

Comunicación adecuada para evitar crisis en pymes

por **Luciana Bártoli**

Resumen

En el trabajo diario de las pymes, este sector tan importante para la economía argentina y la economía del mundo, la comunicación tiene una importancia extrema. Gestionar teniendo en cuenta la comunicación puede generar una ganancia extra. Permite anticiparse, generar lazos con los diferentes públicos y reducir los efectos de cualquier crisis. El presente trabajo intenta describir las crisis a las que puede enfrentarse una pyme, y la importancia de una adecuada comunicación en un momento crucial para la institución. Las posibilidades de anticipación y reacción que pueden mejorar la performance de la empresa para no sólo salir airosa de la crisis sino también obtener beneficios de la misma. Todo desde la perspectiva de un comunicador institucional.

Palabras clave

Pymes - comunicación institucional - crisis

Abstract

In the daily work of SMEs, this very important sector for the Argentine economy and the economy in the world, communication is of extreme importance. Manage taking into account inter alia, communication can generate an extra gain. Allows you to anticipate, generate ties with different audiences and reduce the effects of any crisis in which it is involved. This paper attempts to describe the crisis which may face a SMEs, and the importance of a proper communication at a crucial time for the institution. The possibilities of anticipation and reaction that can improve the performance of the company and leave not only winners of the crisis but also benefit from it. Everything from the perspective of a Corporate Communicator.

Keywords

SMEs - corporate communication - crisis

La definición de crisis en el terreno de la comunicación institucional tiene que ver con un acontecimiento inesperado; un accidente, un cambio importante y brusco en el desarrollo o en algún aspecto de la organización. Si a la crisis la ubicamos dentro de una pequeña y/o mediana empresa, esto indicará en primera instancia una repercusión mediática de menor alcance; un impacto de menor calibre en relación a la cantidad de personas implicadas; unas consecuencias más cercanas o visibles en relación al tiempo y al espacio en cuestión de imagen. Ya que generalmente las pymes actúan y desarrollan sus actividades en las mismas comunidades en donde están ubicadas, la crisis afectará de manera repentina su quehacer diario.

El concepto de crisis es extremadamente ambiguo y ha tenido múltiples usos, a lo largo de la historia, muchas veces contradictorios.

Si buscamos en la historia, el concepto de crisis está registrado en la Grecia Antigua: se empleó en la Guerra del Peloponeso para señalar el momento de decisión en la batalla, pero también la evolución de la peste en Atenas, atravesando puntos de inflexión y por supuesto

Luciana Bártoli

lucianabartoli@hotmail.com

Magíster en Comunicación Institucional, Instituto de Comunicación Institucional y Empresarial (ICIE), Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid (UCM). Licenciada en Comunicación Social, Facultad de Periodismo y Comunicación Social (FPyCS), Universidad Nacional de la Plata (UNLP). Docente del Taller de Planificación Comunicacional en el Sistema Productivo, FPyCS, UNLP.

Hipócrates en situaciones médicas anclando el término en la medicina durante muchos siglos. Ya en la modernidad, a partir del siglo XVIII y sobre todo del XIX, encontramos el concepto de crisis con una significación similar a la que le damos aquí, *estado complicado, diferente del equilibrado, cambio brusco, situación compleja*. En China, el concepto *crisis* viene de la mano de *oportunidad* y si bien, es muy positivo el enfoque, en nuestro país, no siempre la crisis implica oportunidad; es simplemente una visión positiva, esperanzadora y que apuesta al cambio, pero si vamos a los ejemplos más cercanos: crisis energética, crisis de 2001, crisis económica internacional, crisis de representación política, crisis del campo... Ninguna ha generado un gran cambio. Ninguna ha sido una gran oportunidad.

También se han apropiado del concepto diferentes disciplinas, como la psicología o sociología, para nombrar fenómenos de pequeña dimensión humana, como por ejemplo la crisis de los 40, las crisis de pareja, las crisis de personalidad. La realidad es que el común de la gente asocia el concepto "crisis" a las situaciones críticas puramente económicas y no hay que perder de vista que éstas forman siempre parte de un complejo social más amplio que abarca hechos y decisiones políticas, institucionales, culturales, sociales, entre otros.

Simplificando tal vez demasiado, podríamos definir la crisis como una turbulencia o perturbación importante más allá de su duración y extensión geográfica, que puede llegar a poner en peligro la propia existencia, que provoca tal inestabilidad que quizás termina con la institución. En cualquier caso, la crisis es un tiempo de decisiones donde el sistema opta, si es que se puede, entre renacer o morir, reconstituirse

o decaer. En la base de esta opción está el fondo cultural que predispone hacia un comportamiento u otro, la cultura como patrimonio, como evolución, como dinámica de seres vivientes que incluye espacios de creatividad y espacios de rigidez, de conservadurismo. "En ese sentido, la crisis propone pero la cultura dispone"¹.

Las situaciones complejas, que involucran muchos y diferentes actores, las que desestabilizan, son situaciones de crisis y lo que se diga en los primeros momentos, en las instancias cruciales, será definitivo y definitorio. Marcará el destino, el encauce y el desenlace de la crisis.

Qué complejo entonces hablar de un contexto de crisis como el que estamos atravesando, crisis financiera internacional con secuelas de recesión en casi todos los países del mundo. Empresas trasnacionales que anuncian la quiebra en el Distrito Financiero de New York o de Londres y empresas representantes de esas mismas compañías que deben salir a aclarar que seguirán operando en los diversos países. Comunicados y acciones de prensa que deben salir al cruce de rumores de cierre generados ya sea por la competencia, por detractores de la marca o por la propia dinámica del mercado y las comunicaciones. Crisis que atacan directamente la credibilidad de una empresa y que repercuten negativamente en su imagen. Las acciones tendientes a revertir una situación provocada por especulaciones o rumores constituyen la llamada *comunicación de crisis*.

Pascale Weil sostiene: "la crisis tiene una incidencia sobre la actividad publicitaria de la empresa, y principalmente, sobre los presupuestos de comunicación: al modificar los parámetros y los ritmos de desarrollo de las empresas y hacer más inciertas las reacciones del

entorno, la crisis ha obligado a las empresas a interrogarse, de nuevo, sobre su legitimidad y a redefinir su política y su posicionamiento"².

Son momentos de redefiniciones y resignificaciones, espacios que posibilitan algún tipo de cambio o generan la saturación.

Las crisis son situaciones de máximo riesgo y mínimo control, pero pueden preverse respuestas ante diferentes escenarios según el rubro o la actividad que se desarrolle y esto colabora mucho en el manejo de la misma frente a la opinión pública. Es una parte central de la comunicación institucional.

Como toda situación de crisis, pasará. Pero esa comunicación, esa situación será recordada y formará parte de la imagen que las audiencias tienen de la empresa o institución. Por ello, creemos fundamental entender a la comunicación institucional como herramienta necesaria para gestionar día a día sabiendo que en caso de enfrentar una crisis los públicos conocerán la identidad de la empresa, la cultura institucional, la voz y el peso de la empresa en el mercado de productos y en el de la significación.

Pymes

No hay muchas coincidencias a la hora de clasificar a las pequeñas y medianas empresas. En la mayoría de los casos se utilizan estándares cuantitativos como el monto de ventas o el volumen de operaciones, la cuota de mercado, la cantidad de empleados, entre otros. Sin embargo, debido al crecimiento y la importancia conseguida por este tipo de negocios, resulta necesario estudiarlas en profundidad, incorporar a la definición conceptos y valores que servirán para distinguirlas.

Las pymes representan en la mayoría de los países del mundo el

99% total de las empresas y aportan el 80% del empleo, como así también el 70% del PBI. Por tanto, representan el sector más dinámico de la economía, un generador de nuevas ideas, productos y servicios.

Si bien no hay criterios globales ni cerrados a la hora de definir a las pymes, sí hay parámetros, rangos, categorías para diferenciarlas, pero estas sirven sobre todo a nivel gubernamental para el otorgamiento de beneficios, créditos o aplicación de política tributaria. En términos generales se considera *pyme* a una empresa de facturación media que no supera los 500 empleados. Dentro del abanico que va desde una facturación anual de 240 mil pesos hasta más de 20 millones de pesos y de 5 empleados a 500, se encuentran la mayor parte de las empresas que mueven la economía de nuestro país.

Nos ocuparemos de precisar algunas **características de las pymes en nuestro país** para entender de qué estructuras estamos hablando:

- **Estilo de dirección:** generalmente la dirección y planificación están dirigidas hacia el corto plazo, la toma de decisiones es unilateral, vertical y se impone una idea con escasa participación de los miembros de la empresa. Quien está al frente de la pyme cree que sabe todo acerca del negocio y no acepta recomendaciones o asesoramiento externo. La estructura organizacional es generalmente piramidal.
- **Estilo de gestión:** el estilo de gestión de las pymes que tiene que ver más con la intuición que con la organización y administración planificada del negocio. En la mayoría de las pymes no hay

recursos humanos capacitados o profesionalizados.

- **Objetivos básicos:** la mayoría fija como metas u objetivos producir y vender más, sin prestar atención a la gestión óptima de los recursos, al desarrollo de nuevos productos o servicios ni a aumentar la productividad, es decir, a ser más eficientes.
- **Poco uso de tecnologías:** no hay recursos como para invertir e incorporar tecnologías. No trabajan con programas específicos diseñados para mejorar la gestión, en la mayoría de las pymes siguen trabajando sin sistema.
- **Escaso financiamiento:** dificultades financieras y continuas crisis económicas se suman a un crédito muy caro y de acceso restringido. La mayoría reinvierte ganancias o se relaciona con financieras de poco respaldo. Muchos empresarios utilizan créditos personales para inversiones en el negocio propio.
- **Corta visión:** no ven más allá del mercado local. La gran mayoría comercializa en la zona de influencia y pocos se animan a mirar otros mercados. Ni siquiera piensan en expandirse territorialmente.

Existe en nuestro país un gran porcentaje de pymes familiares, negocios, empresas que surgieron en los años 50 cuando la Argentina tiene que responder a la Segunda Guerra Mundial con el modelo de sustitución de importaciones³. Estas tienen una composición particular, lazos familiares y relaciones mucho más fuertes que las simplemente laborales. Obviamente traen aparejadas una conflictividad mayor a la problemática de la empresa tra-

dicional, generalmente común a la mayoría. Llevar adelante un negocio familiar, mantenerlo vivo y competitivo es realmente muy difícil. Lamentablemente, en general el fracaso de las pymes familiares no se debe a las políticas económicas recesivas, a la presión impositiva gubernamental ni a los cambios en el mercado o en el ámbito tecnológico. Su caída suele deberse a la falta de reacción, a las malas acciones, generalmente improvisadas de sus propietarios y a la conflictividad de las relaciones familiares a la hora de gestionar un negocio. La problemática relacionada con las pymes familiares ha despertado el interés de muchos gobiernos en el mundo y por ello dentro de las políticas de apoyo a las pymes se ofrece capacitación, formación profesional permanente y herramientas de gestión, entre otras⁴.

Crisis en pymes

Luego de describir brevemente las características de las pymes, abordaremos el caso de las más pequeñas, las cuestiones urgentes que tienen que resolver antes de pensar en la importancia de la comunicación.

La comunicación en las pymes generalmente está reducida a alguna inversión en publicidad, algún que otro folleto, papel membretado, sello, tarjeta personal y cartelería. Sin embargo, hay una cantidad de empresas que cuentan para su gestión con un departamento de comunicación institucional.

La comunicación en la pyme no se reduce a lo consciente, sino que incluye todo aquello que la empresa realiza, todas las acciones que lleva adelante y todo aquello que los públicos perciben, sea intencional o no.

Por ello es trascendente que la pyme actúe sabiendo que -quiera o no- está comunicando, está hablando con la comunidad, con los medios locales, con los clientes, con los vecinos. Ser consciente de esta cuestión será un beneficio en todo sentido.

Cuando una institución se enfrenta a alguna situación desequilibrante como lo es una crisis, la primera reacción es sumamente importante. Muchos autores sostienen que las crisis se definen en las tres primeras horas. Lo que se haya dicho en ese tiempo es lo que queda, es la primera versión, difícilmente cambiabile.

¿Qué reacción debe tener una empresa ante una situación de crisis? En el caso de las pymes es de suponer que no tendrán un manual de crisis o de procedimiento ante un hecho inesperado. Pero los medios locales, los públicos, sus clientes, sus potenciales clientes, los vecinos, los amigos, las familias, proveedores, el municipio, en fin, todo el entorno de la pyme esperará una respuesta.

En el caso de enfrentar una crisis, entonces, la empresa no debería esperar el llamado de un periodista o que comiencen a circular rumores internamente. La pyme deberá ponerse al frente de la información. Se llamará a los periodistas; si es necesario, se realizarán declaraciones. Desde el primer momento la pyme encabezará la información. La explicación de la situación deberá ser lo más completa y clara posible para lograr ser la única o al menos la principal fuente de información para los medios y la opinión pública. Se deberá continuar trabajando y en lo posible dando información concreta a cada uno de los clientes, proveedores y vecinos.

Las crisis llegan cuando menos se las espera, pero existen algunas cuestiones que sí son previsibles: la

actividad en la que se desempeña la empresa tiene una vinculación directa con el tipo de crisis que puede enfrentar y con su frecuencia o probabilidad.

Si la pyme trabaja o produce elementos químicos, por ejemplo, es factible que en alguna experiencia o procedimiento haya algún accidente, derrame o reacción que produzca un desastre, por lo que podría anticiparse una comunicación para este tipo de circunstancias. Si hay un riesgo de crisis en la elaboración, distribución o producto en sí pueden definirse anticipadamente una serie de acciones a seguir en caso de catástrofe. Es lo que Amado Suárez y Castro Zuñeda⁵ definen como **crisis de incógnita conocida**, mientras que a aquellas totalmente ajenas o provocadas por fuerza mayor o inmanejable las definen como **crisis de incógnita desconocida**. Dentro de las líneas de acción, la comunicación de crisis deberá estar planificada y organizada para que produzca el menor daño posible.

Recordemos que, como describe Joan Costa, “lo que las empresas deciden, planifican y realizan sólo adquiere sentido, significación y valores cuando lo comunican”⁶.

Comunicar una decisión, una acción, es más fuerte que la acción misma. Por tanto, es importante que las pymes tomen consciencia de que todo comunica, pero la comunicación se vuelve efectiva y estratégica cuando está previamente definida, planificada, organizada.

Las pymes pueden verse afectadas, de manera directa o indirecta, por **diversas crisis**. Veamos cuáles son como para proponer, en todos los casos, cómo conviene actuar:

- **Crisis interna:** tiene que ver con algún hecho ocurrido en el interior del establecimiento, con

los empleados, con el dueño o miembros del negocio o bien que involucre alguna etapa en la elaboración del producto o servicio;

- **Crisis de producto:** directamente relacionada con el producto, servicio o bien que comercializa o produce la pyme.
- **Crisis de entrega o distribución:** problema en el momento de la distribución y entrega de los bienes o servicios que produce. Aquí se incluyen embalaje, packaging, demora en la entrega, delivery, transporte, encomienda, entre otros.
- **Crisis de popularidad:** tiene que ver con tendencias, modas, comentarios o rumores que ejerzan una influencia negativa sobre los productos o servicios que ofrece y comercializa la pyme.
- **Crisis de contexto:** crisis económicas, recesiones, crisis de moneda, desequilibrios institucionales que repercuten en los productos o servicios.

Pensemos en ejemplos de estos tipos de crisis, muy habituales en nuestra cotidianeidad:

- A.** Ahogo de un niño en una colonia de vacaciones: crisis interna, ya que se da dentro de un club, bajo la responsabilidad de un determinado grupo de personas que se encargan de llevar adelante la actividad;
- B.** Intoxicación en una fiesta: parte del *catering* en mal estado. Podríamos definirla dentro de las crisis de producto;
- C.** Estafa a egresados: representantes de una agencia de viajes nacional desaparece con el dinero de los chicos de una escuela que no pueden viajar a Bariloche. Crisis de entrega;
- D.** Financiera “A” quiebra en la ciudad de La Plata; Financiera “B” debe enfrentar la crisis de popularidad;

E. Multinacional de autos HONDA importa autos: ante la crisis financiera internacional y la suba del dólar en nuestro país debe salir rápidamente a transmitir un mensaje tranquilizador en el cual aclare que mantiene sus operaciones con un dólar estable más bajo que el oficial y que seguirá operando en el país. Crisis de contexto.

Los ejemplos anteriores y otros como “abuso en un club o escuela”; “robo en un country” son títulos que vemos en los medios locales y nacionales y que tienen una consecuencia directa no sólo en la imagen de esas instituciones sino también en los beneficios, en la rentabilidad del negocio.

¿Cómo deben reaccionar entonces quienes están al frente de estos emprendimientos cuando ocurre algún accidente o situación de estas características? Siempre que exista una responsabilidad, dando la cara.

El silencio es sinónimo de culpabilidad. En todos los casos, adelantándose a los requerimientos de la prensa y los públicos. La primera reacción debe ser proactiva, reconociendo la catástrofe, responsabilizándose de la misma en la medida de sus posibilidades y cuando sea necesario abriendo las puertas a la intervención judicial, con la famosa frase: “que actúe la justicia para investigar qué ocurrió” y por supuesto, expresando dolor y conmoción por lo que ha ocurrido.

En las crisis de contexto y de popularidad la comunicación y el lenguaje utilizado debe intentar, mostrar seguridad, firmeza, y claridad. Que los públicos perciban un mensaje diferenciador. Frases como “Ocurre esto, pero nosotros...”, o “ante esta situación, nos vemos en la necesidad de aclarar que...” de-

jan claro que sabemos qué es lo que está pasando y salimos a declarar airoso que estamos fuera de esas consecuencias, que estamos lejos de enfrentar una crisis.

Encubrir, escapar, no hablar, negar lo ocurrido, entre otras reacciones, repercute negativamente en la imagen de cualquier hombre o mujer que tenga responsabilidad en la empresa o institución y, obviamente, va en detrimento de la empresa.

Anticipación

Hay ejemplos de algunas anticipaciones que han impedido crisis. El primer hecho concreto de reacción anticipada se registra en los años '80 en España, en el rubro automotriz. BMW Ibérica recibió la orden de Munich de revisar un determinado número de vehículos ya vendidos porque habían detectado un fallo en la dirección, fácilmente subsanable, pero que podía ser peligroso si no se corregía. Los gastos y repercusiones negativas que hubiesen ocasionado accidentes provocados por esta falla eran el mayor temor de la compañía. Mientras la mayoría pensaba que reconocer públicamente que un BMW tenía fallos de fabricación y anunciarlo iba a ser malo para la firma, la automotriz tuvo el valor de hacerlo en todos países en donde comercializaba. La reacción fue inmediata y altamente positiva: emanaba seriedad, honradez y profesionalidad. La imagen se robusteció de forma insospechada. Ahora, esta práctica es habitual y no sorprende demasiado, pero BMW fue la pionera.

Asimismo se ha dado el caso de leches maternizadas que debieron ser retiradas del mercado antes de ocasionar algún daño por inges-

ta. El problema se advirtió una vez distribuidos los productos. En lugar de esperar y rezar para que no ocurra nada, la empresa actuó con responsabilidad y retiró esa partida de leche de las góndolas de todos los comercios en los que estaban a la venta. Ergo, nada pasó y la gente que se enteró reconoció como positiva la actitud y no generó ningún temor para la siguiente compra ni baja en el consumo.

Adelantarse a reconocer la crisis aporta más beneficios que esconderla o negarla.

Una pyme tiene como ventaja conocer o, al menos, estar más cerca de sus clientes, habitar la misma comunidad, frecuentar los mismos sitios. Y sabe que en cualquier instancia, si no le compran a él, le comprarán al comercio más cercano, a la competencia más directa. Por ello creemos fundamental que las pymes lleven una política comunicacional muy clara hacia los clientes y hacia aquéllos que compran por primera vez el producto que comercializan o producen. Es mucho más fácil retener a un cliente o fidelizar a aquel que ya ha consumido que cautivar y conseguir clientes nuevos. Por tanto, cuanto más efectivos sean al momento de la venta, más servicio le den al cliente en el momento y mejor ejecuten el proceso, más beneficios obtendrán a lo largo del tiempo. Gestionar teniendo en cuenta la comunicación, como otra de las variables de la pyme. Cuántas veces hemos pedido algo a un *delivery* y éste se ha demorado más de cincuenta minutos en hacer lo que uno mismo hace en diez. ¿Cuántas veces uno no repite el consumo por lo engorroso del trámite y la demora en la compra? ¿Qué deterioro en la imagen y qué distante del

concepto de buena heladería que tenemos, por ejemplo, si pedimos helado para comer de postre y llega para la hora del té. Ahora bien, si cuando llega, mucho más tarde de lo que nos anunciaron por teléfono, el repartidor nos deja medio kilo de helado más por la demora, o no nos cobra el pedido, cuánto mejor lo recibimos y cuánto más rápido olvidamos el problema.

De eso se trata: de cuidar al cliente y de mantener la imagen lo mejor posicionada posible en el mercado y en la mente de los consumidores. Tal como sostiene Joan Costa⁷, la comunicación institucional se da entre cuatro elementos: la realidad institucional, la comunicación institucional, la imagen institucional y la identidad institucional.

En este sentido la imagen que se va construyendo en torno a una marca y a un producto, a un negocio, a una institución o a una empresa tiene que ver con la semiosis entre estos elementos a lo largo del tiempo. Cuantas más veces haya tenido contacto un cliente con el producto, cuantos más mensajes haya escuchado y cuantas más relaciones haya podido establecer entre estos y su realidad, más fuerte será la inclinación a la compra o al consumo de ese producto.

Cada acción o mensaje que se desarrolle en pos de la relación con el cliente favorecerá la misma al punto que si hubiera una relación problemática o alguna crisis, al momento de comunicarla a los clientes, bien tratados y receptores siempre de un buen servicio, casi con seguridad que gozaría de empatía y buena predisposición.

Caso contrario, los clientes consumidores de productos o servicios que durante años han recibido sin explicación aumento de precios, cambios en las políticas de las pymes, mal trato o mala predispo-

sición ante una compra o un planteo, clientes que no hayan sentido haber sido tenidos en cuenta, que hayan sido testigos de la renuncia de varios empleados a lo largo de los años, ante una situación de crisis seguramente optarán por abandonar la marca o producto sin querer recibir ninguna explicación ni demostrar ningún tipo de empatía.

Por ello es que sugerimos una comunicación y gestión preocupada por sus clientes, consumidores; que al ofrecer un producto o servicio se tenga en cuenta no sólo el procedimiento adecuado para la elaboración sino también para la distribución y el consumo placentero y beneficioso para ambas partes.

La comunicación en las pymes debe ser consciente y responsable. Debe entenderse que la comunicación es finalmente la que diferenciará una empresa de su competencia. Transmitirá los aspectos positivos y distintivos de la identidad y cultura de la institución, como así también estará orientada a fortalecer los lazos con la comunidad en la que se desempeña. Si la comunicación es entendida como herramienta estratégica de la gestión, comercialización y producción, la pyme se posicionará mejor dentro del mercado y entre los consumidores. Al momento de enfrentar una crisis, quienes estén al frente deberán plantearse encontrarse en igual situación -o aun mejor- cuando ésta termine. Deberán buscar los beneficios u oportunidades que la situación pueda depararle para superar el panorama adverso. Deberán exponer con claridad los datos positivos de la empresa, como así también todos los elementos que puedan dar a los públicos un mensaje humano, cercano dentro de los aspectos y sensaciones negativas que la crisis entraña. En este sentido, el mensaje de la crisis debe transmitir

seguridad, tranquilidad y control de situación, haciendo referencia al futuro, para que pueda notarse que a pesar de atravesar un mal momento, la pyme no ha perdido el norte y piensa seguir adelante.

No hay recurso mejor empleado que el destinado a comunicación. No hay mejor decisión que aclarar cuestiones confusas o rumores cuando existen dudas sobre algún producto o servicio. No hay negocio más redituable que el negocio de la verdad, la transparencia y la responsabilidad. Por más compleja que parezca la situación, si se han hecho las cosas bien anteriormente, si se ha gestionado y trabajado con responsabilidad teniendo en cuenta a los interlocutores, si se ha llevado adelante una comunicación adecuada, la crisis no será tan grave y menos graves aún serán sus consecuencias.

Notas

1 Mitroff, Ian y Pearson, Christine M. *Cómo gestionar una crisis: guía para mejorar la preparación frente a una crisis*, Gestión 2000, 2002, pág. 34.

2 Weil, Pascale. *La comunicación global, Comunicación institucional y de gestión*, Editorial Paidós, Barcelona, 1992, 2ª edición, pág. 41.

3 Surraco, Genoveva. "Las pymes argentinas y el apoyo estatal", en: *Anuario de Investigaciones*, 2004, Secretaría de Investigaciones Científicas y Posgrado, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata, 2004, pág. 127.

4 Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional:
<http://www.sepyme.gov.ar>

5 Amado Suárez, Adriana y Castro Zuñeda, Carlos. *Comunicaciones públicas. El modelo de las comunicaciones integradas*, Temas Grupo Editorial, Buenos Aires, 1999, pág. 167.

6 Costa, Joan. *La Comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*, Editorial Paidós, Barcelona, 1999, pág. 128.

7 *Ibidem*, pág. 131.

Bibliografía

AMADO SUÁREZ, Adriana y CASTRO ZUÑEDA, Carlos. *Comunicaciones públicas. El modelo de las comunicaciones integradas*, Temas Grupo Editorial, Buenos Aires, 1999.

COSTA, Joan. *La Comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*, Editorial Paidós, Barcelona, 1999.

GONZÁLEZ HERRERO, Alfonso. *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*, Editorial Bosch, Barcelona, 1998.

MITROFF, Ian Y PEARSON, Christine M. *Cómo gestionar una crisis: guía para mejorar la preparación frente a una crisis*, Gestión 2000, Barcelona, 2002.

WEIL, PASCALE. *La comunicación global, Comunicación institucional y de gestión*, Editorial Paidós, Barcelona, 1992, 2ª edición.