las instalaciones y evaluación de buques y oficinas son las más altas con el 67% de reconocer.

Se consideró importante averiguar mediante el cuestionario tomar en cuenta qué piensa el personal sobre la realización de las acciones de preventivas que se realizan tanto en Buques como en las oficinas para la precaución y detección de crisis y se observa que algo que es importante para una prevención en eventos críticos es que el personal reconoce que no existe capacitación en gestión de crisis ni se integra la gestión de crisis en la planificación estratégica, menos tener una comisión ni un cuarto de crisis.

Hay que tomar en cuenta que existe un 8% de diferencia entre las respuestas afirmativas y negativas, por lo cual, se demuestra que es importante contar con un Plan de Crisis de forma comunicacional a través de la investigación ya que el 46% indica que no está EP FLOPEC preparada para enfrentar una crisis. **(Anexos 6).**

#### **4.5.2. Diagrama de crisis**

Para la elaboración del diagrama de crisis se analizaron únicamente los 10 tipos de crisis identificados como los que tienen una mayor probabilidad de suceder.

##### **4.5.2.1. Valor de impacto de crisis**

Para obtener el Valor del Impacto de Crisis se (CIV) dio una calificación en una escala del 0 al 10 a cada tipo de crisis, de acuerdo a las cinco preguntas propuestas por Jaume Fita para este propósito (Fita, 1999, pp. 149). Los

valores corresponden al análisis de la autora, basado en las entrevistas realizadas a los mandos altos y medios de EP FLOPEC y al estudio del medio petrolero. A continuación, se promediaron las respuestas y se obtuvo el CIV de los 10 tipos de crisis, como se puede apreciar a continuación:

Tabla 16. Valores de Impacto de Crisis (CIV) en EP FLOPEC

PREGUNTAS:	Tipos de Crisis									
	Estrés laboral	Enfermedades ocupacionales	Fallas en el equipo	Rumores	Accidentes	Moral deficiente del personal	Seguridad deficiente	Daños a la reputación empresarial	Daños medioambientales	Secuestro de ejecutivos/tripulantes
¿Puede aumentar la crisis en intensidad?	3,0	5,0	6,0	4,0	7,0	3,0	7,0	6,0	7,0	6,0
¿Puede caer bajo el escrutinio de medios y administraciones públicas?	1,0	2,0	2,0	2,0	6,0	0,0	5,0	4,0	8,0	8,0
¿Puede interferir en la situación normal del negocio?	5,0	4,0	7,0	3,0	6,0	2,0	5,0	5,0	4,0	7,0
¿Perturbará la imagen positiva de la organización?	1,0	3,0	7,0	7,0	7,0	1,0	5,0	8,0	7,0	1,0
¿Puede la crisis perjudicar a las bases de la empresa?	3,0	4,0	4,0	7,0	5,0	4,0	5,0	6,0	6,0	8,0
<b>CIV TOTAL:</b>	<b>2,6</b>	<b>3,6</b>	<b>5,2</b>	<b>4,6</b>	<b>6,2</b>	<b>2,0</b>	<b>5,4</b>	<b>5,8</b>	<b>6,4</b>	<b>6,0</b>

#### 4.5.2.2. Diagrama de crisis

Al cruzar en un plano cartesiano los valores del CIV con el factor de probabilidad, obtenido en el perfil de crisis, se puede ubicar a cada tipo de crisis en el cuadrante que le corresponda (Fita, 1999, pp.157).

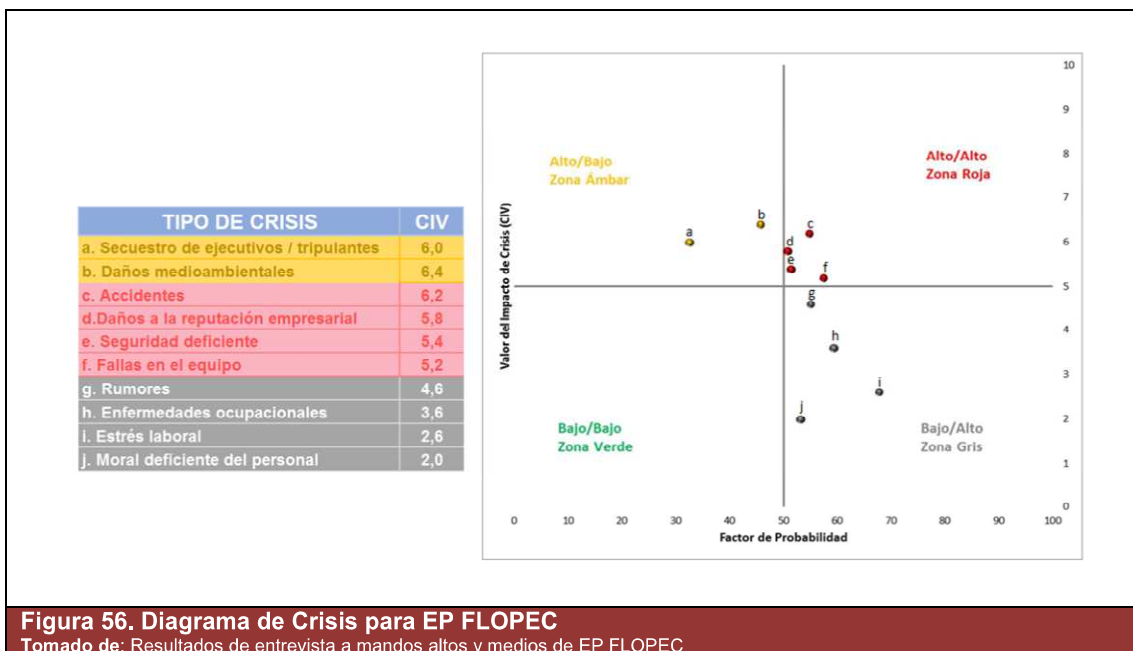


Figura 56. Diagrama de Crisis para EP FLOPEC  
Tomado de: Resultados de entrevista a mandos altos y medios de EP FLOPEC

En base a este diagrama se puede clasificar a los tipos de crisis por la importancia que tienen y de esta manera priorizar las actividades a ejecutarse en el plan. De acuerdo a esto existen cuatro tipos de crisis que tienen una alta probabilidad de ocurrir y a su vez generarían un alto impacto para la empresa. Estas son:

- ✓ Accidentes,
- ✓ Daños a la reputación,
- ✓ Seguridad Deficiente,
- ✓ Fallas en el equipo

Los cuatro tipos de crisis están concatenados entre sí, puesto que las fallas en el equipo y la seguridad deficiente pueden provocar los accidentes y esto afectaría a la reputación y por ende a la contratación de los servicios empresariales. A su vez existen cuatro tipos de crisis cuya probabilidad de ocurrencia es alta, pero su impacto en la empresa no es tan grande:

- ✓ Rumores,
- ✓ Enfermedades ocupacionales,
- ✓ Estrés laboral,
- ✓ Moral deficiente del personal

Como se puede apreciar estos tipos de crisis son de origen interno y en su mayoría reflejan problemas en el ámbito de Recursos Humanos, es por esto que su impacto no es mayor ya que reflejan situaciones que no tendrían implicaciones externas.

Como se había indicado en la descripción de los tipos de crisis, tanto el secuestro de ejecutivos y los daños al medio ambiente no obtuvieron un grado de probabilidad representativo pero su impacto para la empresa sí resulta importante.

#### **4.6. Seguridad en instalaciones de oficinas y buques**

Hay que destacar que existen dos departamentos que van de la mano para la seguridad instalaciones, protección del personal y del medio ambiente dentro de EP FLOPEC, una es la Jefatura de Seguridad Física y Protección que se encarga de que todo el personal, tanto administrativo como embarcado se encuentre en perfectas condiciones y no sufran ningún incidente ni accidente y la Jefatura de Seguridad, Calidad y Ambiente que se encarga de que se

cumplan todas las normativas internacionales, que siga existiendo dentro de la Empresa las certificaciones ISO 9001 y 14001 y que estén en regla, que la calidad de las instalaciones de los buques estén en perfectas condiciones y sobretodo que el personal embarcado esté con buena salud y no tenga desgaste físico o mental.

#### 4.6.1. Instalaciones administrativas

Por parte del Departamento de Seguridad física se ha implementado dentro de las instalaciones de las oficinas administrativas en la ciudad de Esmeraldas señalética en caso de emergencias, el uso de botiquín y demás implementos, hay un médico ocupacional para cualquier imprevisto para la atención de los funcionarios.



Figura 57. Señalética en caso de Emergencia en oficinas de EP FLOPEC Esmeraldas

#### 4.6.2. Instalaciones de buque tanque petrolero

Con respecto a los buques, es importante destacar que estas máquinas son construidas para realizar las operaciones de carga de petróleo; la maniobra dura 1 día entero y un error puede provocar accidentes fatales pero los tripulantes a cargo del buque están entrenados para minimizar los errores.

El petróleo ingresa por una serie de tuberías perfectamente selladas que recorren por el SOTE que se extrae en el Oriente Ecuatoriano y se lo transporta hasta llegar al Puerto de Balao en Esmeraldas.

De ahí una manguera submarina de 6 Km. conecta los tanques del SOTE con el buque; estas mangueras permanecen en el fondo marino y están hechas de



un material sumamente hermético para que en el trayecto no se derrame petróleo al mar, estas suben desde el fondo marino hacia el buque mediante una grúa y entre 2 y 3 personas las conectan hacia las tuberías; 30 mil barriles de petróleo por hora entran a los 14 tanques de almacenamiento que están dentro del barco, estos son repartidos equitativamente para que este no se vaya a pique sino mantenga el equilibrio.

Este buque posee un sistema de doble casco donde los tanques llenos de petróleo están perfectamente resguardados en un compartimiento interior a dos metros del primer casco. El casco de protección está lleno de agua del mar, y si este llegara a romperse solo agua limpia se descargará, el petróleo quedará intacto y es así que se evitan tragedias ambientales. Para cumplir con las normas de calidad y medio ambiente de las ISO 9001 y 14001 todos los tripulantes deben usar su protección de casco, botas, chaleco y ropa de trabajo; todo el buque se encuentra lleno de señalética en caso de incidentes y accidentes, tienen un bote de capacidad de 30 personas, y un médico para la atención del personal.

Además, los tripulantes están en continua capacitación para evitar cualquier tipo de situaciones críticas.



#### 4.7. Aspectos a considerar en el tema comunicacional

Existen dentro del tema de la comunicación varios aspectos que la autora considera según la observación de campo que no se están tomando en cuenta.

- ✓ **Utilización del antigua imagen institucional en indumentaria, buques y documentos:** Esto afecta a que haya una confusión con los clientes externos, ya que son tres años con la nueva imagen institucional, los tripulantes tienen en su uniforme el logotipo anterior al igual que en los buques se sigue utilizando la marca anterior y en varios documentos.



Figura 59. Antigua imagen institucional en indumentaria, buques y documentos de EP FLOPEC

- ✓ **Seguir utilizando la imagen de la Marina Mercante:** Desde que EP FLOPEC es una entidad pública, el 90% de sus colaboradores es personal civil, actualmente se sigue utilizando la imagen del marino tanto interna como externamente; la autora considera que sería mucho mejor la imagen de los buques para que se conozca sobre su existencia en el País.



Figura 60. Utilización de la imagen del marino en la comunicación de EP FLOPEC

Tomado de: Segunda Imagen - <http://latamphotos.com/media.details.php?mediaID=943>

- ✓ **La Comunicación no la realiza un comunicador:** La Jefatura de Relaciones Públicas se encuentra encargada por una persona que no tiene los estudios ni la experiencia en el campo comunicacional, lo cual retrasa a la comunicación que se debe dar ante los stakeholders de la Institución.
- ✓ **Comunicación interna informal:** Este tipo de comunicación da que exista muchos rumores en la empresa y que haya malas interpretaciones por parte del personal.

#### 4.8. Conclusiones de la Investigación

Tabla 17. Conclusiones de la investigación al personal de EP FLOPEC

TEMA	IDEA	DIRECTRIZ PARA PLAN
Tipología	El nivel de preparación de la organización ante una crisis es moderado, por lo que requiere atención en los componentes de crisis.	Mejoras en los programas de seguridad
Acciones Preventivas	La empresa está preparada para el 50% de las crisis a las que es vulnerable, en particular a las relacionadas con seguridad. A las otras no se les da la importancia requerida.	Investigación y capacitación conjunta con Recursos Humanos
	El personal sigue sin tener noción de lo vulnerables que son los tripulantes a ser secuestrados, dada la zona de trabajo y la actividad a la que se dedican. Esto podría traer problemas si por un descuido se violan normas de seguridad que puedan atentar contra los buques.	Elaborar un plan de crisis y designar un comité en Gestión de Eventos de este tipo.
	La Empresa tiene una tendencia más reactiva que preventiva en cuanto a la gestión de crisis. Esto se debe a la falta de un conocimiento profundo de las vulnerabilidades que tiene.	Trabajar con Recursos Humanos para motivar al personal ante estos incidentes.
	Dado el alto puntaje que recibió la probabilidad de ocurrencia de una crisis de moral deficiente del personal, sería recomendable que la organización hiciera una investigación más profunda sobre el tema para determinar cuál es el problema y detenerlo a tiempo. Del mismo modo sería importante definir qué sucede en cuanto al estrés y por qué tiene un puntaje tan alto.	Estudiar y poner en práctica las recomendaciones del plan de crisis, donde se detalle qué hacer en caso de ocurrir una de las crisis a la que es más vulnerable.
Comunicación	Como parte del plan de crisis se debería estructurar una campaña de comunicación que apoye los esfuerzos en seguridad.	Elaboración de material de difusión corporativo que se coherente con la identidad de marca
	La reputación de EP FLOPEC y sus funcionarios es buena en el medio, por lo cual se deberá aprovechar en base a las Relaciones Públicas	Las Relaciones Públicas con los públicos externos se deben fortalecer para crear lazos que permitan tener aliados buenos de ocurrir una situación emergente.
	Tener una comunicación interna idónea	Se deberían realizar estrategias de comunicación basadas en una auditoría para solucionar problemas comunicacionales y detener la proliferación del rumor.

## CAPÍTULO V

### 5. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN DE GESTIÓN EN CRISIS Y EVENTOS ADVERSOS

Este Plan a desarrollar contará con tres aspectos principales:

- ✓ Programa de crisis para que este tipo de situaciones no afecten a la imagen y reputación e EP FLOPEC – Comunicación Institucional
- ✓ Programa de Capacitación a los colaboradores - Comunicación Interna
- ✓ Programa de Relaciones Públicas – Comunicación Externa



#### 5.1. Programa de Crisis

Se manejará utilizando los colores del diagrama de crisis de la investigación, en la cual se identificaron 8 tipos de crisis a las cuales EP FLOPEC es más vulnerable. Se las clasificó en tres grupos de acuerdo a su impacto y probabilidad de suceder. Se diseñó de tal manera que se separaron las acciones específicas para los tres grupos de crisis para identificarlas por los códigos de color respectivos y agilizar el seguimiento de las acciones respectivas para cada grupo. Las secciones sin color indican actividades

generales para todas las tipologías. Las acciones mediáticas se limitan a los tipos rojo y ámbar, puesto que su impacto es externo a la organización.

Tabla 18. Identificación de situaciones críticas para diseño de Plan de Crisis

IDENTIFICACIÓN		TIPOLOGÍA	SECCIONES		
			Perfil de Crisis	Guía de Acción	Gestión Mediática
ROJO	Alto impacto – Alta probabilidad	Accidentes	•	•	•
		Daños a la reputación institucional	•	•	•
		Seguridad deficiente	•	•	•
		Fallas en el equipo	•	•	•
ÁMBAR	Alto impacto – Baja probabilidad	Secuestro de ejecutivos/ tripulantes	•	•	•
		Daños medioambientales	•	•	•
GRIS	Bajo impacto – Alta probabilidad	Rumores	•	•	
		Enfermedades ocupacionales	•	•	
		Estrés laboral	•	•	
		Moral deficiente del personal	•	•	

### 5.1.1. Objetivos del Plan de Crisis

#### 5.1.1.1. Objetivo General

Gestionar diferentes situaciones de crisis o eventos adversos para los miembros de la Empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana – EP FLOPEC, puedan tomar acciones evitando amenazas en la continuidad del negocio.

#### 5.1.1.2. Objetivos Específicos

- ✓ Identificar la tipología de crisis potenciales para EP FLOPEC y clasificarlas de acuerdo a su impacto.
- ✓ Establecer las políticas y guía de acción adecuadas para cada tipo de crisis, para que puedan ser aplicadas por los miembros de la organización.
- ✓ Determinar actividades preventivas que contengan a las situaciones de riesgo y eviten que se conviertan en crisis.



## 5.1.2. Análisis DAFO de la Empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana – EP FLOPEC

Tabla 19. Análisis DAFO de EP FLOPEC

	NEGATIVOS para alcanzar el objetivo	POSITIVOS para alcanzar el objetivo
Origen Interno (atributos de la Empresa)	<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La empresa ha crecido en tamaño pero no en estructura.</li> <li>✓ El cambio de oficinas de Quito a Esmeraldas hizo que el personal se sienta desmotivado.</li> <li>✓ Existe una gran rotación del personal en la parte administrativa.</li> <li>✓ No se ha hecho conocer que la flota de buques son de EP FLOPEC y la ciudadanía cree que son de EP PETROECUADOR</li> </ul>	<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La organización tiene una gran trayectoria y una buena reputación entre sus clientes (petroleras internacionales)</li> <li>✓ Sus servicios son exclusivos en el Ecuador por lo que la hace única.</li> <li>✓ La empresa da una gran prioridad a la seguridad de sus trabajadores y de sus operaciones por sus certificaciones ISO 9001 y 14001.</li> </ul>
Origen Externo (Atributos del Ambiente)	<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sigue existiendo una baja en el petróleo lo que afecta al negocio.</li> <li>✓ Que la fuente productiva en el País ya no sea el petróleo.</li> </ul>	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existe una amplia demanda de los servicios que la organización ofrece.</li> <li>✓ Los clientes confían en la empresa y la recomiendan a sus conocidos.</li> <li>✓ Por sus características puede ampliar más sus servicios de fletamento y ampliar la Flota con buques gaseros y comerciales.</li> </ul>

## 5.1.3. Políticas de Crisis

Dentro de la Empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana se manejarán las siguientes políticas:

1. EP FLOPEC impulsará políticas de prevención entre sus colaboradores, tomando en cuenta las situaciones críticas a las que es más vulnerable.
2. Todo el personal de EP FLOPEC se comprometerá al cumplimiento de los procesos establecidos en este Plan de Crisis en las situaciones que así lo ameriten.
3. EP FLOPEC destinará los recursos necesarios para prevenir y enfrentar las crisis empresariales que se presentasen.
4. EP FLOPEC se comprometerá a mantener un estado de transparencia informativa de ocurrir una crisis.
5. EP FLOPEC capacitará a todo su personal sobre el que cada uno desempeñará en momentos de crisis.
6. EP FLOPEC proveerá al personal de la información de contacto de los miembros del Comité de Crisis.
7. EP FLOPEC llevará a cabo simulacros de gestión de crisis periódicamente.
8. EP FLOPEC mantendrá una comunicación abierta y constante con los grupos de interés afectados en los momentos de crisis.

## 5.1.4. Equipo de Contingencia

### 5.1.4.1. Comité de Crisis

El Comité de Crisis de la Empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana estará conformado por personas representativas de la organización quienes se encargarán de gestionar la situación crisis que se presentase en cualquier momento y deberán evitar que llegue a afectar a la continuidad del negocio; cada miembro del Comité cumplirá con un rol específico que no necesariamente tendrá relación con su cargo dentro de la organización.

### 5.1.4.2. Objetivos del Comité de Crisis

- ✓ Mantener una imagen de credibilidad y confianza con los públicos.
- ✓ Convertirse en la primera fuente de información oficial y constante.
- ✓ Seguir los pasos destacados en el Plan de Crisis para gestionar cualquier conflicto.
- ✓ Capacitar a los miembros de la empresa para que puedan enfrentar una crisis.

### 5.1.4.3. Miembros Fijos del Comité de Crisis

Existen ciertos miembros que serán constantes dentro del Comité de Crisis, sin importar el tipo de situación crítica, por sus responsabilidades dentro de EP FLOPEC, que serán:

**Tabla 20. Miembros del Comité de Crisis de EP FLOPEC**

NOMBRE	CARGO	ROL ESPECÍFICO
MBA Danilo Moreno	Gerente General	Presidente del Comité/ Vocero oficial
Cap. Orlando Carrión	Jefe de Seguridad, Calidad y Ambiente	Vocero suplente/ Especialista de Medio Ambiente y Seguridad en buques
Cmdt. Luis Palacios	Gerente Técnico	Especialista técnico
Ing. José Duque	Jefe de Seguridad física y protección	Especialista de Seguridad y Salud ocupacional
Ing. Jorge Sanz	Gerente Financiero	Especialista Financiero
Ing. Jennyffer Torres	Jefe de Relaciones Públicas y Responsabilidad	Especialista Comunicacional y Secretaria del Comité

#### **5.1.4.4. Miembros ocasionales**

Los miembros ocasionales son las personas especialistas de ciertas áreas de la organización que estarán presentes de ser afectada su área en particular. De ser una crisis seria, se puede solicitar la presencia de la Srta. Karina Puga (asistente del señor Gerente General) para que se encargue de la redacción de actas, atención telefónica y otras actividades administrativas necesarias.

#### **5.1.4.5. Miembros de Soporte**

Los miembros de soporte son personas que pueden dar su asesoría para mejorar la situación en temas en los que la organización no tenga conocimiento. Dentro de este grupo constan:

- Dra. Myrian Figueroa, Gerente Jurídico
- Ing. Marjorie Barba, Jefe de Seguros

#### **5.1.5. Vocero de la Empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana EP FLOPEC**

El vocero es la única persona autorizada para dar declaraciones en nombre de la Empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana en casos de emergencia. De no estar presente el Presidente del Comité de Crisis será el responsable de esta función. Dado que la mayor parte de los procedimientos y procesos de la organización se llevan a cabo en los buques, el Cap. Orlando Carrión, Jefe de Seguridad, Calidad y Ambiente actuará como vocero suplente hasta que el vocero oficial pueda presentarse en el lugar al igual que para situaciones críticas que no involucren a los medios de comunicación y por lo tanto no requieran declaraciones el Presidente del Comité podrá actuar como vocero, puesto que los clientes y proveedores tienen una buena relación con él y es la persona con quien querrán tratar de suscitarse un problema.

Por otro lado, el vocero oficial, será el señor Gerente General, MBA. Danilo Moreno, es una persona con experiencia en el manejo de los medios de comunicación y es conocido entre estos, puesto que por varios años fue Gerente General de otra Institución reconocida en el País; es una persona que tiene facilidad para hablar en público y maneja un tono de voz alto y entonado



que denota firmeza. Además, maneja adecuadamente el lenguaje no verbal puesto que gesticula al hablar.

#### **5.1.5.1. Responsabilidades del vocero**

- ✓ Ser la voz de EP FLOPEC ante sus públicos durante situaciones críticas.
- ✓ Formar vínculos con los públicos de interés para solucionar la situación crítica de la mejor manera.
- ✓ Estar a disposición de la organización cuando se necesite dar declaraciones.
- ✓ Mantener una actitud receptiva ante las preguntas y declaraciones sobre lo sucedido.

#### **5.1.5.2. Restricciones para el vocero**

- ✓ Dar declaraciones no autorizadas por el Comité de crisis.
- ✓ Permitir que una persona no capacitada o autorizada por el Comité de Crisis dé declaraciones en su nombre.
- ✓ Negarse a dar declaraciones ante los medios.
- ✓ Tener una actitud desafiante ante sus públicos.
- ✓ Dar declaraciones falsas con la intención de “minimizar” el daño.
- ✓ Dar declaraciones “*off the record*” a algún periodista.
- ✓ Proveer de información privilegiada a los públicos, sin el consentimiento del Comité de Crisis.
- ✓ Responder a preguntas cuya respuesta no conoce para salir del paso.

#### **5.1.6. Activación del Comité de Crisis**

- ✓ Se detecta la señal de crisis y se lo comunica al presidente del comité.
- ✓ El presidente ubica al resto de miembros y activa el comité de crisis.
- ✓ La delegada de actas se encarga de reservar el cuarto de crisis para que éste esté listo para la reunión
- ✓ Se reúne el comité en el centro de operaciones establecido.
- ✓ El comité analiza el impacto de la crisis en conjunto con los involucrados.
- ✓ De acuerdo con el tipo de crisis, se pide la presencia de:
  - Dra. Myrian Figueroa, Gerente Jurídico
  - Ing. Marjorie Barba, Jefe de Seguros

### **5.1.7. Centro de Operaciones**


EP FLOPEC al momento de cambiar de lugar de funcionamiento, no cuenta con un apropiado lugar para que pueda ser utilizado como un Centro de Operaciones en momento de crisis, además en la ciudad de Esmeraldas la generación de luz e internet a veces no es óptima; además no todo el personal del Comité está en la misma ciudad, por lo que deberá haber tecnología que ayude a la comunicación entre Esmeraldas, Quito, Santa Elena, Guayaquil y buques.

Con estas consideraciones se sugiere que, en el caso de existir una crisis, el Comité se traslade al Centro de Capacitaciones de EP FLOPEC que se encuentra a lado del Edificio actual de la Empresa. De ser una crisis que no requiera de una locación especial o que se pueda manejar rápidamente, se podrá utilizar la oficina de la institución.

#### **5.1.7.1. Equipo necesario para Centro de Operaciones**

El Centro de Operaciones debe contar con ciertos elementos, los cuales debe ser proporcionado por el Comité. Para esto la Empresa debería tener un lugar específico de fácil ubicación, donde tengan este equipo listo para ser transportado en el caso de que se necesitare:

Tabla 21. Equipo para Centro de Operaciones de EP FLOPEC

 <b>EQUIPO NECESARIO PARA EL CENTRO DE OPERACIONES DE EP FLOPEC</b>	
✓ Computadores habilitados con internet y Skype.	✓ Papel bond A4.
✓ Fax/ Impresoras.	✓ Pizarra con marcadores líquidos.
✓ Scanner/ Copiadoras	✓ Pilas en distintos tamaños.
✓ Teléfonos convencionales habilitados para llamadas regionales, internacionales y a móviles.	✓ Extensiones y transformadores de corriente.
✓ Teléfonos móvil con acceso a whatsapp (para comunicación a grupo de Gestión en crisis y capitanes de buques).	✓ Cargadores y baterías para: cámaras, celulares, etc.
✓ Video wall.	✓ Memorys flash.
✓ Cámaras web.	✓ Tarjetas de Memoria.
✓ Cámaras de fotos y video.	✓ CDs y DVDs.
✓ Grabadoras de voz.	✓ Punteros ópticos.
✓ Walkie-talkies.	✓ Plan de crisis y documentos empresariales en versión digital.

### 5.1.8. Perfil de Crisis

Existen 10 tipos de crisis a los cuales la Empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana es más vulnerable, éstos están divididos en tres grupos de prioridad acuerdo a su impacto y probabilidad de ocurrencia.

Tabla 22. Perfil de Crisis en EP FLOPEC

<b>ROJO</b>	<b>Alto impacto – Alta probabilidad</b>	Accidentes
		Daños a la reputación institucional
		Seguridad deficiente
		Fallas en el equipo
<b>ÁMBAR</b>	<b>Alto impacto – Baja probabilidad</b>	Secuestro de ejecutivos/ tripulantes
		Daños medioambientales
<b>GRIS</b>	<b>Bajo impacto – Alta probabilidad</b>	Rumores
		Enfermedades ocupacionales
		Estrés laboral
		Moral deficiente del personal

Los análisis y actividades específicas (ejemplo de suscitarse) para cada grupo se detallan a continuación siguiendo la línea de colores para cada grupo.

### 5.1.8.1. Prioridad Roja: Alto Impacto – Alta Probabilidad

#### a) Accidentes

Hay una torrencial tormenta en el mar, por coincidencia cae un relámpago en el buque y este se incendia.

Tabla 23. Stakeholders involucrados en caso de accidentes en buques de EP FLOPEC

STAKEHOLDERS INVOLUCRADOS	
INTERNOS	EXTERNOS
Directivos	Petroleras (cliente)
Trabajadores	Aseguradoras
Abogados	Familia de personal

#### b) Daños a la reputación institucional

Un pescador de la Provincia de Esmeraldas, dice a los medios de comunicación locales que uno de los buques de EP FLOPEC está vertiendo crudo en el mar y que está contaminándolo.

Tabla 24. Stakeholders involucrados en caso de daño a reputación institucional de EP FLOPEC

STAKEHOLDERS INVOLUCRADOS	
INTERNOS	EXTERNOS
Directivos	Medios de comunicación locales y
Trabajadores	Autoridades seccionales
Abogados	Comunidad local

#### c) Seguridad deficiente

Por desconocimiento, un funcionario administrativo no hace caso de los protocolos de seguridad al momento de sacar un vehículo desde la oficina de

Esmeraldas. La persona encargada de revisar no prestó atención y autorizó la salida del vehículo, el cual no estaba en buenas condiciones mecánicas y dio paso a un accidente en la vía.

Tabla 25. Stakeholders involucrados caso de seguridad deficiente en vehículos de EP FLOPEC

STAKEHOLDERS INVOLUCRADOS	
INTERNOS	EXTERNOS
Directivos	Autoridades locales
Trabajadores	Comunidad local
	Aseguradora

#### d) Fallas en el equipo

Existe un fallo general en el sistema del servomotor del timón, en un sistema de propulsión CPP y no se puede controlar el paso de la hélice en modo local/manual lo que afecta al cumplimiento del SOLAS 74/78 (II-1/R 31).

Tabla 26. Stakeholders involucrados en caso de fallas en el equipo en buques de EP FLOPEC

STAKEHOLDERS INVOLUCRADOS	
INTERNOS	EXTERNOS
Directores	Petroleras (cliente)
Trabajadores	Proveedores
Abogados	Aseguradoras

#### 5.1.8.2. Prioridad Ámbar: Alto Impacto – baja Probabilidad

##### a) Secuestro de ejecutivos y/o tripulantes

El Buque Tanque Cotopaxi es secuestrado por piratas somalíes, al momento que se estaba navegando a 800 kilómetros de la Costa de Somalia, este buque se dirigía a China cargado de petróleo.

Tabla 27. Stakeholders involucrados en caso de secuestro de tripulantes de BT de EP FLOPEC

STAKEHOLDERS INVOLUCRADOS	
INTERNOS	EXTERNOS
Directivos	Petroleras (cliente)
	Aseguradoras
Trabajadores	Familia de personal
	Autoridades nacionales e internacionales
Abogados	Medios de comunicación locales, nacionales e internacionales

#### b) Daños medioambientales

Existencia de una fuga o descarga de hidrocarburo y el vertido del mismo en las costas del Puerto de Balao– Esmeraldas por un buque de EP FLOPEC al momento de transportar el crudo desde el SOTE a éste.

Tabla 28. Stakeholders involucrados en caso de daños medioambientales de un BT de EP FLOPEC

STAKEHOLDERS INVOLUCRADOS	
INTERNOS	EXTERNOS
Directivos	Autoridades seccionales y nacionales
	Activistas
Trabajadores	Comunidad Local
Abogados	Medios de Comunicación
	Aseguradora

### 5.1.8.3. Prioridad Gris: Bajo Impacto – Alta Probabilidad

#### a) Rumores

Dado que exista un cambio en la Ley de Hidrocarburos, es posible que la EP PETROECUADOR se haga cargo de toda la gestión que realiza EP FLOPEC.

Tabla 29. Stakeholders involucrados en caso de rumores en EP FLOPEC

STAKEHOLDERS INVOLUCRADOS	
INTERNOS	EXTERNOS
Directivos	Petroleras internacionales (clientes)
Trabajadores	

#### b) Enfermedades Ocupacionales

Un tripulante, maquinista, que “inició sus labores en la empresa en diciembre de 1989 y finalizó su trabajo en abril del 2014. La Comisión Provincial de Evaluación de Incapacidades Guayas, determinó que padecía de una fibrosis apical bilateral acompañada de bronquiectasia centrales. Estas son afecciones pulmonares y de los bronquios generadas como consecuencia del contacto con un contaminante. Estas enfermedades son serias y pueden restringir gravemente la capacidad de respiración de la persona.

El trabajador interpuso una demanda laboral contra Flopec en Ecuador en septiembre del 2014, donde solicitó el pago de indemnización por enfermedad profesional, supuesto despido intempestivo y el pago de horas extras y suplementarias, entre otras”. (Diario El Comercio, 2015, S/P).

Tabla 30. Stakeholders involucrados en caso de enfermedades ocupacionales en EP FLOPEC

STAKEHOLDERS INVOLUCRADOS	
INTERNOS	EXTERNOS
Directivos	Medios de Comunicación
Trabajadores	
Abogados	Autoridades Nacionales

### c) Estrés laboral

Debido a demasiada carga laboral y muchas exigencias de sus superiores, un analista de fletamento comete un error grave en su trabajo y se comprometen las entregas de trabajo. Ante esto y por la presión este trabajador tiene un colapso nervioso.

Tabla 31. Stakeholders involucrados en caso de estrés laboral en EP FLOPEC

STAKEHOLDERS INVOLUCRADOS	
INTERNOS	EXTERNOS
Directivos	Petroleras (clientes)
Trabajadores	Autoridades nacionales y extranjeras

### d) Moral deficiente del Personal

Un especialista está adquiriendo artículos promocionales para la Empresa, sin embargo, está ayudando a un Asambleísta de Esmeraldas a adquirir camisetas de propaganda de campaña haciendo que éstas se encuentren en la misma certificación presupuestaria haciendo pasar que esto es para EP FLOPEC.

Tabla 32. Stakeholders involucrados en caso de moral deficiente en EP FLOPEC

STAKEHOLDERS INVOLUCRADOS	
INTERNOS	EXTERNOS
Directivos	Autoridades nacionales
Trabajadores	

### 5.1.9. Guía en caso de Emergencia

- ✓ Se activa el Comité de Crisis (ver apartado 5.1.4.3.).
- ✓ Se define la Estrategia Comunicacional de acuerdo con el tipo de crisis que se esté desarrollando.
- ✓ Se reúne a los funcionarios de la Empresa y se les comunica lo ocurrido.
- ✓ Se indica al personal de la Empresa que si algún medio de comunicación les contacta, le remitan al número de la Jefe de Relaciones Públicas y Responsabilidad Social. Los trabajadores deben



abstenerse de proporcionar cualquier tipo de información o dar comentarios.

- ✓ Se inician los procesos de investigación necesarios, para lo cual hay que tomar en cuenta las siguientes preguntas:
  - ¿Esta crisis es consecuencia de una anterior?
  - ¿Se debe a una acción provocada?
    - ¿Provocada por agentes internos? ¿Por qué?
    - ¿Provocada por agentes externos? ¿Por qué?
  - ¿Podría desembocar en una crisis peor?
- ✓ Se contacta a los stakeholders externos implicados explicándoles la situación, según sea necesario (autoridades, clientes, proveedores, etc.)

#### 5.1.9.1. Tipología Roja

Esta tipología se relaciona con públicos externos como clientes, proveedores y autoridades. A pesar de su connotación externa es poco probable que los medios de comunicación estén involucrados.

##### a) Durante la Crisis

Tabla 33. Estrategia durante Crisis Tipología Roja en EP FLOPEC

DURANTE LA CRISIS			
ESTRATEGIA	TÁCTICAS	MENSAJE	RESPONSABLES
Fortalecer los lazos con los públicos afectados por la crisis.	- Reunión inmediata con los públicos afectados para evaluar la situación.	Tomamos la responsabilidad necesaria y estamos evaluando la situación para encontrar la mejor solución para todos.	Gerente General y vocero.
	- Investigación inmediata de lo sucedido para llegar al origen del problema.		
	- Reuniones de trabajo en equipo con públicos afectados y equipo de crisis.		
	- Envío de información sobre la situación a los públicos que la requieran, adjuntando la documentación de respaldo necesaria.		Vocero, Asistente de Gerencia General y Jefe de Relaciones Públicas y Responsabilidad Social.

## b) Después de la Crisis

Tabla 34. Estrategia después de la Crisis Tipología Roja en EP FLOPEC

DESPUÉS DE LA CRISIS			
ESTRATEGIA	TÁCTICAS	MENSAJE	RESPONSABLES
Recuperar la confianza en los procedimientos y estándares por parte de los públicos afectados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación de los públicos afectados en la revisión de los estándares de seguridad.</li> <li>- Socialización de las acciones a tomarse para evitar situaciones similares.</li> <li>- Indemnización de los daños a los públicos de interés afectados.</li> </ul>	Esta situación nos ha llevado a revisar nuestras políticas de trabajo y seguridad y estamos trabajando para mejorarlas e incrementar los niveles de seguridad de nuestros servicios.	Gerente General y vocero.

### 5.1.9.2. Tipología Ámbar

Estas situaciones por su alto impacto interno y externo tendrán propensión a llamar la atención de los medios de comunicación, por lo que será el vocero de la empresa el único responsable de dar las declaraciones.

## a) Durante la Crisis

Tabla 35. Estrategia Durante la Crisis Tipología Ámbar en EP FLOPEC

DURANTE LA CRISIS			
ESTRATEGIA	TÁCTICAS	MENSAJE	RESPONSABLES
Apertura y difusión de la información.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniciar las conversaciones con las autoridades respectivas.</li> <li>- Comenzar reuniones con especialistas en el tema para encontrar soluciones.</li> <li>- Iniciar los procesos de remediación necesarios.</li> <li>- Envío de boletín de prensa a medios de comunicación.</li> <li>- Organización de rueda de prensa, si la situación toma un carácter demasiado público.</li> </ul>	Vamos a investigar lo sucedido y hasta encontrar una respuesta nos haremos responsables y trabajaremos por la pronta solución al problema.	Comité de Crisis.  Jefe de Relaciones Públicas y Responsabilidad Social  Vocero y Jefe de Relaciones Públicas y Responsabilidad Social.

## b) Después de la Crisis

Tabla 36. Estrategia Después de la Crisis Tipología Ámbar en EP FLOPEC

DESPUÉS DE LA CRISIS			
ESTRATEGIA	TÁCTICAS	MENSAJE	RESPONSABLES
Reestablecer el orden regular de los sucesos y mantener un estado de calma.	- Revisión de los estándares de seguridad. - Socialización interna y externa de las acciones a tomarse para evitar situaciones similares.	Ahora que todo ha vuelto a la normalidad la empresa se compromete a mejorar sus sistemas y a trabajar en conjunto con otras organizaciones para evitar que vuelvan a ocurrir situaciones emergentes.	Comité de crisis.
	- Apoyo necesario a personas o grupos afectados. - Envío de Comunicado a los medios de comunicación con los resultados de las acciones tomadas para resolver la situación.		Jefe de Relaciones Públicas y Responsabilidad Social.
	- Agradecimiento público a instituciones y personas que apoyaron en la resolución de la situación.		Vocero.

### 5.1.9.3. Tipología Gris

Estos tipos de crisis tienen un origen interno por lo que es poco probable que los medios de comunicación o los clientes se lleguen a involucrar. Por esto será el Gerente General y si así lo dispone el Gerente de Recursos Humanos quienes traten estas situaciones.

## a) Durante la Crisis

Tabla 37. Estrategia Durante de la Crisis Tipología Gris en EP FLOPEC

DURANTE LA CRISIS			
ESTRATEGIA	TÁCTICAS	MENSAJE	RESPONSABILIDADES
Demostrar el interés de la organización en la situación suscitada.	- Traslado del Gerente General al lugar requerido para analizar la situación. - Reunión con los involucrados para determinar las causas de la situación.	Nos interesa y haremos lo necesario para que nuestros colaboradores trabajen en las mejores condiciones posibles.	Gerente General y vocero suplente.
	- Comunicar lo sucedido al resto del personal para evitar rumores.		
	- Iniciar la investigación pertinente para determinar el origen del problema.		
	- Utilizar el servicio de especialistas de la salud o autoridades según sea el caso.		
	- Envío de material informativo y explicativo de estar involucrado algún público externo.		Jefe de Relaciones Públicas y Responsabilidad Social

## b) Después de la Crisis

Tabla 38. Estrategia Después de la Crisis Tipología Gris en EP FLOPEC

DURANTE LA CRISIS			
ESTRATEGIA	TÁCTICAS	MENSAJE	RESPONSABILIDADES
Recuperar y asegurar la confianza de los públicos internos de la organización	- Participación de los públicos afectados en la revisión de los estándares	Queremos mejorar y queremos que nuestro equipo se sienta bien y para hacerlo necesitamos de nuestros colaboradores y sus aportes.	Gerente General.
	- Socialización de las acciones a tomarse para evitar situaciones similares.		
	- Indemnización de los daños a los públicos de interés afectados.		Jefe de Seguridad, Calidad y Ambiente, Gerente de Recursos Humanos.
	- Capacitaciones en los temas vulnerables relacionados a la crisis.		

## 5.2. Programa de Capacitación

### 5.2.1. Decálogo de comunicación en momentos de crisis

- ✓ No especular ni presentar hipótesis que no se sustenten en datos.
- ✓ Convertirse en la primera fuente de información oficial y estar siempre disponible ante los medios.
- ✓ No mentir para no perder la credibilidad ante los públicos.
- ✓ Tener una actitud de interés, preocupación y empatía con los afectados y demás públicos.
- ✓ No impedir el acceso de periodistas al lugar de los hechos, a menos que esto atente contra su seguridad.
- ✓ De ser necesario establecer canales de comunicación directa con afectados y demás públicos involucrados como página web o línea telefónica especializada.
- ✓ .Compartir la información actualizada con otras audiencias de interés como entidades gubernamentales o seccionales.
- ✓ Recordar que el primer público en ser informado debe ser el público interno para evitar especulaciones.
- ✓ No eludir responsabilidades ni tratar de buscar culpables, por el contrario buscar soluciones.
- ✓ Mantener un flujo de comunicación constante durante la fase activa de la crisis y durante la post-crisis continuar con los esfuerzos para recuperar la confianza perdida y mantener los niveles de credibilidad (Burson – Marsteller en Vásquez, 2012, pp. 68).

## 5.2.2. Media Training

Todas las personas que se desempeñarán como vocero, ya sea oficial o suplente, deben recibir un entrenamiento para enfrentarse a los medios de comunicación. En éste es importante que desarrollen habilidades para hablar en público de manera elocuente y clara, para lidiar con preguntas difíciles y para crear un vínculo con los periodistas que beneficie a la organización. A continuación se presentan algunas recomendaciones a tomarse en cuenta en este aspecto.

### 5.2.2.1. Recomendaciones generales para entrevistas

- ✓ Decir los puntos más importantes al inicio de la respuesta.
- ✓ Pensar rápido, pero hablar despacio.
- ✓ Manejar un lenguaje común y fácil de entender. Recordar que el público no está al tanto de los procesos técnicos de la empresa.
- ✓ Si no sabe una respuesta no inventarla o adivinarla. Decir la reportero: “Al momento no estoy al tanto de esa información, pero con gusto se la enviaré a penas sepa algo”.
- ✓ A preguntas como: “Eso significa...”, “¿Está diciendo que...?”. Responder positivamente y decir lo que realmente se quería decir.
- ✓ Cuando le hacen una pregunta ambigua dar una respuesta concisa y aprovechar para incluir lo que se está haciendo al respecto.

### 5.2.2.2. Durante entrevista en televisión

- ✓ Mantener una buena imagen personal:
  - Usar vestimenta en colores sólidos.
  - Evitar usar ropa totalmente negra o blanca.
  - Tener preferencia por el azul u otros colores.
- ✓ Mantener una actitud de tranquilidad y calma durante la entrevista.
- ✓ Actuar y gesticular con naturalidad mientras se habla.
- ✓ No mirar arriba mientras se está pensando una respuesta.
- ✓ Mirar al reportero mientras pregunta.
- ✓ Pensar visualmente, si la entrevista se realiza en la oficina decorarla de manera que refleje lo que se va a decir.
- ✓ Mantener las respuestas cortas y concisas.

### 5.2.2.3. Durante entrevista en radio

- ✓ Dar respuestas cortas y concisas que se enfoquen en el punto más importante.

- ✓ Se puede tener una hoja con los puntos más importantes de lo que se tiene que decir como recordatorio.
- ✓ Mantener un tono de voz alto y pausado.
- ✓ Gesticular como lo hace normalmente para mantenerse relajado.
- ✓ Repetir el nombre de la Empresa varias veces durante la entrevista.

#### **5.2.2.4. Durante la Rueda de Prensa**

- ✓ Prepararse con antelación a las posibles preguntas que puedan recibir.
- ✓ Llegar a la conferencia puntual, ni antes ni después del horario establecido.
- ✓ Si no han llegado todos los reporteros comenzar según lo planeado.
- ✓ Comenzar por saludar a los presentes y explicarles brevemente el motivo de la conferencia.
- ✓ Luego de la introducción abrir la sesión de preguntas, utilizando frases como:
  - ✓ “Ahora me complacería el responder sus preguntas”
  - ✓ “¿Cuáles son sus preguntas al respecto?”
- ✓ Al seleccionar una pregunta mantener contacto visual constante con el reportero mientras la responde.

### **5.3. Herramientas Comunicacionales Internas**

#### **5.3.1. Utilización de carteleras**

En cada una de las oficinas y los buques que tiene EP FLOPEC se informará cada uno de los procesos que se deberá tener en cuenta en el caso de incidentes, accidentes, riesgos y crisis que pueden afectar a la institución; lo trabajarán en conjunto mensualmente la Jefatura de Relaciones Públicas, Jefatura de Calidad y Medio Ambiente y la Jefatura de Seguridad Física y Protección.

#### **5.3.2. Utilización de pósters**

Se lo manejará como herramienta de difusión dentro de las carteleras que se nombró anteriormente, las artes manejadas reflejarán los incidentes y

accidentes que pueden existir ante la falta de precaución (Esta campaña se llamará ¡ALERTA! Y se la realizará por un año – 12 pósters) estará a cargo la Jefatura de Relaciones Públicas y Responsabilidad Social.

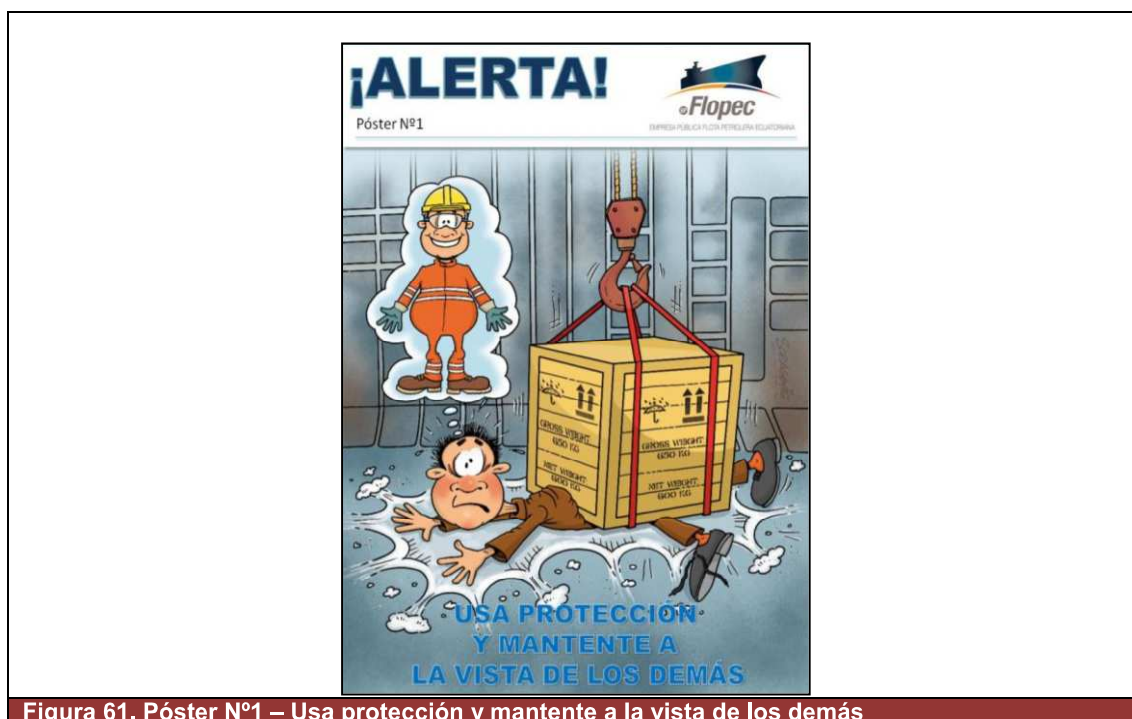


Figura 61. Póster N°1 – Usa protección y mantente a la vista de los demás



Figura 62. Póster N°2 – Conserve la limpieza





Figura 63. Póster N°3 – Cuidado con esa máquina



Figura 64. Póster N°4 – Cubre esa abertura





Figura 65. Póster Nº5 – Aléjate de ese sistema



Figura 66. Póster Nº6– Aléjate de los circuitos



Figura 67. Póster N°7– Sujeta bien las planchas



Figura 68. Póster N°8– Aléjate de los cabos que formen lazadas





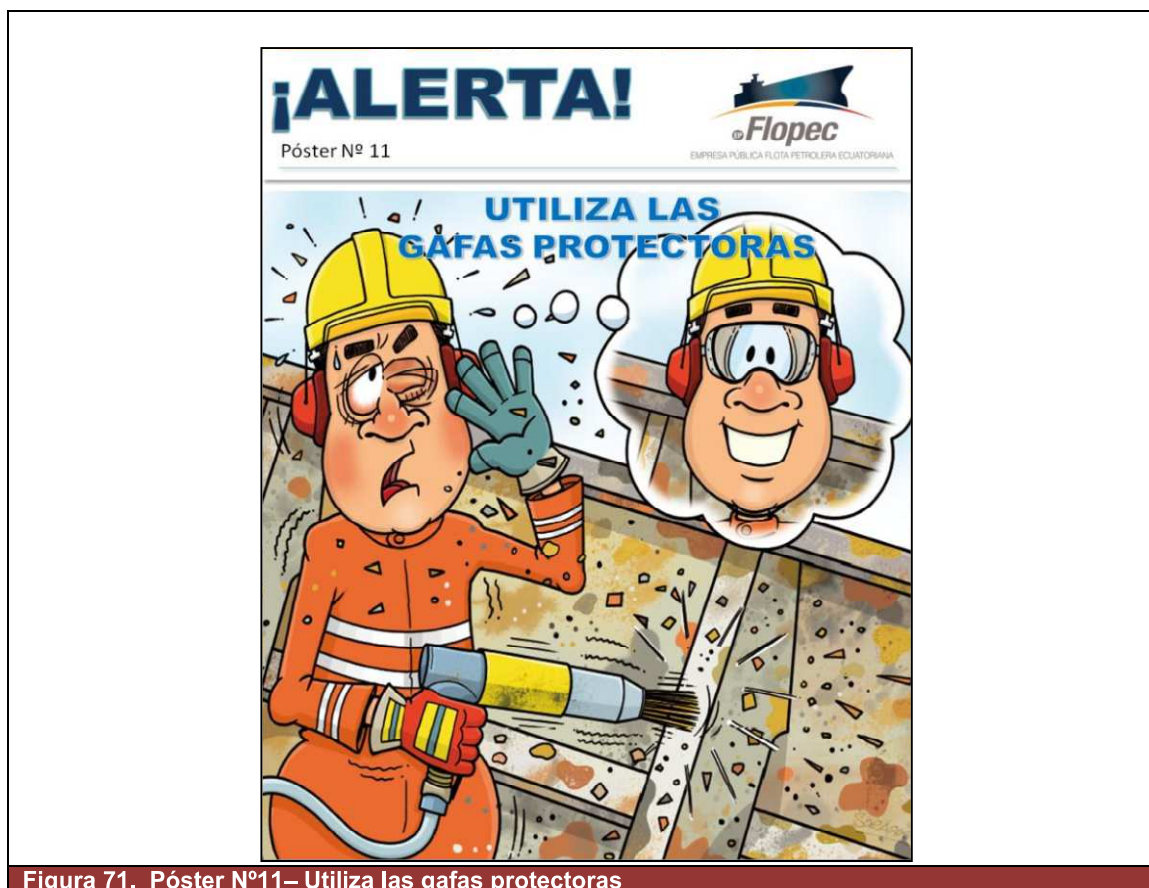


Figura 71. Póster Nº11– Utiliza las gafas protectoras

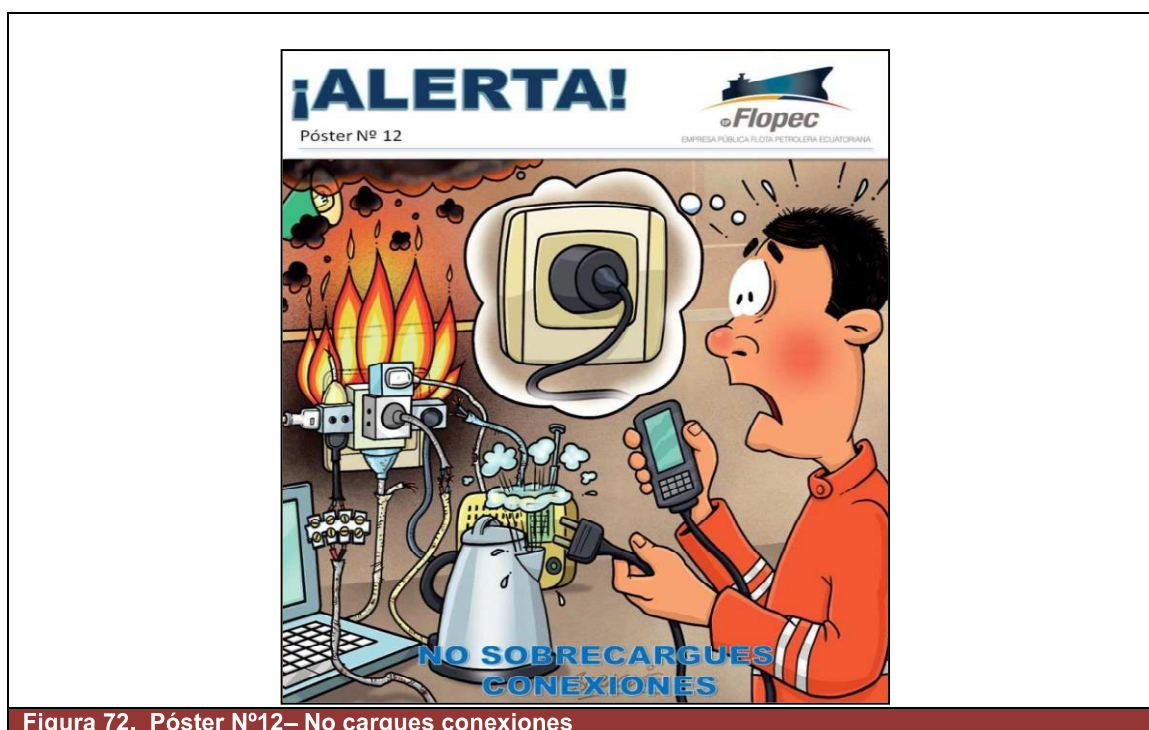


Figura 72. Póster Nº12– No cargues conexiones

### 5.3.3. Comunicados internos para capacitación en planes de contingencia y simulacros

Se manejarán comunicados internos en los que se invitará al personal (trimestralmente) a realizar planes de contingencia y hacer constantemente simulacros tanto en buques como en oficinas que serán enviados por email y además exhibidos en las carteleras.

**COMUNICADO**

**Flopec**  
EMPRESA PÚBLICA FLOTA PETROLERA ECUATORIANA

**INVITACIÓN A SIMULACRO DE ACCIDENTE DE BUQUE TANQUE COTOPAXI**

Se invita a los Gerentes y Jefes de unidad a participar al Simulacro de Accidentes de con el Buque Tanque Cotopaxi

**Fecha:** Viernes 15 de Mayo de 2015  
**Horario:** 10h00 a 16h00  
**Lugar:** Centro de Capacitación de EP FLOPEC en la ciudad de Esmeraldas (Av. Kennedy y Simón Plata Torres)

*Jefatura de Relaciones Públicas y Responsabilidad Social*

**Figura 73. Comunicado interno para capacitación en planes de contingencia y simulacros**

Tomando en cuenta el simulacro que se realiza con el OPA 90, se contará con uno interno (Ecuador) en conjunto con la Armada del Ecuador, la Autoridad Portuaria de La Libertad y el GAD de la misma Provincia el 15 de Mayo de 2015, lo cual servirá de igual manera para comunicación externa a través de los medios de comunicación, para lo cual también se manejará un arte en el que se explicará que este simulacro tomará 6 horas el Viernes 15 de mayo de 2015.

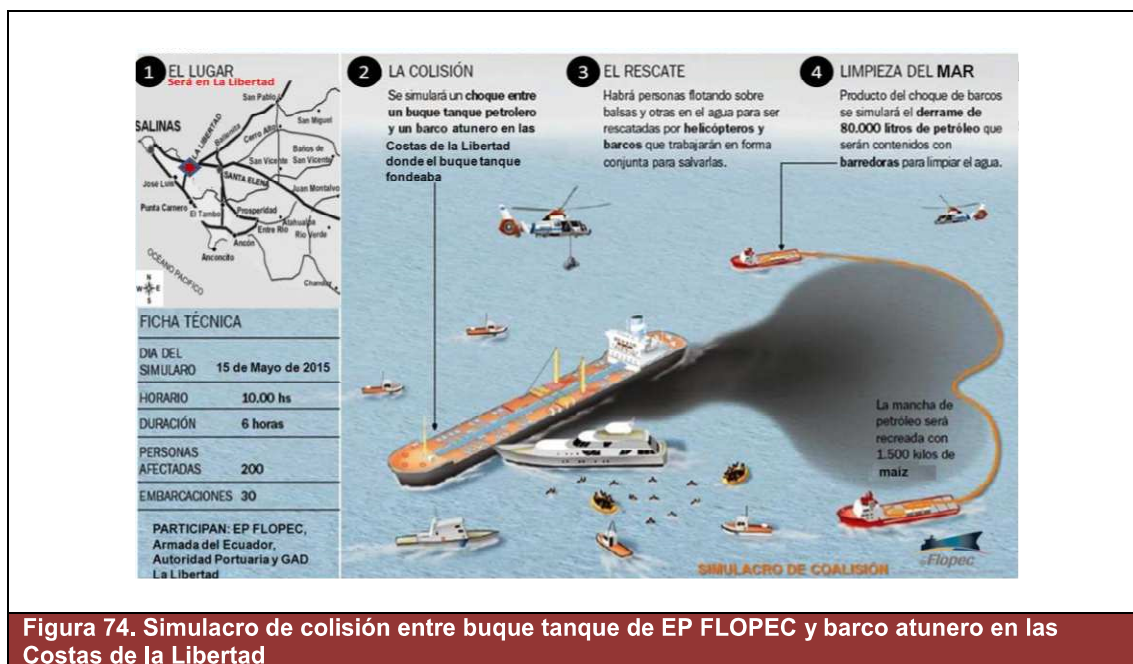


Figura 74. Simulacro de colisión entre buque tanque de EP FLOPEC y barco atunero en las Costas de la Libertad

### 5.3.4. Video Corporativo con Gerente General

Se considerará mantener una comunicación entre el Gerente General y los funcionarios tanto administrativos como embarcados en los que impulsará el manejo de la prevención de incidentes, accidentes y escenarios de riesgos y posibles crisis dentro de la Organización.



## 5.4. Programa de Relaciones Públicas

### 5.4.1. Simulacros de accidentes e invitación a autoridades y medios de comunicación

Tomando en consideración las especificaciones con respecto a la comunicación de EP FLOPEC, se realizará una invitación a los medios de

comunicación tanto local como nacional, a la Armada del Ecuador, la Autoridad Portuaria y GAD de La Libertad y de Esmeraldas para el Simulacro de Accidentes con el Buque Tanque Cotopaxi.



**INVITACIÓN:**

**Flopec**  
EMPRESA PÚBLICA FLOTA PETROLERA ECUATORIANA

**SIMULACRO DE ACCIDENTE DE BUQUE TANQUE COTOPAXI**

La Empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana invita a los Medios de Comunicación a participar al Simulacro de Accidentes de con el Buque Tanque Cotopaxi.

**Fecha:** Viernes 15 de Mayo de 2015  
**Horario:** 10h00 a 16h00  
**Lugar:** Puerto de La Libertad – Provincia de Santa Elena

Para confirmar su asistencia por favor enviar un email a: [relacionespublicas@flopec.com.ec](mailto:relacionespublicas@flopec.com.ec) o comunicarse al teléfono 06-2999900 ext. 2097 /2098

*Jefatura de Relaciones Públicas y Responsabilidad Social*

**Figura 76. Ejemplo de Invitación a Medios de Comunicación para Simulacro de Accidente de buque**

Además se utilizará las Notas de Prensa contarán con la información de lo sucedido que se envía a periodistas para que redacten la noticia. Su estructura se redacta de lo más importante y general a lo más detallado.



Se redacta en papel membretado de la Empresa y se pone siempre los datos de contacto para más información.





**NOTA DE PRENSA**

Esmeraldas, 17 de mayo de 2015

**SIMULACRO DE ACCIDENTES DE BUQUE TANQUE DE EP FLOPEC**

Es importante tomar en consideración que la reputación institucional de una Empresa como la de EP FLOPEC tiene mucho que ver con lo que su personal embarcado realiza al momento de transportar el petróleo ecuatoriano a distintas partes del Mundo.

El pasado 15 de mayo se realizó un Simulacro de Accidentes en el Puerto de La Libertad en la Provincia de Santa Elena, en la que, el ejercicio era que un barco atunero colisiona con el Buque Tanque Cotopaxi.

La idea de este ejercicio era ver cómo desde oficinas y buques el personal de EP FLOPEC reaccionaba ante una situación crítica. El Gerente General de EP FLOPEC indicó “que este tipo de ejercicios hacen una vez más demostrar que el personal de la Flota está sumamente calificado para tomar las acciones correctivas ante incidente en el mar”

Es la primera vez que se realiza este tipo de simulacros en el País, y EP FLOPEC espera realizarlos trimestralmente para que tanto personal administrativo como embarcado trabaje en equipo.

Para mayor información: [www.flopec.com.ec](http://www.flopec.com.ec)

**Atención a medios de Comunicación**  
 Jennyffer Torres  
 Telf.: 06-2999900 ext. 2098  
 Email: [relacionespublicas@flopec.com.ec](mailto:relacionespublicas@flopec.com.ec)



ecuador  
ama la vida



Av. Kennedy N°1101 y Simón Plata Torres Edif. EP FLOPEC  
 Apartado: 080106, Esmeraldas – Ecuador  
 Telf.: (593-6) 2999900 / (593-6) 2997600  
[www.flopec.com.ec](http://www.flopec.com.ec)

ISM & ISPS  
 CERTIFIED  
 ISO 9001  
 ISO 14001

**Figura 78. Ejemplo de Nota de Prensa de EP FLOPEC para Medios de Comunicación**

#### 5.4.2. Uso de mascota para zonas de influencia

Como un elemento de apoyo, se plantea la creación de una mascota que sea quien difunda los mensajes y sirva para dar cohesión a las diferentes etapas



que pueda mantenerse en una situación crítica. Este personaje estará basado en un buque tanque petrolero, que sea fácil de identificar y con cuyas características se puedan identificar los trabajadores y en lo posible en las zonas de influencia.

Con estas consideraciones se identificó a un buque tanque que cumple con los requisitos establecidos. Además de ser fácilmente reconocible, el buque tanque posee las características de fortaleza y seguridad, a continuación la gráfica de la mascota:

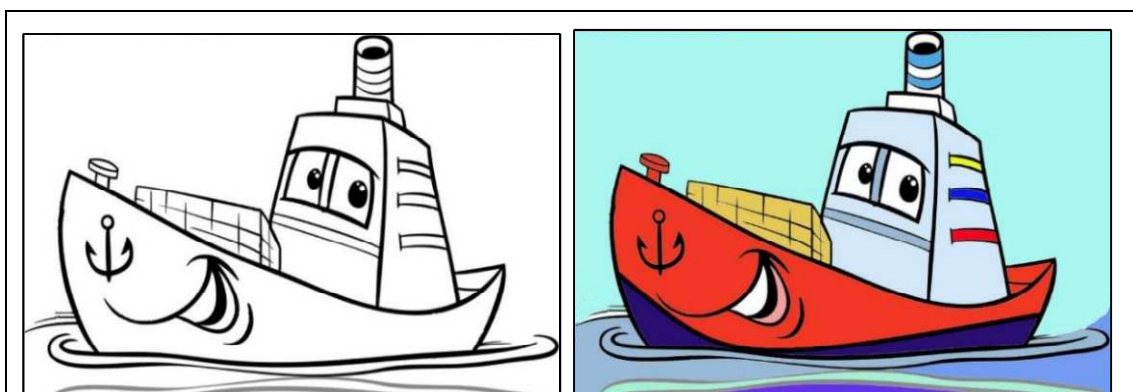


Figura 79. Diseño de FLOPY B/N y color - Mascota para EP FLOPEC

#### **Nombre:**

Para el nombre se utilizó la palabra FLOPEC, la cual son las abreviaturas de la Empresa; de ahí surgió el nombre FLOPY que se identifica con esa parte de la identidad empresarial y con el sentimiento de confianza que los trabajadores tienen en sus mandos gerenciales.

#### **Características de personalidad:**

FLOPY es un buque petrolero, proactivo, amigable, fuerte y vivaz que siempre está pendiente de seguir las medidas de seguridad para evitar problemas futuros. FLOPY es buen compañero, es respetuoso y tiene un buen sentido del humor, siempre está ahí para ayudar a quien lo necesite.

#### **5.5. Prevención y Comunicación**

Para disminuir el nivel de probabilidad y el impacto de las crisis estudiadas se presentan algunas estrategias enfocadas en fortalecer la gestión preventiva de la organización.

### 5.5.1. Estrategias de Relaciones Públicas

Tabla 39. Programa de Relaciones Públicas para EP FLOPEC

Estrategia	Tácticas	Responsable
Fomentar vínculos con las petroleras nacionales e internacionales	Almuerzo de trabajo con los gerentes de las petroleras donde se trate el tema de relaciones empresariales.	Gerente General
	Conversaciones directas entre las Gerencias para lograr mejoras y eficiencia dentro del giro del negocio.	
Fortalecer relaciones con clientes y autoridades y ciudadanía en zonas de influencia	Visitas del Gerente General.	Gerente General
	Envío de regalos corporativos a clientes.	
	Rediseño de la página web empresarial y redes sociales como entidad pública.	
	Actualización constante de la página web, redes sociales y del material informativo a ser entregado por el Gerente General.	

### 5.5.2. Estrategias de Comunicación y Capacitación al personal

Tabla 40. Programa de Comunicación y Capacitación al personal de EP FLOPEC

Estrategia	Tácticas	Responsable
Evitar problemas de moral deficiente del personal y de estrés.	Conducir una investigación de ambiente laboral para identificar los problemas existentes.	Gerente de Campo
	Capacitar al personal sobre temas relacionados al respeto, ética personal y laboral.	Gerente de Recursos Humanos
	Evaluar la carga laboral de cada posición y los factores de estrés que afectan a cada una.	
Impulsar una cultura de seguridad laboral.	Tomar los elementos de seguridad de la organización para crear una campaña de concientización.	Jefatura de Seguridad, Calidad y Ambiente / Jefatura de Seguridad y protección
	Realizar simulacros de seguridad en el campo como parte del programa de capacitaciones.	Jefatura de Seguridad, Calidad y Ambiente / Jefatura de Seguridad y protección / Jefatura de Relaciones Públicas
	Utilizar una mascota que ayude a crear un nexo con los trabajadores.	
	Capacitar al personal sobre medidas de seguridad personal fuera de las instalaciones.	

Para apoyar las acciones de prevención de crisis se sugiere la elaboración de una estrategia comunicacional que enfatice los mensajes de seguridad y que se pueda utilizar durante las capacitaciones.

### 5.5.2.1. Acciones

Fortalecer los programas de capacitación en seguridad mediante el uso de una misma línea creativa y la mascota empresarial, que proporcione cohesión y permita que el personal se sienta identificado.

### 5.5.2.2. Actividades comunicacionales y presupuesto

Para realizar las actividades comunicacionales para este plan se contará con el siguiente presupuesto:

Tabla 44. Actividades comunicacionales y presupuesto

Actividad	Cantidad	Periodicidad	Costo
Asesoría de Agencia de Comunicación.	1	Semanal	\$ 15.000,00
Rueda de prensa Esmeraldas	1	Trimestral	\$ 2.400,00
Rueda de prensa La Libertad	1	Trimestral	\$ 2.400,00
Desayuno de trabajo con medios de comunicación en La Libertad y Esmeraldas	2	Trimestral	\$ 3.000,00
Pósters A3 para campaña de seguridad	500	Anual	\$ 2.000,00
Carpetas corporativas	1.000	Anual	\$ 1.800,00
Cuadernos corporativos	800	Anual	\$ 1.500,00
Cuadernos instructivos de seguridad y crisis	800	Anual	\$ 1.500,00
		<b>Subtotal</b>	<b>\$ 29.600,00</b>
		<b>Inflación (5,2%)</b>	<b>\$ 15.392,00</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 44.992,00</b>

### 5.5.2.3. Cronograma de Actividades a realizar

Se plantea que la gestión de crisis tenga una duración máxima de un mes desde el inicio de las alertas. Dependiendo del tipo de crisis y de su impacto ésta podrá resolverse en menos o más tiempo. A continuación se presenta un cronograma a seguir de acuerdo a las acciones que se necesiten tomar para la crisis que se presente.

**Tabla 45. Cronograma de Actividades a realizar**

ACTIVIDAD	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
Activación del comité de crisis.	■			
Reunión con los públicos afectados.	■	■		
Investigación de la situación.	■	■		
Explicación de lo sucedido al personal.	■	■	■	■
Indicaciones sobre medios al personal.	■			
Reuniones con expertos en el tema.		■		
Reuniones con autoridades.		■	■	
Traslado de miembros del comité a la locación.	■	■	■	
Envío de información a los medios de comunicación.	■			
Organización de rueda de prensa en Esmeraldas.		■		
Organización de rueda de prensa en La Libertad.		■		
Participación de involucrados en las medidas de prevención.			■	■
Socialización de las acciones a tomarse.				■

Es importante que la Empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana, considere este Plan, ya que con el estudio realizado es vital seguir manejando la buena reputación e imagen que posee.

**GLOSARIO**

**Agencia marítima:** Representante en tierra del armador y se ocupa de procurarle los servicios que el buque necesita.

**Alijar:** Transferir el cargamento de un buque a otro.

**Armador/Naviero:** (Shipowner) Persona natural o jurídica propietaria del buque, o la que, sin serlo, lo tiene en fletamento. En cualquiera de los casos, es el que acondiciona el buque para su explotación, obteniendo rendimiento del flete de las mercancías o transporte de pasajeros.

**Arribo:** Llegada de la embarcación a un puerto para cargar o descargar, o para evitar algún peligro.

**Atraque:** Operación de conducir la nave desde el fondeadero oficial del puerto y atracarla al muelle o amarradero designado.

**Broker:** (Corredor de Aduana) Es toda aquella persona natural que auxilia la gestión pública aduanera, y los únicos intermediarios autorizados por el Estado para actuar por cuenta de terceros, ante cualquier oficina aduanera del país, en la confección, Refrendo, Trámite de las destinaciones aduaneras y realizar otras gestiones conexas, concernientes a las mercancías.

**Buque Aframax: (80 000 – 120 000 TPM)** Derivados de la Average Freight Rate Assessment (AFRA - Valoración media de las tasas de flete), poseen un peso de entre 80 000 y 120 000 TPM. Sus tráficos habituales incluyen cargamentos entre puertos ubicados en áreas como el Caribe, el mar Mediterráneo o el Golfo Pérsico.

**Buque con Doble Casco: (Doble Hull)** Se denominan buques de doble casco a los que poseen una barrera de separación doble a lo largo de toda la eslora de carga entre los tanques de carga (p.e. tanques de crudo) y el mar, a diferencia de los diseños más antiguos de un solo casco (monocasco). Actualmente todas las grandes empresas petroleras así como la legislación internacional están tendiendo al uso de petroleros de doble casco debido a que son menos sensibles a sufrir daños y provocar vertidos en accidentes de colisión con otros buques o embarrancamiento. Respecto a la resistencia global de diseño los parámetros de los buques de doble casco son similares a los de los buques monocasco, con la diferencia de poseer mayor número de tanques de lastre, lo cual puede provocar mayores problemas de corrosión con la edad.

**Buque Handymax (45 000 – 60000 TPM):** Son buques tanqueros para transporte de crudo y derivados, disponen de tanques de carga en 3 segregaciones con una capacidad máxima de 45000 toneladas, Tienen una estructura de doble casco y lastre segregado (volumen de agua necesario para estabilizar al buque cuando no lleva carga), equipamiento y maquinaria de última tecnología.

**Buque con Monocasco: (Single Hull)** Son los buques que no poseen una doble barrera de separación a lo largo de toda la eslora de carga entre los tanques de carga y el mar, a diferencia de los más modernos diseños de doble casco, en la marina mercante. El uso de petroleros monocasco está prohibido, debido a que son más sensibles a sufrir daños y provocar vertidos en accidentes de colisión con otros buques o embarrancamiento. Esta medida se adoptó tras el hundimiento del Prestige (20 de diciembre 2002). Respecto a la resistencia global de diseño, los parámetros son similares a los de los buques de doble casco.

**Buque Panamax (60 000 – 80 000 TPM):** Son buques diseñados para ajustarse a las dimensiones máximas permitidas para el tránsito por el Canal de Panamá. El tamaño máximo está determinado por la dimensión de las cámaras de las esclusas y su calado; estos buques principalmente se los encuentra navegando por las costas este y oeste de América.

**Buque Petrolero:** Es un buque diseñado para el transporte de crudo o productos derivados del petróleo. Actualmente casi todos los petroleros en construcción son del tipo de doble casco, en detrimento de los más antiguos diseños de un solo casco (monocasco), debido a que son menos sensibles a sufrir daños y provocar vertidos en accidentes de colisión con otros buques o encallamiento.

**Calado:** Es la profundidad sumergida de una nave en el agua. En un puerto es la altura que alcanza la superficie del agua sobre el fondo.

**CIF:** Código de identificación fiscal, es el nombre del sistema de identificación tributaria para el comercio mercante.

**Chartering o Shipping:** es una actividad dentro del sector del transporte marítimo. En algunos casos, un fletador puede ser propietario de la carga y emplear un corredor marítimo para encontrar un barco para transportar la carga por un precio determinado, denominado índice de carga. Las tarifas de transporte pueden estar en una base por tonelada sobre una ruta determinada (por ejemplo, llevar petróleo desde Ecuador a Estados Unidos) o en puntos de una escala mundial (en el caso de los petroleros) o, alternativamente, se puede expresar en términos de una suma total de - normalmente en EE.UU. dólares - por día durante el tiempo acordado del charter.

**Chartering Broker.-** persona especializada en el mercado de fletes.

**CGS:** Certificado internacional de gestión de la seguridad.

**Código ISM/ IGS:** (International Safety Management)- Gestión de Seguridad Internacional - Es un código internacional de gestión de la seguridad operacional del buque y la prevención de la contaminación, su función es establecer, en las compañías marítimas, un sistema de gestión de la seguridad operacional del buque y la prevención de la contaminación. Este código, aprobado por la Organización Marítima Internacional (OMI).

**Código ISPS:** (Código internacional para la protección de los buques y de las instalaciones portuarias) es un código adoptado por la Organización Marítima Internacional (OMI), para establecer un marco internacional, en el ámbito marítimo, de cooperación para detectar amenazas y adoptar medidas preventivas. En la reunión de la 22ª Asamblea de la OMI, celebrada en noviembre de 2001 y debido a los atentados del 11 de septiembre y sus consecuencias, se acordó por unanimidad que deberían elaborarse nuevas medidas legislativas relativas a la protección de los buques e instalaciones portuarias. Estas medidas fueron adoptadas en una Conferencia de los Gobiernos Contratantes (GGCC) del SOLAS (Conferencia Diplomática sobre Protección Marítima), en diciembre de 2002, con el nombre de Código Internacional para la Protección de los Buques y de las Instalaciones Portuarias, entrando en vigor en julio de 2004. Estas disposiciones pueden suponer una considerable carga para algunos gobiernos, en la medida que representan un cambio en el enfoque de la seguridad del sector marítimo internacional. Por eso se reconoce la importancia de la

cooperación técnica, para ayudar a estos gobiernos a implantar las disposiciones del Código.

**CPP:** (Controlable Pitch Propeller) Hélice de paso controlable.

**Desatraque:** Operación inversa al atraque.

**Descarga de Hidrocarburos:** Significa cualquier derrame, fuga, escape, bombeo, escurrimiento, emisión, vaciamiento o vuelco de hidrocarburos a las aguas. La expresión involucra tanto a los hidrocarburos como a las mezclas que los contengan.

**Downstream:** Refinación, venta y distribución de petróleo y derivados.

**Embarcadero:** Instalación en la costa marítima o riveras fluviales o lacustres, sin infraestructura de defensa o abrigo, destinada al atraque y atención de embarcaciones menores.

**Esclusa:** Compartimento cerrado dentro de un canal para aumentar o disminuir el nivel del agua para que los barcos puedan pasar por tramos con diferentes alturas.

**Estiba:** Es el proceso de acomodar la carga en un espacio del almacén, muelle o medio de transporte.

**Estructura portuaria:** Obras de infraestructura y superestructura construidas en puertos para atender a las naves.

**Fletado:** (Charter), es la persona natural o jurídica que contrata el transporte para colocar su carga en destino.

**Fletamento:** (Charting) Se basa en la contratación de buques entre cargadores que necesitan transportar grandes volúmenes de mercancía y navieros que disponen de buques apropiados para esa carga (tanto por sus características como por la situación geográfica del buque en la fecha del embarque).

**Fletamento a casco desnudo:** (Bareboat charter) contrato de arrendamiento de un buque por un tiempo determinado, en virtud del cual el arrendatario tiene la posesión y el control plenos del buque, incluido el derecho de designar el Capitán y la tripulación por el período de arrendamiento.

**Fletamento por tiempo:** (Time charter) contrato en virtud del cual una persona, «fletante», pone a disposición de otra, «fletador», y a cambio de un precio o «flete», un buque para la realización de aquellos viajes que esta última ordene durante un cierto período. En este tipo de fletamento, el fletante o armador retiene la gestión náutica (designa a la tripulación y es responsable de la seguridad y mantenimiento del buque), mientras que el fletador asume la gestión comercial (búsqueda de cargas para el buque) y decide los viajes que éste realiza. El fletante debe hacer frente a los costes de capital y los corrientes de explotación (tripulación, seguros, mantenimiento, reparaciones, pertrechos, lubricantes) y el fletador asume los de viaje (combustible, puertos y canales y manipulación de la carga). El fletante puede ser el propietario del buque, o bien un arrendatario del mismo «a casco desnudo» que se haya convertido en armador del mismo. El fletador puede ser un naviero que explota comercialmente el buque para dar servicio a terceros, o bien un cargador.



**Fletamento por viaje:** (Voyage charter) es un tipo de contrato de transporte de mercancías por vía marítima. En este fletamento una parte, el «fletante» o naviero, pone a disposición de otra, el «fletador», la totalidad de la capacidad de carga de un buque para un determinado viaje, a cambio de un precio denominado «flete». El fletante conserva la gestión náutica y comercial de la nave, mientras que el fletador conserva la capacidad de carga, que puede utilizar bien para cargar sus propias mercancías, bien para subcontratar con terceros cargadores determinadas parcelas de carga, lucrándose con la diferencia de flete. Este contrato se utiliza principalmente para transporte de mercancías a granel.

**FOB:** (Free On Board), «franco a bordo, puerto de carga convenido») se refieren a una cláusula de comercio internacional, que se utiliza para operaciones de compraventa en que el transporte de la mercancía se realiza por barco (mar o vías de navegación interior). Se debe utilizar siempre seguido de un puerto de carga. La cláusula «FOB-puerto de carga convenido» es uno de los más utilizados.

**Fondear:** Asegurar una embarcación por medio de anclas.

**Fondeadero:** Lugar de profundidad suficiente para que la embarcación pueda fondear.

**IMO /OMI:** (International Maritime Organization /Organización marítima internacional) es un organismo especializado de las Naciones Unidas que promueve la cooperación entre Estados y la industria de transporte para mejorar la seguridad marítima y para prevenir la contaminación marina.

**ISMC:** (International Safety Management Code) Código internacional de gestión de la seguridad operacional y de prevención de la contaminación marina.

**ISO:** (International Organization of Standardization) Organización internacional de estandarización.

**Lastre Segregado o Separado:** Se entiende por tal el agua de lastre que se introduce en un tanque completamente separado de los servicios de carga de hidrocarburos y de combustible líquido para consumo y que está permanentemente destinado al transporte de lastre o cargamentos que no sean hidrocarburos ni sustancias nocivas.

**Midstream:** Transporte, procesos y almacenamiento de petróleo y derivados.

**Millas náuticas:** Es una unidad de longitud empleada en navegación marítima y aérea. En la actualidad, la definición internacional, adoptada en 1929, es el valor convencional de 1852 m, que es aproximadamente la longitud de un arco de 1' (un minuto de arco, la sesentava parte de un grado sexagesimal) de latitud terrestre. Se introdujo en la náutica hace siglos, y fue adoptada, con muy ligeras variaciones, por todos los países occidentales.

**OCMI:** Organización Consultiva Marítima Internacional.

**Oil Majors / Super Majors:** es el nombre que se usa para describir cinco o seis empresas de petróleo y gas más grandes del mundo de propiedad pública, también conocidas como las grandes petroleras; Las super majors se consideran a BP PLC , Chevron Corporation, ExxonMobil Corporation, Royal Dutch Shell PLC y Total SA.

**OPA-90:** Acta de Contaminación por Hidrocarburos de los Estados Unidos, emitida en 1990, que sirve como base para otras leyes regulatorias que tienen como propósito establecer pautas relacionadas con la prevención y respuesta a una contaminación ocurrida en aguas en Estados Unidos.

**Petrolera:** Empresa que se dedica al comercio o explotación del petróleo.

**Refinería de petróleo:** es una plataforma industrial destinada a la refinación del petróleo, por medio de la cual, mediante un proceso adecuado, se obtienen diversos combustibles fósiles capaces de ser utilizados en motores de combustión (gas oil, nafta, etc.), aceites minerales, asfaltos y otros.

**SOLAS:** (Safety of Live at Sea Convention) Convenio Internacional de la Seguridad de la Vida Humana en el Mar.

**SOTE:** (Sistema de Oleoducto Transecuatoriano) Construido en 1972 por el consorcio Texaco-Gulf en Ecuador, constituye una de las obras más importantes para el Ecuador. Tiene una Capacidad de Transporte de 360.000 bpd para crudo de 23,7°API y 390.000 bpd utilizando químico reductor de fricción; con una longitud de 497,7 Km; cuenta con una potencia instalada de 101.150 HP en sus seis estaciones de bombeo: Lago Agrio, Lumbaqui, El Salado, Baeza, Papallacta y Quinindé; cuatro estaciones reductoras de presión: San Juan, Chiriboga, La Palma y Santo Domingo y un Terminal Marítimo en Balao – Esmeraldas. La longitud del SOTE es de 497.7 Km entre La estación No. 1 de Lago Agrio y El Área de Tanques del Terminal Marítimo de Balao, desde los tanques hasta la playa son 5 kilómetros más de tuberías de carga aproximadamente y finalmente hay 7 kilómetros más de tuberías submarinas.

**STS:** (Ship to ship) Transferencia de carga entre los buques de navegación marítima colocados uno junto al otro, ya sea mientras parado o en marcha. Las cargas transferidas normalmente a través de métodos STS incluyen petróleo crudo, gas licuado de petróleo (GLP), carga a granel y productos derivados del petróleo. La mayor parte de las operaciones de carga tienen lugar entre un buque y una terminal terrestre. Sin embargo a veces puede ser útil para transferir la carga de un buque a otro en el mar abierto y esto se llama una operación de buque a buque. Uno de los buques actuará como terminal mientras que el otro será de amare. El buque receptor se llama el buque hijo y el buque entrega se llama buque madre.

**TPM/ DWT:** (Tonelada de peso muerto/ Deadweight tonnage), es la medida para determinar la capacidad de carga sin riesgo de una embarcación, cuyo valor se expresa en toneladas métricas. Como se ve por las unidades empleadas, en realidad se refiere a la masa, no al peso. También es la forma de medir el tamaño de una flota, como la suma del DWT de cada una de las unidades que la compongan. Consiste en la suma de las masas (en lenguaje cotidiano pesos) que transporta un buque, e incluye el cargamento, el combustible propio del buque, las provisiones, el agua dulce para consumo humano, el agua de lastre, la tripulación, los pasajeros y sus equipajes.

**Trader:** Persona Jurídica, propulsora de negocio que genera oportunidades comerciales especializada en Sectores productivos (En este caso el negocio petrolero).

**UNCTAD:** (Conferencia de la Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo) fue creada en Ginebra (Suiza), donde también tiene su sede, el 30 de diciembre de 1964 por la resolución 1.995 de la Asamblea General de la ONU, con el objetivo de analizar

e intentar resolver los problemas relativos al comercio internacional de los países subdesarrollados.

**Upstream:** Exploración y producción de petróleo.

**Vetting:** (no tiene traducción en el español para este proceso) Es herramienta para supervisar la seguridad y/o prevenir la contaminación que podría causar el transporte de crudo y así determinar la evaluación e identificación de riesgos; todo esto con el fin de evitar buques con bajos estándares técnicos y operativos.

## REFERENCIAS

- Aune, R. K., Levine, T., Sun Park, H., Asada, K., & Banas, J. (2005). Tests of a Theory of Communicative Responsibility. *Journal of Language and Social Psychology*, Vol. 24, No. 4.
- Baquero Cabrero, J.D. (2000) *Comunicación y Publicidad*. Barcelona: Gestión 2000. Madrid.
- Barquero, J. & Barquero, M. (2005). *Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad*. Barcelona: Gestión 2000.
- Berlo, D. (2000). *El Proceso de la Comunicación*. Costa Rica: Editorial El Ateneo.
- Beinstein, J. (2008). *Pensar en la Decadencia – Los conceptos de crisis a comienzo del siglo XXI*.
- Biosca, D. (1993). *100 Soluciones para Salir de la Crisis*. Madrid: Ciencias de la Dirección S.A.
- Black, S. (1994). *Las relaciones públicas. Un factor clave de gestión*. Barcelona: España. Colección Esade.
- Boletín de noticia Asociación de Grifos y Estaciones de Servicio del Perú - AGESP- (2010) Los principales derrames de petróleo en el mundo <http://www.agesp.com/boletin/images/gestion02jun10.jpg>. Recuperado el 21 de agosto de 2014.
- Burgueño, J. (2009) *Los renglones torcidos del periodismo*. Editorial El Ciervo 96 S.A., Barcelona.
- Carrión, O. (septiembre 2014). Entrevista Personal a EP FLOPEC (A. Jácome Ochoa, Entrevistador)
- Casellman B. & Chazan G. (2010) Las petroleras no están preparadas para desastres como el de la plataforma de BP. *Diario La Nación de Argentina*. <http://www.lanacion.com.ar/1266030-las-petroleras-no-estan-preparadas-para-desastres-como-el-de-la-plataforma-de-bp%20recuperado%20el%2013%20de%20octubre%20de%202014>. Recuperado el 15 de octubre de 2014.
- Collado, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México DF. México: Editora trillas.

- Consultora Burson - Marsteller. (s.f.). Decálogo de la Comunicación de Crisis. España.
- Consultora Burson - Marsteller. (s.f.). El Dircom del futuro y el futuro del Dircom. España
- Costa, J. (2010). El Dircom Hoy. Barcelona: Costa Punto Com.
- Costa, J. (2000). Comunicación en el siglo XXI. Buenos Aires. <http://www.rppnet.com.ar/comsigloxxi.htm>. Recuperado el 11 de octubre de 2014
- Costa, J (1992). Identidad Corporativa y estrategia de empresa. España. Barcelona: Sirven Graphic, S.A.
- De Andrés, M. (2010). El Caso BP; No solo el petróleo puede derramarse. <http://mariadeandres.blogspot.com/2010/12/el-caso-de-bp-no-solo-el-petroleo-puede.html> Recuperado el 22 de agosto de 2014.
- Diario La Jornada. (2006). El petróleo, la mercancía más importante del mundo. <http://www.jornada.unam.mx/2006/07/11/index.php?section=economist&article=026n1eiu>. Recuperado el 15 de octubre de 2014.
- Diario El Comercio. (2014). El derrame de petróleo contaminó a los pescadores de Esmeraldas. <http://www.elcomercio.com/actualidad/derrame-petroleo-pescadores-esmeraldas.html>. Recuperado el 21 de Agosto de 2014.
- Diario El Universo. (2013). Reserva de petróleo de esquisto, de EE.UU., trae alertas para Ecuador. <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/05/16/nota/930781/reserva-petroleo-esquisto-eeuu-trae-alertas-ecuador>. Recuperado el 19 de noviembre de 2014.
- Diario El Universo. (2014). Marcas del petróleo permanecen en varias zonas de *Ecuador*". <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/07/13/nota/3222031/marcas-petroleo-permanecen-pais>. Recuperado el 21 de agosto de 2014.
- Documentación Empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana. (2014) Normas de creación de EP FLOPEC. <http://www.flopec.com.ec/index.php/ley->

de-transparencia/58-a1-normas-de-creacion. Recuperado el 21 de agosto de 2014.

Documentación Empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana. (2014) Quiénes somos, misión y visión EP FLOPEC-

<http://www.flopec.com.ec/index.php/sobre-flopec/quienes-somos/mision-y-vision>. Recuperado el 17 de septiembre de 2014.

Documentación de Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional. (2012). Curso: Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. Corporación Nueva Alejandría - Quito - Ecuador.

Durandín, G. (1990) La Información, la Desinformación y la Realidad. Barcelona. Editorial Paidós.

Fernández, C. (1991). La Comunicación en la Organización. México, Editorial Trillas.

Fernández, I. Contaminación Por Accidentes En Líneas De Hidrocarburos. <http://es.slideshare.net/ibethyfernanda/contaminacin-por-accidentes-en-lineas-de-hidrocarburos-15225936>. Recuperado el 21 de agosto de 2014

Fita, J. (1999). Comunicación en Programas de Crisis. Barcelona: Gestión 2000.

Freund, J. (1976). Observación sobre dos Categorías de la Dinámica Polemógena. De la Crisis al Conflicto. Paris.

Fundación Regional de Asesoría de Derechos Humanos INREDH Ecuador. (2001). Apuntes sobre la explotación petrolera en el Ecuador. [http://www.inredh.org/index.php?option=com\\_content&id=288:explotacion-petrolera-en-el-ecuador&Itemid=126](http://www.inredh.org/index.php?option=com_content&id=288:explotacion-petrolera-en-el-ecuador&Itemid=126). Recuperado el 15 de noviembre de 2014.

Gato, P. (2011) Ahorra el centavo, gástate el dólar. <http://gatosphere.com/tag/golfo-de-mexico/>. Recuperado el 22 de agosto de 2014.

Guevara Soto, L. (2003). La Comunicación en Situaciones de Crisis. Conferencia Internacional. CIESPAL.

Guevara Soto, L. (2003). Mediación en la Solución de Conflictos.

- Hernández, A. (2011). Management y Habilidades Directivas. Módulo 2: Management y Habilidades Directivas. Máster DirCom 4ta Promoción, Universidad de las Américas, Quito - Ecuador.
- Larrea, J. (2003). Entre la espada y la comunicación: Las instituciones en momentos de crisis. Facultad de Comunicación, Universidad de Navarra, España, Ed. Aunate.
- La Casa, A. (2004). Gestión de la Comunicación Empresarial. Barcelona: España Gestión 2000.
- Lerbinger, O. (1997). The Crisis Manager. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Máiquez, M. (2010). La lista más negra: Más de 130 desastres vertidos de petróleo desde 1960.  
<http://www.20minutos.es/noticia/728547/0/vertidos/petroleo/claves/>  
Recuperado el 21 de agosto de 2014.
- Mitroff, I., & Pearson, C. (1995). Cómo Gestionar una Crisis. San Francisco: Gestión 2000.
- Morin, É. (1976). Para una Crisiología. Asociación Ediciones La Aurora. Buenos Aires.
- Prado, F. (2013) Vivimos en la economía de la Reputación. Entrevista personal con PR Comunicación (G. Fernández entrevistador) España.  
<http://www.prnoticias.com/index.php/comunicacion/96-reputacion-y-rsc/20121933-fernando-prado-reputation-institute-vivimos-en-la-economia-de-la-reputacion>. Recuperado el 13 de octubre de 2014
- Revista Ekos - Guía de negocios Ecuador (2012) Flota Petrolera Ecuatoriana.  
[http://issuu.com/ekosnegocios/docs/guia\\_de\\_negocios\\_ecuador\\_2012/76](http://issuu.com/ekosnegocios/docs/guia_de_negocios_ecuador_2012/76). Recuperado el 26 de septiembre de 2014.
- Revista Vistazo (2014). Edición 500 mejores Empresas del Ecuador.
- Rice, T. (2003). La Comunicación Organizacional en Situaciones de Crisis. Conferencia Internacional. CIESPAL Quito - Ecuador.
- Ritter, M. (2007). De la comunicación a la manipulación. Boston.
- Ritter, M. (2010). El Rumor: El canal informal de la comunicación. Entrevista personal para Revista Imagen y Comunicación. Perú.

- Ritter, M. (2011). El Valor del Capital Reputacional. por qué la opinión que el público tiene de su empresa es un activo estratégico. 1ra. Edición - Buenos Aires. Argentina: RitterPartners. Módulo 7: Reputación Corporativa. Máster DirCom 4ta Promoción, Universidad de las Américas, Quito -Ecuador.
- Rivas Troitiño, J. M. (1995). Desinformación: revisión de su significado. Del engaño a la falta de rigor. Madrid: Universidad Complutense de Madrid UCM.
- Romero Rodríguez, L.M. (2001) La manipulación informativa y la desinformación: la anomia de los receptores y el fomento de las víctimas propiciatorias. Universidad de Almería - España.
- Santana, G. (1999). Administración de Crisis en Turismo y Hotelería.
- Schlemenson, A. (2007). Remontar las Crisis. Buenos Aires: Garnica.
- Vásquez, M. (2012). La Comunicación en la Gestión de Crisis. Módulo 13: La Comunicación en la Gestión de Crisis. Máster DirCom: 4ta promoción, Univesidad de las Américas, Quito- Ecuador.
- Vásquez Ramírez, W. (2009) Manual de medios alternativos de resolución de conflictos. <http://www.monografias.com/trabajos36/resolucion-conflictos/resolucion-conflictos.shtml>. Recuperado el 15 de octubre de 2014.
- Villafañe, J. (2003). La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas, Edit. Pirámide.
- Villamarín, J. (2011). Relaciones con los Medios. Módulo 6: Relaciones con los Medios y Líderes de Opinión. Máster DirCom: 4ta promoción, Universidad de las Américas, Quito - Ecuador.
- Villavicencio, V. F. (2013). *"Ecuador: Made in China"*, Primera Edición, Artes Gráficas Silva, Quito – Ecuador
- Westphalen, M. & Piñuel, J. L. (1993). La Dirección de la Comunicación. Buenos Aires.



## **ANEXOS**

## Anexo 1

Anexo 1. Certificado de aprobación ISO 9001- Sistema de Gestión de Calidad  
Tomado de: <http://www.flopec.com.ec/Index.php/sobre-flopec/certificados/iso-9001>



### CERTIFICADO DE APROBACIÓN

Certificamos que el Sistema de Gestión de Calidad de:

**Empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana - EP FLOPEC**  
**Av Kennedy N° 1101 y Simón Plata Torres,**  
**Esmeraldas, Ecuador**

ha sido aprobado por Lloyd's Register Quality Assurance  
de acuerdo con la siguiente Norma de Sistema de Gestión de Calidad:

**ISO 9001:2008**

El Sistema de Gestión de Calidad es aplicable a:

**Operación de Buques Tanqueros y Transporte Marítimo de  
Hidrocarburos.**

Este certificado es válido sólo cuando va acompañado del anexo al certificado con el mismo número, en el que se detallan las delegaciones a las que se aplica esta aprobación.

Aprobación  
Certificado No: SAC 708008/B

Aprobación Original: 23 de Mayo 2003

Certificado en Vigor: 10 de Marzo 2014

Caducidad del Certificado: 29 de Enero 2017

Emitido por: Lloyd's Register Central & South America Limited  
en nombre de Lloyd's Register Quality Assurance Limited



Bianco 625, of, 112, Valparaiso Chile  
En nombre de Hiramford, Middlemarch Office Village, Sixkin Drive, Coventry, CV3 4FJ, United Kingdom.  
Este certificado está conformado a que la compañía cumple el sistema de acuerdo con la norma estándar, lo que está reconocido por LRQA.  
It is issued by Lloyd's Register Quality Assurance Limited, in accordance with the terms and conditions of the Certificate of Approval (COA).  
Date issued: 10

Lloyd's Register Quality Assurance is a public limited liability company, registered in England and Wales, with its registered office at 25 Abchurch Lane, London EC4N 3DF, United Kingdom. Lloyd's Register Quality Assurance Limited is a member of the Lloyd's Register Group of companies, which is a member of the London Stock Exchange. Lloyd's Register Quality Assurance Limited is a member of the Lloyd's Register Group of companies, which is a member of the London Stock Exchange. Lloyd's Register Quality Assurance Limited is a member of the Lloyd's Register Group of companies, which is a member of the London Stock Exchange.

## Anexo 2

Anexo 2. Certificado de aprobación ISO 14001 – Sistema de Gestión Medioambiental  
Tomado de: [www.flopec.com.ec/index.php/sobre-flopec/certificados/iso-14001](http://www.flopec.com.ec/index.php/sobre-flopec/certificados/iso-14001)



### CERTIFICADO DE APROBACIÓN

Certificamos que el Sistema de Gestión Medioambiental de:

**Empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana - EP FLOPEC**  
**Av Kennedy N° 1101 y Simón Plata Torres,**  
**Esmeraldas, Ecuador**

ha sido aprobado por Lloyd's Register Quality Assurance, de acuerdo con la siguiente Norma del Sistema de Gestión Medioambiental:

**ISO 14001:2004**

El Sistema de Gestión Medioambiental es aplicable a:

**Operación de Buques Tanqueros y Transporte Marítimo de Hidrocarburos.**

Este certificado es válido sólo cuando va acompañado del anexo al certificado con el mismo número, en el que se detallan las delegaciones a las que se aplica esta aprobación.

Aprobación  
Certificado No: SAC 708008/A

Aprobación Original: 23 de Mayo 2003

Certificado en Vigor: 10 de Marzo 2014

Caducidad del Certificado: 28 de Enero 2017

Emitido por: Lloyd's Register Central & South America Limited  
en nombre de Lloyd's Register Quality Assurance Limited



Bianco 625, of, 112, Valparaiso Chile

En nombre de Hiramford, Middlemarch Office Village, Siskin Drive, Coventry, CV3 4FJ, United Kingdom.

Esta aprobación se realiza en acuerdo con los procedimientos de evaluación y certificación de LRQA y Medioambiente por LRQA.  
El uso de la Marca de Acreditación de LRQA implica conformidad con requisitos a aquellos estándares cubiertos por el Certificado de Acreditación LRQA.

Lloyd's Register Quality Assurance certifies individuals, including Lloyd's Register Quality Assurance Limited (LRQA), and their respective offices, employees or agencies, individually and collectively, referred to this issue as "Lloyd's Register". Lloyd's Register assumes no responsibility, and shall not be liable for any losses or damages, whether or not caused by reliance on the information or action in this document or otherwise provided, unless Malcomson has signed a contract with the relevant Lloyd's Register entity for the provision of this information or advice which then carries a separate report of liability in accordance with the terms and conditions set out in this document.

## Anexo 3

### Anexo 3. Política Integral de Seguridad Medioambiental de Calidad y Protección Marítima – EP FLOPEC

Tomado de: <http://www.flopec.com.ec/index.php/sobre-flopec/quienes-somos/politicas>



#### **POLÍTICA INTEGRAL DE SEGURIDAD MEDIOAMBIENTAL, DE CALIDAD Y DE PROTECCION MARITIMA**

**EP FLOPEC** mediante el Sistema de Gestión Integral está firmemente comprometida en alcanzar estándares de excelencia en la gestión que integra: Seguridad, Medioambiente, Calidad y Protección Marítima. Los enunciados fundamentales de nuestra Política son los siguientes:

- Asegurar la salud y seguridad del personal como primera prioridad, en la que se incluye el principio de navegación segura;
- Asegurar un ambiente de trabajo digno y de respeto donde los trabajadores son la base del crecimiento de la empresa y actores preponderantes dentro de los planes y objetivos;
- Proteger el medio ambiente en todas las actividades ceñidas dentro de la política desarrollada para el efecto, la cual se circunscribe al Servicio de Transporte Marítimo de Hidrocarburos y Operación de Buques Tanqueros;
- Salvaguardar la propiedad del cliente, la de todos y cada uno de trabajadores, personal embarcado y funcionarios de la empresa y de la de terceros, previendo y tomando todas las acciones necesarias para ello.
- Garantizar la confiabilidad de los buques, su integridad estructural y su rendimiento eficiente, mediante la implementación de un programa integral de mantenimiento preventivo y correctivo.
- Cumplir con las normas legales aplicables a la actividad marítima, ambiental y laboral.
- Mantener Personal Marítimo y Administrativo competente y motivado para ejercer de manera eficiente y eficaz las funciones que desempeñan en la Organización, incluyendo las necesarias para cubrir las emergencias marítimas.
- Desarrollar y mantener relaciones mutuamente beneficiosas con los clientes y proveedores, considerando que su éxito garantiza la continuidad exitosa de nuestras operaciones, dentro de los límites que aconseja la ética y la transparencia.
- Desarrollar e impulsar una cultura empresarial enfocada al mejoramiento continuo y de la calidad.
- Prevenir actos ilegales o de terrorismo, aplicando los principios y reglas de Protección Marítima.
- Prohibir el consumo, tenencia y tráfico de alcohol y/o drogas dentro de las instalaciones de la empresa y de los buques. El consumo de tabaco esta estrictamente restringido a los lugares autorizados y debidamente señalados.
- Contar con medios tecnológicos modernos, una infraestructura informática y de operaciones y de comunicaciones adecuada a las exigencias de la Industria del transporte marítimo, que apoye la gestión segura, eficiente y eficaz de EP Flopec.

  
Danilo Moreno Oleas, MBA  
GERENTE GENERAL EP FLOPEC



10 de Mayo de 2013

OCB/tcb

MGI-Política SGI Rev. 3.1 /1-May-13



## Anexo 4

### Cuestionario a Personal Mandos medios y bajos de EP FLOPEC



Buenos días/ tardes, pido que dedique unos minutos a llenar este cuestionario sobre EP-FLOPEC. Esta encuesta es anónima y la información obtenida es totalmente confidencial. Antes de que responda, por favor lea estos dos conceptos:

**CRISIS:** Es una situación de máximo riesgo y mínimo control que genera una amplia cobertura interrumpiendo las actividades normales de la organización.

**RIESGO:** Se lo conceptualiza como cualquier objeto que pueda incurrir negativamente en una organización al punto de impedir que ésta alcance sus objetivos. Este componente se encuentra presente en todas las instituciones en mayor o menor grado, dependiendo de la actividad que realicen.

ÁREA A LA QUE PERTENECE:	
--------------------------	--

- 1) ¿Qué tan probable es que los siguientes eventos ocurran en EP-FLOPEC? Señalar con una X en el casillero que corresponda a la probabilidad del suceso, siendo 1 poco probable y 3 muy probable (Personal Administrativo izquierda, Personal Embarcado derecha)

	PERSONAL ADMINISTRATIVO		
	POCO PROBABLE	MEDIANAMENTE PROBABLE	MUY PROBABLE
	1	2	3
a) Extorsión			
b) Soborno			
c) Substracción de información			
d) Seguridad física deficiente			
e) Daños medioambientales			
f) Sabotaje interno			
g) Sabotaje externo			
h) Acoso laboral o Mobbing			
i) Enfermedades ocupacionales			
j) Estrés laboral			
k) Rumores/chismes			
l) Secuestro ejecutivos			
m) Mala imagen de la Empresa			

	PERSONAL EMBARCADO		
	POCO PROBABLE	MEDIANAMENTE PROBABLE	MUY PROBABLE
	1	2	3
a) Extorsión			
b) Soborno			
c) Substracción de información			
d) Seguridad física deficiente			
e) Daños medioambientales			
f) Sabotaje interno			
g) Sabotaje externo			
h) Acoso laboral o Mobbing			
i) Enfermedades ocupacionales			
j) Estrés laboral			
k) Rumores/chismes			
l) Secuestro a tripulantes			
m) Tráfico de Estupefacientes			
n) Polizones			
o) Piratas			
p) Mala imagen de la Empresa			

- 2) Califique su percepción de las siguientes afirmaciones colocando una X en el casillero que corresponda, siendo 1 muy en desacuerdo, 2 medianamente de acuerdo y 3 muy de acuerdo:

	MUY EN DESACUERDO	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
	1	2	3
Existen mecanismos o señales para detectar crisis en			
a) la Empresa.			
Se da un reconocimiento a las personas que detectan			
b) señales críticas que afecten a la Empresa.			
c) Se investiga las alertas emitidas por el personal.			
Las descripciones del puesto de trabajo incluyen el			
d) uso de mecanismos de detección de señales críticas.			
Se socializa el uso de mecanismos de detección de			
e) señales críticas que afecten a la Empresa.			
Existente un sistema de señalización en casos de			
f) emergencia.			
Se controla que el personal no tenga una sobrecarga			
g) de trabajo excesiva.			
Se hace un mantenimiento periódico a las instalaciones			
h) y equipos.			
Se realiza capacitaciones cuando se innova o cambia			
i) equipos tecnológicos.			
Se da la oportunidad al personal de discutir sobre			
j) procedimientos operativos de emergencia			
Existen sistemas que alerten a los colaboradores de la			
k) existencia de un riesgo.			
Hay una línea abierta de comunicación entre los			
l) colaboradores sobre temas de seguridad.			
Los sistemas de advertencia en las instalaciones son			
m) fáciles de reconocer.			
Después de un incidente se pide a los involucrados			
n) que discutan sobre lo sucedido.			
Después de un incidente los implicados reciben			
ñ) asesoría emocional y psicológica.			
Los mandos superiores dan un buen ejemplo en temas			
o) de seguridad.			
Se premia a la gente que cumple con las normativas y			
p) leyes nacionales e internacionales de seguridad.			
La Organización valora mucho las prácticas de			
q) seguridad.			
Existente predisposición para entregar recursos, si un			
r) área técnica los necesita por motivos de seguridad.			
Se evalúa las instalaciones de los buques y edificios			
s) para el desarrollo normal de actividades del personal.			
Existente suficiente talento humano capacitado para que			
t) el trabajo se realice en forma eficiente.			
u) Se realiza periódicamente auditorías de clima laboral.			
La Organización no juzga a quien comparte			
v) abiertamente sus emociones.			

**3) Indicar con una X las acciones preventivas que considera usted que se realiza en EP-FLOPEC.**

a)	Se integra una gestión de crisis en la planeación estratégica de la Empresa.	
b)	Existente capacitación para el personal en una gestión de crisis.	
c)	La Empresa cuenta con una comisión en gestión de crisis.	
d)	Se actualiza periódicamente los manuales y políticas de emergencias críticas.	
e)	Existente un cuarto de crisis.	
f)	Se mejora la seguridad del personal de la Empresa.	
g)	Se hacen respaldos de seguridad de la información.	
h)	Se realizan auditorías legales y financieras en la Empresa.	
g)	Se realizan auditorías de protección y normas preventivas en los buques e instalaciones administrativas.	

**4) ¿Cree usted que EP-FLOPEC está preparada para enfrentar crisis a las que está expuesta?**  
Indique la razón.

a) Sí  ..... b) No  .....

Gracias por su tiempo, su colaboración en esta investigación es imprescindible para mejorar a EP-FLOPEC.

## **Anexo 5**

### **Cuestionario a Mandos Altos de EP FLOPEC**

1. ¿Qué es una crisis para usted?
2. ¿Qué tan preparado se siente usted y la Empresa para enfrentar una crisis?
3. ¿Ha existido una crisis dentro de EP-FLOPEC?
4. ¿Qué acciones preventivas ha emprendido la Organización para una situación de crisis?
5. Durante una crisis, ¿Cómo cree que debería realizar su función de Gerente/Jefe?
6. ¿Cuáles cree serían los mecanismos que realizaría para solucionar una crisis dentro de EP - FLOPEC?




## Anexos 6

### Resultados de investigación


#### Anexo 6A. Valores de probabilidad de los Tipos de Crisis – Personal Administrativo

 <b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>		
TIPO DE CRISIS	FACTOR DE PROBABILIDAD	PORCENTAJE DE PROBABILIDAD
a) Extorsión	0,93	9,68%
b) Soborno	1,55	16,13%
c) Substracción de información	3,10	32,26%
d) Seguridad física deficiente	0,93	9,68%
e) Daños medioambientales	0,62	6,45%
f) Sabotaje interno	1,55	16,13%
g) Sabotaje externo	2,48	25,81%
h) Acoso laboral o Mobbing	3,10	32,26%
i) Enfermedades ocupacionales	2,79	29,03%
j) Estrés laboral	6,20	64,52%
k) Rumores/chismes	6,51	67,74%
l) Secuestro a ejecutivos	0,00	0,00%
m) Mala imagen de la Empresa	1,86	19,35%

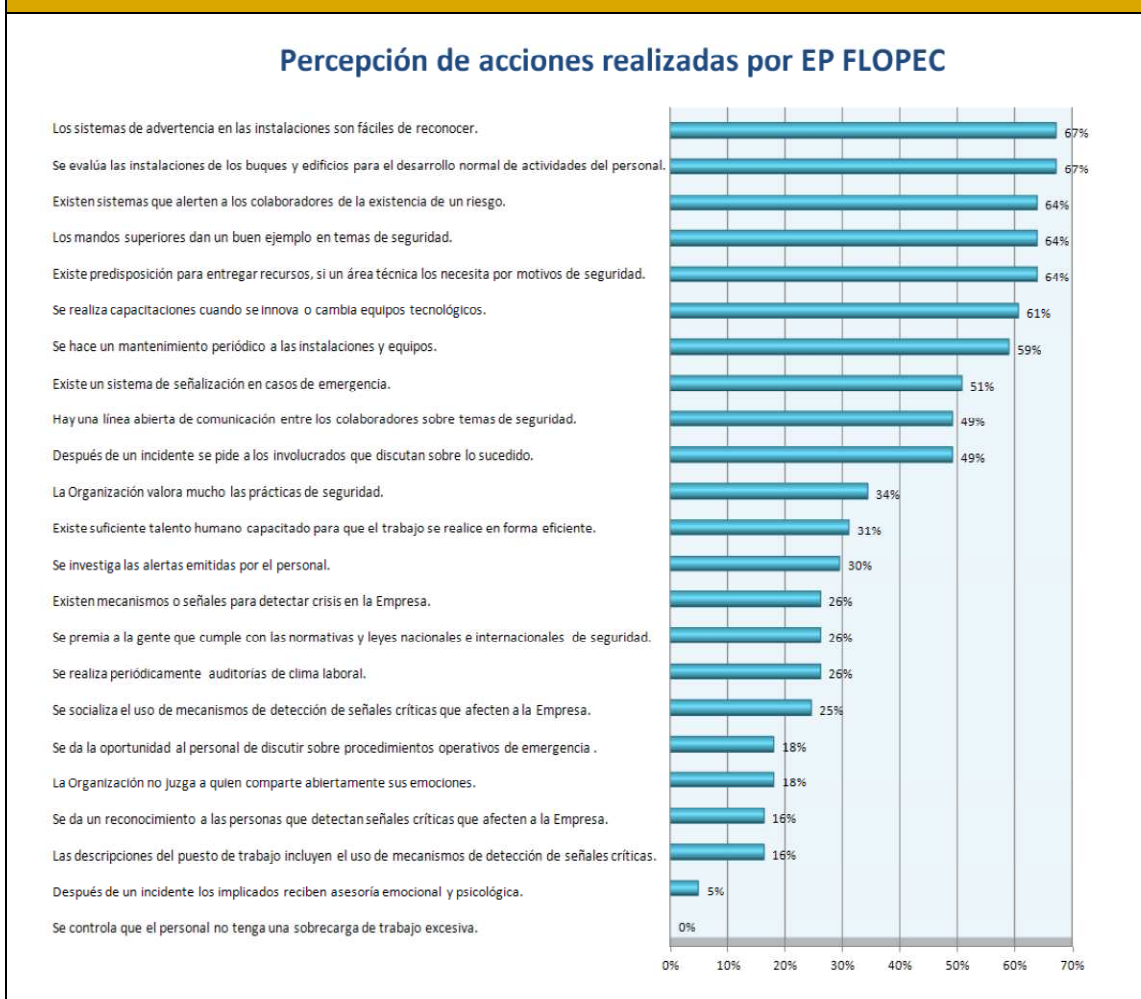
#### Anexo 6B. Valores de probabilidad de los Tipos de Crisis – Personal Embarcado

 <b>PERSONAL EMBARCADO</b>		
TIPO DE CRISIS	FACTOR DE PROBABILIDAD	PORCENTAJE DE PROBABILIDAD
a) Extorsión	1,80	20,00%
b) Soborno	0,00	0,00%
c) Substracción de información	0,00	0,00%
d) Seguridad física deficiente	0,90	10,00%
e) Daños medioambientales	0,60	6,67%
f) Sabotaje interno	0,60	6,67%
g) Sabotaje externo	0,00	0,00%
h) Acoso laboral o Mobbing	2,10	23,33%
i) Enfermedades ocupacionales	1,80	20,00%
j) Estrés laboral	6,60	73,33%
k) Rumores/chismes	6,00	66,67%
l) Secuestro a tripulantes	0,00	0,00%
m) Tráfico de Estupefacientes	0,60	6,67%
n) Polizones	3,30	36,67%
ñ) Piratas	0,90	10,00%
o) Mala imagen de la Empresa	1,80	20,00%

### Anexo 6C. Tipos de crisis con probabilidad de ocurrencia en EP FLOPEC

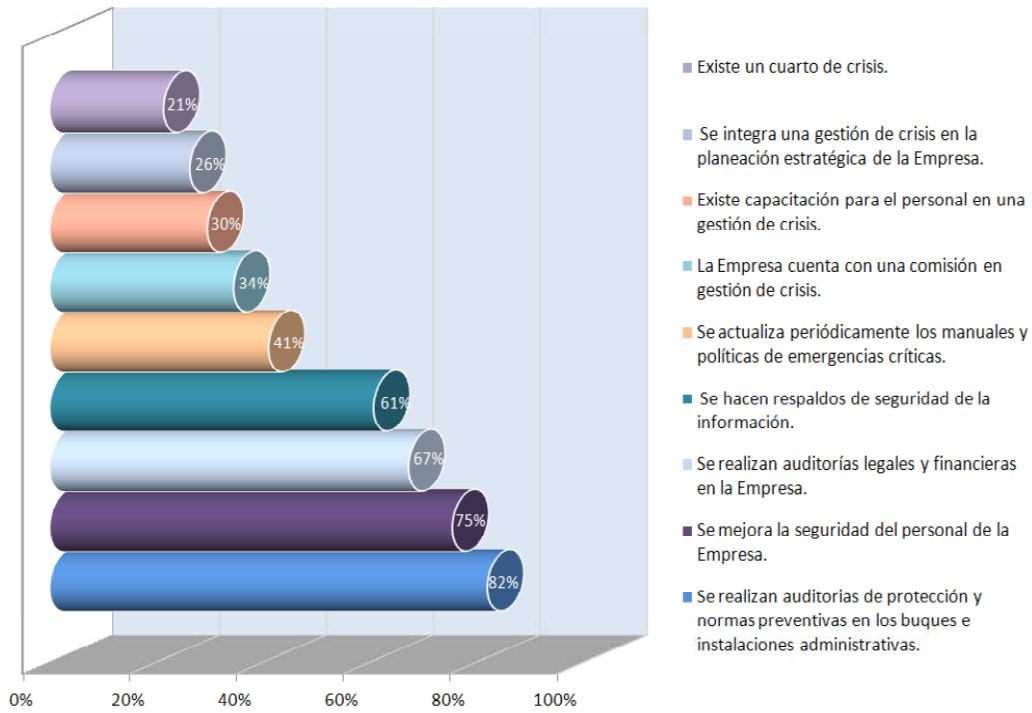
		
PERSONAL EP FLOPEC		
TIPO DE CRISIS	FACTOR DE PROBABILIDAD	PORCENTAJE DE PROBABILIDAD
j) Estrés laboral	25,62	68,85%
k) Rumores/chismes	25,01	67,21%

### Anexo 7D. Percepción de acciones realizadas por EP FLOPEC



Anexo 6F. Acciones Preventivas realizadas en EP FLOPEC

Acciones Preventivas realizadas en EP FLOPEC



Anexo 6G. Percepción de personal EP FLOPEC para saber si está o no preparada para enfrentar una crisis

¿EP FLOPEC está preparada para enfrentar a una crisis?

