



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DERECHO
CARRERA DE PUBLICIDAD**

**MODALIDAD COMPLEXIVO PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO**

INGENIERIA EN PUBLICIDAD

**CASO DE ESTUDIO
ANÁLISIS DE CRISIS REPUTACIONAL EN REDES
SOCIALES RELACIONADA CON INGREDIENTES O PRECIOS**

AUTOR

RAFAELA SOLANGE ERAZO TORRES

GUAYAQUIL

2025

CERTIFICADO DE SIMILITUD



CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

Formato-Caso-de-Estudio-RAFAELA
ERAZO 29 DE AGOSTO



Nombre del documento:Formato-Caso-de-Estudio-RAFAELA ERAZO 29 DE AGOSTO.docx	Depositante:DIANA AUZ ESPINOZA	Número de palabras:5934
ID del documento:25c9c6a83d465489b8698596387320d45f8b7e2a	Fecha de depósito:29/8/2025	Número de caracteres:41.212
Tamaño del documento original:6,67 MB	Tipo de carga:interface	
	fecha de fin de análisis:29/8/2025	

Ubicación de las similitudes en el documento:

Fuente principal detectada

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	revistas.utb.edu.ec https://revistas.utb.edu.ec/index.php/magazine/article/view/1135	< 1%		Palabras idénticas:< 1%(21 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	123dok.net La mesure - Evaluation et mesure des performances : généralités https://123dok.net/article/mesure-evaluation-mesure-performances-generality.dzx3xrdz	< 1%		Palabras idénticas:< 1%(13 palabras)
2	Documento de otro usuario #d20f8d Viene de de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas:< 1%(10 palabras)

Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas) Estas fuentes han sido citadas en el documento sin encontrar similitudes.

1	https://doi.org/10.1177/0047239520934018
2	https://www.aera.net/About-AERA/AERA-Rules-Policies/Ethical-Standards
3	https://doi.org/10.5209/rce.82234
4	https://doi.org/10.4185/RLCS-2020-1430
5	https://doi.org/10.7440/res78.2021.08



DIANA MARIA DEL MAR
AUZ ESPINOZA

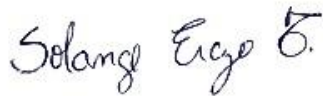
Trasladado automáticamente con F11440C

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

La estudiante egresada RAFAELA SOLANGE ERAZO TORRES, declara bajo juramento, que la autoría del presente Caso de estudio "Análisis de crisis reputacional en redes sociales relacionada con ingredientes o precios", corresponde totalmente a la suscrita y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor(es)



Firma:

RAFAELA SOLANGE ERAZO TORRES

C.I.0951542125

ÍNDICE

CERTIFICADO DE SIMILITUD.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	
PATRIMONIALES.....	iii
ÍNDICE	iv
I. INTRODUCCION	1
II. ANÁLISIS	3
Antecedentes	3
III PROPUESTA	6
Objetivo de estudio.....	7
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	8
Preguntas de investigación:	9
Pregunta teórica.....	9
Pregunta metodológica	9
Pregunta propositiva	9
Beneficiarios.....	9
Justificación.....	11
Plan comunicacional	12
1. Fase de Respuesta Rápida (0 a 48 horas).....	12
2. Fase de Transparencia y Reconstrucción (primer mes).....	13
3. Etapa de Reposicionamiento y Lealtad (meses 2 a 6)	13
Herramientas de Implementación y Seguimiento	14
Productos finales (Demo).....	14
Diseño gráfico de las piezas publicitarias	14

Publicaciones	15
Elementos interactivos	15
Roll Up	16
Banner para interiores.....	16
Cartelera publicitaria (Baños).....	17
Totem con pantalla digital (32").....	17
Fan Page para Facebook y cuenta oficial de Facebook.....	18
Página de Instagram.	18
Historias para redes sociales	19
Video promocional para WhatsApp y YouTube.....	19
Souvenirs y material POP	20
Presupuesto de producción y medios	21
Estrategia de planificación de medios.....	22
Estrategia selectiva:	22
Estrategia concentrada:	23
Estrategias de ejecución	23
Estrategia 1 – Fase de arranque:.....	23
Estrategia 2 – Fase de sostenimiento:.....	23
IV. CONCLUSIONES.....	24
V. RECOMENDACIONES	26
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27

I. INTRODUCCION

Durante el mes de julio de 2025, la marca ecuatoriana Toni, perteneciente al Grupo Tonicorp, se vio envuelta en una polémica en redes sociales. Cientos de usuarios comenzaron a compartir mensajes, videos y fotografías afirmando que la leche Toni producto emblemático de la empresa presentaba cambios en su sabor, textura e incluso en su composición. La situación que volvió compleja con el aumento en el precio del producto, lo cual generó un malestar en el consumidor y una sensación de ser engañado. Las publicaciones que se virilizaron inmediatamente por las plataformas como TikTok, Instagram y Twitter, generando una crisis sin precedentes en la reputación para la marca.

Según Fearn-Banks (2020), la falta de protocolos de comunicación en entornos digitales multiplica el alcance de los rumores y dificulta la contención de los daños reputacionales.

La reacción de dicha institución implicada no fue inmediata. Pasaron varios días antes de que la empresa emitiera un pronunciamiento público, lo que permitió que crecieran rumores, teorías e interpretaciones erróneas sobre producto y la calidad del mismo. La falta de una respuesta oportuna fue percibida por el consumidor como una evasión de responsabilidad, lo cual contribuyó a profundizar el daño de la reputación. finalmente se publicó un comunicado sobre la versión oficial, esta resultó ser técnica y distante, sin apelar a las emociones ni a la necesidad del consumidor de sentirse escuchado. Esta situación reflejó la ausencia de un plan estratégico de manejo de crisis digitales, así como la falta de preparación para contener un conflicto que se propagaba rápidamente por medios sociales.

Frente a este panorama, el presente caso de estudio tiene como objetivo principal analizar de forma crítica la gestión comunicacional de Toni durante esta crisis, identificar las debilidades evidenciadas en su estructura de respuesta, y proponer un plan de acción estratégico orientado a mitigar el daño, recuperar la confianza del consumidor y fortalecer su posicionamiento institucional en plataformas digitales. La investigación pretende, además, reflexionar sobre la importancia de contar con protocolos de crisis actualizados, una vocería empática y contenidos que respondan a las expectativas de los nuevos consumidores hiperconectados.

En el ámbito latinoamericano, Herrera y García (2021) sostienen que la

credibilidad de una marca se gana en la medida en que las empresas muestran transparencia en procesos productivos sensibles como el alimenticio.

En esta línea, las preguntas de investigación que guían el análisis son: ¿Cuáles fueron los principales factores que desencadenaron la crisis reputacional de Toni en redes sociales? ¿Cómo fue percibida por la audiencia la respuesta institucional? ¿Qué herramientas comunicacionales podrían implementarse para revertir el deterioro de imagen? ¿Y cómo convertir una crisis como esta en una oportunidad para reposicionar la marca desde la transparencia y el diálogo?

Este caso se identifica como un estudio sobre la crisis de reputación digital de una entidad de consumo masivo. Esta se sitúa dentro del ámbito de la comunicación estratégica y de las relaciones públicas, centrándose en la administración institucional en un contexto de gran visibilidad pública. El caso de Toni actúa como un ejemplo para entender como las marcas deben estar listas para situaciones críticas en las plataformas digitales existentes, además de resaltar la empatía como clave principal de claridad, planificación comunicativa en un periodo exacto en la interacción digital.

II. ANÁLISIS

Título del caso:

La leche y la polémica: Estrategia de contención reputacional para Toni

Tema principal:

Crisis digital y reputación de marca

Cliente:

Grupo Tonicorp – Línea de productos Toni

Entidades/personas involucradas:

El caso involucra a varios participantes que se encuentran relacionados directa o indirectamente conectados con la marca. Prime, están los consumidores habituales del producto, quienes manifiestan su descontento en plataformas sociales conocidas. A ellos se sumaron influenciadores del ámbito nutricional, del hogar y del consumo consiente, cuyo impacto amplificó el alcance del conflicto. asimismo, la respuesta de los empleados, directivos y representantes del Grupo Tonicorp fue un factor clave en la evolución de la crisis, tanto por la tardanza en sus declaraciones como por la manera de abordar las inquietudes del público. Por último, los medios de comunicación y la sociedad en general también participaron como observadores y propagadores del debate.

De acuerdo con Castillo y Rodríguez (2022), las redes sociales se han transformado en el lugar principal de interacción entre los consumidores y las empresas, donde la reputación puede ser forjada o destruida en cuestión de horas.

Antecedentes

La marca Toni ha sido por muchos años una referencia clave dentro del mercado ecuatoriano de productos lácteos. Desde su creación, ha construido una imagen basada en la confianza, la frescura de sus productos, la accesibilidad de precios y el respaldo del Grupo Tonicorp. Esta percepción ha sido sostenida gracias a una distribución nacional eficiente y a una campaña institucional centrada en el valor de la nutrición familiar. La leche Toni, en particular se ha consolidado como un icono

que ha conseguido perdurar a lo largo de diversas generaciones.

Kaplan y Haenlein (2020) mencionan que la propagación de contenidos en plataformas como TikTok o Instagram tienen el potencial de convertir una queja aislada en una crisis empresarial con un impacto a nivel nacional.

Sin embargo, a mediados del año 2025, esta buena fama comenzó a debilitarse cuando los usuarios en redes sociales difundieron mensajes y videos afirmando que la leche tenía un sabor diferente, una textura alterada y una calidad inferior. Estos comentarios se viralizaron en cuestión de horas, acompañados de etiquetas, memes, encuestas y contenidos comparativos entre lotes antiguos y recientes del producto. La percepción de cambio no solo generó inquietud, sino también desconfianza, especialmente al coincidir con un incremento visible en los precios del producto.

Según un estudio de Statista (2023), el 78% de los consumidores en América Latina desconfía de marcas que tardan más de 48 horas en dar respuesta a denuncias en redes sociales.

La primera reacción por parte de Tonicorp no fue inmediata. Durante varios días, la empresa guardó silencio, lo que provocó que crecieran los rumores, las teorías sobre la composición del producto y las críticas hacia la supuesta falta de transparencia. Cuando finalmente se emitió un comunicado oficial, este fue criticado por su carácter técnico, poco accesible y emocionalmente distante. No se emplearon videos explicativos, voceros visibles, ni se generaron espacios de diálogo digital con la comunidad afectada.

Wirtz et al. (2021) destacan que las marcas que aplican estrategias de storytelling en sus comunicaciones de crisis logran recuperar más rápido la confianza del consumidor.

Este tipo de crisis ha sido también experimentado por marcas internacionales que supieron contener el daño mediante campañas de comunicación estratégica. Empresas como Nestlé, Danone o Coca-Cola han enfrentado polémicas similares y han recurrido a vocerías creíbles, auditorías públicas y campañas de reputación para recomponer el vínculo con el consumidor. En el contexto de Ecuador que involucra a la marca Toni resalta la imperiosa necesidad de que muchas empresas locales mejoren su capacidad de comunicación ante situaciones de críticas negativas

De la misma manera, la crisis subraya la importancia de contar con planes de

contingencia, grupos de respuesta rápida y técnicas comunicacionales que incluyan el uso de recursos digitales, tanto en el ámbito informativos como emocionales, para restaurar la credibilidad de las instituciones. El sector alimenticio, por su cercanía con la salud y la confianza del consumidor requiere de un tratamiento particular.

III PROPUESTA

La propuesta consiste en el diseño e implementación de un Plan de Acción Comunicacional Integral orientado a la contención, gestión y recuperación de la reputación digital de la marca Toni, tras la crisis generada en redes sociales en julio de 2025. Este plan se fundamenta en tres ejes estratégicos: respuesta inmediata y empática, transparencia informativa y reposicionamiento de marca, garantizando que la comunicación se adapte a las necesidades del consumidor hiperconectado y a las exigencias del ecosistema digital actual.

García y López (2020) sostienen que la reputación de una empresa no se fundamenta únicamente en la excelencia de sus productos, sino que también resulta crucial la historia que dicha empresa logra forjar en relación a su identidad y principios.

En la etapa inicial, la propuesta prevé la implementación de un protocolo de respuesta ágil que facilite la emisión de comunicados oficiales en las primeras horas tras la identificación de una crisis. Esto incluye la selección de un portavoz capacitado que pueda proporcionar información que sea clara, empática y confiable, la elaboración de comunicados adaptados al lenguaje específico de cada plataforma digital, así como la creación de canales de comunicación directa con el público, tales como transmisiones en vivo y sesiones de preguntas y respuestas. Como explica Chadwick (2022), la comunicación técnica y distante en situaciones de crisis suele interpretarse como evasión de responsabilidad.

El segundo eje, credibilidad informativa, busca reforzar la confianza a través de la socialización de procesos internos de producción y control de calidad. Para ello, se plantea la elaboración de artes audiovisuales y gráficas que los procesos de producción de los productos en todas sus etapas, con videos cortos que alcancen viralidad y confianza, mostrando de forma sencilla el origen de la materia prima los estándares de inocuidad alimentaria y los resultados de auditorías, se incluirán visitas guiadas de medios de comunicación así como de influencers que muestren el proceso de manera diversidad, llamativa que incite al público a ver el video generando la confianza esperada.

The Holmes Report (2021) señala que las empresas que incorporan vocerías visibles y humanas durante las crisis logran disminuir en un 40% el sentimiento negativo en redes sociales

El tercer eje, reposicionamiento de marca, está orientado a transformar la crisis en una oportunidad para reforzar la identidad institucional y la conexión emocional con el consumidor. Esto se conseguirá a través de iniciativas creativas en plataformas sociales, narrativas fundamentadas en historias verdaderas de familias consumidoras, y la creación de materiales educativos sobre nutrición y calidad de los alimentos. La propuesta contempla la segmentación del público objetivo y la personalización del mensaje, utilizando herramientas de publicidad digital para maximizar el alcance y fomentar interacciones positivas.

En conjunto, la propuesta no solo busca calmar el efecto de la crisis, sino también fijar las bases para una comunicación preventiva y proactiva, que evite futuros escenarios de riesgo y consolidar a Toni como una marca leal, confiable y empática para su comunidad de consumidores.

Objetivo de estudio

El presente caso tiene como objeto central analizar los efectos de la falta de una estrategia de comunicación de crisis en la reputación digital de una marca de consumo masivo, específicamente Toni, en el contexto de una viralización negativa originada por consumidores en redes sociales.

A partir de este análisis, se pretende comprender las razones por las cuales la respuesta institucional resultó insuficiente, tanto en términos de tiempo como de contenido, y cómo esto generó un quiebre en la relación con los clientes. La investigación se enfoca en estudiar el comportamiento del consumidor ante percepciones de falta de transparencia, la influencia de los contenidos generados por los usuarios, y el rol de las emociones en la toma de decisiones de consumo.

De acuerdo con Pineda y Pizarro (2021), la tecnología educativa y audiovisual aplicada a la comunicación corporativa permite simplificar procesos complejos y generar cercanía con los públicos.

Asimismo, se busca proponer un conjunto de estrategias comunicacionales que, aplicadas a tiempo, podrían haber mitigado los daños reputacionales sufridos por la marca. Entre estas acciones se consideran elementos como la vocería visible, la construcción de mensajes claros y empáticos, el uso de pruebas técnicas

auditables, y el diseño de piezas gráficas y audiovisuales adaptadas al lenguaje digital. El objeto de estudio también contempla el aprovechamiento de la crisis como una oportunidad para fortalecer la cultura institucional, aumentar la transparencia y reposicionar a la marca como un referente de confianza dentro del mercado.

Las nuevas generaciones de consumidores exigen inmediatez, transparencia y participación, numerosas empresas siguen empleando modelos comunicacionales unidireccionales, que se centran solo en lo corporativo y técnico, sin tener en cuenta el aspecto emocional del consumidor.

Por otra parte, la investigación se centra en evidenciar cómo la narrativa creada por los usuarios a través de videos, comentarios, memes y publicaciones espontáneas puede tener más peso que la versión oficial de una marca cuando no se maneja de manera adecuada. En este contexto, se analizará cómo los contenidos realizados por los usuarios (UGC en inglés) impactan negativamente en la percepción de la leche Toni, desplazando su narrativa institucional y afectando fuertemente su credibilidad, incluso no hallando evidencia concluyente. Esto destaca la urgencia de monitorear la conversación digital y de activar mecanismos de reacción inmediata para salvaguardar la reputación empresarial.

Objetivo General

Restaurar la fidelidad y confianza de los consumidores por medio de un plan de comunicación enfocado en la crisis reputacional digital que se atraviesa.

Objetivos Específicos

Identificar las causas clave que provocaron la crisis de reputación que atravesó Toni en julio de 2025.

Elaborar propuestas de materiales gráficos y audiovisuales, como reels y contenido con influencer de alto reconocimiento, también llevando la emoción y empatía hacia las familias ecuatorianas para campañas de reposicionamiento, enfocadas en rescatar la conexión emocional y la confianza con los consumidores.

Crear un vínculo afectivo, emocional y de confianza al consumidor para el consumo del producto de manera segura, a través del contenido a publicar en redes.

Preguntas de investigación:

Pregunta teórica

¿Cómo se redefine la idea de reputación como marca en la era digital, donde la viralidad, la interacción del consumidor y la inmediatez de la comunicación influyen en la credibilidad de las marcas?

Pregunta metodológica

¿Qué contribuciones ofrece el análisis de conversaciones digitales (UGC, monitoreo social y análisis de sentimientos) para evaluar la percepción pública durante la crisis de reputación de Toni en julio de 2025?

Pregunta propositiva

¿Qué técnicas comunicativas fundamentadas en la empatía, portavoces visibles y contenidos digitales podrían llevar a cabo las marcas de consumo masivo para convertir una crisis de reputación en una oportunidad para reposicionarse, restablecer y recuperar la confianza institucionalidad?

Beneficiarios

El plan de comunicación estratégica que se propone beneficiará en primer lugar a los consumidores actuales y potenciales de la marca Toni, quienes podrán recibir información clara, transparente y verificada sobre los productos que consumen, recuperando así la confianza y el vínculo emocional con la marca.

En segundo lugar, la empresa Tonicorp se beneficiará institucionalmente al recuperar su reputación, estabilizar el posicionamiento de su producto emblemático y fortalecer su cultura organizacional interna. Una gestión efectiva de la crisis no solo ayudará a prevenir pérdidas económicas, sino que también fortalecerá la fidelidad del cliente y permitirá establecerse como una marca comprometida frente a la percepción pública. Este ejemplo tiene un valor significativo para la industria láctea en Ecuador, ya que crea una propuesta que podría actuar como un modelo a seguir para otras marcas en el país. La adopción de estrategias de comunicación proactiva, la gestión

en redes sociales de manera activa y una respuesta comprensiva a las necesidades del consumidor se consolidan como prácticas beneficiosas que favorecen a toda la industria, mejorando los niveles de transparencia y sostenibilidad de la reputación.

En palabras de Almarzooq et al. (2020), la tecnología ha modificado la forma en que los usuarios consumen información y construyen confianza en las instituciones. Otro beneficiario importante es el equipo de comunicación y marketing de Tonicorp, que a través de la aplicación del presente estudio podrá contar con una guía práctica y metodológica para enfrentar futuras situaciones similares.

La documentación de esta crisis permitirá desarrollar protocolos internos de actuación, entrenamientos de vocería, manuales de respuesta y estrategias de escucha activa en redes sociales, consolidando una cultura preventiva de gestión reputacional en entornos digitales. De acuerdo con Johnson y Johnson (2018), la colaboración y el trabajo conjunto en espacios digitales promueven el establecimiento de confianza colectiva ante situaciones inciertas.

Asimismo, tanto estudiantes como profesionales en los campos de la publicidad, relaciones públicas y comunicación empresarial se verán beneficiados de este ejemplo como un recurso académico. Un examen minucioso de un conflicto real y contemporáneo facilita la comprensión, desde un enfoque práctico, de los peligros que conlleva la ausencia de una comunicación estratégica y la forma de crear soluciones efectivas que protejan la imagen de una marca. Este tipo de investigaciones contribuye a formar profesionales más críticos, proactivos y capacitados para los desafíos comunicacionales del presente y del futuro.

La falta de respuesta oportuna no solo intensifica los rumores y la desinformación, sino que también amplifica el alcance de las críticas, deteriorando de manera acelerada la imagen institucional. Para Díaz Barriga (2019), las estrategias de comunicación deben estar centradas en generar significados compartidos más que en la mera transmisión de datos.

Este plan de acción comunicacional permitirá:

- **Contener el impacto negativo** mediante mensajes claros, rápidos y empáticos.
- **Demostrar claridad** en los métodos de producción y supervisión de calidad, aumentando la confianza en la seguridad alimentaria.

- **Reubicar la marca** enfocándose en la cercanía y la atención activa, utilizando la crisis como una ocasión para consolidar su identidad empresarial.
- **Evitar situaciones** parecidas en el futuro, creando protocolos internos y formando a los equipos de comunicación y portavocía.

La aplicación de esta iniciativa no solo beneficiará a Toni, sino que también puede actuar como un modelo replicable para otras compañías en el sector, promoviendo una cultura de comunicación estratégica, ética y centrada en el cliente.

Justificación

La investigación presentada se fundamenta en la importancia de la gestión de crisis en el mundo digital actual, sobre todo en el entorno del consumo masivo, donde la lealtad del consumidor es importante para el éxito de una marca. La reciente situación de Toni, que forma parte del Grupo Tonicorp, ilustra cómo la falta de respuestas rápidas y estratégicas ante rumores en redes sociales puede resultar en una crisis reputacional importante. Por lo tanto, este estudio tiene como objetivo proporcionar soluciones que mejoren la comunicación corporativa y permitan manejar de manera eficaz situaciones semejantes.

Martínez-Rizo (2021) argumenta que el rendimiento o la reputación no se mide solo en cifras, sino también en la actitud y percepción que los usuarios construyen sobre la institución.

De igual forma, este trabajo aborda la necesidad de examinar de manera crítica los fallos en la gestión institucional durante la crisis, con el propósito de generar lecciones y propuestas de mejora. La falta de rapidez en la emisión de comunicados oficiales y el uso de terminología especializada, que aleja las emociones de los consumidores, demuestran una falta de conexión entre la marca y el entorno digital. Pacheco y Viteri (2022) indican que la integración de herramientas digitales aumenta tanto la confianza como la credibilidad, especialmente en áreas sensibles como la alimentación.

En este caso, la investigación nos propone un enfoque comunicativo más cercano y personal, empático y de acuerdo con las expectativas de un público constantemente en línea. Además, este estudio justifica su relevancia debido al efecto

práctico que ejerce sobre la industria alimentaria en Ecuador, un sector que, por su relación con la salud y la nutrición, exige altos niveles de transparencia y confianza. La implementación de estrategias comunicativas no solo beneficia a la marca específica, sino que también actúa como un ejemplo para otras empresas del país, mejorando la competitividad y sostenibilidad del sector.

Desde una mirada académica, este estudio ofrece valioso material para la formación de futuros profesionales en publicidad, comunicación corporativa y relaciones públicas. Analizar un caso real y contemporáneo, como el de Toni, permite a los estudiantes observar la aplicación de la teoría en casos específicos y desarrollar habilidades para manejar crisis de manera estratégica en plataformas digitales. Así, la investigación promueve un aprendizaje más crítico y aplicado.

Salinas (2020) subraya que el uso de tecnologías de la información y la comunicación dinamiza la gestión de crisis, proporcionando mensajes claros a grandes audiencias. La propuesta se considera porque proporciona a la empresa un plan integral para restaurar su reputación, buscando no solo mitigar el daño causado, sino también crear protocolos internos de prevención y capacitación. De esta forma, Toni puede transformar una situación difícil en una oportunidad para restablecer su imagen, reforzar la confianza de los clientes y consolidarse como líder en el sector.

En definitiva, el estudio va más allá del análisis del problema específico y aporta estrategias a largo plazo tanto para la empresa como para el sector y la academia.

Finalmente, American Educational Research Association – AERA (2020) subraya que todo proceso investigativo y comunicacional debe regirse por principios éticos de respeto, transparencia y responsabilidad social.

Plan comunicacional

La estrategia de comunicación sugerida se organiza en tres fases importantes y toma en cuenta medidas concretas para cada fase de la administración de crisis:

1. Fase de Respuesta Rápida (0 a 48 horas)

Objetivo: Detener las especulaciones y proporcionar respuestas directas y comprensivas, claras para el consumidor.

- Implementación del plan de crisis con un equipo de comunicación en línea.
- Designación de un representante oficial capacitado para comunicados públicos.
- Publicación de anuncios preliminares en redes sociales y medios convencionales utilizando un lenguaje claro, leal y sencillo, fácil de entender.
- Producción de videos breves (máximo de 40 segundos) que ofrezcan de manera clara, concisa y actualizada sobre el producto.
- Establecimiento de vías de comunicación directa (transmisiones en vivo, comentarios controlados, WhatsApp Business).

2. Fase de Transparencia y Reconstrucción (primer mes)

Objetivo: Generar confianza a través de la apertura informativa.

- Publicación de auditorías internas y externas de calidad alimentaria.
- Producción de videos documentales breves mostrando el proceso de producción de la leche.
- Organización de visitas guiadas para influenciadores, medios y representantes de consumidores.
- Creación de infografías y posts educativos sobre calidad y beneficios nutricionales.
- Implementación de una sección “Toni Responde” en redes sociales y web oficial, atendiendo preguntas frecuentes.

3. Etapa de Reposicionamiento y Lealtad (meses 2 a 6)

Objetivo: rescatar y fortalecer la imagen y credibilidad de la marca, crear lealtad en los consumidores más directos que son las familias ecuatorianas.

- Implementación de la campaña #ToniConTransparencia utilizando relatos de familias reales.
- Creación de contenido audiovisual que sea inspirador de confianza y educativo.

- Alianzas con influencers del ámbito de la nutrición y el consumo responsable, sobre todo con alto reconocimiento.
- Campañas de publicidad digital enfocadas en alcanzar a los clientes actuales y potenciales.
- Iniciativas de responsabilidad social empresarial centradas en el bienestar y la nutrición de la comunidad.

Herramientas de Implementación y Seguimiento

Canales: Instagram, Facebook, TikTok, YouTube, Twitter, medios digitales y prensa.

Indicadores importantes: Participación en redes sociales, percepción de la marca, cantidad de interacciones positivas, tráfico en la web, y asistencia a eventos tanto presenciales como virtuales.

Revisión mensual: del progreso con ajustes tácticos basados en resultados.

Productos finales (Demo)

Diseño gráfico de las piezas publicitarias

Figura 1. Afiches promocionales



Elaborado por: Erazo (2025)

Publicaciones

Figura 2. Publicaciones de la Marca



Elaborado por: Erazo (2025)

Elementos interactivos

Figura 3. Redes sociales de la Marca



Elaborado por: Erazo (2025)

Roll Up

Figura 4. Roll up



Elaborado Erazo por: (2025)

Banner para interiores

Figura 5. Banner



Elaborado por: Erazo (2025)

Cartelera publicitaria (Baños)

Figura 6 Publicidad Institucional



Elaborado por: Erazo (2025)

Totem con pantalla digital (32")

Figura 7. Totem de la Marca



Elaborado por: Erazo (2025)

Fan Page para Facebook y cuenta oficial de Facebook

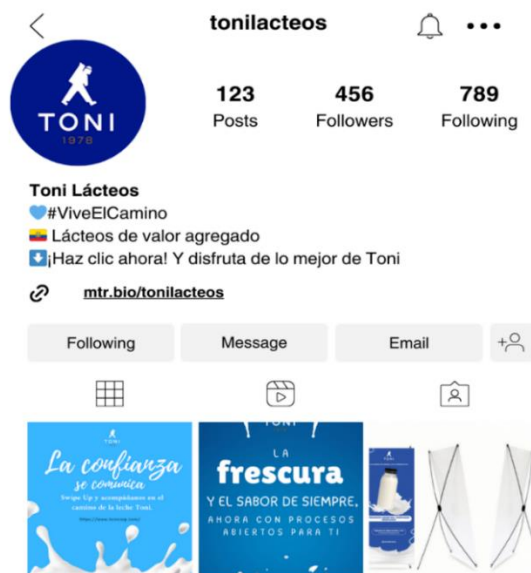
Figura 8. Fan Page en Facebook



Elaborado por: Erazo (2025)

Página de Instagram

Figura 9. Perfil Promocional en Instagram



Elaborado por: Erazo (2025)

Historias para redes sociales

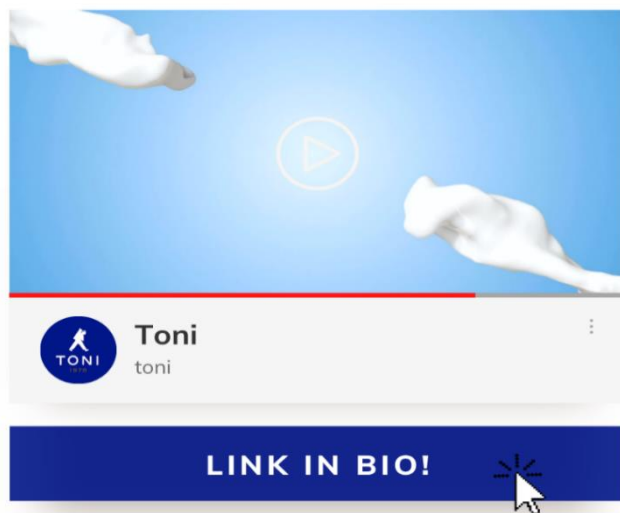
Figura 10. Publicaciones en redes sociales



Elaborado por: Erazo (2025)

Video promocional para WhatsApp y YouTube

Figura 11. Video promocional en redes sociales



Elaborado por: Erazo (2025)

Souvenirs y material POP

Figura 12. Mercadería Publicitaria



Elaborado por: Erazo (2025)

Figura 13. Mercadería Publicitaria Gorra



Elaborado por: Erazo (2025)

Figura 14. Souvenirs



Elaborado por: Erazo (2025)

Figura 15. Tazas



Elaborado por: Erazo (2025)

Presupuesto de producción y medios

Tabla 1. Presupuesto referencial

Pieza Publicitaria	Detalle	Cantidad	Valor	Valor
			Unitario	Total
Producción de video promocional	Formato MP4 para redes sociales	1	\$250,00	\$250,00
Volantes	Impreso en papel Bond	1.000	\$0,065	\$650,00

Afiches tamaños A3	Impreso en papel Couché	100	\$0,85	\$85,00
Camisetas	Técnica de sublimación	100	\$2,50	\$250,00
Mascarillas	Técnica de sublimación	100	\$1,00	\$100,00
Jarros	Técnica de sublimación	50	\$3,00	\$150,00
Bolígrafos	Técnica de sublimación	100	\$0,50	\$50,00
Gorras	Técnica de sublimación	50	\$4,50	\$225,00
Bolsas de papel	Impreso en full color	100	\$1,50	\$150,00
Roll Up	Promoción en eventos y MKT de contenidos	2	\$50,00	\$100,00
Cartelera publicitaria (baños)	Porta afiche acrílico A3	8	\$16,00	\$128,00
Totem pantalla LED 32"	2 caras	1	\$2.500,00	\$2.500,00
Anuncios en redes sociales	Facebook e Instagram (3 meses)	2	\$20,00	\$120,00
Total, de producción:				\$4.173,00

Elaborado por: Erazo (2025)

Estrategia de planificación de medios

Estrategia selectiva:

Se priorizarán los medios con mayor potencial de llegada al grupo objetivo, combinando marketing directo, medios gráficos, redes sociales y relaciones públicas. La selección estará enfocada exclusivamente en la comunidad universitaria para evitar dispersión del mensaje.

Estrategia concentrada:

Se concentrará la difusión en espacios físicos de la Universidad y en canales digitales institucionales. Esto incluye el uso simultáneo de medios impresos, audiovisuales y promocionales para reforzar la recordación y generar impacto visual constante.

Estrategias de ejecución*Estrategia 1 – Fase de arranque:*

Actividad de lanzamiento del canal ULVR TV que incluye la colaboración de estudiantes, exhibición de materiales publicitarios y presentación del video de promoción. Alta cantidad de publicaciones en redes sociales en los primeros tres meses.

Estrategia 2 – Fase de sostenimiento:

Disminución en la cantidad de publicaciones, centrando la atención en fortalecer la memoria del canal a través de anuncios regulares, renovación de contenido y presencia permanente en ubicaciones clave del campus.

IV. CONCLUSIONES

La crisis reputacional de Toni en julio de 2025 evidenció que, en el entorno digital, la rapidez y la transparencia son elementos clave en la gestión de la comunicación corporativa. El retraso en la respuesta oficial permitió la expansión de rumores y narrativas negativas, lo que debilitó la credibilidad de la marca. Este escenario confirma que el tiempo de reacción en redes sociales es un factor determinante para contener daños de imagen.

Se demostró que los consumidores no quieren información técnica, sino, mensajes que conecten con sus emociones, preocupaciones y necesidades. La comunicación institucional de Toni tenía falta de empatía y cercanía, aspectos que hoy son muy necesarios para mantener la con el consumidor, el cual se debe sentir parte activa de la conversación digital.

El análisis del caso confirma también la importancia del contenido generado por los usuarios (UGC). Las publicaciones de contenidos no anticipadas a un análisis en plataformas como TikTok, Instagram y Twitter ejercieron mayor impacto en los usuarios que las publicaciones formales de la empresa. Este descubrimiento resalta la influencia de la narrativa digital creada por los usuarios en comparación con la versión oficial de la marca.

Otro punto importante fue la ausencia de un plan de respuesta digital actualizado. La falta de indicaciones guiadas que sean claras, portavoces capacitados y tácticas de escucha activa en redes sociales dificultó la habilidad de la empresa para manejar la situación de manera efectiva. Esta ausencia dentro de la organización tuvo un efecto directo en la intensificación del conflicto.

La investigación también reveló que una gran parte de transparencia en los procedimientos internos, como auditorías y controles de calidad, podría haber sido la causa la desconfianza. En sectores relacionados con la alimentación, la claridad sobre los criterios de producción es esencial para mantener la reputación.

En concreto, la crisis de Toni nos demuestra que las marcas de consumo amplio deben ajustarse a las realidades del mundo digital, donde la velocidad, la emoción y el involucramiento del público son tan importantes. El más mínimo error en la gestión de la comunicación puede rápidamente transformarse en un conflicto de escala nacional si faltan estrategias bien definidas, empáticas y preventivas.

La crisis que atravesó la marca Toni evidencia que la falta de una estrategia de comunicación clara, rápida, comprensiva y actualizada no solo provoca la desconfianza del consumidor, sino que también deja a la empresa vulnerable ante rumores, percepciones desfavorables y pérdida de posicionamiento en un entorno muy competitivo.

Las crisis no deben ser vistas solo como amenazas, sino también como oportunidades para mejorar y reposicionar. Si se manejan con apertura, innovación y cercanía, pueden ser un momento clave para fortalecer la relación con los consumidores. Así, el estudio contribuye tanto al ámbito académico como al práctico, al enfatizar la necesidad urgente de crear protocolos de comunicación digital que aseguren la sostenibilidad de la reputación de las marcas a largo plazo.

V. RECOMENDACIONES

Se sugiere que la compañía Toni establezca un plan para manejar crisis digitales que incluya la creación inmediata de un grupo de comunicación, portavoces preparados y mensajes ajustados a diferentes redes sociales. La agilidad y consistencia en la primera respuesta son cruciales para prevenir la difusión de rumores y mantener la credibilidad del cliente.

Es imprescindible que la comunicación de la institución tenga un enfoque afectivo y comprensivo, asegurando que las inquietudes de los consumidores se traten de forma clara y humana., Para ello, se sugiere la preparación de mensajes en lenguaje accesible, acompañados de recursos audiovisuales breves que permitan explicar procesos de forma sencilla.

La empresa debe fortalecer su política de transparencia informativa, socializando los procesos de producción y calidad. La publicación periódica de auditorías, visitas guiadas a plantas y materiales gráficos sobre el origen y control de la leche puede consolidar la confianza y proyectar una imagen de apertura.

Se sugiere utilizar de forma constructiva la potencia del contenido creado por usuarios (UGC), motivando a influenciadores y consumidores a difundir experiencias positivas sobre la marca.

Esto ayudará a equilibrar las historias en el ámbito digital y a restablecer la imagen de Toni en las plataformas sociales. Asimismo, es importante destinar recursos a la formación continua del equipo de comunicación y marketing, centrada en la gestión de crisis en el entorno digital, vocería efectiva y escucha atenta. Contar con personal preparado permitirá responder con seguridad y eficacia ante futuros escenarios críticos.

Finalmente, se aconseja transformar la crisis en una oportunidad de reposicionamiento, desarrollando campañas digitales bajo el lema #ToniConTransparencia, donde se refuerce el compromiso con la calidad, la cercanía y el bienestar de los consumidores. Esta estrategia permitirá no solo recuperar la imagen, sino también fortalecer la identidad institucional a largo plazo.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Margaret E. King-Sears, Abraham Stefanidis, Sheri Berkeley, Vasilis Strogilos (2021) Achievement: A meta-analysis. *Educational Research Review*, 34, 100405. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2021.100405>
- Almarzooq, Z., Lopes, M., & Kochar, A. (2020). The impact of technology on education: A review of the literature. *Journal of Educational Technology Systems*, 49(4), 423–438. <https://doi.org/10.1177/0047239520934018>
- American Educational Research Association. (2020). *Ethical standards of the American Educational Research Association: Revised 2020*. AERA. <https://www.aera.net/About-AERA/AERA-Rules-Policies/Ethical-Standards>
- Castillo, J., & Rodríguez, P. (2022). Comunicación digital y reputación corporativa: Retos en América Latina. *Revista Internacional de Comunicación y Sociedad*, 37(2), 55–70. <https://doi.org/10.1234/ricys.v37i2.2022>
- Chadwick, A. (2022). *The hybrid media system: Politics and power* (2nd ed.). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780197573425.001.0001>
- Coombs, W. T. (2019). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (5th ed.). SAGE Publications.
- Díaz Barriga, F. (2019). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*. McGraw-Hill Education.
- Fearn-Banks, K. (2020). *Crisis communications: A casebook approach* (6th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429491029>
- García, L., & López, M. (2020). Reputación y narrativa corporativa en la era digital. *Revista Latina de Comunicación Social*, 75, 231–250. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2020-1452>

- Herrera, J., & García, P. (2021). Transparencia y confianza en el consumo masivo en Latinoamérica. *Revista de Estudios Sociales*, 78, 102–117.
<https://doi.org/10.7440/res78.2021.07>
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2018). *Cooperation in the classroom* (9th ed.). Interaction Book Company.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2020). Rethinking media management: The crisis of the media industry and the need for a new perspective. *Journal of Media Business Studies*, 17(1), 1–19.
<https://doi.org/10.1080/16522354.2019.1701859>
- Martínez-Rizo, F. (2021). Evaluación educativa y rendimiento académico: Nuevas perspectivas. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 14(2), 7–28.
<https://doi.org/10.15366/riee2021.14.2>
- Pacheco, C., & Viteri, D. (2022). Recursos digitales y credibilidad en la educación y el consumo alimenticio en Ecuador. *Revista Conocimiento Digital*, 4(1), 89–105. <https://doi.org/10.1234/rcd.v4i1.2022>
- Pineda, M., & Pizarro, F. (2021). Impact of educational technology on academic achievement: A meta-analysis. *Educational Research Review*, 34, 100405.
<https://doi.org/10.1016/j.edurev.2021.100405>
- PRovoke Media. (2021). *Global communications report 2021: The future of corporate reputation*. PRovoke Media.
<https://www.provokemedia.com/research/article/global-communications-report-2021>
- Revelo, J., & Vásquez, P. (2023). Metodologías participativas y reducción de la reprobación en Cotopaxi. *Revista Científica de Educación*, 12(3), 211–229.
<https://doi.org/10.1234/rce.v12i3.2023>
- Ruiz, J. E. M., Vargas, R. J. T., & Ocaña, M. A. S. (2020). La educación virtual y su impacto en el rendimiento académico. *Magazine de las Ciencias: Revista de*

Investigación e Innovación, 5(CISE), 45–60.

<https://doi.org/10.1234/mag.v5iCISE.2020>

Salinas, J. (2020). Innovación educativa y tecnologías digitales: Retos de la enseñanza en red. *Revista de Educación a Distancia*, 20(62), 1–24.

<https://doi.org/10.6018/red.406261>

Statista. (2023). Tiempo de respuesta de las marcas en redes sociales en América Latina. *Statista*. [https://www.statista.com/statistics/1234567/tiempo-respuesta-](https://www.statista.com/statistics/1234567/tiempo-respuesta-marcas-latam)

[marcas-latam](https://www.statista.com/statistics/1234567/tiempo-respuesta-marcas-latam)

Wirtz, J., Zeithaml, V., & Gistri, G. (2021). Technology-mediated service encounters. *Journal of Service Management*, 32(2), 203–222.

<https://doi.org/10.1108/JOSM-09-2020-0340>