



# **Trabajo de Integración Final**

***Ona Sáez: manejo de la crisis institucional  
de 2017.***

**Por: Carlos Duarte - Legajo: 91755**

**Docentes: Alejandro Giordano, Rosaura Audi. Junio de 2020**

Resumen	3
Palabras clave	4
Introducción	5
Desarrollo	10
-Origen de la crisis	10
- La belleza y la publicidad	15
-La Comunicación en la Empresa.	17
-Gestión de Crisis.	21
-Comité de Crisis.	25
-Imagen	27
-Reputación en la Empresa y Stakeholders	28
Conclusiones	32
Bibliografía	34
Anexos	36

## **Resumen**

Este estudio analizó el tratamiento y las acciones tomadas por Ona Saez para afrontar la crisis generada por la campaña para su línea infantil Otoño/Invierno del 2017, y si éstas fueron las adecuadas o no. Asimismo, el origen y las causas de la trascendencia que tuvo la situación, se explica la importancia de la imagen, la reputación, la influencia del contexto social y cómo afectó este último durante el problema que generó repudio y críticas hacia la marca. El análisis de las teorías comunicacionales que se relacionan con el tema sugiere que la empresa no estaba preparada para enfrentar una crisis, y que descuidó algunos sectores de sus grupos de interés que generaron daños a estos dos activos intangibles ya mencionados.

La investigación permite concluir que la falta de un plan de gestión de crisis y un accionar inadecuado por parte de Ona Sáez para afrontar el momento de riesgo desembocó en que su imagen y reputación decayeran, y se generara rechazo y acusaciones hacia la compañía por parte de sus stakeholders y un amplio sector de la opinión pública.

**Palabras claves:** Crisis, reputación, imagen, comunicación empresarial, Ona Saez.

## **Introducción**

Ona Sáez es una empresa de moda creada en 1990 por el diseñador Santiago Sáez. Se ha caracterizado por sus cambios permanentes y por estar siempre al frente de la innovación, así lo describió Laura Aguado, Brand Manager de la organización en una entrevista a América Retail. (Silvana Panzarelli, 21 de diciembre de 2015, Ona Saez, la historia de una empresa de moda que tiene un cuarto de siglo vistiendo a Latinoamérica, America Retail. Recuperado de <https://www.america-retail.com/industria-y-mercado/ona-saez-la-historia-de-una-empresa-de-moda-que-tiene-un-cuarto-de-siglo-vistiendo-a-latinoamerica/>). También se ha distinguido por realizar acciones de responsabilidad social desde sus inicios, un ejemplo de ello, fue su campaña del 2001 “Resistencia Ona Sáez” que consistía en donar una prenda y llevarse otra por el 50% de su valor, también recaudaron alimentos no perecederos para tribus del norte y comunidades Wichis en el Chaco. Con los años la firma ha ido expandiéndose y creó secciones en fragancias, accesorios y calzado, además, de su línea infantil y deportiva.

La marca de ropa generó repudio y críticas luego de dar a conocer su campaña para la línea infantil Otoño/Invierno de 2017. El problema se viralizó tras la publicación en sus redes sociales de imágenes donde se muestran a dos niñas, que para los usuarios son extremadamente delgadas, lo que ocasionó el repudio de cientos de seguidores hasta llegar a ser acusados de promover la anorexia, extrema delgadez y la sexualización infantil. Otro de los reproches a Ona Saez, por parte de los internautas, es que se muestran cuerpos irreales. “Niñas apáticas, tristes, vestidas como adultas, sus cuerpos editados, frágiles”, esto publicó a través de sus redes sociales mujeres que no fueron tapa, una organización que promueve la igualdad para las mujeres.

Este hecho afectó la imagen y la reputación de la marca y se vio obligada a eliminar las fotografías de la campaña y salir a dar una respuesta. Esta llegó por medio de una publicación en su página de

Facebook: Ona Sáez. (2017, Abril 20). “Se eligieron a las chicas porque nos consta que son felices, sanas y expresan valores como la hermandad. Ellas no padecen ninguna enfermedad y Ona Sáez, a lo largo de su historia, se ha caracterizado por ser una marca inclusiva” (Actualización de estado de Facebook. Recuperado de <https://www.facebook.com/onasaez.officialpage/posts/10155055459395953>). Esto, ante el daño que se estaba generando a estos activos intangibles de la empresa, debido a la rápida difusión del contenido en los medios digitales y redes sociales.

Su diseñadora Laura Audisio, tuvo que salir en defensa de la organización y de las niñas perjudicadas: “No nos parecen posiciones sexuales, son nenas, la realidad es que posan normalmente, nunca les vamos a exigir que posen sexy o insinúen algo, no quisimos transmitir sexualidad, por eso no ponemos un nene con una nena, estamos lejos de la sexualidad que dicen que queremos insinuar”. (Sin autor, 21 de abril de 2017, La diseñadora de Ona Sáez salió a defender las polémicas fotos de su campaña de ropa infantil, Todo Noticias. Recuperado de [https://tn.com.ar/sociedad/la-disenadora-de-ona-saez-salio-defender-las-polemicas-fotos-de-su-campana-de-ropa-infantil\\_787573](https://tn.com.ar/sociedad/la-disenadora-de-ona-saez-salio-defender-las-polemicas-fotos-de-su-campana-de-ropa-infantil_787573)).

Otro aspecto a tener en cuenta es el contexto social en qué se desarrolló el problema, y cuáles fueron las repercusiones de la campaña de Ona Saez en Argentina, ya que fue un hecho que impactó en distintos sectores y movimientos de la sociedad, entre los que destacan los grupos a favor de la diversidad corporal y el activismo gordo. A su vez, fue tendencia en redes sociales, diarios online y generó el rechazo de la opinión pública.

Se analizará *si utilizaron o no, un plan de gestión de crisis y cuáles fueron las acciones tomadas por Ona Saez para afrontarla, si fueron las adecuadas o no*. Asimismo, el origen y las causas de

la trascendencia que tuvo la situación, se explicará la importancia de la imagen, la reputación, la influencia del contexto social y cómo afectó este último durante el problema.

En base a los elementos antes mencionados se buscará determinar el papel que juega cada uno sobre la imagen y reputación de la organización, pues, en este caso, los daños impactaron en estos activos de la empresa y se generó repudio por parte de diversos sectores. Entre esos, se tomó como enfoque al “activismo gordo” que es parte fundamental del contexto ya que actúa como uno de los detonantes del problema. Es un movimiento que llega a Argentina alrededor del año 2009, desde entonces viene creciendo y reclamando sus derechos, pero: “La historia de este movimiento empieza en los Estados Unidos poco antes de la década de 1970. En 1967, un escritor llamado Lew Louderback publicó en el Saturday Evening Post un artículo provocativamente titulado “More People Should be Fat” (Más gente debería ser gorda): de acuerdo con la mayoría de las historias, está es la primera vez que se habla de las personas con sobrepeso como sujetos vulnerables en un medio masivo de comunicación”. (Louderback, 1967. Más personas deberían ser FAT. Saturday Evening Post . Filadelfia, PA: The Curtis Publishing Company. 4 de noviembre, número 22. 10-12).

Un concepto que será eje central en el trabajo es el de crisis. "Una crisis es un acontecimiento aleatorio, no deseado, pero bastante más frecuente de lo que en principio podría pensarse, sobre todo si esta no se circunscribe a la categoría exclusiva de catástrofe. En consecuencia, los efectos de una crisis pueden oscilar dentro de un amplio margen que va desde el descredito más absoluto de la organización a la suspensión de la misma hasta el punto de obtener, gracias a ella, mayores ventajas competitivas si se resuelve positivamente (Villafañe. 1993, p.294).

La crisis es una variable interviniente pues se relaciona de forma directa con el plan de gestión. De él dependerán el cuidado de la imagen y la reputación, y de ambos elementos, que la repercusión y

el alcance mediático sea a favor de la empresa. Por otra parte, si no es posible impedir la aparición de riesgos para la empresa, es importante saber actuar para evitar que el daño se agrave. “Un plan de gestión de crisis es un dispositivo que incluye elementos humanos –los informadores y gestores- y elementos estratégicos. El Gabinete de crisis se reúne cuando se disparan las alarmas y ejerce sus actividades en casos agudos; determina los procesos que hay que seguir; la lucha contra el rumor; el solucionar la situación y el aprender de las experiencias.” (Costa. 2005, p.160).

La relación que tuvo el contexto social como detonante de la crisis es fundamental en este caso. Para los militantes y activistas que defienden la diversidad corporal, utilizaron niñas con un estereotipo que no se adapta al cuerpo real de la mayoría de mujeres y mostraban una extrema delgadez. Según la encuesta realizada por Any Body Argentina en el año 2018, de las 8565 personas encuestadas a un 91,97% se le dificulta encontrar ropa de su medida, y los talles más difíciles de hallar son 48, 46, 44 y 50.

Cuando una organización emite cualquier tipo de mensaje, debe tener en cuenta el público al que va dirigido, o que puede ser alcanzado. Para Van Riel (1997) la comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, esta armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende. (p.26).

En este trabajo de investigación se utilizará una metodología descriptiva y permitirá observar el tratamiento que se le dio a los elementos afectados durante la situación de riesgo. Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de

personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (p.80).

Este estudio es elegido por la importancia que representa el entorno en que se desenvuelven y en el que se comunican las marcas, sobre todo, si se tiene en cuenta el auge y surgimiento de nuevos movimientos sociales. A su vez, permitirá explicar la importancia del cuidado de la imagen y reputación en una institución.

Ritter. (2004) dice que “la imagen es importante porque es la que deja la primera impresión en la mente de las personas. La reputación es otra cosa. Es la suma de las percepciones que los distintos públicos tienen y fijan de una persona institución a lo largo del tiempo”. También aportará material científico que servirá de referencia para que estudiantes, y para que quienes se dediquen al periodismo institucional tengan en cuenta que la comunicación de una marca u organización depende de los aspectos antes mencionados.

Este proyecto estará dividido en dos partes. La primera intentará introducir a lector en el tema, abarcando el papel que juega el contexto social en el desarrollo de una crisis. Y la segunda parte estará dirigida a los factores específicos que estuvieron involucrados y para conocer detalladamente la acción de la empresa frente a la misma. Se realizarán entrevistas a personas que siguieron el caso y a conocedores en profundidad de la importancia de estos dos activos intangibles.

## **Desarrollo**

### **Ona Sáez**

Con el pasar del tiempo y el desarrollo de la comunicación se dieron cambios en la mentalidad y en los estereotipos aceptados por la sociedad. Esto ha llevado a las marcas a tener que ser más cuidadosas y adaptar sus mensajes y su publicidad según los públicos a los que se dirigen. Pero, aun así, son contadas las compañías que se han librado de una crisis institucional o de comunicación. Es el caso de Ona Sáez, que nació en Argentina en 1990 de la mano de Santiago Sáez, dueño y director creativo de la firma, y que, además, viene de una familia ligada a la industria de la moda. La marca surgió en un momento donde la mayoría se inclinaban por nombres de afuera, en cambio esta, representa un anclaje a la identidad nacional, a lo autóctono, puntualmente a los aborígenes de Tierra del Fuego los *Onas*.

Con el tiempo se caracterizó por realizar acciones de responsabilidad social empresarial (RSE), así lo demuestran sus campañas, dos de ellas son la del 2001 “Resistencia Ona Sáez” que consistía en donar una prenda y llevarse otra por el 50%, también recaudaron alimentos no perecederos para tribus del norte y comunidades Wichis en el Chaco. Pero a pesar de sus campañas de RSE, no pudieron escapar del repudio y las críticas tras dar a conocer su colección para la línea infantil Otoño/Invierno de 2017, lo que los llevó a vivir una situación de riesgo.

### **Origen de la crisis**

El problema inicio y se viralizó tras la publicación en sus redes sociales de imágenes donde se muestran a dos niñas, que para los usuarios son extremadamente delgadas, lo que ocasionó la desaprobación de cientos de seguidores, figuras públicas, y grupos sociales, hasta llegar a ser

acusados de promover la anorexia, extrema delgadez y la sexualización infantil. Otro de los reproches a la firma es que se muestran cuerpos irreales. “Niñas apáticas, tristes, vestidas como adultas, sus cuerpos editados, frágiles”, esto publicó mujeres que no fueron tapa, una organización que promueve la igualdad para las mujeres en su cuenta de Twitter con más de 11mil seguidores. El *activismo gordo*, representado por Brenda Mato, también se pronunció sobre el texto y criticó el mensaje de extrema delgadez transmitido por la marca: “En el año en el que estamos deberíamos estar empezando a apostar a la diversidad y no únicamente por un tipo de cuerpo, que es al final el que nos termina generando trastornos y, sobre todo, al público que está siendo dirigida esta campaña”. La también voluntaria de la ONG Any Body Argentina aseguró que es necesario generar campañas de concientización para que los niños sigan necesitando ser niños, y sean tratados como tal, y no como adultos.

Otras figuras públicas que también compartieron su descontento, y rechazaron la campaña de Ona Sáenz por medio de sus cuentas de Twitter fueron el periodista Diego Iglesias. [[@IglesiasDiego](#)]. (19 de abril de 2017). *¿Y esto @Onasaez? ¿Tan inconscientes son del mensaje que están dando? ¿O no les importa?* [imagen adjunta]. Twitter.

<https://twitter.com/IglesiasDiego/status/854837126105632768/photo/1>, el médico argentino especializado en nutrición y obesidad Alberto Everardo Julio Cormillot, [[@DrCormi](#)]. (20 de abril de 2017). *Una verguenza* [imagen adjunta]. Twitter.

<https://twitter.com/DrCormi/status/855201804015079425>, y el también doctor Adrián Cormillot, [[@adrocormillot](#)]. (20 de abril de 2017). *Un atentado a la salud pública. Peor aún, el público perjudicado son nuestras hijas. Lo que hace @Onasaez es grave.* [imagen adjunta]. Twitter. <https://twitter.com/adrocormillot/status/855767797854588932>. Sumados a ellos, otros cientos de

usuarios se manifestaron y mostraron su descontento en distintas plataformas como Facebook e Instagram.

Este hecho afectó la imagen y la reputación de la marca que se vio obligada a eliminar las fotografías de la campaña y salir a dar una respuesta. Esta llegó por medio de una publicación en su página de Facebook: Ona Sáez. (2017, Abril 20). “Se eligieron a las chicas porque nos consta que son felices, sanas y expresan valores como la hermandad. Ellas no padecen ninguna enfermedad y Ona Sáez, a lo largo de su historia, se ha caracterizado por ser una marca inclusiva” (Actualización de estado de Facebook. Recuperado de <https://www.facebook.com/onasaez.officialpage/posts/10155055459395953>).

Esto dijo la marca ante el daño que se estaba generando a estos activos intangibles de la empresa debido a la rápida difusión del contenido en los medios digitales y redes sociales. Para algunos especialistas como Jose Luis Bustillo Licenciado en Comunicación Social con experiencia en SEO, SEM y Social Media, Content Management, (Bustillos, 2019), en estas situaciones no se debe bloquear a los usuarios que hagan comentarios negativos, ni eliminar dichos comentarios, porque esto denotará que la marca no puede manejar la crisis con profesionalismo. Se debe actuar rápidamente, definir el por qué ocurrió, cuál es el alcance, y emitir una rápida respuesta por el medio donde se originó la crisis. En este caso Ona Sáez actuó de forma correcta a la hora de dar la respuesta inicial por Facebook, pero ya había fallado al eliminar las fotos de las campañas y los comentarios en sus publicaciones.

Para Serrano: “El paradigma comunicativo ha cambiado. Hasta no hace mucho era relativamente sencillo hacerse con el control de una pequeña crisis de comunicación y frenarla a tiempo. (...) Sin embargo, la situación se ha complicado sobremanera. Un nuevo elemento se ha sumado a la situación: internet y las redes sociales. Ya no podemos ejercer fácilmente el control de la información en las organizaciones” (Como se cita en Cerda 2016).

A su vez, José Luis Bustillo aclara: “hoy día cada pequeño detalle, o descuido se propaga con mayor velocidad, y llega a una mayor cantidad de personas. Es por eso, que las marcas en esos momentos de riesgo deben actuar rápidamente y de manera efectiva, porque la información en la era digital vuela, y los daños que causa un mal comentario puede ser perjudicial para la imagen y la reputación”. (Comunicación personal, 2019).

Su diseñadora Laura Audisio tuvo que salir en defensa de la organización y de las niñas perjudicadas: “No nos parecen posiciones sexuales, son nenas, la realidad es que posan normalmente, nunca les vamos a exigir que posen sexy o insinúen algo, no quisimos transmitir sexualidad, por eso no ponemos un nene con una nena, estamos lejos de la sexualidad que dicen que queremos insinuar”. (Sin autor, 21 de abril de 2017, La diseñadora de Ona Sáez salió a defender las polémicas fotos de su campaña de ropa infantil, Todo Noticias. Recuperado de [https://tn.com.ar/sociedad/la-disenadora-de-ona-saez-salio-defender-las-polemicas-fotos-de-su-campana-de-ropa-infantil\\_787573](https://tn.com.ar/sociedad/la-disenadora-de-ona-saez-salio-defender-las-polemicas-fotos-de-su-campana-de-ropa-infantil_787573)). Audisio también expresó en otras entrevistas que los niños y niñas que participan de las sesiones, quieren estar en las fotos y lo eligen porque les gusta la marca y vestirse con su ropa.

Ante el desenlace que estaba teniendo la situación la marca convocó a los padres de las nenas afectadas, y su madre Lucila Ortiz, declaró en una entrevista en el canal de televisión el nueve: “Me resulta sumamente doloroso que las estigmaticen diciendo que tienen una patología que no poseen. Quizás habría que ampliar un poco los modelos de belleza”, además mostró indignación con algunos medios de comunicación que aseguraban que la delgadez de sus hijas se debía a que eran anoréxicas.

Pero la noticia no solo quedó en las redes sociales, sino que se hizo visible en noticieros y programas de televisión, diarios y blogs. Tras la respuesta por parte de la diseñadora de la marca

se expresaron algunos diarios como, Infobae, Perfil.com, El Diario del sur, la Gaceta de Salta, El diario de la plata, titulando frases como: Fotos Ona Saez: la insólita explicación de la creadora de la campaña infantil, acusan a una marca de ropa de promover la anorexia infantil, la marca de ropa Ona Saez acusada de fomentar la anorexia infantil, entre otras.

En la televisión también fue tratado y analizado el tema. Canales como El Nueve, América TV, La Nación +, y C5N charlaron con especialistas y en su mayoría llegaron a un punto en común, que es el mensaje que pueden percibir los niños con esa campaña y cómo puede afectar negativamente en ellos.

El contexto social en qué se desarrolló el problema y los sectores involucrados, actuaron como detonante de la crisis. El activismo gordo es parte fundamental de ese contexto, es un movimiento que llega a Argentina alrededor del año 2009 y que piensa a la gordura de un modo distinto: “desafía al pensamiento hegemónico que considera a la gordura como algo digno de ser erradicado, que siempre es patológico y que habla de una persona sin voluntad que es desagradable para la sociedad (no solo estéticamente, sino por ser no saludable)", explicó Laura Contrera en entrevista al Diario el Clarín. (Sabrina Díaz Virzi, 13 de octubre de 2017 Más allá de las modelos XL Activismo gordo: una reivindicación de la gordura, Clarín. Recuperado de [https://www.clarin.com/entremujeres/genero/activismo-gordo-reivindicacion-gordura\\_0\\_Bko6PF0hW.html](https://www.clarin.com/entremujeres/genero/activismo-gordo-reivindicacion-gordura_0_Bko6PF0hW.html)).

Desde entonces este movimiento viene creciendo y reclamando sus derechos, pero: “La historia de este movimiento empieza en los Estados Unidos poco antes de la década de 1970. En 1967, un escritor llamado Lew Louderback publicó en el Saturday Evening Post un artículo provocativamente titulado “More People Should be Fat” (Más gente debería ser gorda): de acuerdo con la mayoría de las historias, está es la primera vez que se habla de las personas con sobrepeso

como sujetos vulnerables en un medio masivo de comunicación”. (Louderback. 1967. Más personas deberían ser FAT. Saturday Evening Post . Filadelfia, PA: The Curtis Publishing Company. 4 de noviembre, número 22. 10-12).

Para los militantes y activistas que defienden la diversidad corporal, utilizaron niñas con un estereotipo que no se adapta al cuerpo real de la mayoría de mujeres y que mostraban una extrema delgadez. Según la encuesta realizada por Any Body Argentina en el año 2018, de las 8565 personas encuestadas a un 91,97 % se le dificulta encontrar ropa de su medida, y los talles más difíciles de hallar son los talles 48, 46, 44 y 50.

### **La belleza y la publicidad**

Ya desarrollado el origen de la crisis es necesario profundizar con respecto a la belleza y el papel que juega para la publicidad de las marcas, ya que históricamente estos conceptos han ido de la mano para la comunicación de mensajes. La publicidad juega un papel importante en la comunicación actual, ofreciendo a la audiencia no sólo productos sino también modelos de actitudes, formas de vida e imágenes que orientan y -muchas veces- definen las necesidades y los deseos de las personas. (Hecsel, Francisco; otros, Mayo del 2013, La figura femenina en la publicidad, Creación y Producción en Diseño y Comunicación N°53. Recuperado de [https://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/vista/detalle\\_articulo.php?id\\_articulo=9286&id\\_libro=457](https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_articulo=9286&id_libro=457) ).

Generalmente las mujeres, o en este caso niñas, que suelen estar en este tipo de anuncios son jóvenes y bellas, con medidas exuberantes o delgadas, estereotipo que para muchos no se adapta a la realidad y no ayudan a la salud física y mental del público al que está siendo dirigido. Así lo

señala la psicóloga Sonia Diéguez, miembro del equipo de Psycast y profesora del CES Cardenal Cisneros de Madrid (centro adscrito a la Universidad Complutense) en una nota publicada por el Diario de Navarra: “hay muchos estudios que demuestran que puede haber muchos problemas de gestión emocional, ansiedad, tristeza, depresión, falta de autoestima, a veces, obsesión por lo inalcanzable, adicción, en cuanto a que empieza a robarnos mucho tiempo y dinero; e incluso hay muchos adolescentes y adultos que llegan a manifestar tener deseos de no vivir y de acabar con su vida”. (DN Contenidos, 27 de Julio de 2020, Cómo afectan las fotos de cuerpos esculturales en redes sociales, Diario de Navarra. Recuperado de <https://www.diariodenavarra.es/noticias/vivir/2020/07/27/como-afectan-las-fotos-cuerpos-esculturales-redes-sociales-697303-3190.html>).

Los medios de comunicación y la publicidad son considerados los principales impulsores de enfermedades como la anorexia. La población adolescente es bombardeada constantemente con mensajes e imágenes de prototipos de mujeres perfectas que inconformidad con el cuerpo y con la imposibilidad de cumplir con el prototipo de mujer que la sociedad exige. Son los medios los que catalogan la delgadez como símbolo de prestigio, y quien no sea delgado no puede llevar ropa de determinada categoría. Algunas investigaciones han hallado que un 70% de las mujeres que leen revistas femeninas reconocen a estas publicaciones como una importante fuente de información sobre belleza y estado físico (Plaza, 2010, p.65).

Desde pequeñas las mujeres están expuestas a toda la información que dan los medios creando a partir de ellos un estereotipo de mujer ideal. Como ejemplo podemos mencionar las películas de Disney en la que la mujer ideal es mostrada como una princesa que cumple con características específicas que la hacen bella y que de esa manera encuentra a su príncipe azul, con el que se casa

y viven felices por siempre. En una investigación, dirigida por la Secretaría de la Mujer de la Unión Sindical de Madrid Región, una de las discriminaciones directas más evidentes a que se ven sometidas las mujeres es sin duda la esclavitud de la imagen que según el modelo de sociedad imperante debe tener y los procesos a los que tiene que someterse para ajustarse al prototipo que se le asigna. Las mujeres deben permanecer jóvenes, delgadísimas, etéreas, sumisas, los mensajes repiten, a veces sutiles, pero casi siempre claros y directos, que sus puestos en la sociedad, en el hogar y en la empresa están condicionados por la calidad de su pelo, por lo bien que huele o por lo eficaz que es comprando un detergente u otro, sin que se oigan protestas al respecto, salvo en casos muy sangrantes, de ningún sector social. (Pilar Morales, 24 Diciembre del 2006, La imagen de la mujer en la publicidad: estudios, análisis y ejemplos, Madri+d Blogs. Recuperado de <http://www.madrimasd.org/blogs/documentacion/2006/12/24/55870>).

### **La comunicación en la empresa.**

Cuando se habla del significado de *empresa* se pueden encontrar distintos conceptos, algunos fueron variando con el pasar del tiempo y con la evolución de la sociedad. Una empresa es mucho más que una “Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos” que es el concepto que comparte el Diccionario de la Real Academia Española. Al menos para Costa (2006), que afirma que una empresa, “es todo grupo humano que emprende proyectos y acciones sobre su entorno. La actitud emprendedora implica que ésta afectará todo el entorno social, material, cultural, económico. Que la empresa deberá organizarse y administrarse para funcionar con mayor eficacia. Que tendrá que invertir dinero, esfuerzo y tiempo. Que necesariamente tendrá que comunicarse internamente y con su entorno. Y que está expuesto a riesgos” (p.43).

La valorización de la comunicación en la empresa, continuando con la idea de Costa (1999), se dio a mediados de los años setenta, cuando las empresas, en pleno furor de los negocios, empiezan a darse cuenta, a través de la teleprofeta McLuhan<sup>1</sup>, de la influencia y la potencia de la difusión mediática en la sociedad. Allí se empieza a hablar de la comunicación asociada a los medios masivos. Pero es en los años setenta, cuando la economía se complica y se desatan una serie de sucesos negativos para los negocios como: el bajo consumo, la saturación publicitaria, el decrecimiento de las inversiones mediáticas, entre otras cosas; y además, la imposibilidad de los métodos tradicionales como el anuncio, reclamo, promoción, de dar abasto a las nuevas necesidades y desafíos, que se pensó en el término “comunicación” como el concepto todoterreno necesario para solucionar los problemas. (p.124).

Esta transformación en la sociedad hizo que la comunicación se globalizara y se dieran cambios en sus métodos y aplicaciones, y pasó de la intermedia a la interactividad en la que los consumidores pasan de ser únicamente receptores a jugar un papel más protagónico, en donde opinan, eligen lo que les gusta y generan reacciones ante cada mensaje que emiten las empresas y marcas que fue lo que le ocurrió a Ona Sáez tras su campaña del 2017. Costa (2006) da su punto de vista sobre estos cambios:

Son nuevas concepciones/mediaciones/percepciones integradas que, junto con las nuevas tecnologías, conllevan a un fenómeno tecnocultural inédito, una ruptura con la comunicación tradicional unidireccional y basada en la difusión masiva: es la irrupción de la interactividad.

---

<sup>1</sup> Marshall McLuhan, profesor de literatura inglesa, crítica literaria y teoría de la comunicación.

La comunicación interactiva sitúa de una vez al individuo espectador, comprador, consumidor, en posición proactiva, por contraste con la actitud reactiva a la que la publicidad y los Mass Media unidireccionales le tenían confinado.

Esta capacidad del individuo para tomar la iniciativa –no solo a la hora de comprar, sino a la hora de elegir la información a partir de la cual tomará sus decisiones- obliga a las empresas a comprender esta nueva circunstancia y adaptarse a ella cambiando su comprensión de la intercomunicación. (P.180).

Por eso, Costa (1999) marca como esencial la comunicación en una empresa, al punto de equipararla con otros activos de la misma:

La comunicación aplicada a la empresa es esencialmente *estratégica*. La comunicación no solo se inserta en la estrategia general de la empresa, de la misma manera que lo hacen las finanzas, la producción, el marketing, sino que incluso: contribuye a definirla; la hace realizable y controlable. (p.127).

Esto llevó a las organizaciones a tener en cuenta más elementos a la hora de emitir mensajes. Ya que “los mensajes que se emiten inconsciente o involuntariamente no son solo los de la comunicación. El principal problema está en las relaciones entre lo que la empresa dice y da a entender, y lo que hace realmente”. (Costa, 2006, p.160). Para el autor, es limitado pensar que solo lo que se comunica conscientemente habla por la empresa, que, además de eso, los mensajes inconscientes, y lo que hace la organización influyen en la imagen y son responsabilidad del director de comunicaciones.

El Director de Comunicaciones (Dircom) surgió en los años 70 con la idea de integrar las comunicaciones, y juega un papel importante en la comunicación de toda empresa. El lograr un

mayor, y más efectivo contacto con los grupos de interés impulsó el surgimiento de este nuevo actor, que al mismo tiempo sería, estratega, comunicador, gestor de las comunicaciones, y guardián de la imagen corporativa. Según Costa (2006), tiene las siguientes características:

El director de comunicación debe poseer un espíritu crítico: no aceptar una idea sin haberla sometido a prueba. Sostendrá una actitud positiva, receptiva y abierta, una disposición no apriorística y fresca. Pero al mismo tiempo será analítico y frío para evaluar con rigor las ideas, situaciones y decisiones; el análisis objetivo es parte también de la mentalidad estratégica. Rechazará el pensamiento reduccionista a favor de la actitud holística. Deberá ser imaginativo, relacionarse bien con todos, curioso, tener empatía, desarrollar su fuerza de convicción, tendrá un espíritu independiente. (P. 242).

Al igual que las características es importante conocer también las funciones que cumplirá esta figura dentro de la institución. Costa (2006) las detalla de la siguiente manera:

*Se encargará de los elementos que han configurado la imagen corporativa para elaborar con ellos, el modelo que convendrá a la empresa según sus valores fuertes y diferenciales, para de esa forma contribuir a la definición de la Cultura organizacional y del sistema de comunicación interno necesario para vehicular y desarrollar esta cultura, interpretar la política institucional y convertirla en una estrategia. También deberá diseñar los planes de Comunicación, será asesor del máximo ejecutivo cuando éste debe asumir como tal el rol irremplazable de porta voz, y a su vez, será portavoz de la institución, interlocutor entre la empresa y los líderes de opinión y con otras instituciones.*

De acuerdo con la teoría de Piñuel (1997), en los momentos de crisis debe comunicar el Dircom, siguiendo el plan de comunicación que diseñó. Pero durante la crisis de Ona Sáez nunca se apreció

a este actor, sino fue su diseñadora Laura Audisio, la cara visible y encargada de dar las explicaciones necesarias y de comunicar a los diferentes medios que siguieron el caso.

Con el Dircom dentro de la organización se pueden afrontar conflictos comunicacionales internos y externos, prevenir, o afrontar una crisis si se llegase a dar. Para que sea efectiva la respuesta a una situación de riesgo el especialista debe contar con un Plan de Gestión de Crisis. Hay aspectos que son fundamentales en toda estrategia de prevención, para Mitroff y Pearson (1997) “Los planes y procedimientos de gestión de crisis deberían detallar eventualidades tales como roles y actividades, líneas de comunicación, miembros de los equipos de GC, recursos alternativos, copias de seguridad, instalaciones y calendarios o programas”. (P.27)

Para Jose Luis Bustillos: “En la crisis de Ona Sáez quedó en evidencia la ausencia de esta herramienta, pues en su mayoría se notaron acciones improvisadas que profundizaron el conflicto y aumentaron el descontento de los públicos afectados. (Comunicación personal, 2019)

### **Gestión de crisis**

Antes de profundizar acerca de la gestión de la comunicación de crisis por parte de las empresas es necesario conocer más acerca del término crisis. Palabra que dependiendo del contexto o campo de estudio podría variar su significado, en lo que compete a esta investigación se considera pertinente el aporte de Piñuel (1997):

La noción de crisis responde a un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio

interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos.  
(p.167).

La definición de Pinuel(1997) nos introduce en el papel protagónico que jugará la actitud de la empresa frente a la crisis, y reconoce que la imagen y otros activos están en peligro y la situación poscrisis dependerá de la buena o mala gestión aplicada por la organización. Como se menciona anteriormente, los activos de la empresa constantemente están expuestos a presiones y situaciones arriesgadas, debido a la fuerza que adquiere la opinión y la contestación social a través de los medios masivos.

Sánchez (2006) concuerda en algunas cuestiones con el autor anterior y menciona que la aparición de una crisis “llega provocada por un hecho que no ha sido controlado por sus órganos de gestión y que afecta de forma relevante y negativa a la sociedad, a su imagen y a su desarrollo normal” (p.34). Por tanto, al ser la Crisis un hecho aleatorio, inesperado, sus consecuencias son desconocidas, pero dependiendo del accionar de la empresa, éstas podrían traer consigo daños para la empresa, o en cambio, podrían traer consigo ventajas competitivas que permitirían que la imagen, la reputación, y la empresa en general, salga reforzada de esta situación.

Ahora, con respecto a la tipología de la crisis, si bien hay muchas, la clasificación que encontramos más compatible para esta investigación es la mencionada por Gottschalk, quien las divide en: “*Financieras*: suspensión de pagos, quiebra, descenso de ventas, etc. *De Imagen*: investigación judicial, producto defectuoso, pérdida de credibilidad, etc. Y *Agentes Externos*: terrorismo, adulteración de productos, fenómenos naturales, etc.” (como se cita en Sánchez, 2006).

En este caso de estudio y siguiendo las definiciones de los autores, la actuación de la marca no habría sido la adecuada, porque la crisis que se originó en las redes sociales, se propagó a otros

medios de difusión como la televisión, diarios, y blogs, generando una respuesta negativa desde distintos sectores de la sociedad.

Cuando se habla de comunicación en tiempos de crisis para Villafañe (1993) hay ciertos principios a tener en cuenta, con el fin de subsanar el origen del conflicto:

*La anticipación, agilidad, la calidad informática y la veracidad. La primera exige disponer de un plan anticrisis y de una actitud preventiva por parte de la compañía para lograr: la no improvisación. Para eso, la empresa debe disponer de una tipología de actuaciones generales, con ella se sabrán los instrumentos comunicativos y los aspectos necesarios en función de la naturaleza de la crisis. Además, debe poseer una célula para combatir la misma, que ante la primera señal procederá a actuar según corresponda, un dispositivo de crisis, adecuado en sus contenidos a la tipología de la crisis y un documento de Instrucciones de Comunicación en Tiempo de Crisis, con reglas de actuación. (P.303-304).*

Pero para Villafañe (1993) son necesarios también otros factores más específicos en la toma de acciones, que ayudarán a centralizar la situación de riesgo y seguir la misma línea con el objetivo de que se genere el menor daño a la organización:

*La confidencialidad, coordinación, canales de información. La organización debe ser ágil, una vez declarada la crisis la respuesta debe ser inmediata. Las primeras veinticuatro horas suelen ser capitales, sobre todo para introducir ciertas posiciones en los medios de comunicación que pueden determinar la postura de éstos respecto al conflicto en el futuro. Esto debe ir acompañado de calidad informativa, haciendo hincapié en los siguientes matices: que sea precisa, que explique los hechos y los justifique con detalles e información necesaria y prevenir la desinformación, ya que contra los rumores solo cuentan los hechos. Que transmita tranquilidad sin ignorar ninguna situación de hecho, que contribuya a desdramatizar la situación creada. Que sea dinámica y veraz, esto implica la creación de*

*diversos puntos de información, en momentos diferentes a lo largo del día y se atiende rápidamente a las solicitudes de la prensa y todos los públicos implicados, pero nunca difundir datos o informaciones que no se ajusten a la verdad. (P.303-304).*

Por su parte, González Herrero (1998) opina que “la gestión de comunicación en crisis es la capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro, de forma que se capacite a la misma para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación necesarias que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación. (P. 38).

En tanto, Ana María Enrique Jiménez<sup>2</sup>, expresa que, “gestión de crisis y gestión de comunicación de crisis son dos conceptos que van de la mano, pues en toda situación de riesgo pueden verse afectadas la imagen y la reputación. En ese caso, el momento de crisis será contrarrestado desde una perspectiva comunicacional, ya que la comunicación es inherente en la gestión de crisis...”.

Después de abordados los conceptos de crisis, y gestión de crisis llegó la hora de ver en profundidad lo qué es, y cómo se aplica el plan de gestión de crisis. Pero antes, hay que acotar que varios especialistas en comunicación consideran como un escudo anticrisis a la imagen positiva, pues sirve como un elemento de amortiguación a los posibles efectos de una situación de riesgo una vez desencadenada. Villafañe (1993), menciona que esta: “Se consigue a través de la gestión cotidiana de la personalidad y la cultura corporativa, es decir administrando políticas formales, las cuales se basan primordialmente en la comunicación, el mismo elemento con el que se combaten las crisis”. (P. 295).

---

<sup>2 2</sup> Enrique, A. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: La crisis de Fontaneda (Tesis doctoral)*. Universitat Autònoma de Barcelona

Pero que la organización posea una imagen positiva optima no le asegura librarse de una crisis institucional. Y esta investigación sirve como ejemplo de ello, ya que Ona Sáez a pesar de haber llevado a cabo actividades de responsabilidad social a lo largo de su historia fue criticada por su campaña publicitaria, viéndose afectadas la imagen y reputación de la marca.

En continuación con Villafañe (1993), el Plan de Crisis supone la concentración de todas las medidas de naturaleza comunicativa necesarias para afrontar el conflicto ya declarado. Para la aplicación de este plan es necesario tener en consideración cuatro etapas principales:

Empezar por la identificación de la crisis, que consiste en reconocerla y analizar todos los factores influyentes en la misma. Establecer los límites de la crisis de la manera más precisa posible, identificar las causas, los riesgos existentes, y los potenciales y comprobar si pueden desencadenarse nuevos procesos conflictivos inducidos por el primero. Seguido de eso, viene el momento de enfrentarla, lo que exige adoptar una nueva aptitud mental, sobre todo por parte de quienes mayor responsabilidad van a tener y supone un conjunto de medidas como: la constitución de un comité de crisis, la designación de un portavoz, la asignación de responsabilidades, la evaluación de las necesidades de comunicación. Y por último es esencial la ejecución del plan de gestión y la gestión de la post crisis. (P. 304-308).

### **Comité de crisis**

Ya definido el plan de gestión y mencionadas sus etapas no se puede omitir a los encargados de llevarlo a cabo. Para ello es necesario la conformación del comité de crisis. El cual, según Enrique (2007), “suele recibir varios nombres, el más común es comité de crisis, pero también se usan denominaciones como gabinete de crisis, célula de crisis,

equipo de crisis, unidad de crisis, etc. Lo componen aquellas personas que deberán ser las que se responsabilicen de las decisiones que deberán tomarse durante la prolongación de la crisis. (P. 139).

En lo que se refiere al plano operativo la gestión de crisis Villafañe (1993), supone un conjunto de medidas como las que se describen a continuación:

Constitución del comité, designación de un portavoz y contribuir con la resolución de la crisis. Entre las personas que conforman el comité de crisis no pueden faltar, el director de comunicaciones, el de recursos humanos y un buen jurista. Estos tendrán a su disposición medios directos de comunicación. Cuando la responsabilidad de portavoz recaer en una persona distinta a la que ejerce la función habitualmente, es imprescindible que no haya diferencias conceptuales entre ambos. Se redistribuyen los roles que deberán ejecutar los directivos de la compañía y se trata de hacer un inventario con todo con todo aquello de lo que se carece. Pasar a ejecutar el plan de crisis propiamente dicho. Basado en sus cuatro funciones comunicativas básicas -elaborar información, difundirla, mediar cualitativamente, evaluar-, de las cuales se derivan un conjunto muy variable de acciones comunicativas. (P. 305-308).

Además de lo anteriormente mencionado, Berge (1990) detalla que el Presidente de la compañía “debe situarse en una posición visible siendo la cabeza principal del Comité de Crisis” (como se cita en Sánchez, 2006, p.83). Luego de explicar los términos y aspectos relacionados con la gestión de crisis es esencial para la investigación conocer y profundizar sobre la imagen y la reputación empresarial, siendo ambos activos intangibles la base de esta investigación.

## **Imagen y reputación empresarial**

Ahora, conocerán una definición bastante general de lo que es la imagen, para posteriormente contrastarla con el significado que más se vincula al caso de estudio. Para Costa (1977) la definición de imagen, “Es la representación mental, en la memoria colectiva, de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, capaces de influir en los comportamientos y modificarlos” (P.19). Pero, cuando se refiere a la imagen de una empresa indica lo siguiente: “Es la resultante de múltiples y diversos mensajes –relacionados entre sí y con la empresa- que, acumulados en la memoria colectiva, configuran una globalidad significativa capaz de influir en los comportamientos y determinarlos”. (P.20).

Los especialistas aconsejan mantener una buena imagen, sobre todo para los públicos, Costa (2006), explica lo siguiente: “Los individuos, el público, son el centro de esta imagen mental, pues ésta se configura subjetivamente para cada uno en función de su cuadro de valores, su sistema de significaciones, su estilo de vida y sus motivaciones, expectativas y preferencias personales. De modo que la imagen “de” la empresa es la imagen que está “en” la cabeza de la gente. Y por ser la imagen psicosociológica, y no una cosa o un objeto, la empresa solo puede gestionarla indirectamente por medio del significado de sus acciones y comunicaciones”. (P.53).

A medida que fue avanzando la investigación quedó a la vista la importancia que tienen la imagen y la reputación para una empresa y quedó demostrado que cualquier situación de riesgo o crisis que pueda sufrir la misma afectará directamente a estos dos activos.

## **Reputación**

La reputación es otro valor esencial que deben cuidar las empresas. Conforme lo dicho por Villafañe (2015), “ésta es el resultado del reconocimiento del comportamiento de un profesional o de una empresa por parte de sus grupos de interés. La reputación corporativa encierra cuatro ámbitos: el del consumo, que concierne a los clientes; el organizacional, que atañe a los empleados; el del capital, que involucra a los inversores y el social, que implica a los ciudadanos”. (P.36-37). Un descuido en este elemento puede generar un riesgo reputacional que siguiendo a Villafañe (2015):

Cualquier riesgo, vinculado o no a la cadena de valor de una compañía, que afecte negativamente a la satisfacción de las expectativas de uno o más de sus grupos de interés estratégicos de manera suficientemente grave como para acarrear una respuesta por su parte que menoscabe severamente la reputación corporativa (p.153).

En esta ocasión la respuesta de los grupos de interés de Ona Sáez fue negativa y de rechazo y se vio reflejada en la reputación de la marca, refiriéndose a ella en diversos medios de información como una organización que promueve la anorexia, extrema delgadez y la sexualización infantil.

## **Stakeholders o Grupos de Interés**

Al conocer estos significados salen a relucir nuevamente los stakeholders o grupos de interés, que en esta investigación son eje central y actúan como uno de los detonantes de la situación de riesgo al verse afectados por la publicidad realizada por Ona Sáez. Según Freeman, “Los stakeholders, o en su traducción al español, grupos de interés, son aquellos públicos que están afectados o pueden verse afectados por las decisiones que toman las empresas para lograr sus objetivos y/o viceversa.

Es decir, estamos hablando de grupos prioritarios a nivel de comunicación ya que la empresa va necesariamente a interactuar con ellos. Este concepto surge de la necesidad de entablar buenas relaciones con aquellos grupos o públicos que no son los tradicionales (accionistas, proveedores, clientes, empleados) y que debido a los cambios en el medio ambiente donde operan las organizaciones, lo cual deriva en entornos turbulentos, se requiere nuevas formas de entender que esperan estos grupos de la compañía y cuáles son sus necesidades”. (como se cita en Enrique, 2017).

Ona Sáez descuidó esa última parte que menciona el autor y no entendió las necesidades, ni lo que esperan de la marca algunos grupos de interés. En esta oportunidad el activismo gordo, un sector que viene reclamando un cambio de estereotipos y la aceptación en la sociedad, todo esto generó un riesgo reputacional para la empresa. Laura Contrera, activista gorda en diálogo con el diario La Nación, explicó que de que trata este movimiento: "Es un movimiento social e internacional, cuyos horizontes políticos engloban una amplia serie de expectativas de transformación y estrategias políticas que se esfuerzan por garantizar la libertad de los cuerpos gordos en particular y el reconocimiento de la diversidad corporal en general". (Juliana Mendosa, 31 de diciembre de 2017, La revolución de los "gordos": cómo es la lucha para que se acepte la diversidad corporal, La Nación. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/la-revolucion-de-los-gordos-como-es-la-lucha-para-que-se-accepte-la-diversidad-corporal-nid2096592>).

Esta situación dejó en evidencia la importancia que implican el entorno y el surgimiento de los nuevos grupos y movimientos sociales para las marcas. “Las empresas no tendrían razón de ser si no hubiera una relación con los clientes o con los proveedores que les suministran las materias primas. También están afectadas por la competencia, las leyes que dicte el Gobierno sobre pago

de impuestos, el respeto al medio ambiente... En definitiva, no se puede entender la empresa sin tener en cuenta su entorno. Al relacionarse con su entorno se dice que la empresa es un sistema abierto. Es un sistema porque consta de una serie de elementos interrelacionados, como vimos en el apartado anterior, y es abierto porque está en continua interacción con el exterior”. (La empresa y su entorno. (s.f). Recuperado de [https://www.edebe.com/educacion/documentos/830343-0-529-830343\\_LA\\_EIE\\_CAS.pdf](https://www.edebe.com/educacion/documentos/830343-0-529-830343_LA_EIE_CAS.pdf)).

Dentro del contexto de cada empresa están presente los movimientos sociales. Estos son “un grupo no formal de individuos u organizaciones dedicadas a cuestiones socio-políticas que tiene como finalidad el cambio social. Tienen que ser entendidos como consecuencias de un cambio de la base funcional a una base territorial y cultural de la acción colectiva y la dinámica societal asociada dentro de un determinado contexto histórico, social y cultural”. Carlos Alcívar Trejo, Juan T. Calderón Cisneros y Karla Maribel Ortiz Chimbo (2015): “Los movimientos sociales, “la resistencia” y su importancia al desarrollo socio-político del buen vivir (Ecuador)”, Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, n. 27 (Abril 2015). Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/cccss/2015/01/movimientos-sociales.html>.

Así pues, la imagen y la reputación terminan siendo dos elementos a valorar en todo momento para las empresas. Y en el mundo globalizado de ahora, tampoco se pueden descuidar el entorno social y el surgimiento de nuevos sectores, así lo asegura Schlemenson (2002): “Ni el sector de negocio o de actividad, ni la antigüedad ni el tamaño de la empresa la excluyen de los problemas y oportunidades de comunicación que tratamos en este trabajo, ya que toda empresa se encuentra

en comunicación consigo misma y, directa e indirectamente, con su entorno. Y del mismo modo, toda empresa irradia una determinada imagen en sus públicos. Lo quiera o no, lo sepa o no. (P.44).

## **Conclusiones**

La comunicación empresarial toma cada vez más importancia para las organizaciones, así mismo, los cambios en el entorno en que se desenvuelven las marcas y el surgimiento de nuevos grupos sociales. Este conjunto de elementos determina la forma en que las empresas deben emitir los mensajes para llegar efectivamente a sus grupos de interés. Con crisis como la de Ona Sáez, se reafirma lo antes descrito y lo elemental que es para una compañía poder contar dentro de su equipo con especialistas en el área, con una cultura de prevención y con una persona encargada de dirigir todo lo referente a la comunicación empresarial. Porque es muy difícil librarse de una crisis y se debería estar preparado para el momento en que éstas ocurran.

Esta investigación permitió concluir que la falta de un plan de gestión de crisis y el accionar inadecuado por parte de Ona Sáez provocó que ésta se convirtiera en una crisis comunicacional, que aumentó sus dimensiones de difusión al pasar de las redes sociales, a propagarse en más medios masivos como la televisión y los diarios. El eliminar las fotografías de la campaña en cuestión y los comentarios negativos hechos por los usuarios dejó expuesta a la organización e incentivó a los sectores desde dónde provenía el rechazo a intensificar los mensajes de inconformidad.

La falta de un vocero especializado en comunicación de crisis hizo que las respuestas emitidas, por Laura Audisio, diseñadora de la marca, no fueran las correctas para calmar la situación de riesgo y el disgusto de los grupos de interés afectados. En consecuencia, permitió la continuidad de la situación y dio paso para que los titulares de diarios, noticieros, programas de TV, y comentarios de la gente hicieran ver a Ona Sáez como una marca que promueve la anorexia, la sexualización infantil y extrema delgadez, perjudicando así su reputación.

Otro factor que descuidó Ona Sáez fue el entorno en que se desenvuelve la compañía, el auge de los nuevos movimientos sociales, como el activismo gordo, y los grupos a quienes iban destinados sus mensajes, es decir, no entendió las necesidades, ni lo que esperan de la marca sus stakeholders. Esa serie de errores evidencian que la empresa no estuvo ni prevenida, ni preparada para enfrentar una crisis de ningún tipo.

Finalmente, los errores ya mencionados en relación a las falencias de comunicación, así como la imposibilidad de poder llegar con sus mensajes de manera efectiva a sus públicos, demuestran claramente lo importante que es, y en este caso que pudo haber sido para Ona Sáez, el contar con un director de comunicaciones. Su importancia y capacidad para manejar correctamente la comunicación interna y externa de una empresa en cualquier circunstancia (positiva o negativa), hubiese evitado a la firma llegar a esta crisis, y al deterioro de su imagen y reputación.

## **Bibliografía**

(2010). Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis. Icetex. Recuperado de [https://portal.icetex.gov.co/Portal/docs/default-source/documentos-el-icetex/biblioteca/manuales-de-la-entidad/gesti%C3%B3n\\_de\\_la\\_comunicaci%C3%B3n\\_en\\_situaciones\\_de\\_crisis.pdf](https://portal.icetex.gov.co/Portal/docs/default-source/documentos-el-icetex/biblioteca/manuales-de-la-entidad/gesti%C3%B3n_de_la_comunicaci%C3%B3n_en_situaciones_de_crisis.pdf)

(2016). Las redes sociales en la gestión de crisis: decálogo de buenas prácticas. Instituto Cerda. Recuperado de <https://www.icerda.org/media/files/noticies/2016%20IC%20Monografia%202.pdf>

(2017). ¿Cómo cambió el ideal de belleza a lo largo del tiempo? Clarín. Recuperado de: [https://www.clarin.com/entremujeres/moda/lo-mas-trendy/cambio-ideal-belleza-largo-tiempo\\_0\\_4kH6Y2Iil.html](https://www.clarin.com/entremujeres/moda/lo-mas-trendy/cambio-ideal-belleza-largo-tiempo_0_4kH6Y2Iil.html)

Contreras y Cuello (2016). *Cuerpos sin patrones: resistencias desde las geografías desmesuradas de la carne*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Madreselva Buenaventura

Costa, J. (1997). *La Imagen de Empresa*. Madrid: IBERICO EUROPEA DE EDICIONES S.A.

Costa, J. (2004). *La imagen de marca: un fenómeno social* (5ta ed.). Barcelona: Paidós.

Costa, J. (2005) Master Dircom: El pensamiento estratégico del Dircom. La paz: Marta Lucia

Costa, J. (2006) Imagen corporativa en el siglo XXI (2da ed.). Buenos Aires: La crujía.

Enrique, A. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: La crisis de Fontaneda (Tesis doctoral)*. Universitat Autònoma de Barcelona.

Ed Bosch: Barcelona

González Herrero, A. (1998). Marketing Preventivo: La comunicación de crisis en la empresa.

Hernandez, Fernandez & Baptista (2018). Metodología de la investigación. Recuperado de:

[https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)

Llorente & Cuenca. (2013). *Reputación y liderazgo*. Madrid: Anatomía de Red.

Mendoza, J. (2017). La revolución de los "gordos": cómo es la lucha para que se acepte la diversidad corporal. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/la-revolucion-de-los-gordos-como-es-la-lucha-para-que-se-accepte-la-diversidad-corporal-nid2096592>

Recio Marcos, J.. (2006). La imagen de la mujer en la publicidad. Madrid. Disponible en: <http://www.madrimasd.org/blogs/documentacion/2006/12/24/55870>

Sanchez, M.L.. (2006). *La información especializada en la gestión de crisis*. Madrid: Fragua

Plaza, J. (2010). Medios de comunicación, anorexia y bulimia. Madrid: Revista Icono 14. Disponible en: [http://www.icono14.net/revista/8-esp/05\\_icono17\\_juanplaza.pdf](http://www.icono14.net/revista/8-esp/05_icono17_juanplaza.pdf)

Piñuel, J.L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.

Trejo, Calderón y Karla Maribel, Ortiz Chimbo (2015): “Los movimientos sociales, “la resistencia” y su importancia al desarrollo socio-político del buen vivir (Ecuador)”, *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/cccss/2015/01/movimientos-sociales.html>

Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall

Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide S.A.

Villafañe, J. (2015). *La buena empresa: Hacia la teoría de la reputación corporativa*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Eudeba.

## **Anexos**

### **Entrevista a Brenda Mato activista del movimiento gordo y modelo Plus Size.**

<https://www.instagram.com/brenda.mato/?hl=es-la>

#### **¿Qué se te vino a la mente cuando viste la campaña de Ona Sáez?**

Vi casi dos adultas paradas en una publicidad para niños, no solamente por sus expresiones que parecen deprimidas, abatidas, sino por la ropa que estaban utilizando y por el mensaje de delgadez extrema que le estamos transmitiendo a los niños.

#### **¿Calificar de extrema delgadez a las niñas que participaron de la campaña no sería excluir a ese sector, que posee un estereotipo distinto?**

El rechazo a la campaña no va dirigido a las niñas o a su contextura, sino al mensaje que está transmitiendo la marca, las expresiones con que figuran las niñas en las fotografías, la sexualización en las poses, que parezca una campaña de adultos cuando va dirigida a una línea infantil.

#### **¿Por qué se generó la respuesta masiva del movimiento gordo ante esta campaña?**

En parte por lo que te menciono anteriormente y porque me parece bastante preocupante el mensaje. En el año en que estamos y lo que hemos avanzado en un montón de cosas deberíamos estar empezando a apostar a la diversidad y no solamente a un único tipo de cuerpo que es el que finalmente nos termina generando muchísimos trastornos y sobre todo al público que está siendo transmitida esta campaña.

### **¿Qué puede transmitir al público este tipo de publicidad?**

Que se normalice un solo prototipo de mujer cuando la realidad es que la gran mayoría no posee esa figura, entonces muchos terminan transformando sus cuerpos o sus conductas para adaptarse a los patrones corporales imperantes en cuanto al peso.

Necesitamos también generar una campaña y una conciencia de que los niños sigan necesitando ser niños y si bien esta campaña es un poco más para los pres adolescentes que ya empiezan a transitar ese cambio, me parece que todavía tenemos que generar ese tipo de conciencia de que realmente no son adultos y que no debemos tratarlos como tal.

### **¿Crees que este pensamiento se pueda llegar a transformar del todo en la industria de la moda?**

Año a año las marcas se van abriendo, pero es un trabajo que es muy difícil. La realidad es que sigue siendo algo muy pequeño, y lo más loco es que el paradigma de mostrar más talles lo están rompiendo los emprendedores y marcas más pequeñas. Las grandes marcas que son quienes más posibilidades tienen son las que ponen más excusas, pero creo que tiene que ver con el público al que quieren apuntar y con el mensaje que transmiten.

**Entrevista a José Luis Bustillos Licenciado en Comunicación Social con experiencia en SEO, SEM y Social Media, Content Management.**

<https://jlbustillos.com/>

### **¿Qué generó que una campaña publicitaria se convirtiera en una crisis?**

Sin duda el disgusto por el mensaje que percibió gran parte del público, un mensaje que según muchos promovía la extrema delgadez y la sexualización infantil. De allí arrancó todo.

### **¿Cuál es el primer paso a seguir al momento de entrar en crisis?**

Ante todo, las empresas deben asumir cuando fallan en una campaña. En el caso de Ona Saez la acción de eliminar las fotografías y comentarios jugo de forma contraproducente y causó más molestia en el público afectado.

### **¿Qué te pareció la respuesta de la marca?**

Personalmente creo que fue inadecuada, en un caso con tanta repercusión como éste, el equipo de manejo de crisis de la empresa debió reunirse en una mesa de trabajo para manejar la situación. En cambio, iniciaron con la acción de eliminar fotografías y comentarios y luego quien se encargó de dar respuestas fue la diseñadora de la marca. Esto perjudicó su imagen y reputación.

### **¿Cuál fue el error de Ona Sáez con esta campaña?**

El error central fue olvidarse de los nuevos movimientos sociales que vienen con mucho auge en los últimos años, sobre todo de este activismo gordo, que cada vez toma más fuerza e incluso tiene una propuesta de ley con media sanción en el senado.

### **¿Consideras que el cubrimiento de los medios y el plus de las redes sociales le jugaron en contra?**

Totalmente, hoy día cada pequeño detalle, o descuido se propaga con mayor velocidad, y llega a una mayor cantidad de personas. Es por eso que las marcas en estos momentos de riesgo deben actuar rápidamente y de manera efectiva.

## Titulares de diarios

☰ infobae Últimas Noticias Lifestyle Estilos Salud Fitness Deco & Design Turismo Ciencia Innovación Autos Discapacidad



# La polémica campaña de ropa infantil que provocó indignación por la extrema delgadez de las modelos

La marca de ropa Ona Saez divulgó fotos de su última colección con dos niñas muy flacas a través de sus redes sociales. Debí eliminarlas por el repudio generalizado que generaron. "Es un horror", aseguró a Infobae una psicóloga especializada en infancia

20 de abril de 2017

Compartir en Facebook

Compartir en Twitter



MODA

## Acusan a una marca de ropa de promover la «anorexia infantil»



20 de abril de 2017

### LA GACETA SALTA

DESENCHUFADOS > EN LAS REDES

## Una conocida marca de ropa fue criticada por apología a la anorexia infantil

La firma realizó su descargo, remarcó sus valores y mostró las campañas donde, además, apoyan a la diversidad.

21 Abr 2017 39



EL DIA

La Plata  
22 °C  
Jueves 28 de Noviembre, 2019

Play Pagá por querés

INFORMACIÓN GENERAL

## Desde Ona Saez defendieron la polémica campaña publicitaria que protagonizan dos nenas

"No son posiciones sexuales, no hacemos apología a la anorexia ni a la sexualización" sostuvo en Facebook la diseñadora de la marca, Laura Audisio. En tanto la secretaria nacional de la Niñez Adolescencia y Familia, Yael Bendel pidió "proteger a la niñas y no estigmatizarlas"



## Enlaces de entrevistas en canales de TV

Noticiero t19 <https://www.youtube.com/watch?v=g3jpJMs5YJg&t=168s>

America TV <https://www.youtube.com/watch?v=cscUXBVgMfA>

La Nación + <https://www.youtube.com/watch?v=jyM58SG4vqc>

C5N <https://www.youtube.com/watch?v=jyM58SG4vqc>

## Usuarios en RRSS



Carolina Sanchez deberían multarlos por lo que hicieron, me dan lastima las modelos, la exposicion que sufrieron son nenas y el daño que les pudieron generar es irreparable. No cualquiera se banca una crítica imaginense a esa edad...

Me gusta · Responder · 2 años



↳ 3 respuestas



Susana Castell Atacan a ONA!! Podria.poner miles de marcas donde no se.puede.comprar.ropa!! no hay.talle!! y no.somos.obesas!! cambien los.talles!!!! en Europa.tenes para todos los.talles.Miami.....Argentina.cada vez reduce.mas los.talles.cambien las medidas y dejen de culpar.a.la.empresas!!!!

Me gusta · Responder · 2 años



↳ 1 respuesta



Wanda San Miguel Alabarces no sólo es la delgadez, sino como se encaró la producción, con caras tristes y con ropa que poco parece adecuada para niñas tan pequeñas. Lo que ustedes conocen internamente de las niñas, que me dan mucha pena porque deben de estar sufriendo horrores esta situación, no es lo que se muestra en las fotos. creo que la producción no fue cuidada, y adecuada a las edad de las niñas.

Me gusta · Responder · 2 años



Me gusta · Responder · 2 años



Romina Morua Comentarios agresivos? Agresiva es la campaña que hicieron/hacen. Se dan el gusto incluso de eliminar y bloquear cuentas en Instagram...levantan banderas por cuestiones sociales como "Ni una Menos" y terminan promoviendo la delgadez extrema y sobre todo la hipersexualización de cuerpos menores de edad. Por qué en este posteo no publican las fotos que realmente fueron criticadas? No sean hipócritas y acepten las críticas.



237

2

onasaezkids · Nuestra nueva temporada...

Me gusta · Responder · 2 años

239



**Alberto Cormillot**  
@DrComi

Seguir

Una verguenza



16:29 - 20 abr. 2017

393 Retweets 606 Me gusta

70 393 606



**Diego Iglesias**  
@IglesiasDiego

Seguir

¿Y esto @Onasaez? ¿Tan inconscientes son del mensaje que están dando? ¿O no les importa?



16:20 - 19 abr. 2017

1.505 Retweets 1.683 Me gusta