

REPORTE ANUAL CRISIS 2024

Un recuento de
los casos de crisis
más sonados en
el año



El 2024 fue, nuevamente, un año implacable para las marcas y organizaciones que subestimaron el poder de la percepción pública, la transparencia y la agilidad comunicativa. En este reporte, damos cuenta de las crisis corporativas más relevantes del año, analizadas no sólo por su impacto mediático o financiero, sino también por los patrones que revelan sobre las decisiones empresariales que los conducen, una y otra vez, al mismo punto: la pérdida de confianza. Llama poderosamente la atención que varias compañías reinciden año tras año en este informe. Lejos de aprender de sus errores, insisten en prácticas opacas, en liderazgos desconectados de su entorno o, peor aún, en despreciar las señales que sus propios públicos les envían.

Un segundo patrón preocupante se evidencia en aquellas empresas que intentan forzar su entrada en mercados que no corresponden a su ADN, a su cultura ni a las expectativas de sus clientes. Estas aventuras suelen tener un alto costo reputacional, especialmente cuando se ignora la escucha activa y se privilegia la ambición sobre la coherencia. El afán de diversificación mal calculado, sin análisis de riesgos reputacionales ni de contexto social, se ha convertido en un detonador frecuente de crisis profundas.

Este documento no tiene el ánimo de señalar con superioridad, sino de alertar con responsabilidad. Nuestro propósito es claro: ayudar a nuestros clientes, aliados y lectores a tomar conciencia de que una crisis no es una posibilidad lejana, sino una condición latente de cualquier organización, sin importar su tamaño, sector o reputación. Estar preparados no significa vivir con miedo, sino actuar con inteligencia, previsión y capacidad de respuesta. Porque, como lo demuestra cada caso incluido en este reporte, en el mundo actual la falta de preparación es la más costosa de las decisiones.

José Luis Guisa Cardona
Managing Partner

Mark Zuckerberg: Obligado a pedir perdón



Foto: BBC News Mundo / Getty Images

- Mark Zuckerberg fue citado para comparecer ante una comisión del Congreso de Estados Unidos, en particular el Comité Judicial de la Cámara Alta.
- Facebook empresa está bajo la lupa de esta comisión por ser la causante (por lo menos en opinión de la comisión y de los padres de familia) de múltiples males de la sociedad actual: depredadores sexuales, abusos, suicidios, acoso, trastornos alimenticios y un largo etcétera.
- Los legisladores, en unión con los padres de familia se sienten cada vez más preocupados por los efectos de las redes sociales en los jóvenes por lo que el objetivo de la reunión fue cuestionar qué acciones implementan para salvaguardar los derechos de las personas usuarias y qué mecanismos de prevención y erradicación del delito han diseñado.
- A esta sesión no sólo se citó a Zuckerberg, también fueron citados los directores generales de TikTok y otras plataformas. También asistieron asociaciones de padres de familia, padres de víctimas de suicidio, bullying y de toda forma de corrupción de las redes sociales y, por supuesto, los medios.

- En el caso particular de Zuckerberg, es destacable que esta es su octava comparecencia ante alguna comisión del Senado. (Por ejemplo, cuando lo citaron por el caso de Cambridge Analytica).
- Durante la reunión, y en su defensa, Zuckerberg identificó dos grandes problemas en el uso del internet: la falta de responsabilidad de los usuarios para leer las políticas de privacidad y la proliferación en internet de discursos de odio.
- Por otro lado, argumentó que en su empresa se realizan las siguientes acciones de seguridad: la revisión de más de 10 mil aplicaciones que funcionan con Facebook para evitar filtraciones de información personal; uso de IA para diseñar herramientas de combate a riesgos, en particular discursos de odio y el empleo de más de 40 mil personas dedicadas a la seguridad en línea.
- Los legisladores han sido particularmente duros con Zuckerberg acusándolo de mentir y de ser personalmente responsable de diversos daños sociales.
- A pesar de su bien preparada defensa, Zuckerberg no contaba con un golpe muy bajo. El senador Josh Hawley, republicano de Missouri, le exigió, durante la comparecencia que se disculpara con los padres que habían perdido a sus hijos por el acoso y otros daños (suicidio, por ejemplo) que sufrieron en las redes de Zuckerberg.
- Zuckerberg no tuvo más remedio que decir a los padres, que casualmente estaban allí, "Lamento mucho todo lo que han pasado, nadie debería pasar por lo que han sufrido"



En nuestra opinión.

Esta es una crisis que comenzó hace ya algún tiempo y que no ha terminado, ni terminará pronto. En el caso particular de Zuckerberg, es una piedra más que cargar en la defensa de su reputación, que flaquea cada vez más. Tan sólo el año anterior ya había enfrentado las declaraciones de una ex empleada acusando la ética laboral de Facebook, esa crisis resultó en el cambio de nombre de la empresa a Meta.

La preocupación de los padres de familia es real y es legítima pero no es culpa de Facebook, de Meta ni de Zuckerberg por lo menos no lo es al 100%... Afirmarlo sería como culpar a la compañía telefónica por las extorsiones que se hacen por teléfono.

En la ya conocida doble moral de los Estados Unidos, especialmente de sus políticos, Zuckerberg fue víctima de una emboscada de los congresistas porque ellos convocaron a las personas y familiares de los niños que murieron o fueron víctimas en las redes. A Zuckerberg no le quedó otra alternativa más que pedir perdón e hizo lo

correcto. Los legisladores, en lugar de buscar enfrentamientos mediáticos y populistas, deberían buscar alianzas con las empresas como la de Zuckerberg y recordar que la tecnología siempre va adelante de la legislación, no puede ser de otra forma: primero se inventó el auto y después se inventaron las leyes de tránsito.

Por otro lado, es cierto que Meta tiene parte de la responsabilidad y también es cierto que hacen importantes esfuerzos para poner solución a los problemas. Zuckerberg y su equipo de comunicación deberían hacer una mejor estrategia para comunicar estas acciones y para reconstruir su reputación.

La carta falsa: Comisión Nacional de Derechos Humanos



Foto: Gabriel Pano / El Universal

- Rosario Piedra Ibarra buscaba ser reelegida al frente de la Comisión Nacional de Derechos Humanos.
- El proceso de selección para el cargo obligaba a los aspirantes a, entre otras cosas, presentar cartas de recomendación. En cumplimiento de este requisito, Ibarra de Piedra decidió enviar una carta falsa. Tratando de fijar la idea de que contaba con el aval de personajes clave en la vida pública del país, la funcionaria envió una carta apócrifa del obispo emérito de Saltillo, Raúl Vera.
- A sólo una semana de vencer el plazo para que el Senado eligiera, el caso estalló cuando el obispo Vera, denunció el hecho ante el Senado de la República solicitando a la entidad hacer caso omiso de ese documento. "Quiero denunciar que ese papel membretado donde se utiliza mi nombre, además de ser un diseño malo y oscuro, no existe en mi oficina particular. Que las palabras que ahí se expresan, además de estar mal escritas, ni son mías, ni obedecen mi pensamiento, ni reflejan mi ideología. Nunca lo redacté".

- Lo anterior como parte de los requisitos que el proceso de selección demandaba, es decir, los aspirantes debían presentar cartas de recomendación.
- La Sra. Ibarra Piedra, aseguró que recibió y transmitió la carta en el entendido de que era real. En un comunicado emitido en sus redes sociales, reconoció el error, exigió una investigación pero no asumió ninguna responsabilidad.
- La reacción de la oposición no se hizo esperar, senadores del PRI y PAN exigieron que Rosario Piedra Ibarra fuera eliminada de la terna. También pidieron a la FGR iniciar una investigación a fondo sobre el caso.
- A los reclamos se sumó Tania Ramírez, quien era, al momento, la segunda mejor calificada entre las aspirantes. Ramírez se inconformó formalmente ante el Senado.
- Por último, diferentes organizaciones de derechos humanos se sumaron al reclamo haciendo llegar al Senado su inconformidad.
- Piedra Ibarra fue ratificada en la terna con la peor nota, sólo un punto de 15 posibles.
- El Senado, en una turbulenta votación en la que hasta los morenistas tuvieron diferencias, Piedra Ibarra ganó la decisión del Senado y fue ratificada en el cargo para el periodo 2024 - 2029.



En nuestra opinión.

Por mala fortuna hay poco que decir desde el punto de vista de comunicación y de crisis, sería muy interesante analizar hechos como este desde la óptica del manejo de crisis.

En México y en todo el mundo, los casos políticos se cuecen a parte, especialmente en estos tiempos de tanta polarización en los que la defensa irracional de las ideologías define (y justifica) las acciones. Se subraya "... en México y en todo el mundo..." sólo falta echar un vistazo al caso Trump que pasó de ser acusado a Presidente, y tantos otros casos semejantes en todo el mundo.

Es una combinación de falta de civismo con falta de memoria y sorprende cómo, una vez pasado el incidente, todo está igual y "nadie sabe, nadie supo"

Boeing... de nuevo



Foto: El País / NTSB / Vía Reuters)

- Aunque no es novedad para Boeing estar envueltos en problemas, 2024 fue un año excepcionalmente turbulento para ellos. Mientras están aún lidiando con las secuelas de desastres del 737 MAX ocurridos en 2018-19, Boeing enfrentó otra casi catástrofe.
- A principios de enero, un vuelo de Alaska Airlines que operaba un Boeing 737 MAX 9 sufrió la expulsión de un panel de la puerta en pleno vuelo, dejando un enorme agujero en el fuselaje y obligando a un aterrizaje de emergencia.
- El incidente reavivó el escrutinio sobre los defectos de producción y diseño, al tiempo que puso en evidencia fallas culturales y operativas persistentes dentro de la compañía.
- La Administración Federal de Aviación ordenó la inmovilización de los aviones 737 MAX 9 y condujo una investigación sobre el evento encontró múltiples infracciones, incluyendo una capacitación inadecuada del personal, incumplimiento de los requisitos de control de calidad y fallos de seguridad.

- La agencia concluyó que Boeing no había implementado acciones correctivas suficientes tras las tragedias de 2018 y 2019.
- Por otro lado, en septiembre más de 33,000 operarios se declararon en huelga tras rechazar la propuesta contractual de Boeing. La huelga duró siete semanas y causó importantes retrasos en la producción. Se informó que los trabajadores buscaban mayor seguridad laboral, más días libres y mejores salarios para compensar años de inflación.
- Boeing informó que esta serie de problemas le costó a la empresa casi 4,000 millones de dólares sólo en el cuarto trimestre. Parte de estos costos es un pago de 160 millones de dólares que la empresa hizo a Alaska Airlines en compensación por las pérdidas.
- Según notas periodísticas, la crítica se enfocó en el estancamiento de los salarios de los trabajadores y la compararon con el aumento de sueldo de 45% que recibió el CEO en 2023 y un bono de 13.3 millones en 2024.
- En redes, se inundaron de mensajes de apoyo a los trabajadores. Mientras que algunos afirmaron que Boeing debería hacerles una mejor oferta. Otros, con tono sarcástico, comentaron que la huelga no afectaría a la compañía, ya que la seguridad y la producción no eran su prioridad. Otros señalaron que la huelga podría afectar a proveedores, aerolíneas y pasajeros.
- Lo cierto es que el camino de regreso a la confianza será largo, especialmente cuando se trata de seguridad aeroespacial, un tema de altísima sensibilidad, y no sólo lo van a lograr con comunicación y PR.
- Boeing continúa sus esfuerzos por restaurar su reputación y recuperar su estatus como una compañía aeroespacial de primer nivel.
- Interesante recalcar que se nombró una nueva SVP de Comunicación, pero es la octava persona en los últimos ocho años en liderar la función de marca y comunicaciones de la empresa.



En nuestra opinión.

La soberbia y falta de empatía de los ejecutivos cuando la empresa está en problemas es un cáncer que destruye empresas. En Recursos Humanos se sabe que la mayoría de las renuncias no se debe a temas operativos ni económicos, más bien tienen origen en un mal liderazgo, de la jerarquía inmediata superior o las siguientes.

Por otro lado, claramente los objetivos de comunicación no forman parte esencial de los objetivos de la empresa. La regla en control de crisis y en comunicación es muy clara y muy lógica, cuando has detectado un problema reputacional atiéndelo y

comunica constantemente el avance de su solución, interna y externamente. Claramente, en este caso el problema está en la cultura de la empresa, baja productividad, bajo control de calidad, baja eficiencia ... ¿Y la solución de la empresa? Agarrar a latigazos a los empleados como si estuviéramos en el SXVI. Ojalá a la octava SVP de la compañía le hagan caso

Por último, si las teorías de RH y comunicación fallan, queda el sentido común ¿A quién se le ocurre subirse el sueldo 45% y darse un bono extraordinario al mismo tiempo que niegan aumentos a los salarios y prestaciones mientras que enfrenta una pérdida sin precedente en un sólo trimestre.

Televisa y el Mundial: Sacrificio del rey



Foto: ESTO / Mexsport

- Azcárraga renuncia a la presidencia de Televisa por escándalo de corrupción en el Mundial para asegurar la exclusividad del Mundial 2026
- La salida de Emilio Azcárraga Jean como presidente ejecutivo de Grupo Televisa fue sorpresiva y continúa levantado revuelo a nivel nacional. El directivo se separó de su cargo para cooperar en la nueva investigación relacionada con el caso FIFA Gate, ejecutada por el Departamento de Justicia de Estados Unidos desde agosto.
- De acuerdo con analistas, el principal efecto de la salida de Azcárraga es proteger todos los contratos de transmisión de los partidos del mundial, ya que sin su presencia en la empresa no existe un conflicto de interés.
- La investigación se remonta a hace casi 10 años. En 2015 se dio a conocer por primera vez el caso FIFA Gate, que implica actos de corrupción en las adjudicaciones de las sedes de las Copas del Mundo y los derechos de transmisión de los mundiales.
- Para 2017, la investigación escaló y los nombres de directivos latinoamericanos comenzaron a resonar, entre ellos el de Emilio Azcárraga Jean. El directivo fue

señalado de obtener los derechos de transmisión de los mundiales 2018, 2022, 2026 y 2030 mediante sobornos. La empresa siempre negó haber actuado mal.

- Televisa pagó 95 millones de dólares para resolver la demanda que la señalaba de haber sobornado a funcionarios de la FIFA para ganar los derechos de cuatro torneos de la Copa del Mundo, según un comunicado emitido por la propia compañía. Sin embargo, en 2024 la pesquisa fue retomada por la justicia estadounidense a vísperas del Mundial 2026, y esta vez el directivo se ha visto obligado a cesar su gestión.
- Televisa incluso ha tomado una estrategia para blindar sus otros activos de juegos. La empresa escindió a sus verticales Club América y Estadio Azteca de la empresa matriz para entonces migrarlos a una nueva empresa: Ollamani. "Esto podría pensarse como un movimiento inteligente, pero gracias a esto los activos del Grupo, el Club América y el Estadio Azteca no sufrirán repercusiones tanto para el mundial como en la liga mexicana", explicó Humberto Calzada Díaz, economista y analista en jefe en Rankia Latinoamérica.
- Grupo Televisa evitó ofrecer comentarios sobre la salida de Emilio Azcárraga Jean en su conferencia de los resultados financieros del tercer trimestre de 2024.
- Los derechos de transmisión de la justa mundial 2026, que se realizará en México, Estado Unidos y Canadá, ha sido una de las grandes disputas entre las cadenas televisivas tradicionales y de las plataformas de streaming, pero Grupo Televisa ha logrado hacerse de la exclusividad de las licencias de los partidos, cuyos derechos le permitirán acceder a mayor publicidad y ratings de audiencias, en un momento en donde los medios tradicionales enfrentan desafíos para captar ingresos por estas vías.
- Sin embargo, los analistas coinciden que el golpe inmediato se reflejará en la credibilidad de las empresas derivando en un "menor apetito" de los inversionistas para inyectar capital en Televisa. Esto ha comenzado a reflejarse en las acciones. Televisa y Ollamani han reportado en Bolsa un retroceso en la cotización de activos desde el pasado 24 de octubre.



En nuestra opinión.

No sorprende el buen manejo de crisis que hizo Televisa en este caso. Se trata de una reacción táctica que es coherente con los principios de contención de crisis por los riesgos reputacionales, legales y financieros que podría significar un caso de este calibre: aislar la figura implicada, preservar los activos clave y proteger los contratos estratégicos.

Televisa no dudó en sacrificar al rey, por supuesto es un acto simbólico y temporal pero tremendamente eficiente que facilita la defensa corporativa, evita sanciones y manda un mensaje sólido de transparencia y colaboración a todas las audiencias involucradas: la opinión pública, los analistas, la FIFA, las autoridades, los inversionistas, etc, etc.

El asesinato del CEO de UnitedHealthcare



Foto: Karsten Moran para The New York Times

- El asesinato del CEO de UnitedHealthcare, Brian Thompson, no sólo ha sido un duro golpe para el mundo corporativo en Estados Unidos por el dramatismo de los sucesos que quedaron grabados en video. También ha generado una crisis por los abusos que ejercen las compañías de seguros sobre el sistema de salud en EU y esta crisis poco a poco se extiende a otros lugares del mundo.
- A pesar de que el crimen tenía todos los elementos de una tragedia, la opinión pública rápidamente se volvió en su contra; el nivel de hostilidad hacia él era tan alarmante que muchas personas mostraban su apoyo al agresor durante la búsqueda policial.
- El evento provocó discusiones en redes con argumentos a favor y en contra del sistema de seguros en E.U. Sobre posibles cambios en las políticas de seguros, mientras que otros mencionaron a UnitedHealthcare como uno de los principales contribuyentes de Oracle Corporation. Entre los comentarios positivos, se destacó la integración de inteligencia artificial en el trabajo de la empresa.

- Por supuesto, la mayoría de los comentarios hablaban de las numerosas quejas sobre la supuesta negativa de UnitedHealthcare a aprobar reclamaciones de seguros médicos, con énfasis en su alto índice de rechazos. Algunos comentarios sarcásticos señalaron que la empatía hacia el CEO estaba “fuera de la red y denegada” y que, en su lugar, se encontraba con las “víctimas” de UnitedHealthcare, según Truescope.
- También hubo críticas sobre la excesiva cobertura mediática del asesinato del CEO, argumentando que la atención debería centrarse en las personas que han sufrido la negación de sus tratamientos médicos.
- Sorprendió ver que incluso hubo muchos elogios al agresor, viéndolo como un héroe popular. Otros señalaron que, aunque no aprueban la violencia, comprendían el mensaje detrás del ataque.
- Otra línea de discusión se generó en torno a la investigación del Departamento de Justicia de EE.UU. sobre UnitedHealth Group, que incluía a Thompson. Algunas personas especularon sobre la identidad y los motivos del agresor, sugiriendo que podría haber sido un cliente de UnitedHealthcare cuya solicitud de cobertura fue rechazada.
- No sólo hubo un apoyo generalizado al agresor, sino que incluso aquellos que condenaron el crimen entendieron el origen de la frustración.
- Mientras tanto, las aseguradoras, incluida UnitedHealthcare, hicieron poco por apaciguar la ira acumulada en su contra debido a sus tácticas de “retrasar y denegar” autorizaciones médicas, manteniéndose en silencio en los primeros días de la crisis y luego defendiendo sus prácticas.
- Expertos opinan que “La pérdida de confianza en el sistema de salud se debe, en parte, a la creciente corporativización de sectores clave, incluidas las aseguradoras y los hospitales. Se racionaliza con la presión de los accionistas, que parece tener más peso que los resultados clínicos de los pacientes”
- Lo cierto es que las aseguradoras en el mundo cuentan con una larga historia de pacientes frustrados, las compañías de seguros han enfrentado problemas de reputación durante años.
- Este asesinato y su impacto han expuesto un problema sistémico dentro del sector por su alta tasa de rechazo a la cobertura de tratamientos, lo que afecta a millones de asegurados en el mundo.



En nuestra opinión.

La economía de consumo de Estados Unidos favorece la industria de los servicios, especialmente los financieros, tu puedes entrar a una concesionaria cualquier día, dar tu número de seguro social y, si todo está en orden puedes salir con un auto nuevo, o un refrigerador, o cualquier cosa; uno de los servicios financieros por antonomasia es el seguro médico, indispensable en esa sociedad. ¿Abusan de eso las aseguradoras? Sin duda, por eso acaban siendo un mal necesario.

Al parecer este poderío de la industrial logró que la crisis pasara pronto, no sabemos que repercusiones tendrá en el futuro, ya se verá. Lo cierto es que este ya es un caso de estudio y también es cierto que la industria deberá hacer ajustes importantes en su estrategia de comunicación para recuperar la evidente falta de confianza del cliente.

En ConceptoPR incluimos este caso en nuestro reporte 2024 porque nos llamo la atención sobremano el apoyo que recibió el asesino de una parte importante de la opinión pública, tanto en vivo como en redes. Se romantizó al grado de generar recursos importantes para su defensa vía crowd-funding.

Qantas: Perder la confianza del cliente



Foto: abc.net.au - ABC News: Alison Xiao

- Qantas, con una historia de más de 100 años, fue una de las marcas más respetadas de Australia. Hacía bien lo importante, seguridad, servicio al cliente y los retornos para los accionistas.
- El CEO Alan Joyce participaba activamente en causas sociales liderando campañas a favor de los derechos LGBTQ en Australia e Irlanda.
- Tras la pandemia, que afectó duramente a todas las aerolíneas, las quejas de los clientes se dispararon debido a las cancelaciones que alcanzaban niveles récord.
- Comenzaron a tener problemas laborales, luego de que los encargados de equipaje fueran despedidos cuando la aerolínea buscó subcontratar su trabajo; posteriormente, la empresa fue obligada a pagar 120 millones de dólares a esos empleados. Con todos los problemas que esto significó, estas cosas no son extraordinarias en una línea aérea.

- Lo que llevó a la aerolínea a un nivel de crisis fue una serie de revelaciones sobre beneficios otorgados a políticos.
- Muchos reportes acusaban que el Primer Ministro australiano Anthony Albanese, cuando era ministro de transporte, solicitó mejoras de clase gratuitas en vuelos personales, a menudo hablando directamente con Joyce.
- En otros países, esto pudo haber sido una cosa menor y pasar desapercibida pero no en Australia. El hecho tuvo una gran resonancia tanto en el público como en los medios y, sumado a los problemas que ya existían dentro de la empresa y con los empleados, llevó a la aerolínea a un escándalo público y una estrepitosa caída.
- Este es un caso de libro de texto en el que la miopía y falta de foco desencadenó la crisis: falta de enfoque en el servicio al cliente sobre las ganancias, no atender eficazmente las quejas de los pasajeros, falta de observancia de las prácticas comerciales éticas y transparentes y evitar enredos políticos.
- Los analistas coinciden en que Qantas debió haberse centrado en ofrecer bien y de manera responsable los servicios esenciales de la aerolínea en lugar de anteponer los intereses de los accionistas.
- Para recuperarse y reconstruir, señala, "tendrán que hacer tres cosas de forma consistente: reconocer los errores cometidos, actuar para corregirlos, y relacionarse con los clientes y demás partes interesadas para comunicar lo que han hecho".

**En nuestra opinión.**

Esta crisis no destruyó a Qantas, pero sí la debilitó enormemente y la hizo perder mercado y clientes fieles.

En los mercados más desarrollados, a diferencia de otros mercados como los latinos, el consumidor de verdad se compromete en adoptar una posición cuando las empresas cometen errores, especialmente los dos errores capitales: la corrupción con el gobierno y el mal trato a los empleados (el tercero es no escuchar al cliente, también lo cometieron). Eso es lo que la soberbia de los ejecutivos en las empresas exitosas con frecuencia olvidan.

La administración por números, hizo que faltara mucha más sensibilidad en identificar las señales que se fueron acumulando una por una, individualmente no tenían un peso específico muy importante pero eran una raya más al tigre.

Heinz: Cuando falla la sensibilidad social



- Heinz aprendió por las malas que incluso publicitar una marinara puede convertirse en una apuesta arriesgada si no se alinea con la sensibilidad cultural contemporánea.
- Los problemas reputacionales de Heinz comenzaron en octubre, cuando la empresa lanzó anuncios en estaciones del metro de Londres para promocionar sus salsas familiares para pasta. La campaña mostraba una escena de boda con una novia negra, un novio blanco y los padres de él. Sin embargo, la notable ausencia del padre de la novia desató una ola de críticas, con acusaciones de que Heinz perpetuaba el estereotipo dañino del padre negro ausente.
- La indignación aumentó cuando el escritor Nels Abbey compartió una foto del anuncio en X (antes Twitter), con la leyenda: "Para mis hermanos con hijas. Porque, lo crean o no, las niñas negras también tienen padres".
- En respuesta, Heinz emitió rápidamente una disculpa a The Independent: "Siempre valoramos la perspectiva del público sobre nuestras campañas. Entendemos cómo este anuncio pudo haber perpetuado estereotipos negativos de manera no intencionada. Ofrecemos nuestras más sinceras disculpas y seguiremos escuchando, aprendiendo y mejorando para evitar que esto vuelva a ocurrir". La empresa retiró los anuncios y la polémica se apaciguó.

- Según la firma de inteligencia mediática Truescope, hubo quienes interpretaron que el anuncio simbolizaba la inclusión de familias monoparentales, mientras que otros señalaron que algunos anuncios suelen mostrar un número impar de personas por razones estéticas. Sin embargo, también hubo quienes acusaron a Heinz de microagresiones racistas que reforzaban estereotipos sobre las personas negras.
- Usuarios de redes cuestionaron por qué solo se incluía al padre del novio, calificando el anuncio de racista. Otros argumentaron que las críticas eran excesivamente "woke", e incluso hubo quienes afirmaron que el padre del novio era el que no aparecía. También hubo quienes defendieron el anuncio, diciendo que la gente le estaba dando demasiada importancia.
- Lo cierto es que el anuncio de Heinz reforzó estereotipos raciales sobre la ausencia de padres negros y, de acuerdo a los expertos, revela dos verdades esenciales: a) La importancia de la competencia cultural no ha muerto: b) En el mercado actual, las partes interesadas se manifiestan, y lo hacen rápidamente.
- Destaca también en este caso el poder de una disculpa bien formulada. Los consumidores suelen perdonar cuando una disculpa se ofrece con humildad, rapidez y sencillez. Heinz: reconocieron el problema, asumieron la responsabilidad y prometieron mejorar.
- Una de las principales características del consumidor actual es la cultura de la cancelación, Este es uno de los mayores temores de las marcas.
- Cómo ocurrió este error sigue siendo una pregunta clave. Como marca global, Heinz debería estar bien preparada para identificar posibles fallas, especialmente al abordar temas sensibles como el DEI (Diversity, Equity, Inclusion).



En nuestra opinión:

Este caso hace recordar la crisis de Bud Light de 2023. En el afán de ampliar su mercado o quizá de entrar en nuevas corrientes sociales, las marcas olvidan a su base de consumidores, a los leales.

A diferencia del de Bud Light, este caso se complica porque el agravio afectó, no sólo a la base de consumidores leales sino a todo un país.

Heinz tuvo dos aciertos muy importantes que lograron mitigar la crisis:

- 1) Heinz tiene, como le llamamos en ConceptPR, un buen "Capital Reputacional", es decir, ha construido una sólida reputación a lo largo de los años, se han preocupado por hacerlo. Cultivar su reputación es una inversión que, en casos de vacas flacas, como este, da buenos rendimientos.

- 2) Por otro lado, su manejo de crisis fue bueno, supieron comunicarse con la sociedad de manera oportuna, honesta, sencilla, sin excusas ni poses.

Hoy, como nunca antes en la historia de la comunicación, las marcas deben tener la diligencia debida necesaria para hacer marketing inclusivo correctamente, lo cual incluye una participación auténtica con comunidades diversas. Independientemente de juicios morales, se trata de conectar auténticamente.

Unilever vs Ben& Jerry's: Un choque de valores



Foto: Time / Mike Kemp - In Pictures/Getty Images

- El fundador y CEO de The Brand & Reputation Collective, afirma: "Cuando dos marcas con valores muy distintos se unen, las tensiones son casi inevitables. Los acuerdos diseñados para proteger la autonomía de la marca pueden fracasar cuando surgen conflictos de valores más profundos".
- Cuando empresarios con propósito venden sus compañías a multinacionales gigantes, el desenlace suele ser predecible. Basta pensar en la adquisición de Cadbury por Kraft, que marcó el lento fin del compromiso del fabricante británico de chocolates con el comercio justo.
- La venta de Ben & Jerry's a Unilever prometía ser diferente: primero, porque la entonces compañía anglo-holandesa tenía reputación por su marketing con propósito; y segundo, porque los heladeros de Vermont negociaron que una junta independiente controlaría la responsabilidad social corporativa de Ben & Jerry's.

- En los últimos años, se ha hecho evidente que las tensiones entre la Ben & Jerry's y su empresa matriz se han intensificado. Tras una demanda interpuesta en 2022 por el cofundador Ben Cohen, se alcanzó un acuerdo que exigía a Unilever respetar la autoridad de la junta sobre la misión social e integridad de la marca.
- Este año, una nueva demanda alegó que Unilever ha impedido que la junta exprese opiniones a favor de Palestina, apoye protestas en campus universitarios y pida el cese de ayuda militar de EE.UU. a Israel.
- Para muchos expertos en relaciones públicas, este conflicto era inevitable. Para Unilever, poseer una marca activista como Ben & Jerry's sin duda fortaleció su imagen como corporación socialmente consciente. Sin embargo, esa alineación tuvo un costo, y sus límites quedaron expuestos cuando los valores de Ben & Jerry's—arraigados en la defensa social y ambiental—los llevaron a actuar de maneras que chocaron con las prioridades de Unilever, incluyendo los intereses de los accionistas y la reputación corporativa.
- Esa es la primera lección de este "divorcio" de alto perfil: "Los contratos deben contemplar más que el día a día en tiempos de bonanza", señala Amanda Coleman, consultora en comunicación de crisis. "Deben prever cómo se manejarán los desacuerdos, incluyendo la comunicación de los problemas. Esto suele pasarse por alto al evaluar el riesgo y la resiliencia".
- Más allá de eso, está el tema de los valores y cómo se comunican. Los valores fueron clave en el acuerdo original... y en el eventual conflicto.
- En los procesos de M&A de este nivel suele obviarse la parte de valores, compromisos y DNA de las marcas, estos son opacados por el dinero que está en juego y la sobre confianza de los ejecutivos para manejar los temas de valores. Pero en este caso, para Ben & Jerry's, vivir sus valores no es negociable—es la esencia de su identidad de marca. Así suele suceder con las empresas que crean una identidad tan fuerte en sus valores y su propósito. En cambio, Unilever, aunque abraza la responsabilidad social, demostró tener límites claros y una rígida visión corporativa, sobre todo cuando están en juego intereses financieros o de reputación."

**En nuestra opinión:**

Este es un muy buen caso de reflexión para los ejecutivos, especialmente en aquellas empresas que están totalmente enfocadas en lo financiero. La empresa, no hay duda, está hecha para generar utilidades pero en esa misión, hay quien deja de lado los aspectos como cultura y valores sin ver que a la vuelta del tiempo son esos aspectos los que hacen fracasar a las fusiones... o a las empresas,

chicas o grandes. Es importante siempre recordar que los negocios se hacen entre personas y las decisiones las toman las personas.

Un empresario de la industria de Health Care, cliente de ConceptPR, hizo crecer su negocio adquiriendo y fusionando empresas que complementarían su servicio. En cada fusión o adquisición, dejaba a los abogados hacer las negociaciones mientras él dedicaba una considerable cantidad de tiempo a conocer personalmente al dueño de la empresa en cuestión. Más importante que el proyecto en sí mismo y el due diligence, era su experiencia con su futuro socio la que definía la fusión.

Desde el punto de vista de la comunicación... quien sabe, quizá este conflicto fortalezca a B&J. Da la impresión de que la defensa de los valores originales de la empresa que hace su fundador puede tener un impacto positivo en sus consumidores. Hoy, más que nunca, el propósito de las empresas tiene un impacto definitivo tanto en el consumidor como en los empleados y una empresa que demuestra tal fidelidad a los valores que le dieron tal éxito, sin duda, no se equivoca.

Jaguar: Un rebranding woke



- Expertos opinaron que al principio, parecía una campaña de marketing atrevida que hizo que la gente hablara, por primera vez en décadas, de una marca de autos moribunda.
- Según Matthias Schmidt, fundador de la firma de inteligencia de la industria Schmidt Automotive Research. El demográfico tradicional de Jaguar se estaba diluyendo lentamente a través de la desertión natural y los clientes se estaban cambiando a otras marcas." La compañía estaba "en un camino hacia la nada."
- Jaguar tenía poco que perder y lanzó los dados con una nueva propuesta, con la esperanza de que pudiera tener éxito. La nueva marca se trataba de modernidad, frescura, originalidad y modernidad. Algunos opinaron que fue audaz y les aplaudieron por tomar el lema de marketing 'Sé valiente'.
- Pero fue entonces cuando el anuncio generó una reacción. No fue totalmente popular, las personas que se indignaron eran precisamente el tipo de personas que se desearía que se indignaran si se está tratando de modernizar la marca. Pensaron que el anuncio era "woke".
- Pero luego vino el hate, no precisamente por el anuncio, sino hate por las personas detrás de él. El Daily Mail publicó a un ejecutivo de marketing de Jaguar

con su esposo y su pequeño cocker, provocando lo que el director general de Jaguar, Rawdon Glover, describió como “un estallido de intolerancia.”

- Las críticas continuaron , ahora con el cambio de logotipo. Las redes se inundaron de analistas, influencers, diseñadores y marketers que criticaban el nuevo logo y dedicaban largos videos al análisis de todos los errores cometidos.
- Este es un nuevo caso en el que las marcas no toman en cuenta a su público. El aprendizaje de esta significativa crisis: la reacción del tipo ‘go woke, go broke’ debe ser planificada en cualquier renovación de marca, campaña o anuncio que haga referencia o reconozca a jóvenes, grupos diversos o cualquier tipo de diferencia.
- Jaguar enfrentó todas las recriminaciones habituales de marca por hacer algo diferente, pero la feroz multitud anti-woke fue más allá. Esto significa que no solo el plan de relaciones públicas debe incluir la retroalimentación esperada, sino que los empleados diversos—en este caso, LGBTQIA+—deben ser advertidos y protegidos.
- Hay una larga historia de rebranding que ha fracasado, a menudo porque el negocio no había reconocido el valor de la consistencia.



En nuestra opinión:

Otro caso de miopía, quizá debido a la soberbia o quizá debido a la incompetencia, lo cierto es que los ejecutivos de marketing no midieron el impacto de su iniciativa y pasaron por alto el sentimiento de su cliente... y “sólo por comentar” hicieron. Un anuncio de un auto, sin auto.

Una cosa que no te enseñan en la escuela pero lo aprendes en tu primer año como ejecutivo de mercadotecnia y comunicación es a evaluar las campañas antes de lanzarlas y lo que, sin duda, aprendes en la escuela es a escuchar a tu cliente, conocerlo a fondo y cuidarlo.

Por otro lado, en temas de PR, hay gente que piensa que “Cualquier prensa es buena prensa, mientras se hable de ti”, especialmente en un caso como este en el que se trata de una marca que estaba en el olvido. ¿Por qué alguien preferiría que se hable mal de su marca? Esa frase suena a un buen pretexto a utilizar para cuando las cosas no salen bien ¿No preferiría esa persona que se hable bien de su marca? Al final del día, esa es parte de la responsabilidad de la empresa, en especial del CEO y de la cabeza de marketing y comunicación, su chamba es construir la reputación de la marca... salir en los medios sólo por salir no tiene ningún sentido.

G4 Educação CEO: "Dios me libre de una mujer CEO"



Foto: G4Educação

- Incluso en un país donde las barreras culturales y sistémicas siguen dificultando el ascenso de las mujeres en el ámbito corporativo, los comentarios del CEO y cofundador de G4 Educação, Tallis Gomes, en septiembre pasado, despreciando a las ejecutivas, marcaron un hito en la conversación sobre igualdad de género en Brasil.
- "Dios nos libre de una CEO mujer", comentó Gomes en redes sociales cuando le preguntaron si su esposa consideraría convertirse en directora ejecutiva. Además, afirmó que las CEO mujeres pasan por un "proceso de masculinización", lo cual, según él, socava la dinámica tradicional familiar.
- La ironía no pasó desapercibida para muchos: estas declaraciones provinieron de alguien que, como cabeza de una plataforma de educación empresarial, obtiene ganancias vendiendo cursos de liderazgo y formación ejecutiva.
- "El caso de G4 es un ejemplo de cómo las personas pueden hacer comentarios sin sentido para ganar 30 segundos de atención", señaló Zé Schiavoni, presidente ejecutivo de la operación brasileña de Weber Shandwick.
- Si lo que Gomes buscaba era atención, la consiguió. Su desprecio hacia las ejecutivas generó una ola de críticas, incluidas reacciones de mujeres destacadas al frente de empresas brasileñas.

- Gomes emitió una disculpa pública, calificando sus comentarios como "inaceptables", pero la disculpa fue ampliamente criticada por superficial y no logró mitigar el daño. En pocos días, Gomes renunció como CEO. Irónicamente y, como era de esperarse, fue reemplazado por una mujer: Maria Isabel Antonini, directora financiera de la empresa.
- Pero G4 Educação no se detuvo ahí. Por el contrario, la empresa arriesgó aún más su reputación al reincorporar a Gomes como portavoz. Y aún más, a pesar de que el CEO fue destituido, sigue activo en redes sociales 'vendiendo' cursos haciendo parecer que su salida fue solo un movimiento superficial para reducir el impacto, generando dudas públicas sobre la sinceridad de los esfuerzos de gestión de crisis de la empresa.



En nuestra opinión:

Uno de los obstáculos más frecuentes entre los ejecutivos para lograr una buena comunicación e imagen pública es la vanidad. La gente goza de sus "5 minutos de fama" cuando le ponen un micrófono enfrente y quieren brillar, demostrar (no sé qué). Es curioso, todos sabemos que en la era digital un mensaje, un posteo, un comentario se replica y se viraliza en segundos, todos lo sabemos y se ha hablado de esto tanto que ya resulta aburrido, pero aún así, es sorprendente cómo los ejecutivos continúan cayendo en la tentación de la vanidad cuando tienen "el reflector".

El comentario equivocado, en el momento equivocado puede, no sólo derribar una carrera, también destruye empresas.

En casos como este es cuando el entrenamiento de medios toma sentido y valor.

LINKS

Mark Zuckerberg: Obligado a pedir perdón

- <https://www.cbsnews.com/news/mark-zuckerberg-asks-for-forgiveness-amid-facebook-scrutiny/>
- <https://www.washingtonpost.com/news/the-intersect/wp/2017/10/01/mark-zuckerberg-apologizes-for-the-ways-my-work-was-used-to-divide-people/>
- https://www-nytimes-com.translate.goog/2025/04/14/technology/zuckerberg-testifies-meta-trial-ftc.html?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc
- <https://cnnespanol.cnn.com/2024/01/31/5-conclusiones-audiencia-directivos-tecnologia-senado-trax>
- <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-43720004>

La Carta Falsa: CNDH

- <https://www.eluniversal.com.mx/nacion/rosario-piedra-uso-carta-falsa-en-busca-de-la-cndh-fue-sin-malicia-en-el-entendido-que-era-real-dice/>
- <https://aristeguinoticias.com/0611/mexico/rosario-ibarra-presento-carta-falsa-para-buscar-reeleccion-en-cndh/>
- <https://lopezdoriga.com/entretenimiento/las-claves-del-juicio-sean-diddy-combs-y-su-juicio-por-trafico-sexual/>
- <https://wradio.com.mx/2024/11/07/exige-la-oposicion-en-el-senado-quitar-a-rosario-piedra-de-terna-para-la-cndh/>
- <https://www.excelsior.com.mx/nacional/piedra-peor-nota-para-cdnh-ratifican-terna/1683113>

Boeing... de nuevo

- <https://elpais.com/economia/2024-02-06/la-pieza-del-boeing-de-alaska-airlines-que-se-solto-en-pleno-vuelo-no-estaba-sujeta-con-pernos.html>
- <https://cnnespanol.cnn.com/2024/08/07/boeing-desmonto-tapon-desprendio-avion-alaska-airlines-trax>
- https://www-bbc-com.translate.goog/news/business-68737292?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc&_x_tr_hist=true

Televisa y el Mundial: Sacrificio del rey

- <https://expansion.mx/tecnologia/2024/10/28/razon-emilio-azcarraga-dejo-presidencia-de-televisa>
- <https://www.milenio.com/negocios/renuncia-emilio-azcarraga-deja-presidencia-de-televisa>
- <https://apnews.com/article/azcarraga-televisa-fifa-bruzaco-86e50c4261357ec8a53c277fa57865d1>
- <https://cnnespanol.cnn.com/2024/10/24/emilio-azcarraga-jean-deja-presidencia-consejo-administracion-grupo-televisa-investigacion-departamento-justicia-ee-uu-orix>
- <https://www.bloomberglinea.com/latinoamerica/mexico/emilio-azcarraga-deja-la-presidencia-de-televisa-por-investigacion-de-la-fifa/>
- <https://forbes.com.mx/emilio-azcarraga-jean-renuncia-como-ceo-de-televisa-wsj/>
- <https://esto.com.mx/853366-emilio-azcarraga-que-tiene-que-ver-con-el-fifagate-y-por-que-lo-investigan-en-estados-unidos/>

El asesinato del CEO de United Healthcare

- <https://cnnespanol.cnn.com/2024/12/12/economia/ejecutivos-miedo-tras-asesinato-ceo-unitedhealthcare-trax>
- <https://www.bbc.com/mundo/articles/c1mrrxr5n2do>
- <https://www.nytimes.com/es/2024/12/04/espanol/estados-unidos/asesinato-ceo-unitedhealthcare-brian-thompson.html>
- <https://www.bbc.com/news/articles/cre8n8rjp5yo>
- <https://www.nytimes.com/2024/12/06/nyregion/unitedhealthcare-brian-thompson-shooting.html>
- <https://www.theguardian.com/us-news/2025/feb/21/luigi-mangione-manchattan-court>

Quantas: Perder la confianza del cliente

- <https://www.thenewdaily.com.au/travel/travel-news/2025/02/11/chairmans-lounge-alan-joyce-aston>
- <https://www.news.com.au/national/politics/qantas-staff-issued-warning-over-bribery-of-public-officials/news-story/616c6802b54970317b5336bd947ccfe3>
- <https://www.skynews.com.au/australia-news/politics/national-anticorruption-commission-leaders-gifted-qantas-chairmans-lounge-access-amid-prime->

[minister-anthony-albaneses-upgrade-scandal/news-story/66c0b9bd2aa0784048ac819f156a2a53](#)

- [https://www.crikey.com.au/2024/11/12/qantas-planes-disrepair-pilots-engineers/](#)
- [https://www.theguardian.com/business/2024/sep/29/qantas-engineers-warn-of-flight-disruptions-in-sydney-melbourne-brisbane-as-they-walk-off-job-over-pay](#)

Heinz: Cuando falla la sensibilidad social

- [https://www.theguardian.com/commentisfree/2024/oct/08/heinz-advert-racist-stereotypes-pasta-sauce-poster-black-fathers](#)
- [https://www.theguardian.com/world/2024/oct/06/heinz-apologises-after-ad-featuring-black-family-sparks-anger-online](#)
- [https://www.the-independent.com/life-style/heinz-backlash-ad-black-family-b2624567.html](#)
- [https://www.standard.co.uk/news/london/heinz-advert-underground-tube-black-fathers-wedding-pasta-sauce-b1186670.html](#)
- [https://www.prweek.co.uk/article/1891230/heinz-faces-backlash-negative-stereotypes-ad](#)

Unilever vs Ben & Jerry's: Un choque de valores

- [https://www-forbes-com.translate.goog/sites/shannbiglione/2024/04/08/why-ben--jerrys-activism-didnt-drive-unilevers-ice-cream-split/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc&_x_tr_hist=true](#)
- [https://www-esgdrive-com.translate.goog/news/ben-jerrys-sues-parent-company-unilever-for-stifling-its-stance-on-gaza/733385/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc](#)
- [https://www-nytimes-com.translate.goog/2024/11/14/business/ben-and-jerrys-unilever-lawsuit-israel-gaza.html?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc](#)
- [https://www.reuters.com/business/retail-consumer/ben-jerrys-says-parent-unilever-silenced-it-over-gaza-stance-2024-11-14/](#)
- [https://www-theguardian-com.translate.goog/business/2024/nov/14/ben-and-jerrys-unilever-support-palestinian-refugees?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc](#)

Jaguar: Un rebranding woke

- https://www-bbc-com.translate.goog/news/articles/cd60v8zj678o?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc&_x_tr_hist=true
- https://cdotimes-com.translate.goog/2024/11/21/case-study-jaguars-rebranding-disaster-a-lesson-in-failing-the-basics-of-marketing/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc
- https://fortune-com.translate.goog/2024/11/25/jaguar-criticized-radical-rebranding-consumers-question-products-identities/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc&_x_tr_hist=true
- <https://www.eleconomista.es/podcasts/noticias/13111757/11/24/jaguar-el-coche-de-lujo-britanico-que-se-enfrenta-a-una-crisis-de-reputacion-nostalgica.html>
- https://www-forbes-com.translate.goog/sites/edwardsegal/2024/11/23/what-executives-can-learn-from-jaguars-new-rebranding-campaign/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc&_x_tr_hist=true

G4 Educação

- <https://veja.abril.com.br/economia/deus-me-livre-de-mulher-ceo-empresario-e-expulso-do-conselho-da-hope/>
- <https://www.eltiempo.com/cultura/gente/dios-me-salve-de-una-directora-ejecutiva-el-polemico-comentario-de-un-empresario-brasileno-que-desato-rechazo-en-redes-3384113>
- https://www.reddit.com/r/brasil/comments/1fl2ivh/postagem_do_tallis_gomes_ceo_do_g4_educacao/?tl=es-es&rdt=54064
- <https://www.moneytimes.com.br/deus-me-livre-de-mulher-ceo-presidente-da-g4-educacao-renuncia-ao-cargo-apos-fala-machista-lils/>

Con información y textos del Crisis Review 2024 de PProvoke Media: <https://www.provokemedia.com/focus/crisis-review>