

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BARCELONA

Facultad de Ciencias de la Comunicación

Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad



Tesis Doctoral

**CRISIS EN LA *WEB 2.0*: GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN PARA
PRESERVAR LA IMAGEN Y LA REPUTACIÓN ORGANIZACIONAL
*ONLINE***

Autora

Virginia Piazzo

Director

Dr. Joaquim Puig González

Barcelona, Julio 2012

*A mi padre con cariño,
en la espera de su próxima pregunta.*

Índice

Introducción	5
Capítulo 1	
Comunicación y organizaciones: un enfoque del proceso comunicacional	
1.1 Comunicar un preámbulo conceptual	11
1.2 La empresa como sujeto comunicante	13
1.3 Comunicación en las organizaciones	16
1.3.1 Comunicación interna	20
1.3.2 Comunicación externa	22
1.4 La comunicación de empresa en el nuevo contexto socio ambiental	28
1.5 Los receptores: el concepto de <i>stakeholders</i>	30
Capítulo 2	
Comunicación en la red: Internet y la <i>web 2.0</i>	
2.1 Internet	38
2.2 Comunicación en la red	42
2.3 La <i>web 2.0</i>	47
2.3.1 Las Redes Sociales	50
2.3.2 Los <i>Blogs</i>	53
2.3.3 Los <i>Wikis</i>	55
2.3.4 RSS	56
2.4 Nuevos profesionales de la comunicación	57
Capítulo 3	
Conceptos corporativos: imagen y reputación	
3.1 Conceptos corporativos	63
3.2 Definición de imagen corporativa	69
3.2.1 Rasgos distintivos de la imagen corporativa	72
3.3 La reputación	74
3.4 Imagen y reputación en la <i>web 2.0</i>	78

Capítulo 4

La crisis: gestión y comunicación

4.1 Prólogo: un enfoque general sobre el concepto de crisis	83
4.2 Plan de crisis	88
4.3 Comunicación de crisis	95
4.4 Post-crisis y su gestión	106

Capítulo 5

Investigación

5.1 Planteamiento de la investigación	109
5.2 Metodología	112
5.3 Casos de estudio	120
5.3.1 Caso Dell	120
5.3.2 Caso Domino's Pizza	125
5.3.3 Caso Nestlé	132
5.3.4 Caso Heineken	143
5.3.5 Caso Donettes	152
5.3.6 Caso Boeing	161
5.3.7 Caso LetsBonus	168
5.3.8 Caso Tulipán	180
5.3.9 Caso Turismo Madrid	186
5.3.10 Caso United Airlines	193
5.4 Tabla de resumen	200
5.5 Conclusiones	201
5.6 Validación de objetivos	203

Bibliografía

Bibliografía	206
Webgrafía	210

Introducción

Crisis en la *web 2.0*: gestión de la comunicación para preservar la imagen y la reputación organizacional *online*

Esta tesis es la evolución de un proyecto de investigación presentado en 2008 en el que se construyó un marco teórico sobre la gestión de la comunicación de crisis en las empresas. Desde entonces la comunicación empresarial, y más en general la de las organizaciones o entidades públicas o privadas, se ha modificado profundamente. A pesar de que no haya pasado mucho tiempo, el panorama comunicacional ha evolucionado sobre todo con respecto al uso de Internet y, si bien la red ya representaba un fuerte recurso para la comunicación empresarial, en los últimos años su importancia ha aumentado debido al creciente interés y a las oportunidades ofrecida por el uso de la *web 2.0*.

La *web 2.0* ha dictado un cambio sustancial poniendo las empresas en directo contacto con sus clientes, no sólo a través de las páginas oficiales e institucionales presentes en Internet sino también a través de *blogs* y redes sociales, donde el paradigma es el de una comunicación bidireccional en la que el público adquiere un protagonismo y un poder muy fuerte.

Cuando hablamos de público en la red hablamos tanto de clientes como de usuarios. El primer término hace referencia al lazo que une los individuos con sus marcas y productos, mientras con el segundo nos referimos a la población activa en la red. En el caso en lo que estuviéramos hablando específicamente de los usuarios que establecen lazos afectivos intensos con una marca u organización, también podemos utilizar el concepto de fans, ya existente fuera de la red y que en la *web 2.0* ha encontrado su máxima manifestación.

Esta cercanía entre empresas y usuarios dicta unas normas fundamentales a las que, todo tipo de entidad que decide construir un perfil público en Internet en la *web 2.0*, debe atenerse. Complementar un plan de *marketing* empresarial con la *web 2.0* equivale a declarar la abertura de la empresa hacia un diálogo con sus clientes, y sus usuarios, que se construye día tras día a través de una comunicación fluida, directa e informal. Hablamos de humanización de la empresa frente a su público objetivo, que necesita una gestión adecuada y específica y que presenta cambios sustanciales respecto a los antiguos esquemas de comunicación.

Si bien se empieza ya a hablar de *web 3.0*, el fenómeno de la *web 2.0* aun se encuentra en fase de consolidación por lo que concierne su uso por parte de empresas y organizaciones. Esta situación nos ofrece una ocasión para construir un modelo teórico específico para la comunicación de crisis ya que la literatura anterior a la *web 2.0*, aunque válida desde el punto de vista de contenido, adquiere poca utilidad si su aplicación no se modifica y no se ajusta a las exigencias y a los tiempos de la red.

El tema de la comunicación en las empresas es un concepto muy amplio que nos lleva a considerar las entidades como sujetos comunicantes a todos los efectos. Este concepto frente a la revolución de la red se solidifica aun más. Es necesario mencionar y aclarar que la comunicación de crisis representa tan sólo una parte de la comunicación de una organización y se trata de algo excepcional y no habitual. Esto es así ya que nace con un fin determinado muy claro y se propone el objetivo de gestionar y controlar los efectos de una situación de emergencia. Dicha gestión es de suma importancia, puesto que conlleva en su seno un perfecto equilibrio entre metodología y sensibilidad, cuyo fin es que la organización pueda reaccionar con lucidez ante condiciones críticas y delicadas que se presentan inesperadamente en un marco espacio temporal preciso.

La atención hacia el tema de la comunicación de crisis se ha generado después de que las organizaciones comprendieran y vivieran en su propia piel cuánto puede afectarles una crisis mal gestionada comunicacionalmente. Respuestas retrasadas y poco claras, estrategias no coordinadas o no coherentes, pueden generar el rechazo hacia la organización tanto del público objetivo como de la opinión pública. Así mismo, también se comprendió cuánto bien puede reportarles una buena comunicación de crisis a la hora de solventar problemas puntuales y así poder continuar alcanzando los objetivos de sus planes estratégicos.

Las organizaciones crean en sus públicos expectativas con las que tienen que cumplir, por lo tanto una situación de crisis tiene que ser considerada como un evento inesperado y aleatorio, que no tiene que bloquear el flujo de información y comunicación entre la organización y los públicos, sobre todo en el entorno *web 2.0*, ni tampoco bloquear del todo el normal funcionamiento de la organización misma

Sin haber profundizado en el tema aún, ya puede intuirse que en la crisis de una organización su público objetivo es un factor tanto determinante como imprescindible. Esto no debe extrañar ya que, recordémoslo, lo es también para su vida organizacional en general.

En el presente trabajo enfrentaremos el tema del público bajo una perspectiva amplia, tomando en consideración no sólo los clientes o los afiliados de una organización, sino más bien todos aquellos sujetos que están relacionado con la empresa inversores, clientes, trabajadores, expertos del sector etc.. Nombraremos así al conjunto de públicos: *stakeholders*.

Hoy en día ninguna empresa puede permitirse el no realizar, detallar ni poner en marcha un plan de acción en el caso hipotético del estallido de una crisis. No obstante, muchas veces aún asistimos a casos de crisis acompañados por una mala estrategia y política de comunicación. Este fenómeno, que debería resultarnos curioso y esporádico, sin embargo sucede muchas más veces de lo esperado. Ocurre debido a que la prevención de una crisis no está suficientemente elaborada para poder garantizar todas las ventajas (en términos de tiempo y de actuación) necesarias para proteger a la organización de los efectos negativos que un evento de este tipo puede generar.

Una buena comunicación y gestión de crisis no sólo le permite a la organización la oportunidad impagable de crecer y madurar como entidad, sino también tiene el poder de hacer que ésta pueda seguir teniendo aprobación en el exterior, en el espacio público. Exactamente como, de la misma manera al contrario, una crisis puede hacer que una organización pierda credibilidad y aceptación por parte del entorno social.

Las empresas no pueden simplemente ser considerada unas meras entidades cerradas, sino que son reconocidas como entidades públicas con las cuáles los actores externos e internos interactúan. De esta situación deriva el hecho de que la necesaria búsqueda de su aprobación genere algunos valores intangibles determinantes para este cometido, como lo son la imagen de empresa y la reputación. Estos dos elementos han adquirido en nuestra sociedad un valor muy importante. Esto ha sido determinado por la creciente presión social

de entidades y organizaciones que se ocupan del problema del impacto social, como por ejemplo el ambiente, la seguridad, el respeto de las normas a nivel laboral, etc. por un lado, y por el otro, el aumento de la toma de conciencia, a nivel ético y social, de las empresas mismas, llegado el momento de elegir formas y maneras de actuar.

Dicho esto, es posible observar y remarcar cómo hoy en día ya no es suficiente para una empresa ofrecer un buen producto sin más, sino demostrar también (con claridad y honestidad) cómo se ha llegado a este resultado.

Las actividades de una empresa son evaluadas por la sociedad bajo todos los puntos de vista existentes. Por lo tanto, la generación social de la imagen empresarial se produce por un conjunto de factores que determinan la positividad o negatividad de este valor, inevitablemente ligado, a la historia y a la cultura organizacional propia de una entidad.

Además, la reputación abarca otros aspectos más técnicos que corroboran y acompañan al concepto de imagen. La reputación, más que el aspecto social de una organización, está relacionada con otros tipos de valores, más específicos, que dan lugar a una evaluación detallada del rendimiento de la empresa.

Ambos conceptos, imagen y reputación, tienen un peso específico muy importante en la creación de una opinión pública que no puede ser ignorada en el caso del estallido de una crisis.

Las crisis en las organizaciones deben ser acompañadas por un preciso *iter* perfectamente planificado que permita, por un lado, presentar la empresa como la única fuente de información creíble y por el otro, debe permitir solucionar el problema al cuál se enfrenta.

Habitualmente los planes de crisis ponían mucha atención hacia las relaciones con los medios. Esto sigue siendo así pero ahora las empresas tienen que enfocar su atención hacia los que ellas mismas eligen como sus propios medios dentro de la *web 2.0*, como páginas en redes sociales o *blogs* oficiales, cuidando, gracias a ellos, las relaciones directas con sus públicos.

La estructura de esta tesis se compone de un marco teórico donde se abarcan los temas relacionados con la comunicación a través de un preámbulo conceptual a partir del cual vamos a profundizar sobre la comunicación empresarial de manera más específica, para así poder entender su importancia frente a los *stakeholders*. Seguidamente se analiza el nuevo contexto de la *web 2.0* para entender los cambios que la red ha proporcionado a nivel comunicacional y a los que muchas empresas han decidido enfrentarse. En el tercer capítulo se explican los valores de imagen y reputación empresarial, su génesis, su importancia y sus efectos. Este apartado nos ofrece las herramientas para entender el significado de los valores citados en una empresa y cuán valioso es preservarlos para una gestión empresarial exitosa. Finalmente en el cuarto capítulo se trata de manera específica la comunicación de crisis, a través de la exposición de teorías y sus aplicaciones en las crisis *online*.

Después de la construcción del marco teórico, que tiene como objetivo la comprensión de la gestión de la comunicación crisis y el nuevo contexto en lo que es necesaria su actualización y la comprensión de los valores implicados en este proceso, se desarrolla un trabajo investigativo cualitativo de naturaleza descriptiva y exploratoria. A partir de un estudio de caso múltiple de crisis empresariales acontecidas en la *web 2.0* se examinan, a través de la construcción de variables, las diferentes gestiones llevadas a cabo por las entidades que componen la muestra. El objetivo es el de individuar un abanico de factores que resultan fundamentales a la hora de poner en marcha un plan de comunicación de crisis y que acaban estableciendo las condiciones que finalmente determinan el éxito o el fracaso del proceso.

A través de la formulación de los objetivos presentados al principio de la investigación, el fin es postular una serie de normas de buena conducta para garantizar una correcta gestión de la comunicación de crisis, que ayude a la empresa a salvaguardar su buena imagen en la red y no correr el riesgo de ver afectada también su reputación. Se quiere a través de este trabajo investigativo crear una referencia teórica sobre la comunicación de crisis en la *web 2.0* que pueda resultar útil y efectiva dentro del ámbito profesional ligado a la comunicación empresarial.

Capítulo 1

Comunicación y organizaciones:
un enfoque del proceso
comunicacional

1.1 Comunicar: un preámbulo conceptual

El estudio de la comunicación tiene una larga historia a sus espaldas y muchos son los pasos dados en su desarrollo, así como también las direcciones tomadas y las teorías formuladas, que con el tiempo han adquirido una indudable importancia dentro de las disciplinas de las ciencias sociales.

Podemos resumir en cuatro las principales corrientes de pensamiento sobre comunicación:

a) Mecanicista: enfoca el concepto de comunicación como una transmisión de información y transacción de recursos cognitivos, emocionales y valores respecto al mensaje.

b) Interaccionismo simbólico: el concepto de comunicación se analiza como la forma de poner en común algo. Este grupo de teorías desarrollan y explicitan los aspectos relativos a la construcción social de la realidad, que los mismos actores contribuyen a crear. En consecuencia, se analiza el desarrollo de las actividades de expresión por un lado y la reconstrucción de la realidad por el otro. Este concepto se acerca a la interpretación de la comunicación como intercambio, y evidencia la participación activa del destinatario del mensaje, realizando un proceso de relación social existente en toda acción comunicativa.

c) Sistemática: resalta de manera principal el proceso de emisión de un mensaje, pasando por unas interferencias que transforman y dan lugar a otras interpretaciones hasta llegar al receptor.

d) Psicológica: indica a la comunicación como un proceso de hermenéutica. Bajo este concepto se indica el proceso interpretativo que cada receptor utiliza para dar sentido al mensaje recibido, dando así aun más fuerza a la distinción existente entre la intención del emisor y el significado otorgado por el destinatario.

Las mismas delinean recorridos históricos que han ido desarrollándose de forma complementaria con la ayuda de otras disciplinas tales como la sociología, la semiótica y la psicología, tomando su inspiración y apoyo también desde las diferentes escuelas filosóficas.

No se pretende en este apartado hacer un estudio completo de las teorías y de las corrientes que han acompañado al estudio de la comunicación desde sus inicios hasta la actualidad, sino más bien facilitar algunos enfoques principales que permitan una lectura más profunda de las diferentes perspectivas posibles sobre comunicación.

Podemos definir la comunicación como la modalidad a través de la cual se instauran y se estructuran las relaciones sociales, puestas dentro de un contexto cultural de referencia donde un emisor transmite un contenido a través de un canal y un código compartido recibiendo por parte del destinatario un *feedback* comunicativo.

De acuerdo con la PNL¹, cada ser humano construye en la propia mente un mapa, una representación del mundo basada en sus experiencias personales. La realidad socialmente compartida asume cada vez un significado subjetivo a través de un mapa personal. Así que cada imagen que nuestro cerebro construye de la realidad no es la realidad y ello implica que cada persona posee un mapa distinto. Entonces, si nuestro objetivo es comunicar de la forma más eficaz con un destinatario determinado, tenemos que aprender a decodificar su mapa y a mirar las cosas con sus ojos.

La transmisión de un mensaje prevé un proceso en el que podemos distinguir:

- Un emisor: fuente que envía el mensaje
- Un receptor: un ente que recibe el mensaje
- Un mensaje: palabras, imágenes, sonidos, etc.
- Un código: significado del mensaje
- La decodificación: interpretación del mensaje

El proceso comunicativo puede ser desarrollado a través de un emisor que elabora un mensaje, lo codifica utilizando un lenguaje determinado y lo emite a través de varios canales; el receptor lo interpreta y toma consciencia del mismo, decodificándolo y generando un *feedback*, de manera tal que vuelve al emisor.

¹ Programación Neurolingüística: ciencia americana que estudia el comportamiento del hombre y la estructuración de la organización de los procesos internos y de las actitudes.

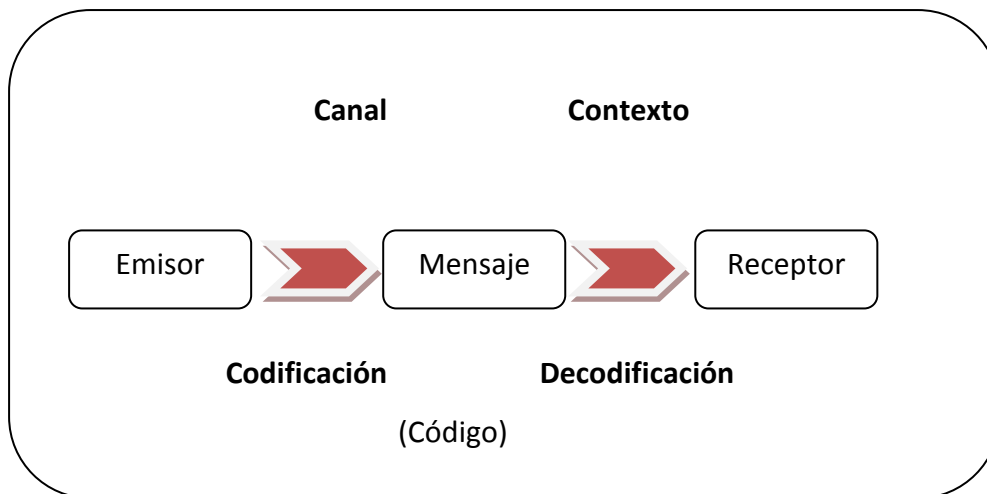


Fig.1: Componentes del esquema clásico del proceso de la comunicación. (Ricci Bitti y Zani, 1983).

Para averiguar la eficacia de la comunicación es necesario que el emisor actúe a través de un retorno, el *feedback*, creando de esta manera una circularidad de la comunicación y una continua relación entre emisor y receptor. Esta idea de circularidad lleva a la concepción de la comunicación como un proceso donde no se puede determinar el principio y el final. De hecho, hablamos de un proceso dinámico que puede ser analizado en el mismo momento en el que se genera.

1.2 La empresa como sujeto comunicante

Las empresas casi siempre se identifican como organizaciones productoras de bienes o servicios, considerando su gestión una cuestión principalmente económica. Sin embargo, nuestra atención respecto a las mismas se fijará más bien en aspectos psicosociales ya que cada empresa, como veremos, tiene un sistema propio de valores, normas y orientaciones.

La empresa es antes que todo una organización. Este término es significativo ya que nos permite abarcar todo tipo de entidad formada por un grupo de personas que conjuntamente trabajen para alcanzar un objetivo común.

Para Bartoli (1992) una organización no es simplemente un grupo de personas que coinciden en un determinado momento o lugar, sino que éstas se agrupan a partir de determinadas características específicas:

- Tienen una finalidad conocida por todos los miembros del grupo
- Distribuyen roles y tareas a realizar
- Existe una división tanto de la autoridad como del poder formal
- Su duración es indeterminada (misión permanente) o de acuerdo a un objetivo particular
- Posee un sistema de comunicación y coordinación
- Tiene criterios de evaluación y control de resultados

A través de la aplicación de estos criterios, la empresa obtiene una identidad bien definida y perfectamente estructurada que genera una cultura organizacional que en éste caso será la cultura de empresa (en la que profundizaremos más adelante).

Del concepto de cultura organizacional se han desarrollado muchas definiciones procedentes de la combinación entre cultura y organización. Nosotros citamos y usamos la de Alvesson y Berg (1992: XI), la primera de las citadas y la de Bellotto y Trentini (1988: 64), la segunda:

“La cultura organizacional está hecha por simbología, creencias y modelos de acción aprendidos, producidos y recreados por la gente que dedica energía y trabajo a la vida de la organización. Se manifiesta en la planificación de la organización y de las actividades laborales.”

“Entendemos las culturas organizacionales como modelos de comportamiento específico, marcado por formas específicas de ser y relacionarse con los demás (jefes, compañeros, subordinados, externos etc.)[...] las culturas organizacionales se refieren a la tipificación de los procesos de comunicación entre las personas que trabajan, a las modalidades de funcionamiento efectivo de la organización, a los estilos de gestión, al clima.”

También nos parece importante mencionar a uno de los mayores exponentes de este concepto, Schein (2010), que contribuyó desde mediados de los años ochenta a desarrollar la perspectiva de una cultura organizacional dentro de una entidad, ofreciéndonos una

definición completa, que permite entender la importancia del mismo en una realidad social, tal como puede ser una organización o una empresa.

“A pattern of shared basic assumptions that a group has learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.” (Schein 2010: 18)

Estos enfoques nos sirven para poder enfrentarnos ahora al concepto de empresa como organización, es decir, como una realidad circunscrita en las que se desarrollan profundas relaciones entre los miembros externos e internos de esta misma.

De éste modo hemos visto como antes de ser una entidad productora, la empresa es, en primer lugar, una organización formada por individuos que persiguen un objetivo común. En consecuencia es fácil entender como, tanto las relaciones internas y las externas, contribuyen en primer lugar al reconocimiento de ésta como organización y en segundo como entidad productora.

A nivel comunicacional es muy importante reflexionar sobre la exigencia de un código compartido entre los sujetos de una organización para favorecer la integración interna así como para poder garantizar unas prestaciones eficientes, estables y continuas. De aquí nace la necesidad de un buen sistema de comunicación interna que permita a los miembros entenderse entre ellos, evitando incomprensiones.

El mismo razonamiento vale en la actitud de la empresa hacia el exterior, es decir, en la exigencia de encontrar un código compartido con el público elegido, para que se realice entre ambos un *feedback*.

1.3 Comunicación en las organizaciones

Hoy en día estamos acostumbrado a considerar la comunicación como un proceso desarrollado sobre una base tecnológica olvidándonos que el acto de la comunicación es uno de los más naturales y simples del hombre. La capacidad de comunicar se desarrolla simplemente a través de un código compartido entre dos sujetos: emisor y receptor.

El planteamiento procesal de la comunicación de Lasswell (1946; citado en Mattelart y Multigner, 1996): *“quién dice qué a quién, mediante qué canal y con qué efecto”*, reproduce la comunicación como un proceso de transmisión lineal de un mensaje que parte del emisor hacia el receptor, a través de un canal apropiado para el mismo y con el código correspondiente, compartido por ambos agentes. En estudios posteriores la atención mayor se ha puesto en el *feedback*, es decir, en la percepción del mensaje por parte del receptor y los efectos sobre este último.

Partiendo de estas reflexiones queremos abarcar bajo este punto de vista la comunicación en las organizaciones. Así, de hecho, en el siglo XX en Estados Unidos bajo el nombre de “comunicación organizacional” se ha empezado a desarrollar una forma de actuación a nivel empresarial que entre sus estrategias comprende de forma específica la comunicación.

Es preciso aclarar que de aquí en adelante hablaremos utilizando el término de “organización” refiriéndonos a cualquier grupo de personas que desarrollen una actividad con objetivos comunes. Por lo tanto son parte de éstas todas las agregaciones de personas que no constituyen sólo empresas u organizaciones privadas, sino también organizaciones gubernamentales, asociaciones etc. Consecuentemente abarcaremos el tema de comunicación a nivel empresarial sin olvidarnos que una empresa es a todo los efectos también una organización y que en la literatura sobre el tema a menudo “empresa” y “organización” son sinónimos.

Podemos hablar de comunicación como el proceso a través del cual se influye sobre el comportamiento social, tanto de los individuos como de la colectividad. Cuando uno de los interlocutores es una empresa hablaremos de comunicación de empresa.

Es importante poner en evidencia que la comunicación de la que estamos hablando hoy día es parte integrante del *management* de una organización. Consiste en la definición, la planificación y la gestión de la imagen de la empresa a través de la información e interacción con las diferentes tipologías de público, tanto interno como externo, de la que depende el éxito de la organización.

En la actividad de comunicación se incluyen las relaciones con los medios, la comunicación institucional, la comunicación interna, la estrategia de imagen y publicidad en general. Con el término estrategia queremos hacer referencia a un plan a largo plazo que tiene como fin principal alcanzar los objetivos prefijados acerca de las modalidades de acción elegidas por la organización.

Con esto no queremos decir que todas las actividades de comunicación tienen que ser centralizadas bajo una única directiva, sino más bien que, aunque diferenciadas, tienen que responder a una única estrategia común planificada de forma integral. La estrategia de comunicación elegida tiene que respetar algunas normas para surgir los efectos deseados, como vamos a ver a continuación. Cabe indicar que cuando hablamos de comunicación nos referimos tanto a la comunicación interna como a la externa.

Para que una estrategia de comunicación funcione tiene que tener las siguientes cualidades:

Coherencia: incluye todas las actividades que tienen que corresponder a un plan común. Esta actitud resulta fundamental para las relaciones entre públicos internos y externos.

Estrategia: la comunicación tiene que ser incluida en el proceso de definición de estrategia de la organización.

Credibilidad: son creíbles los mensajes que provienen desde una estructura a la que se le reconoce la responsabilidad y la capacidad de gestionar un diálogo interno y externo.

La comunicación organizacional abarca todas las actividades y las acciones de comunicación que se desarrollan en una organización. Según Goldhaber (1989), la comunicación

organizacional puede ser considerada como un proceso de creación e intercambio de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Para Andrews y Herschel (1996) es el proceso a través del cual los seres humanos, interdependientes, se hacen portadores y creadores al intercambiar mensajes. Por su parte, Invernizzi (2000) habla de comunicación organizacional como el conjunto de los procesos estratégicos y operativos de creación y de intercambio de mensajes informativos, involucrando a todos los miembros internos y todos los sujetos externos de alguna forma relacionados con la organización, incluidos los clientes actuales y también los potenciales.

En las empresas se ha llegado a la situación actual de desarrollo de la comunicación organizacional habiendo pasado previamente numerosas etapas y cambios. Se ha pasado de una situación en la que el objetivo era la venta del producto a otra en la que no importa sólo la venta en sí, sino que progresivamente se ha ido dando mayor importancia a aspectos relacionados con la imagen.

A partir de la Revolución Industrial y de la fabricación de los productos en serie se ha creado una necesaria competencia entre la calidad de los productos y su diferenciación. Las garantías en la asistencia post-venta crearon de hecho un valor añadido tanto al producto primero, como a la empresa después, siempre dentro de este contexto competitivo que hemos mencionado.

En la segunda mitad del siglo XX es cuando las sociedades industrializadas alcanzaron un nivel de vida más elevado y un grado de instrucción superior. Ocurre entonces que la imagen de las empresas fue ganando importancia debido a que estas tenían que enfrentarse con un ambiente exterior mucho más complejo y exigente. Ello requería también un mayor esfuerzo a nivel financiero, para que el grado de conocimiento de la empresa misma a nivel tanto interno como externo fuera más profundo y al mismo tiempo se acompasara con la evolución de los mercados.

La atención por parte de las empresas empezó a evolucionar desde una concentración inicial sobre los factores económicos y sobre el nivel tecnológico de la empresa, conocido como *Scientific Management* (Della Volpe, 1997a), a estrategias basadas en el componente

humano, que inspirara la “Escuela de las Relaciones Humanas” (Della Volpe, 1997b) entre directivos y personal de cualquier nivel internamente, y con los consumidores y las empresas competidoras en el exterior.

Sólo hace algunos decenios la competencia entre las empresas se centraba alrededor de los conceptos de producto, servicio ofrecido y precio-calidad del mismo. Con el crecimiento de los mercados globales la competencia se ha enfocado bajo puntos de vista más abstractos y se ha concentrado especialmente en el factor comunicacional.

Por ello, tener hoy un buen plan de comunicación significa tener un valor añadido al producto, ser competitivos y poder aprovechar de forma integral y coordinada diferentes técnicas comunicativas como publicidad, promociones, testimoniales y relaciones públicas.

Hay que poner en evidencia que en una estrategia de comunicación bien articulada tienen que tomar parte todos los actores de la empresa, independientemente de su posición jerárquica dentro de esta.

Las nuevas tecnologías ofrecen una oportunidad muy interesante en el desarrollo de las organizaciones. Es entonces fundamental para el *management* entender la importancia de los medios de comunicación nuevos y viejos para poder ofrecer una imagen particular, propia y diferenciada a través la creación de un proceso de identidad. Este proceso tiene su origen en el interior de la organización y sucesivamente se afirma en el exterior, otorgando a la empresa fuerza y significado a su actividad.

La empresa comunica a todos los niveles y por ello debe haber una clara coordinación entre la comunicación interna y la externa, que tienen que fundirse en un único cuerpo. Cuanto mayor sea la perfecta integración de estos dos niveles más aumentará el valor y la imagen de la organización.

Durante toda la vida de una organización cada una de las actividades de la misma confirma y puede tener potencialmente validez en términos de comunicación. Por esto si está bien

gestionada la comunicación puede llegar a constituir uno de los *asset* más importantes de la empresa.

El valor añadido de una buena estrategia de comunicación se concreta a través de varias herramientas que sirven para optimizar el valor de cada canal realizando una comunicación realmente eficaz.

1.3.1 Comunicación Interna

Cuando hablamos de comunicación interna nos referimos a las múltiples formas de comunicación dentro de una empresa.

La comunicación interna puede ser de tipo formal o informal según las modalidades y los medios con los que se realice. Por ejemplo, una orden de servicio es una modalidad de comunicación de tipo formal, mientras que una conversación entre compañeros de trabajo es de tipo informal.

La comunicación interna se realiza principalmente a través de la palabra y la escritura que pueden seguir diferentes direcciones. En función de éstas podemos hablar de una comunicación ascendente, descendente u horizontal dependiendo del rol de los interlocutores dentro de la jerarquía de la organización.

- Si la comunicación parte de los dependientes a los altos cargo de la organización hablaremos de comunicación ascendente.
- Con la segunda tipología nos referimos al tipo de comunicación entre un jefe, por ejemplo, y sus subordinados, a través de orden de servicios, por ejemplo, o de comunicados internos, teléfono, mail etc., creando de esta manera una comunicación de tipo descendente.
- La comunicación horizontal se realiza con mensajes transmitidos entre empleados del mismo nivel y su uso sirve para confirmar un espíritu de grupo y pertenencia.

La comunicación interna es dirigida a unos públicos específicos que pueden clasificarse de la siguiente manera (Morelli, 1999):

- El *management* de la empresa
- Los dependientes (directivos, empleados, obreros etc.)
- Los proveedores
- Las organizaciones sindicales
- Las fuerzas de venta
- Los accionistas de la empresa.

Una vez aclarados los públicos de la comunicación interna hay que pararnos a reflexionar sobre esta *praxis* ya completamente afirmada en las organizaciones y explicar las razones por las que se puede considerar fundamental. A saber:

- Motivar el personal
- Transmitir informaciones a nivel operativo
- Mantener informado al personal sobre los principios, la política y las estrategias que regulan y definen la actitud de la empresa

Dependiendo de las diferentes funciones que ejerce la comunicación interna puede ser considerada:

- Reguladora: función de dirección y control a través de la transmisión de órdenes e instrucciones necesaria para ejecutar los planes de trabajo
- Innovadora: función de adaptación de los dependientes
- Integrada: útil para motivar los empleados y estimular el empeño de ellos
- Formativa: función de desarrollo de las capacidades para enfrentarse a un cambio

Tanto a nivel externo como a nivel interno es fundamental buscar el diálogo y el *feedback* con los interlocutores, considerando que estos últimos, sobre todo si tenemos en cuenta el crecimiento de las empresas y de los mercados, muchas veces son diferentes por edad, sexo, formación, nivel cultural o nacionalidad.

Tener en consideración estas diversidades a nivel interno contribuye a buscar, interpretar y satisfacer las necesidades del personal, teniendo en cuenta que, la comunicación interna provoca un efecto multiplicador sobre las relaciones externas. Es decir que muchas veces los trabajadores de una empresa son los primeros representantes de la organización para los clientes y proveedores.

1.3.2 Comunicación externa

La comunicación externa de una empresa puede ser clasificada en diferentes tipologías (Morelli, 1999):

- Comunicación institucional
- Comunicación económico – financiera
- Comunicación de *marketing*

Estas tres áreas abarcan un público diferente y mucho más multiforme (respecto a la comunicación interna) que podemos identificar a su vez con los siguientes tipos:

- Opinión pública
- Líderes de opinión
- Clientes y usuarios
- Analistas financieros
- Institutos de intermediación financiera
- Empresas competidoras
- Mercados financieros
- Accionistas

La comunicación institucional es la que la empresa desarrolla para promover su imagen como identidad sin hacer referencia a sus productos y servicios y sin objetivos de *marketing*.

El objetivo principal de la comunicación institucional es buscar el consentimiento y la aceptación por parte de los públicos y sólo después se interesa por la aceptación de los productos ofrecidos.

A diferencia del *marketing*, la actividad comunicativa a nivel institucional es una estrategia con efectos a largo plazo. Se trata de un proceso que alcanza sus objetivos en un largo período y no da resultados de forma inmediata, como sí sucede, por ejemplo, con la promoción de un producto específico.

La búsqueda de consentimiento por parte de los públicos externos presupone la elección de una tipología de mensajes que tienen que ser asimilados de forma lenta y continua, a la par que suministrados de forma regular a través de medios comunicacionales que muchas veces difieren de los que son utilizados con otros objetivos.

Tomando en consideración Internet, al que dedicaremos el capítulo siguiente, veremos como en poco tiempo la red ha conseguido ser un pasaje obligado para todas aquellas organizaciones que buscan visibilidad y en consecuencia aprobación por parte del público. Es sintomático notar como este medio inicialmente fue usado prevalentemente respecto a otros para ofrecer una comunicación institucional, de hecho actualmente la mayoría de las empresas utilizan sus páginas *webs* para facilitar informaciones sobre la empresa u organización y sus características y, sólo en un segundo término, las organizaciones empezaron a ofrecer enlaces destinados a publicitar los productos y los servicios ofrecidos. Este es un claro ejemplo de cómo un medio pueda ser utilizado al mismo tiempo tanto para llevar a cabo una comunicación global sobre la organización y para una publicidad de producto, sin necesidad, por supuesto, de que el receptor acceda a ambas en el mismo instante.

Los anuncios televisivos vienen utilizados principalmente para una promoción de producto mientras, por ejemplo, los diarios y los periódicos en general presentan en su interior espacios publicitarios dedicados a la comunicación institucional.

Uno de los principales públicos de la comunicación institucional es la opinión pública, de la que reportamos una definición que consideramos interesante aunque no sea propuesta por un experto reconocido como tal. Dicha definición ha sido elaborada por Juan Pablo II y la elección de este autor, si podemos considerarlo de esta manera, es debida a la forma esencial en la que ha sido formulada, sin negar que puede ser considerado a su manera un comunicólogo. De hecho, Juan Pablo II es considerado el Papa de las masas, aquel que ha conseguido llegar a todos tipos de públicos utilizando ampliamente los medios a disposición, por lo tanto consideramos la posibilidad de proponerlo como un experto:

"La opinión pública consiste en el modo común y colectivo de pensar y de sentir de un grupo social más o menos vasto en determinadas circunstancias de tiempo y de lugar. Indica lo que la gente piensa comúnmente sobre un tema, un acontecimiento, un problema de cierto relieve". (Juan Pablo II, 11/05/1986)

Podemos, gracias a esta definición, identificar a la opinión pública como la sumatoria de un grupo de individuos representativos de la mayoría de la población que tiene una opinión, un pensamiento dirigido por valores, decisiones y comportamientos que convergen en un único sentido.

No es difícil entender que la opinión pública, de esta forma, adquiere poder cuando a la comunidad de intereses se le añade un nivel de organización y los miembros actúan con voluntad propia, resultado directo de la suma de las voluntades de todos ellos.

La comunicación institucional sirve para que la organización consiga su posicionamiento, que definimos como el resultado de las percepciones que los públicos de referencia tienen de ella. La empresa se clasifica de esta manera en una escala que incluye varios aspectos que concurren de forma conjunta a crear la institucionalidad de la empresa, tales como, por ejemplo, la calidad de los productos, la confianza, el prestigio del *brand*, la importancia económico - financiera, etc.

No obstante debemos reflexionar sobre el hecho de que muchas veces las organizaciones viven momentos peculiares en los cuales es necesario redefinir el posicionamiento con un procedimiento *ad hoc*. Entre estas situaciones recordamos:

- La modificación del juicio expresado por los públicos de referencia
- La influencia de una crisis
- La situación financiera
- Cambios en las cúpulas directivas
- Variaciones de mercado a causa de empresas competidoras
- Cambios políticos económicos y sociales en el país donde la empresa se ubica

Siempre hablando desde la perspectiva de la comunicación institucional no tenemos que olvidarnos de todos aquellos eventos como conferencias, ruedas de prensas o mesas redondas, dónde se requiere la presencia de altos cargos de la empresa. Estos eventos son fundamentales, sobre todo en el caso en lo que estén presentes los líderes de opinión, es decir personas conocidas y de referencias capaces de influir sobre las masas. A pesar de que estos personajes normalmente sean externos a las empresas, no se puede negar que muchas veces actúan como catalizadores de opinión hacia los públicos.

La comunicación de tipo económico - financiera tiene el objetivo de aumentar en los públicos de referencia, que en este campo serán principalmente los accionistas de la empresa, los institutos financieros, los accionistas y los inversionistas, la confianza sobre la solidez económica de la organización, a través de informaciones sobre las situaciones presentes y las perspectivas futuras.

Es indispensable pensar a tal propósito cuanto sea importante para una empresa fomentar la confianza a nivel financiero, sobre todo en el momento en el que ésta busca o necesita inversiones en el mercado. No sólo los accionistas se benefician de este tipo de información, sino también todos aquellos entes e institutos que se ocupan de observación financiera.

En este tipo de comunicaciones la ley prevé obligatoriamente la redacción de unos documentos determinados, tal como lo es, por ejemplo, el balance de fin de año, cuya

finalidad es que sean públicos. Esta no es la única forma en la que las empresas se comunican en este sector ya que, las asambleas, las reuniones, las entrevistas y las declaraciones portavoces creíbles, son fundamentales para garantizar el éxito comunicativo en este campo.

La comunicación financiera también tiene mucho que ver con la comunicación institucional, ya que una solidez económica demostrada, en la que los públicos de referencia confían, inevitablemente añade valor a la empresa, influyendo sobre la opinión pública en general.

Muchas son las crisis financieras que golpean a las empresas y ven involucrados a sus accionistas mayores a la par que también a los pequeños inversores. Con esto queremos decir que el éxito en las ventas de un producto no es la única forma para averiguar el recorrido y el funcionamiento de una empresa, sino más bien una parte, mientras otra se dirige a un público más específico que, sobre todo en el caso de grandes multinacionales, puede tener reflejos en los mercados a nivel global.

La comunicación de *marketing* tiene como objetivo la promoción de un producto /servicio o de un *brand*. Es a través del *marketing* que se elijen las respuestas que el público desea recibir. Una vez elegida la respuesta que se quiere ofrecer al público el segundo paso es tratar de estructurar el mensaje. A tal propósito citamos el modelo AIDA de Lewis (1898; citado en Lacasa, 2004), a saber: llamar la **A**tención, suscitar **I**nterés para despertar el **D**eseo y llevar al receptor a cumplir la **A**cción.

Esta tipología de comunicación es la que permite que un cliente potencial se transforme en un cliente efectivo de un determinado producto o de un grupo determinado de servicios. Aparte del efecto que el *marketing* pretende tener sobre las personas, no hay que olvidar que también en términos institucionales el *marketing* puede servir para transmitir mensajes importantes en términos comunicativos.

Son parte integrante del *marketing* las siguientes herramientas:

- Publicidad

- *Marketing* directo
- Promociones
- Testimoniales
- Ferias
- Relaciones públicas

El uso y la difusión de estas técnicas a través de los medios de comunicación contribuyen a enseñar de forma indirecta la imagen de una empresa y también a crear unas circunstancias que faciliten la compra de sus productos o servicios.

Las empresas responden a las necesidades de los clientes definiendo una propuesta de valor, es decir un conjunto de beneficios directo a satisfacer las exigencias del cliente. La propuesta de valor se concretiza en una oferta combinada por productos, servicios, informaciones y experiencias. Podemos entonces hablar de marca, o como hemos dicho precedentemente, su equivalente en ingles *brand*, como una oferta procedente de una fuente conocida que lleva inevitablemente a una asociación de ideas determinadas.

Kotler (2004: 13) en la misma línea añade, con una atención hacia la publicidad, que las empresas tienen que seguir cinco estadios:

- Definir los objetivos
- Determinar el presupuesto
- Definir el mensaje
- Elegir los medios de difusión
- Analizar los resultados tanto en términos de ventas que a nivel de comunicación

El *marketing* aplica esta definición en el *marketing mix*, constituido éste por aquellas variables conocidas como las cuatros "P": *product, play, price y promotion*. En castellano, producto, precio, promoción y distribución

El *marketing* es proyectado a la satisfacción de las necesidades de los clientes, los cuales elegirán los productos y servicios en grado de ofrecer el máximo valor percibido respecto a

las otras alternativas, consiguiendo un valor económico, funcional y psicológico, no siempre dictado por factores monetarios.

Siguiendo el pensamiento de Adam Smith (2010) podemos decir que el precio real de cada cosa corresponde al fastidio y la molestia de procurársela, es decir que el precio total para el cliente incluye también el valor del tiempo, el gasto de energías y el coste psíquico que ha destinado e invertido. La satisfacción del cliente emerge desde la comparación del producto adquirido y las expectativas que tenía antes de la compra de este último.

1.4 La comunicación de empresa en el nuevo contexto socio ambiental

Para comprender mejor la importancia de una estrategia de comunicación eficaz, es necesario, como hemos visto, entender las principales herramientas que la componen y son capaces de otorgar a la organización una imagen y un valor superior respecto a otras.

Hemos visto cómo la intención comunicativa por parte de la organización no es simplemente la de informar sino más bien de motivar y persuadir. Esto permite que la comunicación vaya más allá del simple hacer saber, sobre todo porque la comunicación efectuada en un determinado ámbito debería de permitir a todos los sujetos interesados internos y externos, participar en los procesos de transformación, cosa que el simple flujo de información por sí mismo no puede garantizar (Eco, 1975).

En los últimos años los estudios de comunicación se han ido concentrando más en la investigación sobre la forma de añadir valor a la empresa, sobre todo en términos de imagen de la misma e intentado definir cuáles son sus aspectos más reconocibles por el público objetivo.

Aún más, las organizaciones se ponen en condición de transmitir una serie de valores y mensajes en grado de generar atención y confianza por parte de los actores que entretejen su relación con ésta.

Cabe decir también que la reputación de una empresa, que trataremos más adelante de forma más concreta, procede principalmente tanto de su historia como de las actividades presentes y futuras así como de la imagen misma.

Para poder alcanzar eficazmente los objetivos prefijados, la empresa necesita integrar y coordinar las diferentes actividades comunicativas, que hemos tomado en consideración precedentemente, con el fin de perfeccionarlas de forma orgánica y óptima.

Es inevitable que al día de hoy las organizaciones miren bajo una nueva perspectiva y diferentes puntos de vista, en los cuales no sólo el factor económico es determinante, sino también el factor social. La empresa ya no es vivida exclusivamente como elemento económico, si no también se le atribuyen responsabilidades éticas y de naturaleza social cada vez mayores (Coda, 1990).

La responsabilidad social es un elemento que pesa en la opinión pública y en los públicos de referencia para poder poner la empresa en una escala, o mejor dicho, para entender la escala de valores de la organización misma.

Por ejemplo, el factor ecológico ya se ha vuelto un elemento básico para poder competir en un mercado global, definiendo un público de referencia y buscando el apoyo de este último. Asistimos a campañas institucionales en las que las organizaciones ponen en evidencia el respeto por el medio ambiente como valor añadido, éticamente compartido y bien visto por parte de los públicos.

De esta forma las organizaciones se vuelven aun más un sistema abierto, a nivel interno y en las relaciones con el exterior, adquiriendo y buscando aquellas características que pueden garantizar la evolución y el crecimiento de las relaciones con un número siempre mayor de interlocutores.

Por lo tanto la comunicación adquiere un valor estratégico para poder favorecer el consentimiento necesario para poder desarrollar sus actividades, un consentimiento indispensable para la obtención de la ventaja competitiva (Corvi y Fiocca, 1996).

1.5 Los receptores: el concepto de *stakeholders*

Antes hemos aplicado el término “receptor”, con el cual nos referimos al público de una empresa como principal destinatario de las comunicaciones externas. Queremos ahora definir de forma más detallada todos los públicos que rodean a la organización y están implicados con su existencia: grupos de presión, entes públicos, locales, regionales, nacionales, comunitarios, proveedores, empleados, consumidores, población nacional, población internacional, medios de comunicación, mercado financiero, inversionistas. Cada uno de estos públicos presupone una recepción de la empresa bajo diferentes puntos de vista, creando así diferentes necesidades.

El concepto de *target*, muy utilizado para definir el público objetivo de una empresa, no abarca todos los destinatarios de las comunicaciones de una organización. De hecho hablamos de *target* sobre todo cuando nos referimos a la elección de un determinado tipo de público para la venta o la promoción de un producto específico, mientras para hablar de público objetivo desde un punto de vista más amplio, utilizamos el término de *stakeholders*.

Este concepto global de público ha sido introducido por Gruning y Pepper (1992: 25) con la definición de *“people who are linked to an organization because they and the organization have consequences on each other”*.

La evolución de la comunicación coincide con la siempre creciente importancia que ha adquirido dentro de las organizaciones, debido a factores tanto externos como internos. Entre los primeros encontramos la globalización de los mercados, la rapidez del cambio tecnológico, la obsolescencia de los bienes de consumo, la atención de la opinión pública hacia las organizaciones sobre ciertos temas, tales como el ambiente y la seguridad de los trabajadores. Todos estos factores han favorecido una integración entre las organizaciones y el ambiente tal como lo explican Romano y Felicioli (1992: 105):

“El ambiente no es solamente co-presente: es también co-organizador [...] La organización como sistema abierto no encaja con el ambiente como simple parte de un todo. La organización activa y el ambiente aunque sean distintos el uno del otro, están

el uno en el otro [...] y sus indisociables interacciones y relaciones reciprocas son complementarias, competidoras y antagonistas”.

Esto implica que las empresas tienen la necesidad de comunicar no sólo simplemente con el fin de darse a conocer en un mercado cada vez más saturado y teniendo como único objetivo la venta. Obviamente la misma es un elemento central para las empresas que tienen que sacar provecho y se encuentra entre los objetivos principales de una organización para poder crecer y sobrevivir. Sin embargo, vemos que no es el único.

La presencia de diferentes públicos presupone expectativas diferentes, con lo cual la empresa tendrá que cuidar sus relaciones dependiendo del tipo de público al que se enfrenta. Esta no es una *praxis* que podemos considerar puntual, sino más bien es un conjunto de factores que originan en su globalidad una imagen general percibida, por tanto es una concepción que la empresa debe asumir de forma permanente y no sólo ante unos hechos o situaciones específicas.

Con el transcurrir del tiempo el concepto de *stakeholders* ha ido añadiendo nuevos perfiles de personas o grupos sociales implicados con las empresas. Por eso, podemos hablar hoy de *stakeholders* viejos y nuevos, donde en estos últimos encontramos principalmente sujetos implicados de forma ética y moral con la actividad de la organización.

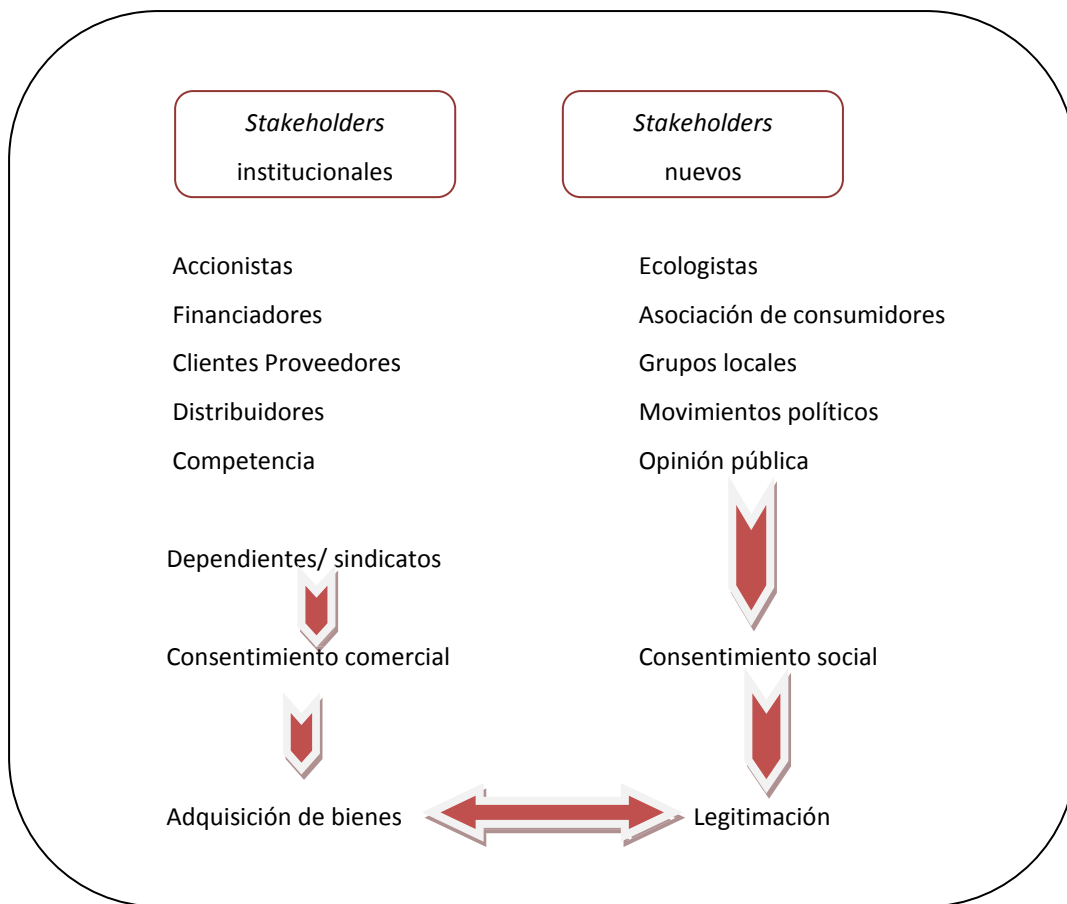


Fig.2: Representación del ambiente de la empresa (Quadrio y Venini, 2002).

Este desarrollo es debido a la creciente consciencia y atención social hacia determinadas cuestiones, como pueden ser el ambiente o el ahorro energético social y también al hecho de que estos factores por parte de las empresas se han transformado en elementos que determinan la competencia y que, en consecuencia, determinan la elección por parte de un público de una empresa o de otra.

Los *stakeholders* generan necesidades diferentes. En el gráfico siguiente hacemos una lista de las expectativas principales y los respectivos públicos al que se refieren:

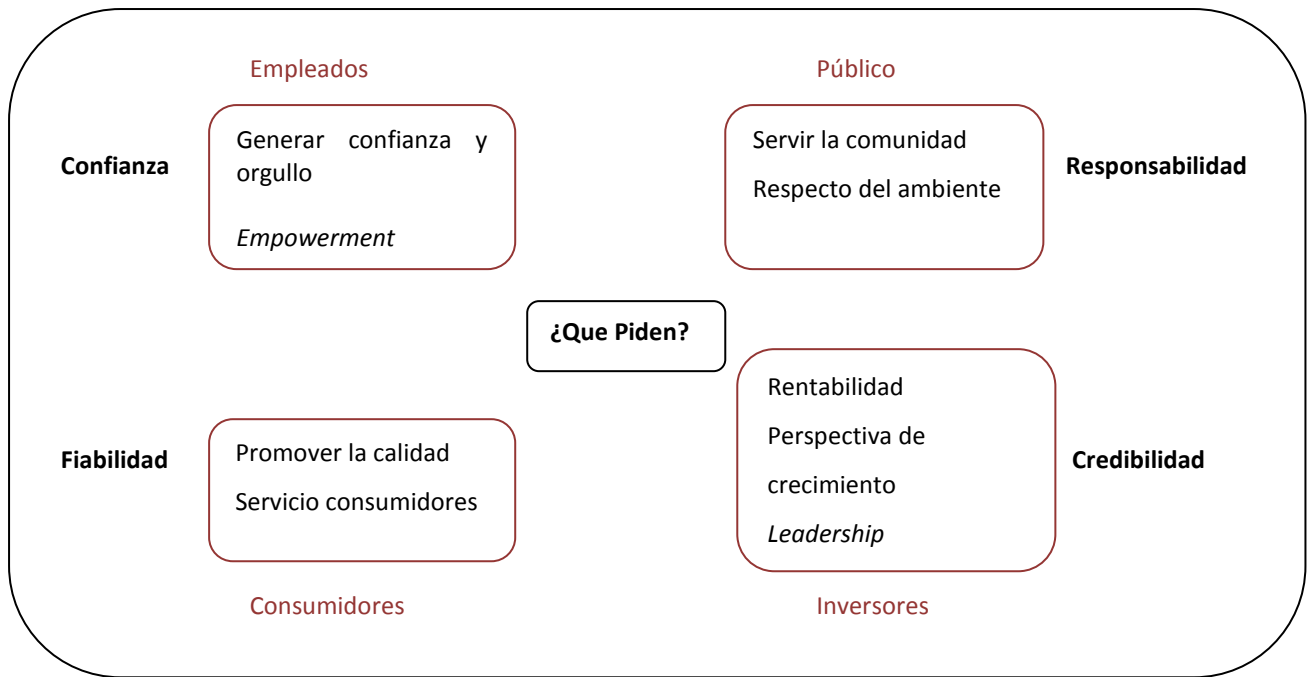


Fig.3: Expectativas de los *stakeholders*.

Con el término “confianza” nos referimos a las necesidades que los empleados tienen hacia sus empresas, elemento básico para el funcionamiento de ésta. Como hemos observado en el primer capítulo, una buena comunicación interna y una predisposición positiva de los empleados de una organización favorecen la imagen de esta misma.

La “responsabilidad” de una empresa tiene mucho que ver con la opinión pública en general, o mejor dicho con el pacto social que la empresa se prefija, con el fin de adquirir una actitud socialmente responsable.

A nivel social, esta necesidad se manifiesta a través de la colaboración de las empresas con grupos de presión involucrados, la mayoría de las veces, con actividades sociales, como el respeto del medio ambiente, la colaboración con ONGs y otras actividades de patrocinio, que acercan el nombre de las empresas a instituciones muy bien vistas y conceptuadas por parte de la sociedad. Este hecho no debe en modo alguno excluir que un buen funcionamiento de la organización en el respeto de las normas sociales (a nivel, por ejemplo, de contaminación o seguridad, aunque no conectadas con otras instituciones) no sea importante.

La “fiabilidad” de una empresa se realiza en la relación de ésta con sus consumidores, creando una estrecha conexión por la que el cliente, además de fidelizarse a la empresa,

confía en ésta y en sus productos. A tal propósito es importante reflexionar sobre las frecuentes actividades de información realizadas por parte de las organizaciones sobre sus productos, que tienen el fin de demostrar a los consumidores las características siempre positivas del servicio otorgado.

Por lo tanto no es difícil entender que la explosión de un escándalo, por ejemplo para una empresa alimenticia, puede causar daños irreparables en la relación de ésta con sus consumidores.

Es cierto que para un público de inversores la primera característica que destaque de una empresa tiene que ser su solidez a nivel económico y su solvencia. Por lo tanto, la organización tiene que desarrollar a través de su buen funcionamiento y el logro de sus objetivos, de forma estable y continuada, una imagen creíble a nivel financiero. Eso hará que los inversores sigan cotizando en la bolsa y garantizará la estabilidad a la empresa.

En el centro de esta red de relaciones está la empresa, con su estructura, sus valores y su identidad. La existencia de la misma se posiciona a través del cumplimiento de estos objetivos hacia el público.

Los objetivos alcanzados en estas direcciones son fundamentales para la supervivencia de la empresa, porque determinan resultados y provechos cruciales para la misma. Por lo tanto, es asunto intrínseco a la organización tanto el respeto como la valorización de todas las condiciones favorables para la producción.

En el actual contexto competitivo es imprescindible tener en cuenta como otra categoría de público a los medios. Estos favorecen una simple e instantánea interacción entre todos los elementos que se relacionan y ello no puede dejar indiferentes a las organizaciones (Mahon, 2002).

El sistema de los medios se comporta exactamente como un altavoz de resonancia, porque percibe las noticias relacionadas con las organizaciones y las difunde, amplificándolas en la opinión pública (Goodman, 2001) sin influir directamente en los comportamientos, sino más

bien en la percepción de la empresa. Los medios, hay que recordar, que no solo son amplificadores de episodios negativos, sino también difunden noticias positivas.

Las descripciones de los *stakeholders* que hemos dado hasta ahora pierden sus límites y su circunscripción cuando la realidad de la empresa (que podemos reconocer como una micro-realidad) interactúa con el ambiente (al que podemos reconocer como una macro-realidad). Lo que queremos decir con esto es que, por ejemplo, los dependientes de una empresa pueden ser también consumidores, sin olvidar que cada categoría de *stakeholders* tiene expectativas diferentes y es asunto de la empresa implicarlos y volverlos embajadores de ella misma.

Identificar los *stakeholders* no es una tarea fácil, para hacerlo podemos considerar no sólo quiénes son portadores de intereses para la organización y sino también quien se considera a sí mismo como un *stakeholder*. A menudo lo que sucede es que la empresa no define un portador de interés como tal, dejando así de poner en marcha una política que puede satisfacer sus expectativas. Una conducta de este tipo puede revelarse muy arriesgada para la misma. Un ejemplo de esto que comentamos puede ser el caso Shell, que en el 1995 no había considerado a Greenpeace como uno *stakeholder* hasta el suceso de Brent Spar.

Se trata del caso de la plataforma de extracción de petróleo Brent Spar, gestionada por Shell. La empresa madre decidió cerrar y dismantelar esta planta de trabajo situada en el Mar del Norte. El proceso que llevarían a cabo para destruir dicha estación sería hundirla. Los resultados tras anunciar las medidas decididas fueron insospechados: una fuerte campaña en contra promovida por Greenpeace.

El grupo ecologista sostenía que los daños ambientales traerían consecuencias muy dañinas tanto en altamar como en el medio ambiente en general y posiblemente también perjuicios irreparables para todo un ecosistema natural. Los activistas tomaron cartas en el asunto y rápidamente comenzaron a trazar un plan de acción para frenar la situación. Así, pusieron en práctica un boicot a los productos tanto de Brent Spar como de Shell presionándolos a que cambiaran el proceso de actuación y trajeran de vuelta la plataforma al continente, para

desmantelarla y reciclarla de forma debida y ecológicamente segura. El resultado fue el deseado por Greenpeace, ya que Shell cedió a la presión reforzada por medio del boicot.

Lo curioso de la anécdota es que dos meses y medio después de su “victoria”, el grupo ecologista reconoció que desde su central habían previsto erróneamente el alcance del daño potencial, sobreestimándolo, a causa de un error de cálculo. El resultado final fue que se desacreditaron de esta manera y por ello el grupo ecologista tuvo que presentar sus excusas a Shell (Amiclor, 2012).

Una fuerte atención a los *stakeholders* existentes y potenciales permite desarrollar una comunicación eficaz y tomar las justas medidas para que cada uno de los públicos vea cumplidas sus expectativas, sobre todo si contamos con el hecho de que muchas veces esta desatención provoca muchas crisis empresariales o está en la base de las mismas.

Cada empresa, por el simple hecho de existir, se contextualiza en un ambiente desde el cual se procuran las condiciones productivas esenciales para perseguir su fin: desarrollar su actividad de forma constante, para llevar a cabo los objetivos por los que ha sido creada (Airoldi et al., 1994).

Estar involucrado en un ambiente significa interactuar con aquello y con sus elementos. Por lo tanto si nos planteamos las preguntas sobre cuál es el ambiente económico de una empresa y a quién se tiene que dirigir para perseguir sus fines, la respuesta es la misma: los *stakeholders* o portadores de interés, grupos de personas que dependen de la empresa para las realizaciones de sus objetivos de los cuales depende la empresa para obtener la “licencia a operar” y en consecuencia poder alcanzar sus metas (Muzi Falconi, 2004).

Capítulo 2

Comunicación en la red: Internet y la *web 2.0*

2.1 Internet

Para poder hablar de comunicación tanto a nivel empresarial como social en nuestra época es esencial reflexionar sobre los cambios y las repercusiones que Internet ha supuesto a todos los niveles en nuestra sociedad. Aunque hoy utilizar la red nos parezca algo normal, la revolución que ha generado este nuevo medio de comunicación se presenta dinámica, ya que se encuentra en continua evolución dentro de su sistema de funcionamiento.

Si analizamos el significado de la palabra Internet vemos como esta nace de la unión de dos palabras *Interconnected Networks*, es decir redes interconectadas, lo que nos permite definir el concepto como:

Una red mundial de computadoras u ordenadores interconectados mediante un protocolo especial de comunicación. (DRAE, 2011)

Esta definición no es suficiente para entender el fenómeno que Internet ha desencadenado a nivel social y tecnológico por lo que concierne el intercambio de informaciones posibilitado a través de la red. Por esta razón resulta interesante complementarla con las palabras de Kroll y Hoffman (1993) publicadas en un artículo en el que definen Internet como:

- Una red de redes basada en los protocolos TCP/IP²
- una comunidad de personas que usan y desarrollan las redes mismas
- un conjunto de recursos que pueden ser accesibles desde estas redes

Si bien esta definición se ha formulado años atrás resulta aún válida, ya que destacamos en ella el factor tecnológico, la individuación de una comunidad que utiliza la red y la posibilidad de acceder a los recursos presentes en ella.

El origen de Internet se remonta a la década de los sesenta, con un proyecto militar que se proponía como objetivo crear una red interna al sistema de defensa estadounidense y que

² Siglas de Protocolo de Control de Transmisión/Protocolo de Internet, un sistema de protocolos sobre el que se basa el funcionamiento de la red, permitiendo la transmisión de datos entre ordenadores.

en aquel momento tomó el nombre de ARPA, donde el acrónimo significa *Advanced Research Projects Agency*.

El proyecto nació a causa de las fuertes tensiones causadas por la Guerra Fría, situación que llevó al Departamento de Defensa de los Estados Unidos a formular un sistema que pudiera funcionar también en caso de una explosión atómica, en la que otros sistemas de comunicación no habrían podido subsistir. La investigación se basaba en los llamados *Packet Switching* que consisten en el envío de datos desde un ordenador, para desarrollar una interconexión de redes.

En 1969 como resultado del proyecto vio la luz ARPANET, el primer nudo de conexión realizado entre la Universidad de California de Los Angeles, el SRI de Stanford, la Universidad de California de Santa Barbara y la Universidad de Utah. En 1972 ARPA se convierte en DARPA una extensión del Departamento de Defensa de los Estados Unidos fijando como protocolo de transferencia de datos el TCP/IP.

En 1975 en el *Massachusetts Institute of Technologies* empieza el trabajo académico entre ordenadores y en los primeros años ochenta la parte militar se separa tomando el nombre de MILNET. La *National Science Foundation* de Estados Unidos transforma lo que queda del proyecto ARPA en NSFNET a la cual siguieron otras redes académicas como USENET y BITNET consintiendo, de esta manera, las transferencias de archivos a través de correo electrónico y empezando el recorrido que en poco tiempo llevaría a la consolidación de una red mundial única.

El uso con fines comerciales de la red se desarrolla en la década de los noventa gracias a la difusión de sistemas operativos y del lenguaje desarrollado por Tim Berners Lee investigador del CERN³, que dio vida a lo que hoy conocemos como *World Wide Web*, un sistema de nudos conectados a través de *links* que forman un enorme hipertexto en lo que se pueden combinar textos, sonidos, gráficos y animaciones.

³ Consejo Europeo para la Investigación Nuclear.

Hablando del *World Wide Web* mencionamos una interesante reflexión hecha por el diseñador gráfico Fernández Coca (1998: 45) en la que leemos:

“La World Wide Web es un hecho global, y cualquier persona puede acceder a ella sin ningún tipo de restricción inicial. Sin embargo tendremos que pensar, al menos como punto de partida, que toda actuación que realicemos sobre ella va dirigida a un público específico, al que conviene conocer si deseamos proporcionarle una herramienta útil con nuestro trabajo.”

En estas palabras aparece el concepto de público en lo que reconocemos la comunidad de cibernautas que utilizan la red y el concepto de herramienta en referencia a los recursos que la red proporciona, esto nos lleva a la siguiente definición de Echeverría (1998: párr. 1) que compartimos plenamente ya que nos permite poder afirmar que:

“El fenómeno de Internet no es más que la punta del iceberg, es el paradigma de la sociedad digital. Internet es un nuevo medio de comunicación. Primero fue la prensa, luego la radio, después la televisión. Ahora asistimos al nacimiento de un nuevo soporte para la información, que será la materia prima más valiosa del siglo XXI. Son las redes de telecomunicación, que forman un nuevo espacio cultural y social.”

Internet como nuevo medio de comunicación ofrece un espacio para la comunicación en un sentido muy amplio ya que se propone como una herramienta que otorga a los usuarios un rol que, a diferencia de los medios de comunicación tradicionales les ofrece la posibilidad de participar como sujetos activos en la producción de contenido, abandonando el *status* de sujetos pasivos.

Internet no se presenta sólo como un nuevo canal sino también como una plataforma que hoy es utilizada por otros medios, de hecho muchos periódicos presentan además de su versión impresa tradicional, su versión digital, las páginas de las emisoras televisivas y radiofónicas también confluyen en Internet y en este contexto se incluyen las empresas, que utilizan la red para desarrollar su comunicación corporativa y anuncios publicitarios.

Gracias a los nuevos dispositivos telefónicos llamados *smartphones*⁴, asistimos también a una conexión a Internet constante por parte de los usuarios, que a través de estos terminales en todo momento pueden compartir información y utilizar la red como recurso.

El concepto que surge de esta revolución en el mundo de la comunicación es el de “multimedialidad interactiva” en lo que elementos como los textos, las imágenes, las animaciones y los sonidos que el usuario puede compartir y gestionar sin un orden lineal se acercan cada vez más a la interacción entre individuos, generando un crecimiento a nivel tecnológico que permite la continua integración de sistemas y terminales que confluyen en un único dispositivo utilizado para acceder a la red.

La red Internet en nuestra sociedad es presente de manera constante, ya que hoy la utilizamos para recopilar información, comunicarnos con otras personas, realizar transacciones administrativas o comerciales. Muchas organizaciones estatales por ejemplo llevan sistemas informáticos que facilitan el acceso a los servicios por parte de la ciudadanía, de la misma manera también las empresas cuentan con un número en constante aumento de presencia en la red.

El uso comercial de la red llamado comúnmente *E- Commerce*, permite sin embargo nuevas oportunidades a nivel de negocios, lo que ha facilitado e impulsado al mismo tiempo la evolución de productores relacionados con la tecnología en tipologías de productos *hardwares*, *softwares* y gestores de líneas telefónicas, estos últimos principales proveedores de conexión a la red, que en el curso del tiempo han ido ofreciendo conexiones más rápidas y eficientes.

Esta globalización informática que permite superar los confines espaciales pone las empresas delante de una nueva posibilidad que se traduce en un potencial de clientes enorme, sin barreras, ofreciendo una capacidad de penetración también en mercados lejanos a un coste relativamente bajo si lo comparamos con los normales costes de difusión de la comunicación.

⁴ Dispositivo móvil construido sobre una plataforma informática que permite además del uso como teléfono, la gestión de datos personales y la navegación en internet.

Internet no sólo representa una oportunidad de mercado sino que también es una preciosa herramienta para la gestión de la información dentro de las mismas empresas u organizaciones, que utilizando la misma tecnología de la red pueden crear *networks* cerrados para poder intercambiar informaciones y material a nivel interno y potenciar la comunicación interna. Esta modalidad de uso de la red es conocida como Intranet.

En enero 2011 la Unión Internacional de Telecomunicaciones informó que el número de usuarios de Internet alcanzó los 2000 millones, dato que si confrontado con el año 2000 en lo que los usuarios eran 250 millones nos ayuda a entender la enorme expansión, que en poco más de una década, ha tenido el utilizzo de la red (El Mundo, 26/01/2011).

2.2 Comunicación en la red

Si el cambio comunicacional provocado por Internet ha cambiado la manera de comunicar y ha supuesto una revolución a nivel cultural y social, las empresas y las organizaciones también han tenido que adaptarse al nuevo medio de comunicación, esto no quiere decir que la actividad de comunicación se haya modificado en su substancia, sino que ha tenido que encontrar nuevas formas para presentarse.

El proceso de construcción de una marca llamado en mercadotecnia *Branding* o *Brand Managment* puede ser desglosado en cuatro etapas (Casado 2006: 132):

1. **Definición:** definición del conjunto del portafolio de valores, atributos y significados que la marca quiere (y tiene legitimidad) para representar y compartir con sus clientes. Deben estar completamente relacionados y completamente en coherencia con el posicionamiento definido.
2. **Creación:** creación de los signos por medio de los cuales expresaremos el portafolio de significados en primera instancia.
3. **Interiorización:** interiorización de la esencia de marca en todos los niveles de la empresa.
4. **Gestión:** gestión de la evolución y comportamiento de la marca en todas sus expresiones y decisiones.

Estas etapas son la que conducen a crear el conjunto de valores de una empresa o de una organización y que la diferencian de otras. Este proceso fundamental no cambia frente al nuevo medio de comunicación que es la red.

La definición de *Branding* propuesta por la Asociación Americana de Marketing nos ayuda a entender este concepto y al mismo tiempo nos ofrece un punto de partida para reflexionar sobre el concepto aplicado a Internet:

A brand is a customer experience represented by a collection of images and ideas; often, it refers to a symbol such as a name, logo, slogan, and design scheme. Brand recognition and other reactions are created by the accumulation of experiences with the specific product or service, both directly relating to its use, and through the influence of advertising, design, and media commentary. (AMA, 2012).

Reconocer la marca como la experiencia del cliente relacionada con un servicio o un producto nos acerca al nuevo reto que las empresas tienen que enfrentar para crear sus propios espacios en la red, considerando que el medio interactivo permite una participación de los usuarios mucho más alta respecto a los medios tradicionales y que como hemos visto les permite tener un papel activo. No sólo se trata de tener un abanico de posibilidad mucho más amplio a nivel de público objetivo, sino que también la red expone la marca a las opiniones de los usuarios que buscan respuestas y comparten contenido a través de Internet.

En este sentido el *Branding* aplicado a la red, mantiene sus características y amplía la posibilidad del usuario y de la marca de interactuar entre ellos asemejándose al paradigma anteriormente expuesto del Interaccionismo Simbólico en lo que los sujetos participan activamente a la construcción de una realidad, en este caso virtual.

Internet no sólo permite que el usuario pueda buscar informaciones, sino que también permite realizar transacciones de compras directas a través de pasarelas bancarias, agilizando de esta manera la venta de servicio y productos, hasta el punto que han surgidos muchas empresas que basan sus negocios en Internet sin apoyarse en establecimientos

físicos para sus actividades comerciales de cara al público. Esto permite encontrar nuevas posibilidades de comunicarse a través de un nuevo canal y también nuevas oportunidades en la creación de *business* empresariales.

Las empresas y las organizaciones gestionan su presencia principalmente a través de sus páginas *webs* corporativas donde ofrecen informaciones para los usuarios sobre su identidad, sus valores y productos o servicios ofrecidos. Las *webs* corporativas tienen que ser fáciles de navegar, su contenido tiene que ser claro y bien expuesto y el diseño tiene que añadir un nivel estético que resulte útil y sea del agrado del usuario. Aún así la sola presencia en la red no es suficiente para conseguir beneficios y darse a conocer, ya que el proceso tiene que ramificar en otras acciones con el objetivo de llevar el *target* hacia la *web* corporativa, es decir que las empresas tienen que encontrarse donde el consumidor busca informaciones, a través de publicidad y noticias relacionadas con la marca.

Los motores de búsqueda juegan un rol muy importante y de hecho son una herramienta que permite al usuario buscar la información en Internet utilizando unas palabras claves y redireccionándolo hacia las páginas *webs* relacionadas con su búsqueda. Su funcionamiento se funda en un conjunto de bases de datos almacenadas en servidores *webs* y gestionadas a través de las llamadas *spiders crawl* que crean listados de resultados a partir de las palabras claves insertadas (Carmona y Rodríguez, 2009). Los diferentes motores de búsqueda también dan diferentes resultados a partir de sus bases de datos y al diferente peso de los componentes presentes en las páginas *webs* encontradas que toman el nombre de SERPS, *Search Engine Result Pages*.

No conseguir aparecer en los motores de búsqueda equivale casi a no existir en la red y, aunque el registro en los motores de búsqueda es gratuito, no es sencillo poder aparecer en los primeros resultados. Para obtener visibilidad es posible pagar y de esta manera conseguir las primeras posiciones, pero no es el único modo. Los resultados obtenidos sin un pago se denominan como “orgánicos” y pueden ser determinados por muchos factores como la popularidad, la posibilidad de encontrar noticias relacionadas con el tema, la notabilidad y la actualización de noticias y también la capacidad de utilizar herramientas como el SEO: el Optimizador de Motores de Búsqueda que está relacionado con el contenido y con la

estructura de la página y con la relevancia que la misma puede tener, tomando en cuenta sus enlaces con otras páginas, su presencia en determinados directorios, la accesibilidad, la actualización etc.

La optimización de posicionamiento a través de un pago, la más utilizada para campañas de *marketing* y lanzamientos puntuales, se desarrolla a través del SEM *Search Engine Marketing* que proporciona enlaces patrocinados por los motores de búsqueda. Existen muchos motores de búsqueda y sin duda el más famoso y utilizado es Google.

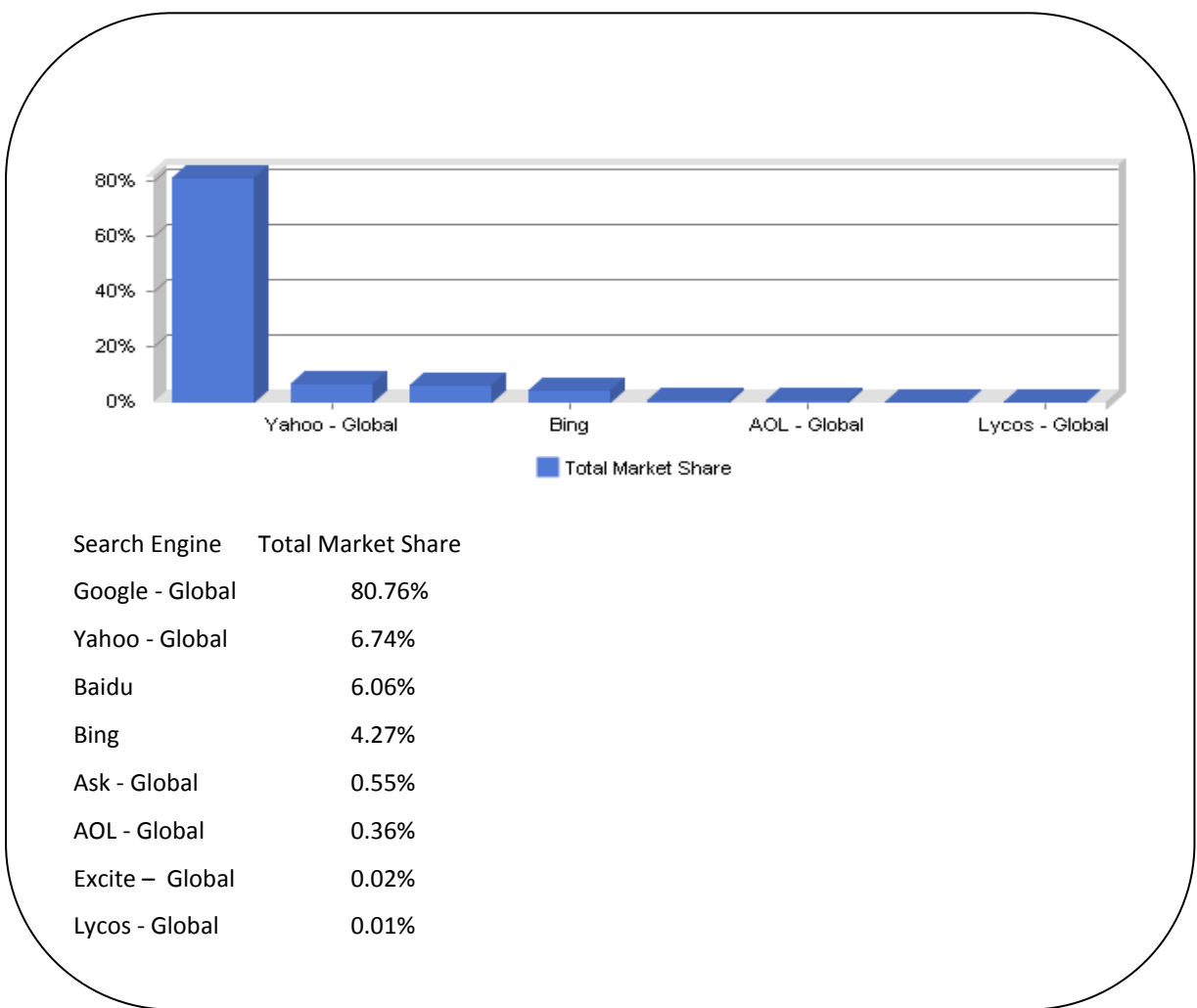


Fig.4: Search Engine Market Share (Netmarketshare, Marzo de 2012)

Google Inc., empresa fundada en 1998, es la propietaria de la marca Google que nace principalmente como motor de búsqueda y que a lo largo de los años ha desarrollado múltiples tipologías de servicios orientadas tanto al particular como a las empresas, a través de correo electrónico, mensajería instantánea, mapas geográficos, navegador de Internet etc.

Hoy Google es un gigante tecnológico y es la segunda marca más valorada al mundo después de Apple (Brandz, 2012), multinacional americana que se dedica al desarrollo de software y equipos electrónico, seguida por IBM otra multinacional estadounidense dedicada al sector informático, unos datos más que nos permiten percibir la profunda penetración que la informática y la red han conseguido en el tejido social y económico a nivel mundial.

Como hemos dicho antes, no aparecer en los motores de búsqueda no garantiza la posibilidad por parte de la empresa de salir entre los resultados encontrados por el usuario y si ya es necesaria una estrategia de posicionamiento para ser incluido también es importante el lugar donde aparece la información. Un estudio dirigido por Optify (2011) revela la importancia de los tres primeros resultados orgánicos en Google, los más visitados por parte de los internautas, revelando de esta manera también la influencia ejercitada por Google en las visitas que recibe una *web* o en la importancia dada a algunas noticias respecto a otras.



Fig. 5: Estudio dirigido por Optify (2011).

2.3 La Web 2.0

Internet como hemos mencionado al principio no puede ser considerado un medio de comunicación estático ya que se encuentra en continua evolución obligando los usuarios, tanto empresas como organizaciones y particulares, a adaptarse a sus nuevos lenguajes que se presentan cada vez mas interactivos y actualizados. En la breve historia de Internet podemos encontrar grandes cambios en periodos muy cortos y actualmente estamos viviendo la llamada “era de la *web 2.0*”.

Para aclarar el uso de esta terminología tenemos que precisar el significado de la anterior *web 1.0*, con la que se hace referencia a un tipo de información en la red que permite al usuario la sola lectura de los contenidos de la página. En el caso por ejemplo de la página *web* de una empresa el usuario se limitaba a la visualización del contenido expuesto en ella. A través de navegadores de solo texto y sucesivamente del llamado lenguaje HTML (*Hyper Texto Markup Language*) que permitió la realización de páginas más agradables a la vista, la *web 1.0* consistía en cierto número de documentos interconectados entre ellos, que proporcionaban información a un usuario pasivo, ya que la generación de contenidos era realizada por programadores profesionales. Sin duda la presencia de información era un recurso útil para el usuario, pero basado en un uso estático de la *web*, considerando también que las limitaciones de la generación de contenido por parte de profesionales del sector no garantizaba una actualización constante de las páginas en la red.

El concepto de *web 2.0* empezó a delinearse a partir del 2001 después de la crisis de la “Burbuja Puntocom” terminología con la que nos referimos a un periodo de tiempo entre el 1997 hasta el 2001 en el que se pensaba que cualquier empresa basada en Internet fuera destinada al éxito, generando un aumento de las inversiones en el sector a nivel bursátil y creando nuevos empleos. Desafortunadamente entre el 2000 y el 2001 muchas de estas empresas vinculadas a Internet quebraron debido al hecho que la mayoría carecían de programas empresariales realistas, lo cual llevó a una caída en la bolsa con la huida de los inversionistas y el desplome del sector IT (Jarmichoja Parson y Oja, 2008).

En un primer momento se pensó que las expectativas sobre Internet habían sido desproporcionadas y que no tuvieran realmente un futuro, pero resultó ser que aunque muchas empresas fracasaron en sus intentos de éxito el uso de la red no se desplomó y no se vio afectado, sino que sólo sobrevivieron unas empresas con determinadas características en su manera de estar presentes en la misma.

Dos empresas, O' Reilly y Media Lab, llevaron a cabo un análisis para determinar cuáles eran las características de las empresas que habían sobrevivido al estallido de la crisis de la "Burbuja Puntocom" y a partir de estas características empezaron a definir el concepto de *web 2.0*.

Las principales características que diferenciaban el mundo 2.0 del 1.0 y que fueron la clave de éxito de las empresas que no fracasaron durante la crisis resultaron ser (Margaix, 2008: 7):

- La web como plataforma
- Remezclar la *web*
- Arquitectura de la participación

Alrededor de estos tres conceptos asistimos al nacimiento de nuevas tendencias en la red que pronto se volvieron fundamentales y esenciales a nivel social, cultural y económico.

Entender la *web* como una plataforma supone la generación de servicios accesibles desde cualquier ordenador independientemente del sistema operativo utilizado, siendo este último un *software* instalado en un sistema de elaboración que permite la coordinación de los recursos del *hardware*. En el mercado hay diferentes sistemas operativos, entre los más conocidos y utilizados encontramos el de Microsoft y el de Apple. La capacidad de adaptarse a cualquier sistema operativo sin necesitar la instalación de un programa y basándose principalmente en el uso nos permite entender la *web* como una plataforma accesible desde cualquier ordenador o dispositivo con una conexión a Internet.

Cuando hablamos de remezclar la *web* hacemos referencia al concepto de híbrido, es decir la posibilidad de mezclar información a través de los llamados *mush-up*, páginas *webs* o

aplicaciones capaces de combinar datos. Uno de los ejemplos más representativos es la página *web* de Panoramio que combina a la vez fotos subidas por los usuarios y la cartografía del servicio de Google Map. Esta tendencia permite a la vez poder llegar a distintas informaciones garantizando mayor visibilidad a los sitios *webs*.

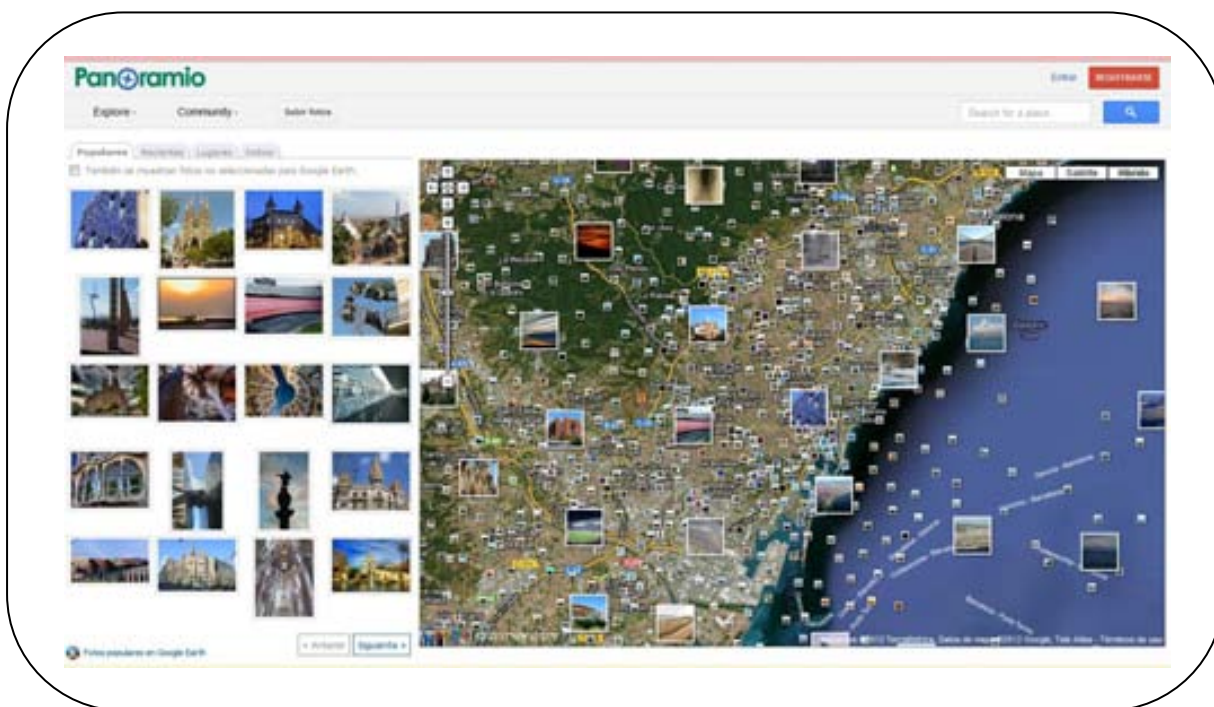


Fig.6: Homepage de Panoramio

La recién mencionada página Panoramio también nos sirve como ejemplo para poder hablar de la arquitectura de la participación en la que es fundamental que los usuarios puedan generar información, que en este caso se concreta en la subida de fotos a la *web*. No obstante hay que decir que el híbrido no es el punto central de la inteligencia colectiva que se genera en la *web 2.0* ya que existen páginas *webs* donde el contenido es totalmente generado por los usuarios, como el caso de Flickr o YouTube, *blogs* y redes sociales.

El usuario en la *web 2.0* toma un rol principal utilizando las páginas *webs* para poder compartir, comentar y estar en contacto con otros usuarios y por esta misma razón se habla también de “*web social*” como sinónimo de 2.0.

Otro ejemplo que nos ayuda a entender el fenómeno de la *web 2.0* es el éxito de páginas como Wikipedia que se presenta como una enciclopedia *online* constantemente actualizada, en la que el contenido es generado por los usuarios. El contenido estático en la *web 2.0* se

vuelve pronto obsoleto y no facilita las actualizaciones en tiempo real y constante, que en cambio la participación colectiva permite. Sin embargo esto también puede representar un problema a la hora de otorgar confianza a una *web* y que depende de la credibilidad de las empresas y del criterio de los usuarios.

La *web 2.0* de esta manera puede considerarse basada en cuatro líneas fundamentales (Cobo y Pardo, 2007):

- *Social Networking*: describe todas aquellas herramientas diseñadas para la creación de espacios que promueven o faciliten la conformación de comunidades e instancias de intercambio social.
- *Contenidos*: hace referencia a aquellas herramientas que favorecen la lectura y la escritura en línea, así como su distribución e intercambio.
- *Organización social e inteligente de la información*: herramientas y recursos para etiquetar, syndicar e indexar, que facilitan el orden y almacenamiento de la información, así como de otros recursos disponibles en la red.
- *Aplicaciones y servicios (mashups)*: dentro de esta clasificación se incluye un sin número de herramientas, software, plataformas en línea y un híbrido de recursos creados para ofrecer servicios de valor añadido al usuario final.

Coherentemente con estos principios de la *web 2.0*, en la red se han desarrollado instrumentos que permiten gestionar y generar contenido, entre los cuales destacamos los principales como las redes sociales, los *blogs*, las *wikis* y los intercambios de noticias.

2.3.1 Las Redes sociales

El concepto de “red social” deriva directamente de los ámbitos académicos relacionados con la sociología y la psicología social que nos ayudan a entender el concepto aplicado a las llamadas redes sociales presentes en la Internet. Para poder introducir la noción de red social empezamos refiriendo como Durkheim (2005: 39) define el “hecho social”:

“Modos de actuar, de pensar y de sentir, exteriores al individuo, dotados de un poder de coacción en virtud del cual se imponen sobre él.”

Con esta definición la preocupación de Durkheim era la de individuar los fenómenos que tuvieran que ser objeto de estudio en el ámbito sociológico, enfrentando el problema del uso impreciso del término “social”, que si no es contextualizado correría el riesgo de ser utilizado para referirse a cualquier acontecimiento o actividad humana como beber, comer o pensar, que en realidad pertenecen a otras esferas académicas como la biología y la psicología.

Definir el “hecho social” como una conducta determinada por elementos exteriores al individuo, pone énfasis sobre el hecho que el individuo no es la base del estudio, sino la sociedad y por esta razón puede ser clasificado como social.

El poder de coacción ejercitados por los hechos sociales no se perfila como unas obligaciones que el individuo tiene que cumplir dentro de la sociedad, sino mas bien hace referencia a unas reglas marcada por el contexto en el que se encuentra el sujeto, que libremente puede decidir de rechazarlas, aunque inevitablemente va a encontrar resistencia a su conducta.

En las ciencias sociales encontramos los términos “redes sociales” para referirnos al estudio de las relaciones entre individuos, grupos u organizaciones o incluso para referirnos a la sociedad, perspectiva que nos permite introducir el concepto de redes sociales en Internet, formalizadas a través de páginas que basan su funcionamiento y sus estructura en las relaciones de un individuo con otros.

En Internet es posible encontrar un amplio número de redes sociales y que actualmente se encuentra en continuo aumento, razón por la que vamos a hacer una clasificación basada en tipologías, tomando en consideración las más populares (Fernández Burgueño, 2009):

Clasificación por público, objetivo y temática

- Redes sociales horizontales: dirigidas a todo tipo de usuario y sin una temática definida. Se basan en una estructura de celdilla permitiendo la entrada y participación libre y genérica. (Facebook, Twitter, Hi5, Myspace, etc.)
- Redes sociales verticales: concebidas sobre la base de un eje temático agregador. Su objetivo es el de congregar en torno a una temática definida a un colectivo concreto, suelen tener perfiles dedicados al mundo profesional, al ocio o de carácter mixto. (Linkedin, Xing, Wipley, Minube Dogster, last.Fm etc.)

Clasificación por el sujeto principal de la relación

- Redes sociales humanas: centran su atención en fomentar las reacciones entre personas uniendo individuos según su perfil social en función de sus gustos, aficiones, lugares de trabajo. (Koornk, Doppir, Youare y Tuenti.)
- Redes sociales de contenido: unen perfiles a través de contenido publicado, los objetos que posee el usuario o los archivos subidos por éste a la red. (YouTube, Flickr, Bebo, Friendster, Dipty etc.)

Clasificación por localización geográfica

- Redes sociales sedentarias: Este tipo de red social muta en función de las relaciones entre personas, los contenidos compartidos o los eventos creados. (Rejaw, Blogger, Kwippy, Plaxo, Bitacoras.com, Plurk.)
- Redes sociales nómadas: suman al funcionamiento de las redes sociales sedentarias un factor de mutación basado en la localización geográfica. Estas redes se componen o se recomponen a tenor de los sujetos que se hallen geográficamente cerca del lugar en el que se encuentra el usuario, los lugares visitados o aquellos a los que tenga previsto acudir. (Latitud, Brighthkite, Fire Eagle y Skout.)

Dentro de esta clasificación también es necesario precisar que las redes pueden permitir la visualización dependiendo de si son abiertas o cerrada, es decir si necesitan de la registración del usuario o no para acceder a la información.

2.3.2 Los *blogs*

Como hemos afirmado anteriormente la posibilidad de volcar contenido en la red en un principio era limitada a profesionales del sector, mientras que hoy es posible para cualquier usuario aportar contenido en Internet y una de las herramientas más utilizada es el *blog*.

Desde un punto de vista técnico el *blog* se presenta como una página *web* en la que es posible editar y publicar de manera sencilla, sin necesitar conocimientos específicos en el ámbito de la programación informática, permitiendo de esta manera un uso más accesible para todo tipo de usuario.

En 1997 el escritor estadounidense Jorn Barger empezó a utilizar el término *weblog* para indicar aquellas páginas en la red de carácter personal (Cardoso, 2008), sucesivamente se difundió el término *blog* con el surgir de servicios gratuitos de edición, alojamiento de publicaciones personales electrónicas, como el popular Blogger.

La facilidad y la accesibilidad de esta herramienta han generado el nacimiento de una multiplicidad de tipologías de *blogs*, desde el uso como diario personal, sobre argumentos de interés, de tipología profesional, de ocio etc. Aun así es posible individuar algunas características para poder entender el fenómeno y la estructura de estas páginas, que fundamentan su existencia sobre la posibilidad de volcar contenido en la red a través de *posts*, término con el que se hace referencia a las entradas publicadas o redactadas por parte de los autores (Bruguera y Lara, 2007):

Clasificación por autoría:

Cuantitativa

- *Blog* individual: el diario personal
- *Blog* colectivo: conjunto de personas particulares que se identifican explícitamente o que mantienen una identidad simbólica.

Cualitativa

- *Blog* personal: autoría libre e independiente por parte de usuarios particulares, individuales o colectivos, identificados o bajo un seudónimo de grupo.
- *Blog* corporativo: impulsado individualmente o colectivamente desde el seno de empresas, instituciones u otro tipo de organización como complemento informal de sus estrategias comunicativas tanto a nivel externo como a nivel interno.

Clasificación por contenido:

- Información personal: centrado en los contenidos y las reflexiones que el autor considera de interés publicar a cada instante desde su punto de vista subjetivo.
- Circulación de noticias: *blog* centrado en la recomendación, ampliación y comentario de hechos que sean noticias desde el punto de vista del autor y de las respuestas de los lectores.
- Temáticas especializadas: recopilan información relevante desde el punto de vista del autor sobre temáticas específicas como pueden ser la tecnología, la ecología, la literatura, la religión etc.

Clasificación por formatos:

- Basados en textos: *blogs* centrados en la publicación, la circulación y el intercambio de anotaciones textuales redactadas.
- Basados en imagen: comúnmente llamados *fotoblogs* difunden información en el formato fotográfico o de la imagen digital.
- Basados en videos: comúnmente llamados *videoblogs* difunden información en el formato del video.

Tanto la imagen como el video suponen cierta necesidad de espacio de alojamiento que se revela como una limitación por el autor, es por esto que *webs* como Flickr o YouTube han conseguido ser sucesivamente más funcionales, ya que permiten más capacidad de alojamiento.

- Basados en sonido: conocidos como *podcasts* permiten el intercambio de ficheros de sonido y audio.

Clasificación por fórmula de gestión:

- Propia: la gestión de contenidos se produce desde herramientas y programas instalados en el ordenador del autor y el alojamiento del *blog* suele realizarse en un servidor corporativo o contratado directamente por el usuario.
- En línea: cuando el autor utiliza uno de los numerosos servicios gratuitos que ofrecen de forma conjunta alojamientos y herramientas de mantenimiento y gestión.

2.3.3 Los wikis

El *wiki*, palabra hawaiana que significa rápido, es un sitio *web* que puede ser creado y gestionado por los usuarios de la red de manera fácil y sin necesitar conocimientos de programación. El término inicialmente *wikiwikiweb* fue acuñado por Ward Cunningham en 1995 con la idea de que más personas pudieran introducir información desde distintos puestos de trabajo (Fissore et al., 2010).

Uno de los ejemplos más destacados de este sistema, que propulsa el concepto de inteligencia colectiva, es la popular página de Wikipedia mencionada ya anteriormente, proyecto que empezó en 2001 por la labor de Jimbo Wales y Larry Sanger. La idea era crear una enciclopedia libre en la que los usuarios pudieran aportar sus conocimientos y editar fácilmente los contenidos. Actualmente existen muchos sitios *webs* de este tipo sobre temáticas concretas, aunque la más grande en este momento resulta ser la versión en inglés de Wikipedia.

Este funcionamiento permite, en el caso de las enciclopedias por ejemplo, editar el contenido en diferentes idiomas contando con el trabajo de personas de todo el mundo y en la posibilidad de actualizar el contenido prácticamente en tiempo real y sin pérdida de informaciones, ya que estos tipos de páginas permiten guardar un historial de cambio que facilita el recupero de cualquier información editada precedentemente.

Técnicamente podemos definir el uso de los *wikis* de esta manera:

Un Wiki permite que se escriban artículos colectivamente (co-autorial) por medio de un lenguaje de wikitexto editado mediante un navegador. Una página wiki cualquiera es llamada “página wiki”, mientras que el conjunto de páginas (normalmente interconectadas mediante hipervínculos) es “el wiki” (Fissore et al., 2010: 18).

Es importante a la hora de definir un *wiki* diferenciarlo de un *blog* poniendo en evidencia algunas características específicas del primero (Fissore et al., 2010: 18):

- El *wiki* permite organizar contenido libremente, mientras los *blogs* siguen una estructura cronológica y por categorías.
- El *wiki* permite poder modificar el contenido editado por otro usuario, mientras en los *blogs* solo el autor puede aportar modificaciones.
- El *wiki* permite un historial con la memoria de los cambios efectuados en el texto, mientras los *blogs* suprimen el contenido publicado anteriormente.
- Los *wikis* necesitan la registración en la página de los usuarios *web* para poder realizar modificaciones en el contenido, mientras en un *blog* es posible dejar comentarios introduciendo un nombre y una dirección de correo electrónico.

La herramienta del *wiki* también está siendo utilizada para el desarrollo de Intranets dentro de empresas como Nokia, Motorola, Intel o Sony con el objetivo de facilitar sus procesos internos. (Morales, 08/04/2007)

2.3.4 RSS

La sigla RSS significa *Really Simple Syndication* y es un formato de distribución de contenidos *web*. Considerando la amplitud de la explicación a nivel técnico queremos en este apartado hacer hincapié en aquellos aspectos que resultan especialmente relevantes a la hora de gestionar información y contenido en la red.

Su característica principal son las llamadas “fuentes RSS” que permiten recoger contenidos publicados en páginas *webs* sin la necesidad de visitarlas manualmente. De esta manera es posible visualizar información actualizada, de más sitios de interés en una única página.

El fenómeno más evidente de este tipo de tecnología son las llamadas “páginas de inicio”, es decir aquella que el usuario elige como página principal de su navegador y que presentan al mismo tiempo información actualizada de tipo diverso, proveniente de páginas *webs* diferentes, incluyendo también información personal del usuario, como por ejemplo la actualización de su correo electrónico (Miyahoo, Bloglines, Igoogle, etc.).

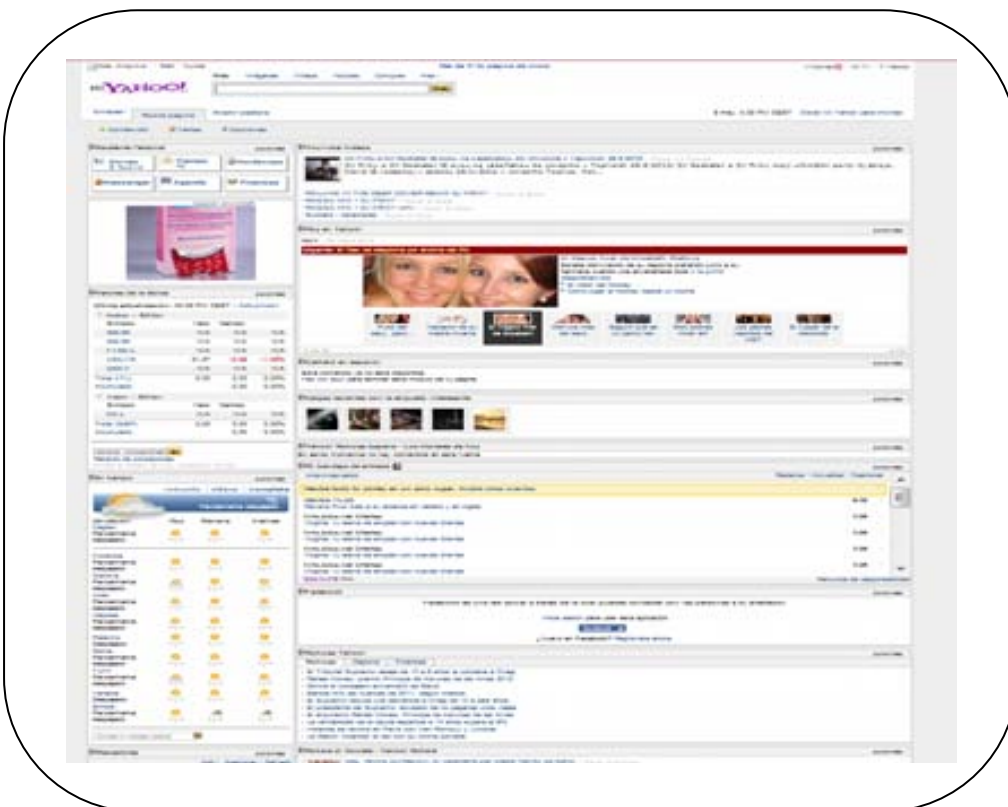


Fig.7: MyYahoo.

2.4 Nuevos profesionales de la comunicación

La revolución a la que Internet ha sometido toda la sociedad hodierna ha creado nuevos perfiles a nivel laboral no solo en el ámbito tecnológico e informático sino que también ha supuesto una evolución profesional entre los responsables de comunicación dentro de las empresas o de las organizaciones.

Nos resultan interesantes los datos emergidos por la investigación llevada a cabo por la agencia de comunicación AxiCom en colaboración con ANEI, Asociación Nacional de Empresas de Internet, realizada en ámbito nacional sobre 123 encuestados *online* para medir los efectos que han surgido entre los profesionales de la comunicación las nuevas herramientas y los canales sociales presentes en la red.

En ésta destacamos algunos resultados que nos permiten entender los cambios que se han realizado en los últimos años en la gestión de la comunicación acerca del uso de las redes sociales, tanto a nivel personal como profesional y el impacto en las empresas (ANEI y Axicom, 2012).

Uso de redes sociales por parte de los profesionales de la comunicación

- Twitter es el canal más utilizado para sondear temas relevantes (70%), como fuente de información (64%), como altavoz para difundir mensajes de la compañía (64%) y para relacionarse con blogueros y periodistas (52%).
- LinkedIn es la red favorita de los profesionales de la comunicación para relacionarse con personas del entorno corporativo (62%) y para promocionarse profesionalmente (75%).
- Facebook es la opción que eligen a la hora de entretenerse (76%) y relacionarse con su círculo de amistades y/o familiares (88%).
- Google+, Tuenti, Xing, Hi5 o MySpace, apenas tienen presencia en la actividad de los encuestados.

Uso a la hora de relacionarse con los prescriptores relevantes

- Twitter es la herramienta más utilizada para interactuar con periodistas (59%).
- Facebook lo es para alcanzar a los usuarios (55%).
- LinkedIn se usa para relacionarse con el entorno corporativo (56%) y el *blog* para relacionarse con los propios blogueros (16%).

Presencia corporativa en los canales sociales

- El 55% de las empresas consultadas tiene *blog* corporativo.
- El 30% de las compañías cuentan con perfil en Facebook.

- El 27% de las compañías cuentan con cuenta de Twitter.
- El 20% tiene algún tipo de presencia o actividad en LinkedIn.

Uno de los mayores problemas que plantea el uso de los nuevos canales es la falta de estudios reglados específicos para preparar los profesionales que la red exige para la gestión de la comunicación en Internet. A pesar de la falta de la institucionalización, debida también a la rapidez con lo que las empresas y las organizaciones han tenido que adaptarse a las nuevas formas de comunicar, existe en el mercado una gran flexibilidad de perfiles, desde ingenieros, informáticos o diseñadores, hasta documentalistas y publicistas así como una oferta formativa especializada en fuerte aumento.

Por lo que concierne de manera específica la comunicación, poseer los conocimientos adecuados a nivel técnico no garantiza una buena gestión. Este, muchas veces, es el error más común cometido por parte de las empresas que aún se encuentran en el proceso de entendimiento de herramientas como redes sociales y *blogs* y de su funcionalidad para comunicar con los clientes/usuarios.

En este contexto nace el profesional de los *social media*, también llamado *Community Manager*, que se encarga de la gestión de los canales de comunicación dinámicos como redes sociales y *blogs*. La necesidad de identificar esta figura profesional es debida al aumento de los *blogs* corporativos, a la presencia de las compañías en las redes sociales y a la necesidad, para la organización, de un experto que actúe de manera dinámica y favorable con sus públicos a través de estos canales.

Es imprescindible que estas figuras profesionales, para desenvolver su trabajo dentro de una compañía, estén al corriente de la filosofía de la empresa y de su identidad corporativa, (conceptos estos que profundizaremos más adelante) para poder de esta manera desarrollar sus funciones coherentemente.

La definición de *Community Manager* según la AERCO, Asociación española de los responsables de Comunidades *Online* fundada en 2008, es:

Aquella persona encargada o responsable de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes. Una persona que conoce los objetivos y actúa en consecuencia para conseguirlos. (AERCO, 2011; citada en González Vallés, 2011: 16).

Esta definición nos permite entender que estamos hablando de una figura clave en la gestión de la comunicación, ya que en sus tareas confluyen elementos fundamentales para la organización con, al mismo tiempo, el enlace directo con los usuarios.

Las funciones principales que tiene que llevar a cabo un *Community Manager* están relacionadas con (Lescano, 2010):

Marketing Online y estrategias de difusión de informaciones

- Fomentar un sentido de comunidad en torno a la compañía
- Monitorear las principales conversaciones en línea y eventos relacionadas con la compañía
- Participar en sitios de redes sociales
- Administrar, mantener y asegurar el éxito del *blog* o del perfil de la compañía
- Representa una herramienta viable para comunicar con los clientes
- Promover el *blog* o la página de perfil

Relaciones públicas

- Identificar los factores de influencia en su ámbito. Establecer relaciones y colaborar con ellos.
- Involucrar y motivar a los defensores de la compañía en línea más activos y asegurarse de que sus esfuerzos son reconocidos.
- Responder a las crisis de manera oportuna y profesional.

Cliente y Soporte Técnico

- Conocer perfectamente los productos o servicios ofrecidos por la compañía
- Escuchar a los clientes y responder a sus comentarios agradeciendo las aportaciones

- Supervisar los foros en línea, identificar los problemas potenciales
- Tener criterio a la hora de comunicarse con los clientes acerca de temas potencialmente polémicos
- Abogar por las necesidades del cliente y al mismo tiempo por las de la compañía de manera diplomática

Desarrollo de Productos y Control de Calidad

- Comunicar las sugerencias de los clientes y aportar ideas para mejorar el servicio/producto.
- Participar en los debates sobre el uso del producto.
- Informe sobre defectos del producto.

Embajador

- Elaborar directrices para que la comunicación sea a la vez eficaz y coherente con la imagen de la organización y la estrategia general de comunicaciones.

Después de haber explicado el perfil del profesional en *social media* encontramos otra definición de David Coghlan, profesor en Trinity Collage de Dublín que nos ayuda a entender en resumen la importancia de este especialista de la comunicación:

“Es el arte de la gestión eficiente de la comunicación de otros online en las diferentes herramientas idóneas para el tipo de conversación que creamos conveniente con nuestros potenciales clientes (ya sea un blog, una comunidad a medida, una cuenta en Twitter, una Página de Fans en Facebook). Es el rostro de la marca.”(Coghlan, 2010; citado en González Vallés, 2011: 16).

Capítulo 3

Conceptos corporativos:
imagen y reputación

3.1 Conceptos corporativos

El concepto de corporación tiene raíces lejanas en el Medioevo, ya que es alrededor del año 1200 cuando se desarrolla el asociacionismo entre profesionales que se ocupan de una misma arte. Con la palabra corporación del latín *corporatiō*, - *ōnis* se indica una *asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines* (DRAE, 2011).

En el Medioevo pertenecer a una corporación significaba estar bajo una serie de normas y reglas preestablecidas en las que los profesionales se reconocían. Las corporaciones operaban siguiendo unos principios y un sistema de jerarquías. A modo de ejemplo, los italianos Dante Alighieri y Giotto pertenecían a la famosa corporación medieval de los *“Medici e degli Speziali”*.

Las corporaciones no sólo juntaban personas que compartían habilidades, intereses y profesiones, sino que, con el paso del tiempo, se volvieron asociaciones con mayor influencia e importancia a nivel tanto político como social y, por lo tanto, jurídico.

Pertenecer a un grupo social era para un individuo una forma de presentarse delante de un público externo al grupo mismo, para manifestar valores y creencias y adquirir una imagen social ampliamente reconocida. Pertenecer a una corporación revelaba valores y virtudes de una misma persona, que se suponía tenían que ser compartidas por parte de todo los adeptos.

Hoy en día cuando hablamos de lo que concierne a lo corporativo de una empresa utilizamos el término corporatividad que, aunque no reconocido por la Real Academia Española, se ha difundido tanto en el territorio nacional como fuera del mismo como un vocablo de uso común, para referirse al conjunto de informaciones, símbolos, marcas y valores que constituyen la organización y que, por tanto, asumen las personas que trabajan en la misma.

Los conceptos corporativos que definen a las empresas pueden ser diferenciados en varios niveles y contribuyen a fijar en el público una información distintiva y de reconocimiento hacia la organización misma:

- La imagen corporativa: es la imagen que los públicos perciben de una organización en cuanto a entidad. Esto supone que su existencia está ligada a su imagen y a su reconocimiento como presencia.
- Identidad corporativa: la identidad corresponde a la personalidad de la organización, entendiéndose por esto lo que ella pretende ser y aquello que le permite distinguirse entre las demás organizaciones.
- Comunicación corporativa: todo el conjunto de informaciones facilitadas por parte de la empresa hacia sus públicos a través de los diferentes canales de comunicación.
- Realidad corporativa: nos referimos a la realidad corporativa cuando hacemos referencia a todas las estructuras físicas y materiales de la organización, tales como oficinas, fábricas, empleados o productos. Es decir, todo lo que podemos considerar tangible y que es propiedad material de la organización.

La corporatividad *in toto* de una empresa consigue ofrecer rasgos distintivos de la empresa misma hacia el público externo e interno, permitiendo ocupar un espacio en la mente de los públicos y, por lo tanto, existir.

Podemos hablar de **filosofía corporativa** (Capriotti, 2008) de una empresa considerando la concepción global de la organización establecida para lograr los objetivos de la compañía favoreciendo la elaboración de estrategias para alcanzar sus fines.

Dentro de la filosofía corporativa hay que diferenciar algunos conceptos:

La **misión corporativa** es la que define lo que la empresa es y hace en términos de satisfacción de los públicos (Levitt 1995; citado en Dolan, 1995).

A través de esta definición podemos entender como un pequeño negocio, como por ejemplo una librería, puede ser conocido como “librería”, es decir un lugar donde se venden libros, o puede bajo otra concepción, proyectar la visión con un nombre como “La Casa del Libro”, que nos permite identificar aquella tienda como el lugar donde los libros residen. Está claro que tal forma de presentarse tiene que ser seguida por una coherencia y una satisfacción del cliente, para que la organización sea realmente reconocida como tal. Resulta ser tan importante lo que se hace como la forma en la que se hace.

Los **valores corporativos** son las creencias de la empresa sobre las cuales basa sus actividades, definiendo una coherencia en su actitud tanto a nivel profesional como humano. Esto se hace a través de los valores, la calidad el respeto del medio ambiente, la innovación etc. El resultado directo es que la empresa se implica con esta actitud específica frente a su público, tanto externo como interno.

La **visión corporativa** representa la perspectiva futura de una organización. Es decir, dónde la organización misma quiere llegar, su propia ambición y al mismo tiempo, su reto.

Tanto a nivel externo como a nivel interno, la visión corporativa se tiene que considerar como un estímulo y una dirección a seguir. Es fundamental para los empleados de una organización y es también básica para el reconocimiento y la aceptación a nivel social por parte del público externo.

La **cultura de empresa** corresponde a todo el historial de la misma, a su conjunto de valores y actuaciones a través del tiempo, ejecutado y transmitido de forma deseada y voluntaria, o no. Aunque no haya un estudio específico de la cultura de empresa, ésta es notada y reconocida por parte de todo sus públicos puesto que representa todo lo vivido por la misma empresa.

Podríamos decir que si la filosofía de empresas es el conjunto de elementos que la organización quiere dar a conocer para producir un efecto de percepción a nivel ideal y proyectar comunicando lo que quiere ser, la cultura de empresa es lo que ésta realmente es,

el elemento básico e imprescindible para desarrollar un análisis que permita construir una imagen coherente de la compañía.

La cultura de empresa es formada por varios elementos que podemos resumir en (Capriotti, 2008):

- La personalidad y normas del fundador: Es frecuente que en el nacimiento de muchas organizaciones lo que determine la línea de acción y las características de la misma sean las normas o los principios inspiradores que han sido establecidos en el momento de su creación por parte de su fundador o fundadores.
- La personalidad y normas de las personas claves: los directivos de una compañía son los responsables de fijar los principios y la política global de la organización, ambas cosas son esenciales para el reconocimiento de ésta. Sobre todo en las empresas de grandes dimensiones es frecuente que los altos cargos estén implicados tanto a nivel social y político y representen para el público la cara de la organización. Por lo tanto hay que tenerlos en cuenta a la hora de considerar cuáles son los rasgos distintivos de la misma.
- La evolución histórica de la organización: las diversas etapas vividas por la empresa y su forma de seguir con su producción son consideradas y valoradas parte de su cultura.

El “hacer” de la organización a lo largo de los años constituye un aspecto fundamental para el desarrollo de una línea de actuación que acaba siendo parte integrante de la compañía misma.

- Los éxitos y fracasos de la organización: tanto los logros de la empresa como las derrotas son parte del histórico de una organización, que permite a ésta misma saber qué hacer y qué no hacer en determinadas circunstancias. Los éxitos y los fracasos corresponden a un desarrollo o a un cambio en la misma cultura de una organización,

y frente al exterior son elementos que construyen y corroboran la opinión pública de la que goza la empresa.

- La personalidad de los individuos: también las características personales de los miembros de una empresa, sus valores, principios y creencias tienen una influencia en la determinación de la cultura corporativa. Esto es así porque la interactividad de los empleados de la empresa, tanto entre ellos como con el mundo externo, hace que las experiencias y vivencias de cada uno reviertan en la propia organización ya sea por el tiempo pasado en las oficinas o por la forma de gestionar el trabajo a nivel personal.
- El entorno social: no se puede prescindir del entorno, ya que es en él dónde la empresa opera, desarrolla y elabora sus actividades. El entorno y su contexto contribuyen y condicionan las formas y los actos de las actividades llevadas a cabo por la compañía. Se puede pensar en la diferencia de cultura entre empresas localizadas en países diferentes que inevitablemente se verán condicionadas, a su vez, por la estructura y la cultura social que las rodea y que por lo tanto determinará las relaciones interpersonales. Tanto el entorno social como la cultura de empresa pueden ser considerados factores de integración en los que los empleados tienen la posibilidad de reconocerse y compartir tanto valores, como elecciones comunes.

Capriotti (2008) divide en tres el número de los factores que determinan las tendencias de la cultura corporativa. Los mismos son, a saber:

Factores sociológicos: haciendo referencia a factores como los valores, las normas o los ritos, y considerándolos aspectos vinculados con los individuos en el grupo, en este caso la organización de referencia.

Factores de dirección: ligados a la estructura organizativa, a las estrategias empresariales y al estilo de dirección. Se refieren al sistema de funcionamiento de la organización y determinan las características de la cultura de empresa.

Factores comunicativos: hacen referencia tanto a la comunicación interna de la empresa difundida a través de material informativo como memorándum, carteles etc., como a la comunicación externa, hablando, por tanto, de todo lo que concierne las manifestaciones de la organización hacia el público, como son los anuncios publicitarios, los comunicados de prensa, folletos, catálogos, etc.

Los factores comunicativos juegan un rol fundamental en la creación de la imagen de la compañía hacia el exterior. No nos referimos simplemente a la comunicación de un producto o de los productos de la empresa, sino a la manifestación de la identidad corporativa. En este caso los públicos no serán reconocidos simplemente como un *target* o como los consumidores, sino, por el contrario, como los interlocutores sociales con los que la empresa dialoga. Tanto el público interno como el público externo contribuyen a la formación de una imagen de empresa socialmente reconocida y a la formación de su reputación.

El sentimiento de pertenencia que puede ser expresado por parte de las personas involucradas en la empresa, independientemente de su cargo y función es también un rasgo muy claro de la identidad de la empresa para los actores externos a ella.

A través de la comunicación corporativa se desarrolla la comunicación del productor, la empresa se reconoce como corporación productora (Piñuel, 1997). Esto es lo que la diferencia de las actividades de publicidad y *marketing* que tienen como objetivo la comunicación del producto.

La comunicación corporativa representa un compromiso social de la entidad ante los interlocutores ya sean ciudadanos, otras empresas, operadores financieros o asociaciones y supone manifestar valores y actividades que comprometen e implican a la organización como agente social; es decir, como identidad con un poder sobre las actuaciones sociales políticas y económicas.

3.2 Definición de imagen corporativa

Podemos definir la imagen como aquella percepción *que después de haber contemplado un objeto con mucha intensidad, persiste en el ojo aunque con los colores cambiados*. Si la definición es de imagen pública diremos que es *el conjunto de rasgos que caracterizan entre la sociedad a una persona o a una entidad* (DRAE, 2011).

A continuación reportamos algunas definiciones más específicas del concepto de imagen corporativa:

“la imagen de la empresa es la idea que cualquier persona de su entorno se hace partiendo de todas las impresiones que recibe: verdaderas o falsas.....porque no hay que olvidar que lo que realmente cuenta no es el mensaje ni su interpretación, sino la realidad de la empresa.” (Ricarte 1992; citado en Cruz Sandoval, 2004: 90)

Esta primera cita nos ofrece una reflexión sobre lo que es la realidad verdadera de la empresa y pone en evidencia como ésta es un aspecto fundamental en la formación de una opinión y de unas ideas en las personas involucradas con la empresa.

“Es la integración en la mente de los públicos de todos los inputs emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ellos.” (Villafañe 1999: 30)

Villafañe se concentra más sobre los inputs emitidos por parte de la empresa en el día a día y en la forma de elaboración de las informaciones percibidas en las mentes de los públicos.

“La imagen de la empresa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad.”(Costa, 2001: 58)

Costa pone en evidencia como toda la información percibida por el público corrobora la formación de una serie de atributos hasta llegar a la palabra estereotipo, que se asocia con una determinada realidad. Esta cita, a diferencia de las transcriptas anteriormente, enfoca la

imagen de una empresa desde su interior, delineando una conducta y una opinión compartida por la colectividad perteneciente a la empresa misma y que se refleja en la opinión pública.

“Es el resultado global de la aprehensión personal de los atributos racionales y emocionales significativos asociados a una organización.” (Losada, 2002: 69).

En último lugar, Losada nos permite concluir con lo que él mismo llama “resultado global” de todo tipo de atributos relacionados y asociados a una organización.

Cada una de estas definiciones nos permite poner en evidencia diversas características y peculiaridades de la imagen de empresa. Por lo tanto, podemos decir que el conjunto de todos estos aspectos nos da los elementos claves para poder entender de forma más profunda este concepto y analizarlo de manera detallada en sus diferentes niveles.

Si alguien nos preguntara sobre la imagen de una determinada empresa, para poder contestar a la pregunta sería fundamental que reflexionáramos un momento sobre lo que pensamos de la misma; y para hacerlo intentaríamos basarnos sobre nuestra experiencia personal, si la tenemos, o sobre los elementos que conocemos de esta misma empresa, lo cual nos obligaría a manifestar nuestra percepción de la organización, que de todos modos sería subjetiva.

Como ya hemos dicho acerca del concepto de corporatividad, la imagen corporativa es la imagen que los públicos perciben de una organización en cuanto a entidad, es decir, su existencia ligada a su imagen y su reconocimiento como presencia (Capriotti, 2008). La imagen es, ante todo, una percepción y con las definiciones que hemos mencionado, resulta evidente que la imagen corporativa de una empresa es la imagen percibida por un determinado público. Obtendremos tantas imágenes por una empresa como públicos relacionados con ella, dependiendo también de la implicación de estos últimos con la misma. Basándonos en el concepto de recepción citamos la definición de Sartori (1986; citado en Capriotti, 2008: 28) que define la imagen corporativa como *“la imagen comprensiva de un*

sujeto socioeconómico público". Por lo tanto notamos como este concepto se refiere a la percepción de una empresa como sujeto social, exactamente como si fuera un individuo. Es importante recordar que cuando hablamos de públicos nos referimos a un concepto amplio que abarca tanto a los empleados de la organización como a los consumidores, los accionistas en el caso de una empresa con cotizaciones en bolsa, etc. Este concepto es el de los *stakeholders* que hemos analizado previamente en el primer capítulo.

La imagen corporativa tiene diferentes consecuencias para la empresa dependiendo de si es positiva o negativa. Una empresa con una imagen positiva y reconocida por el público tendrá sin duda más ventajas a la hora de vender o de hacer negocios con sus productos, generando más confianza y credibilidad. Por el contrario, una entidad con una imagen negativa será rechazada por parte del público y, por lo tanto, las consecuencias podrían llegar a ser muy graves para poder garantizar la supervivencia dicha organización.

Una vez aclarado que no existe una sola imagen de una organización, tenemos que analizar los diferentes niveles de ésta, prescindiendo de la que perciben los públicos. Es decir, la imagen corporativa no deja de ser una estrategia planificada de la empresa y, por lo tanto, es la imagen que la organización quiere ofrecer de sí misma. Hay que decir además que la imagen total de la empresa realmente crece y se forma con la entidad misma, con su historia, sus acontecimientos, sus precedentes y su cultura, sus metas y objetivos.

Todos estos factores concurren y se incluyen en el proceso de comunicación de la empresa misma que exterioriza su presencia a través de elementos distintivos, tanto positivos como negativos, que permiten a uno o varios públicos tener una imagen determinada de la organización. Cualquier elemento externado por la empresa es fundamental, tal como dicen Watzlawick, Beavin y Jackson (1971) que indican que es imposible no comunicar. Esta afirmación, que podemos considerar más bien un axioma, parte de la Escuela de Palo Alto, escuela de psicoterapia creada alrededor de los años cincuenta e inspirada a la teoría de la Gestalt de Fritz Perls, es fundamental y es válida tanto para las empresa como para los individuos.

Westphalen (1999) indica y analiza la imagen a varios niveles afirmando que no hay una sola imagen, sino que más bien que hay tres. Por ello podemos distinguir entre:

- la imagen real, que se refiere a lo que la empresa es.
- la imagen adquirida o subjetiva, es decir, la imagen percibida por el público.
- la imagen deseada, la imagen que la empresa quiere dar de sí misma.

Para una empresa lo ideal sería que estos tres niveles de imagen coincidieran. La imagen deseada debería coincidir con la subjetiva y con la real por una cuestión de coherencia y también para evitar distorsiones. Si no es así, las consecuencias para la empresa pueden ser desastrosas y generar, en el público, desconfianza y falta de credibilidad hacia la empresa.

3.2.1 Rasgos distintivos de la imagen corporativa

Existe un largo elenco de factores distintivos entre las empresas, dependiendo de los servicios y de los productos ofrecidos, que forman parte del proceso de construcción de la imagen.

Además de los factores que pueden ser directamente controlados por la empresa hay otros elementos básicos para el estudio de su imagen, como los aspectos de tipo emotivo y de tipo lógico – racional.

Por ejemplo, asistimos a una moda publicitaria, sobre todo en los productos alimenticios, que utiliza el retorno a los antiguos sabores del pasado o a las antiguas tradiciones, apuntando de esta forma al aspecto más emotivo, que lleva el producto y la empresa hacia su público. Se crea una relación que va más allá de la realidad de la empresa, simplemente evocando una situación pasada, que realmente no tiene nada que ver con el producto en muchos de los casos pero que consigue despertar unos cuantos impulsos emotivos en el público.

Los factores distintivos no se paran en el simple mensaje, sino que buscan un nivel más profundo. Hoy en día es muy importante también la relación post-venta y la asistencia al cliente que, desde un punto de vista racional, son elementos que pueden diferenciar a una organización de otra y que también juegan un rol fundamental en la presentación de una imagen positiva o no.

Como hemos visto, la percepción de imagen de una empresa muchas veces se basa en conocimientos por parte del público y en las relaciones empíricas con la empresa misma. A este propósito Capriotti (2008), desarrollando el concepto de percepción de la información, habla de una estructura mental de la organización que se forman los públicos como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la empresa misma.

Capriotti (2008) define la estructura mental como el conjunto de rasgos que se otorgan a la empresa a través de un proceso cognitivo de adquisición del conocimiento realizado por los individuos. Este proceso de formación incluye todo tipo de públicos que la empresa pueda tener (a los que ya hemos identificados como *stakeholders*).

Las impresiones verdaderas o falsas llegan a ser las creencias de un individuo hacia la entidad, es decir las informaciones que un individuo cree que son correctas o verdaderas, darán origen a su percepción de imagen.

La imagen en este caso estará formada por un conjunto de evidencias: hechos realmente conocidos y suposiciones, conformando lo que se cree acerca de una entidad. Entre las creencias encontramos elementos cognitivos y afectivos.

Considerando la estructura mental cognitiva por la que se desarrolla la imagen corporativa, podemos hablar de un conjunto de atributos significativos, cuya investigación se lleva a cabo a través de descubrir la manera en la que un individuo conoce a una organización de forma espontánea, experimentando la presencia de la empresa dentro de lo cotidiano.

3.3 La reputación

El concepto de imagen y el concepto de reputación pueden ser confundidos en cuanto tienen varios rasgos en común, pero en la medición de una o de la otra encontramos diferencias substanciales.

La reputación, palabra que proviene del latín *reputatio*, -ōnis, se define como *la opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo, prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo* (DRAE, 2011).

Partiendo de esta definición podemos encontrar las primeras diferencias con el concepto de imagen que hemos previamente analizado.

Consideramos que los dos conceptos, en el ámbito del *management* empresarial, son fundamentales al día de hoy para medir el funcionamiento de una organización frente a sus públicos, y por ello vamos a comentarlos y analizarlos ampliamente. Además, ambos conceptos pueden estar estrechamente relacionados:

“la imagen debe estar acompañada de la reputación. Sin ella, la imagen vale poco pero al juntarse, la opinión que se genera es sólida.” Belinchón (2006: 47)

Consideramos que tanto la imagen como la reputación son valores intangibles de las empresas basados en percepciones. Por lo tanto, no dejan de ser indicadores con elementos subjetivos de los que se intenta hacer un estudio siempre más científico. A tal propósito proponemos aquí algunas interpretaciones por parte de estudiosos y expertos del tema para poder aprovechar las definiciones y las reflexiones sobre este concepto.

Villafañe (2004: 21), en una de sus numerosas consideraciones acerca de la reputación corporativa de una organización, nos indica esta última como *“el fruto de unos buenos resultados económicos como de un comportamiento socialmente responsable”*.

Mayer y Scott (1983, citados en Villafañe 2004) definen la reputación como el reconocimiento del carácter de una corporación por parte de sus públicos y distingue entre tres estadios de implicación:

1. El primero se produce a través de la imagen que la gente tiene de la organización y el resultado es el conocimiento por parte del público de dicha organización.
2. El segundo se basa en la percepción más profunda y estructurada de la realidad corporativa a partir de las cuales los públicos crean sus propias creencias.
3. El tercero se basa en una experiencia por parte de los *stakeholders* con la organización.

López (1999; citado en Villafañe 2004) indica la reputación como la derivación de la relación armónica generada por la interacción entre identidad e imagen corporativa.

Profundizando el pensamiento de Villafañe (2004) vemos como este autor distingue los conceptos de imagen y de reputación basándose en sus orígenes, es decir, considera que la imagen es el fruto de una política de comunicación hecha por la empresa con el fin de dar una imagen de sí misma y pone en relación los dos conceptos de forma gestáltica indicando la reputación como *background* donde se proyecta la imagen.

La imagen no deja de ser la apariencia de las cosas. En efecto, hemos visto como alrededor de este concepto, a parte de la comunicación facilitada por la empresa, hay una parte de creencia generada por parte del público prescindiendo de la realidad y ligada a aspectos también afectivos.

Una de las analogías que encontramos es que una reputación positiva se identifica con una buena imagen construida a lo largo del tiempo.

Hasta ahora hemos visto que es muy importante para la empresa la relación con sus *stakeholders*, condición fundamental de su existencia, que se basa principalmente en la red de comunicación en la que la empresa interactúa con los sujetos implicados.

Esta red de comunicación puede ser deliberada, programada y controlada o no deliberada, es decir involuntaria y no controlada (Coda, 1991). El primer grupo está constituido por todas las actividades de comunicación de la organización respecto a las tres áreas (Invernizzi, 2001) de la comunicación de empresa: *marketing*, comunicación interna y relaciones públicas, que difieren por los objetivos que se proponen. La comunicación no deliberada toma en consideración todas las elecciones estratégicas puestas en acción (posicionamiento de la empresa, comparación, ambiente), los comportamientos de las personas que pertenecen a la empresa y las comunicaciones que encuentran su origen en las actividades de los *stakeholders* externos respecto a la organización, como por ejemplo el boca a boca.

En este sentido la empresa puede ser considerada como un sistema complejo de relaciones sostenido y gobernado a través de diferentes formas y modalidades de comunicación. El resultado de estas relaciones es la generación de recursos inmateriales que tienen la ventaja de ser únicos e inimitables y que, por esto, son los fundamentos de una concreta y sostenible ventaja competitiva (Invernizzi, 2004).

Entre todos los recursos el más importante y directamente conectado a las relaciones mantenidas con los *stakeholders* (O'Connor, 2001) es la reputación empresarial, que puede ser definida como la composición de todas las expectativas, las percepciones y las opiniones respecto a una organización, desarrolladas en el tiempo por todos los públicos interesados en la actividad de la misma, en relación a su cualidades y a las características de su comportamiento, respecto a la experiencia personal de los públicos a través del boca a boca y de las acciones desarrolladas en el pasado por la organización (Bennett y Kottasz, 2000).

“An amalgamation of all expectations, perceptions and opinions of an organization developed over time by customers, employees, suppliers, investors and the public at large in relation to the organization’s qualities, characteristics and behavior, based

on personal experience, hearsay, or the organization's observed past actions"(Bennett y Kottasz, 2000: 234).

La reputación empresarial es, siguiendo Fombrun y Rindova (1996), una representación colectiva de las acciones desarrolladas, de los resultados conseguidos y de las perspectivas futuras de una organización, que describen la habilidad de esta misma en encontrar las exigencias de los *stakeholders*. La reputación considera el aprecio con el que una organización es juzgada tanto a nivel interno y a nivel externo por los *stakeholders*, tanto en su sistema competitivo como en su ambiente institucional.

Seguimos con algunas definiciones que nos ayudan a captar elementos importantes para la evaluación de este valor intangible, pero con un fuerte peso en la comunicación que se establece entre empresa y públicos.

La reputación tiene valor cognitivo (Bennet y Kottasz, 2000) y consiste en un conjunto de percepciones basadas en experiencias y acontecimientos sucedidos (Mahon, 2002). Es un modelo dinámico (Gotsi y Wilson, 2001) que los individuos se construyen por medio de las informaciones adquiridas e interpretadas por el ambiente (Wartick, 2002).

Este proceso de codificación e interpretación se desarrolla coherentemente con los mapas mentales a disposición de los individuos, los cuales tienden a tomar el sentido, sobre todo, desde las situaciones connotadas emotivamente.

Es el resultado de un proceso de economía mental, como una libreta de instrucciones a disposición de los individuos. La reputación ayuda estos últimos a enfrentarse a la complejidad y la incertidumbre del ambiente competitivo (Sandberg, 2002; citado en Mackey y Whetten 2002).

La reputación tiene naturaleza colectiva (Fombrun y Van Riel, 1997) porque es un recurso compartido entre los *stakeholders* y construido por ellos. Es esta naturaleza social o colectiva quién le otorga a la reputación el poder de reducir la incertidumbre y la transforma en un medio para desarrollar la confianza (Wartick, 2002).

La percepción de la reputación de una organización se desarrolla y consolida a largo plazo (Fombrun y Shanley, 1990) Por esto no es reversible de forma rápida y requiere un proceso de modificación paso a paso y de forma paulatina (Fombrun, 1996).

Los elementos tomados en consideración en la formación de la reputación son todas las acciones y comportamientos conducidos por la organización (Invernizzi, 2004) que actuando expresa lo que es, su identidad (O'Connor, 2001). En particular, la reputación se basa en la historia pasada de una empresa (Fombrun y Rindova, 1996) y sobre lo que ha hecho. Presenta a la empresa como a una persona y, como ésta, es lo que hace, es decir la suma de sus actos y comportamientos.

Considerando que las percepciones son las de los portadores de interés y la evaluación depende del tipo de relación que se crea en el momento del contacto directo o indirecto con la organización, será asunto de la misma preocuparse de encontrar las expectativas de sus públicos de referencia (Fombrun, 1996). De todo ello podemos deducir la centralidad del relato público en este proceso: éste tendrá que ser el nexo entre identidad y audiencia externa. (O'Connor, 2001).

La reputación tiene repercusiones sobre las dimensiones de la actividad empresarial: por un lado influye en la prestación económica y por el otro ayuda la organización a alcanzar importantes resultados sociales (Fombrun y Van Riel, 1997; O'Connor, 2001).

3.4 Imagen y reputación en la *web 2.0*

Como hemos visto, los conceptos de imagen y reputación están estrictamente relacionados a la hora de valorar una empresa o una organización y ambos son vulnerables a las opiniones de los *stakeholders*. Sin embargo la imagen, fruto de una atenta planificación de la empresa, y la reputación, ligada a su historia y conjunto de actitudes, se encuentran hoy en un nuevo contexto: Internet y la *web 2.0*.

Como hemos visto en el capítulo anterior asistimos a un continuo aumento de empresas que entran en el mundo digital para encontrar sus públicos y si esta posibilidad de alcanzar un

gran número de clientes y usuarios es sin duda una ventaja, podemos considerarla al mismo tiempo un riesgo, ya que la compañía se encontrará más expuesta a cualquier tipo de consideraciones, comentarios y opiniones sobre ella.

Lejos de considerar la entrada en la red como una amenaza es relevante tomar en consideración algunos elementos para entender como es preciso moverse en las redes sociales y en los *blogs*, ya que constituyen actualmente la novedad en tema de comunicación con el usuario o el cliente.

Las páginas *webs* corporativas si bien son una herramienta necesaria para desarrollar la propia imagen se presentan como unas plataformas mas estáticas y constituyen la tarjeta de visita de una empresa, con lo cual son necesarias para la creación y el desarrollo de una imagen positiva, pero en la época de la *web 2.0* no son suficientes ya que la comunicación, como hemos visto, ha tomado otro rumbo permitiendo al usuario ser generador de contenidos. No cabe duda de que la página corporativa es la clave para apoyar la imagen de una entidad en Internet, pero su sitio *web* le aportará menos de un tercio a su prestigio digital. Las conversaciones realizadas a través de los *blogs*, de los wikis y en las redes sociales aportan los otros dos tercios del renombre corporativo *online* (Celaya, 2008).

Hay que precisar que para reflejar una imagen positiva respaldada por una buena reputación las reglas son las mismas tanto *offline* como *online*, con lo cual lo anteriormente dicho sobre estos dos valores queda invariado tanto de una manera como en la otra.

El cambio sustancial que se encuentra en la gestión de la imagen y de la reputación *online* es a nivel de gestión. En la comunicación *offline* la empresa mantiene un fuerte poder de control sobre como los medios tradicionales hablan de ella y sobre el impacto que la información puede provocar en sus *stakeholders*. En cambio, considerada la vastedad de información que se produce en la red resulta mucho más difícil poder conseguir llegar a toda la información que se produce en Internet. Si a esto le añadimos la capacidad del usuario de poder interactuar tanto con la empresa como con otros usuarios el reto se presenta aun más complicado. Con palabras de Mariñas (08/02/2012):

“Hay que enfrentarse a un hecho nuevo para la empresa: se encuentra en inferioridad de condiciones frente a la masa anónima y amplísima de ciudadanos-usuarios-clientes conectados.”

Existen muchas herramientas, tanto gratuitas como de pago en la *web* para poder monitorear una marca o una empresa y conseguir de esta manera saber qué se está diciendo y, no menos importante, quién lo está diciendo, para poder evaluar el contenido. Entre éstas encontramos las Alertas de Google, Twist para la red social de Twitter o Blogpulse para *blogs* así como otras muchas también ofrecidas por agencias de comunicación. No obstante resulta difícil conseguir saber absolutamente todo, también porque una vez encontrados los resultados, analizar todo tipo de contenidos no es tarea fácil ni rápida.

La esencialidad de saber lo que están diciendo de una compañía en la red no es la única manera de conseguir preservar una buena imagen y una buena reputación y, sobre todo, no es la principal ya que el elemento fundamental se encuentra en la interacción directa entre la compañía y el usuario.

Presentar una imagen de cercanía y empatía con los clientes y luego dejar sin respuestas oportunas comentarios de usuarios en las páginas de redes sociales de las organizaciones, por ejemplo, no es la mejor manera de reflejar esta actitud. Esto nos permite entender que, si bien la imagen que una organización quiere proyectar tiene que coincidir con la imagen percibida por el público, esta imagen tiene que mantener su coherencia también *online* y tomar en cuenta las percepciones de los usuarios o *fans* de la marca.

Del Santo (2011: 44-48) nos propone siete *items* que el mismo define como los siete errores capitales de la reputación en línea, indicando las faltas más comunes a la hora de querer entrar en la *web 2.0*, pensando que la sola presencia ya de por sí beneficia a la compañía:

- *Branding* inadecuado
- Falta de monitorización
- Contenidos pobres o poco apropiados
- Falta de una estrategia proactiva

- Reaccionar de forma exagerada o inadecuada ante las críticas
- No defenderse ante los ataques o hacerlo tarde y mal
- Carecer de la formación adecuada

Estos errores dañan la imagen de la empresa frente a los usuarios creando en el peor de los casos crisis reputacionales.

La *web 2.0* es sin duda la humanización de la empresa frente a sus *stakeholders* y necesita un fuerte cuidado para el desarrollo de un correcto uso, preservando la confianza y la credibilidad de la entidad.

Capítulo 4

La crisis: gestión y comunicación

4.1 Prólogo: un enfoque general sobre el concepto de crisis

Crisis del latín “*crisis*” y del griego “*krisis*” (Etimo, 2012) significa literalmente separar y en sentido figurado decidir, por lo tanto la crisis ya desde su etimología es un término que nos sirve para definir un espacio temporal separado por una situación previa y una posterior.

En la antigua Grecia se utilizaba para definir el estado de rápido cambio de una persona enferma, es decir, un empeoramiento de sus condiciones. Además de esto también en el segundo sentido indicaba una persona en estado inquieto, apoderado por fuertes pasiones a punto de tomar una decisión muy importante. Estas definiciones nos permiten identificar en la palabra crisis un cambio repentino que causa inevitablemente una alteración del normal funcionamiento de las cosas.

Hoy sabemos que cuando se habla de crisis de una organización nos referimos a unos determinados acontecimientos que amenazan o han amenazado a las empresas en determinadas circunstancias, que ponen una entidad al centro de la atención de los medios de comunicación.

Para Piñuel (2002) la interpretación de la noción de crisis es la siguiente:

“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 anterior y la posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno y externo ante sus públicos” (Piñuel, 2002: 5)

Al definir la crisis Lagadec (1994:40) precisa que no se trata de *“una simple brecha en un sistema seguro. La crisis es precisamente el enfrentamiento a problemas que están fuera de la normalidad”*.

La organización tiene que reaccionar a la crisis de forma rápida adoptando sistemas de referencia diferentes de los que son normalmente aplicados en la administración de la empresa.

Fink (1986) considera válida la definición del *Webster's dictionary of the English language*, según el que la crisis es un evento que puede empeorar la situación de la organización, pero también constituye una posibilidad de mejora como si fuera una oportunidad, posibilidad que trataremos más adelante.

Más próximo en el tiempo Wilson (2002) sostiene que la crisis es capaz de causar un daño enorme a una organización pero sólo posee el potencial de hacerlo.

Parece entonces que el concepto de crisis esté constituido por dos dimensiones, como en el idioma chino en el que esta palabra se representa a través de dos ideogramas, que indican por un lado el peligro y por el otro una oportunidad (Lagadec, 1994).

Cierto es que el componente de peligro es sin embargo el más conocido especialmente si consideramos el imaginario colectivo que asocia una crisis a eventos catastróficos y espectaculares (Invernizzi y Ripamonti, 2002).

Los riesgos potenciales están relacionados con (Fink, 1986):

- El aumento de la intensidad, en cuanto el curso de los eventos críticos es difícilmente controlable, sobre todo si no se posee la información suficiente para intervenir.
- La posibilidad de poner la organización en el centro de la atención mediática y de las políticas de gobierno, considerando que los acontecimientos negativos siempre despiertan interés en la opinión pública (Livolsi, 2000).
- La interferencia con las normales políticas de funcionamiento de la empresa con referencia al hecho de que parte de la organización tendrá que dirigir su atención a la gestión de la crisis. Muchas veces la crisis representa una amenaza para el

funcionamiento de la organización implicada: no se sabe qué hacer, quién tiene que actuar y sobre cuales bases (Lagadec, 1994).

- Los daños causados a la imagen pública positiva asociada a la organización y a sus miembros a los cuales se reconduce inevitablemente en la fase inicial, la responsabilidad de lo sucedido.
- Las repercusiones sobre los resultados conseguidos por la empresa ligados al empeoramiento de su imagen y visibilidad.

Otros riesgos se deben al factor humano, es decir a los comportamientos y actuaciones de las personas implicadas en una crisis. En ellas el elemento sorpresa y el carácter repentino de la misma puede producir pánico y confusión, factores todos ellos que no facilitan la movilización de los individuos (Lagadec, 1991).

La posibilidad de evitar estos peligros y limitar los efectos negativos sobre la visibilidad de una organización está ligada a la difusión, en su interior, de competencias y conocimientos acerca de la prevención y de la gestión de la crisis (Lagadec, 1994). Cualquier situación problemática y excepcional si es enfrentada y superada con éxito, aumentará la credibilidad de la organización.

La empresa u organización en una situación de crisis se encuentra bajo la atención de todo tipo de público que de alguna manera está interesado o involucrado, sea por razones financieras, por opinión pública, por tipo de servicio o por ser simplemente un consumidor. El centro de la tensión está alrededor de la organización o en la empresa misma y afecta a las personas dentro de ella y a los públicos externos, estando todos en el contorno de la organización afectada. Esto genera un flujo de información y de opinión que pueden afectar a la imagen corporativa.

El riesgo de amenaza a la imagen es también un factor que afecta a la reputación y naturalmente el riesgo será tanto mayor cuanto menor sea la percepción positiva de la empresa tanto a nivel de imagen, como a nivel reputacional.

Piñuel (1997) distingue las tipologías de crisis según la naturaleza del acontecimiento que las provocan:

- *Entorno de las relaciones sociales*: la crisis puede ser generada por un acontecimiento en el entorno de las relaciones sociales internas, como despidos, cambio de dirección o de las relaciones sociales externas, cambios políticos, OPAS, huelgas, nuevas legislaciones, etc.
- *Entorno de las relaciones humanas*: el entorno humano tanto externo como interno puede provocar estados de alarma, por ejemplo un accidente en la cadena de producción, un atentado, una guerra etc.
- *Relaciones de comunicación*: las relaciones de comunicación interna pueden dar origen a rumores, enfrentamientos entre los departamentos etc. En cambio, las relaciones de comunicación externas pueden generar climas de desequilibrio a través de declaraciones polémicas publicadas por los medios o por profesionales de sector, por ejemplo.

En esta clasificación podemos añadir otra distinción fundamental que nos sirve para entender la proveniencia de los factores que pueden determinar una situación de riesgo (Fita Trias, 1999): factores exógenos y endógenos.

- Los factores exógenos son los que atacan directamente a la imagen de la empresa amenazando su reputación y comportan un desequilibrio más difícil de gestionar, como una quiebra bursátil o un desajuste en alguna cadena de producción, son todos eventos que pueden amenazar una organización delante de sus públicos externos.
- Las crisis de carácter endógeno se refieren a un conflicto propio de la empresa y generan un problema a nivel de cohesión interna amenazando poder extenderse en un segundo momento al exterior de la organización y dar origen a una crisis a todos los niveles, tanto interno como externo.

Analizar las posibles crisis a las cuales una empresa se expone significa concretamente preguntarse “¿que nos puede pasar?”. Es una actividad que debería ser conducida adoptando la lógica del “*nunca digas nunca*” pero, aunque muchas veces se considera que las hipótesis formuladas no son realistas, la evidencia ha demostrado que la realidad crea escenarios mucho peores de los que se pueden imaginar (Wilson, 2002).

Considerando el gran abanico de contextos que pueden ser denominados de crisis, definirla puede parecer una operación difícil, en cuanto no es posible otorgarle una definición unívoca y unilateral, dados también los innumerables elementos que le confieren unas características diferentes dependiendo de las situaciones y de las empresas. De todos modos podemos hablar de crisis cada vez que en una empresa pasa algo que no permite alcanzar, en la manera planificada, los objetivos previstos a nivel de gestión.

Podemos encontrar rasgos comunes para todo tipo de situación que dé origen a una crisis (Guerra y Ferrario, 2000; citados en Gilardoni 2000):

- Importancia y elevada gravedad de lo sucedido: nos referimos con esto no sólo en términos económicos sino también a cualquier tipo de acontecimiento del cual pueda proceder una tensión a nivel social.
- Efecto sorpresa: si el acontecimiento no se produjera de manera imprevista e improbable, no nos encontraríamos en una situación de emergencia sino más bien con una situación atípica solucionable a través de los esquemas normalmente utilizados por las organizaciones.
- Fuerte presión temporal: el estrecho vínculo temporal impone tomar decisiones de forma rápida y eficaz para detener el agravante de la situación, debido a la pérdida de confianza de clientes e inversores y al bajar de la moral de los empleados de la empresa. A menudo el factor tiempo en estas circunstancias determina el éxito o la derrota en la gestión de crisis.

- Inaplicabilidad de los procedimientos divisionales y del comportamiento rutinario: esto se produce en cuanto la situación obliga a asumir actitudes atípicas, y a abandonar *pro tempore*, el conjunto de normas, relaciones jerárquicas y mecanismos organizativos consolidados en el tiempo, a la par que contemporáneamente presupone la alteración de los equilibrios habituales.
- Amenaza para la reputación y la supervivencia de la organización: en el momento en el que nos encontramos delante de un acontecimiento crítico de gran importancia, la reputación y la imagen empresarial son dos valores que la empresa tiene que preservar y tutelar, tanto de los posibles ataques de los medios como de las voces, rumores y suposiciones que se producen en estos casos (Berge, 1991).

Estos son los denominadores comunes que ayudan a describir las características objetivas de una crisis. No obstante hay que decir que no constituyen una ayuda suficiente a las organizaciones afectadas, en cuanto es importante considerar que una situación es percibida como crisis sobre todo en base a los aspectos perceptivos de las personas que la viven.

4.2 Plan de crisis

La elaboración de un plan de crisis es el resultado último de las actividades de análisis y de previsión de los riesgos que pueden afectar a una organización (Casciaro, 1993). Después de haber hallado crisis a las cuales la empresa podría enfrentarse es oportuno facilitar líneas, guías, acerca de la conducción de éstas.

En una situación de emergencia, en la que la presión temporal es muy alta, evidentemente no nos encontramos en las mejores condiciones para elegir cómo actuar y qué medidas preventivas tomar para contrarrestar la crisis.

La prevención más eficaz es la que se desarrolla antes de que estalle una crisis y el estudio profundizado de la empresa misma junto a los antecedentes similares en empresas del mismo sector, constituyen una base de conocimiento para cualquier actuación futura y posible de la organización.

El entrenamiento del personal para simular un estado de crisis o analizar una situación pre-crisis tiene el fin último de desarrollar las siguientes actitudes (Lagadec, 1994):

- Capacidad de tomar decisiones en situaciones de estrés: hemos visto que los aspectos de la crisis fomentan varios riesgos. En esta perspectiva, la ansiedad y el estrés que se generan inevitablemente en una situación crítica tienen que ser aprovechados como elementos positivos, si consideramos que un nivel alto de estrés hace que los individuos se pongan en una posición atenta, necesaria para favorecer el proceso de toma de decisiones de manera eficaz. El control de la ansiedad y del estrés es una habilidad que los que tienen que tomar decisiones en situaciones de crisis deben poseer necesariamente.
- Técnicas de *media training*: el aprendizaje tiene la finalidad de mejorar el contacto con los medios. Comunicar de forma eficaz en una entrevista o en una rueda de prensa no es un don innato.

Dentro de la empresa la consciencia de la existencia de peligros aumenta el interés de todos en informarse acerca de los riesgos a los cuales se expone la organización y, en consecuencia, en la posibilidad de evitarlos (Sutcliffe y Weick, 2001). Este primer paso es de por sí un avance si se considera que el argumento crisis constituye a veces un tabú dentro de las organizaciones (Lagadec, 1994).

Los miembros internos, una vez sensibilizados sobre los temas de prevención de crisis, están además conscientes del hecho que, aunque son evitables, los errores y las quiebras siempre son posibles. (Sutcliffe y Weick, 2001)

La implicación de todos los actores que constituyen la empresa y la comunicación a estos de los posibles escenarios en los que la empresa podría encontrarse, desarrollan una mayor consciencia de la situación en la que todos se encuentran y, en consecuencia, garantizan el seguimiento del trabajo ordinario y también mantienen la empresa bajo una situación de control, que facilitará todas aquellas actividades directamente relacionadas con la crisis misma.

Las preguntas a las que sería oportuno contestar una vez que se han identificado los riesgos de una empresa (Wilcox et al., 2001: 53) deberían de ser cinco:

1. *¿puede aumentar la crisis de intensidad?*
2. *¿puede la crisis caer bajo el escrutinio de los medios de comunicación y las administraciones públicas?*
3. *¿puede interferir en la situación normal de negocio?*
4. *¿perturbará la imagen positiva de la organización?*
5. *¿puede la crisis perjudicar a las bases de la empresa?*

Las respuestas a estas preguntas nos permitirán tener un profundo conocimiento previo delante de los posibles acontecimientos y serán un aliado fundamental para poder ganar tiempo y resolver la situación de manera más rápida respecto a un completo desconocimiento delante de lo sucedido.

La exigencia principal que hay que respetar en un plan de crisis es su flexibilidad: en este tipo de planificación se tienen que tratar los aspectos mecánicos de las crisis, los que se repiten, para permitirle ahorrar un tiempo precioso a quien gestionará la emergencia y así poder enfocarse en la resolución de los contenidos de la crisis (Fink, 1986).

Entre todos los aspectos mecánicos hay que considerar el ciclo de cada crisis, empezando desde sus primeras manifestaciones, hasta su fin. Fink (1986) nos propone las siguientes fases que concuerdan con un trabajo anterior desarrollado por los autores Piñuel y Westphalen (1993), que también hablan de un ciclo clásico de las crisis esquematizándolo en cuatro etapas:

Fase preliminar

Se refiere a la existencia de signos precursores o elementos de alerta previos, es el momento en el que se manifiestan las señales que anticipan una crisis. El nivel de intensidad de la crisis aún es débil, y será justamente a través del plan de crisis que se tomarán las decisiones y las indicaciones para interpretar y gestionar las premoniciones de forma que la situación se solucione sin mayores complicaciones. Conseguir dar la vuelta en positivo a la situación, en esta fase, es mucho más simple que en las etapas siguientes. Por esta misma razón es muy importante que en este momento la organización invierta todos sus recursos y sus herramientas para evitar que la situación empeore ulteriormente.

Aun así hay situaciones en las cuales no siempre la organización que ha reconocido la crisis en sus primeras señales dispone de los medios aptos a direccionarla hacia una resolución: el ser conscientes del hecho que está por estallar un evento crítico, es en cualquier caso de por sí suficiente para que la empresa se ponga en marcha para enfrentarlo. Por ejemplo, una catástrofe natural que no puede ser evitada, dispondrá de todos modos de medidas preventivas para disminuir su impacto.

Fase aguda

La fase aguda es cuando estalla la crisis en los medios de comunicación y los públicos piden y exigen rápidamente respuestas mientras la empresa tiene que solucionar los posibles factores físicos y al mismo tiempo ser eficaz, creíble y exhaustiva delante y a través de los medios. Cuando nos encontramos en esta etapa la organización tiene que considerar que se encuentra en un punto sin vuelta atrás. Es imposible poder recuperar el terreno perdido en la fase precedente, en el sentido de que algunos daños que ya se han causado deberán ser asumidos como tales, mientras que los venideros dependerán de la futura conducción de la crisis.

El plan de intervención tiene que indicar las estrategias de respuestas necesarias para evitar que la organización se hunda con el desarrollo de los eventos, poniendo mucha atención sobre el hecho de que las primeras 24 horas son fundamentales para determinar el éxito del procedimiento gestionado.

Por otro lado hay que considerar que ésta es la fase en la que se manifiestan las dificultades que acumulan todas las crisis. Debido a la elevada intensidad de la situación una primera reacción de los miembros de la organización puede ser un shock paralizante: los individuos intentan rechazar y negar la situación en lugar de enfrentarse a ella.

Por esta misma razón puede pasar que las personas implicadas en la gestión de crisis reaccionen ante la situación disminuyendo sus prestaciones y adoptando actitudes poco oportunas. El plan de crisis tiene que tener en cuenta los factores humanos, que muchas veces se revelan un obstáculo para la gestión, y describir la forma de ponerle remedio.

Fase crónica

La fase crónica se refiere al momento en el que los acontecimientos siguen sus recorridos y los medios generan con la empresa unas secuencias y un proceso de acción/ reacción. Es en este momento que la intensidad de la crisis comienza a disminuir. Por esto es importante poner orden dentro de la organización, para volver al ejercicio de las actividades habituales.

En esta etapa normalmente se abren investigaciones, quejas etc. que no tienen que hacer bajar la atención de la empresa, pero tampoco dejarse llevar por los problemas aún no resueltos. Un elemento fundamental en esta fase es intentar mantener un estrecho vínculo comunicacional con los públicos de referencia, por lo que el plan de crisis tiene que describir las técnicas de control de la comunicación, generando un flujo constante hacia el público objetivo.

Fase postraumática

La fase postraumática muestra a la organización moverse hacia la resolución del problema y la retoma de una estabilidad, porque han sido eliminados todos los factores de estorbo a la actividad diaria. Después de la crisis es cuando la empresa se encuentra delante del balance de lo sucedido, toma decisiones, actúa con modificaciones en la cúpula directiva, refuerza las medidas de seguridad etc. El plan de crisis tiene que contemplar cómo la organización puede reconquistar el consentimiento y la confianza de los públicos de referencia, a pesar de que sea una etapa caracterizada por un fuerte cansancio y debilidad para la organización afectada (Lagadec, 1994).

El plan de crisis considera que la organización tiene que reaccionar con un nivel de atención relacionado con la intensidad de las diferentes etapas, identificando cada uno de los objetivos a cumplir, para poder alcanzar la resolución de la crisis en el menor tiempo posible, sin utilizar procedimientos y métodos de respuesta excesivamente estandarizados (Wilson, 2002).

Las diferentes tipologías de crisis exigen por parte de la empresa actuaciones y enfrentamientos con el exterior. Por ello cualquier situación de crisis implica un protagonismo negativo de su imagen y corporatividad y puede suponer una agresión a la credibilidad y a la confianza concedida por los *stakeholders* (Grunig y Pepper, 1992) y por la opinión pública en general.

Si la crisis afecta sólo a un determinado sector de la empresa o involucra sólo a determinadas personas, toda la empresa sufrirá amenazas y un inevitable desequilibrio del *status* existente antes de la crisis. Esto es así por un efecto de contagio: una parte de la empresa afectada acaba implicando a la totalidad de la misma.

Los pasos a seguir son esenciales para poder desarrollar una acción proactiva delante una situación de crisis:

- Identificación de los riesgos; es decir, de la naturaleza de los accidentes. Estos dependen del tipo de empresa, por ejemplo una central energética puede tener un determinado tipos de riesgos a nivel tecnológicos que una multinacional que se ocupa de asesoría no va tener. Por lo tanto los riesgos tienen que ser evaluados dependiendo del tipo de empresa y del tipo de servicio otorgado al público.
- Información de los responsables de los diversos departamentos involucrados en las potenciales crisis, identificadas a través de la investigación previa y entrenamiento de estos últimos con simulaciones de crisis. Esto permite que todos los actores involucrados, en los varios acontecimientos inesperados que pueden ocurrir en una empresa, obtengan y tengan al mismo tiempo una información y un conocimiento profundo de los acontecimientos y de las posibles resoluciones a niveles técnicos y

administrativos. Ello supone además la puesta en marcha de servicios extras para garantizar una información al público eficaz y constante, por ejemplo a través de un número de teléfono especial de atención al cliente, o de formas alternativas de poder administrar el producto si es necesario.

- Preparación de informes sobre las posibles crisis con individualización de responsables y portavoces dependiendo del caso. Esto conlleva también la preparación previa de documentos y notas de prensa que si se encuentran preparados se revelaran un elemento precioso para poder ganar tiempo y dar respuestas a los medios de comunicación con mayor rapidez. Hay que recordar que la falta de información no bloquea ni a la prensa ni a los otros medios. Por lo tanto, cualquier falta de información por parte de la organización puede volverse nefasta para la compañía misma, porque los medios no esperaran a obtener una respuesta para lanzar la noticia. A este propósito es aconsejable cuidar mucho las relaciones con los medios antes de la crisis, de forma que una colaboración exterior sea de ayuda a la empresa para gestionar y vehicular la información de la forma más apropiada posible, sin que los medios se apoderen de rumores o de noticias no oficiales y puedan formular, la mayoría de las veces, unas noticias negativas hacia la empresa. Una buena relación con los medios permite también poder organizar una rueda de prensa en las horas sucesivas al acontecimiento. Normalmente lo recomendable es conseguir dar una rueda de prensa en las 24 hs siguientes, ya que la falta de información podría ser mal interpretada tanto por los medios como por la opinión pública.
- Designación de portavoces tanto externos como internos. Dependiendo del tipo de acontecimientos, la empresa tendrá que decidir si se apoya en comunicadores externos o internos, previamente formados y elegidos, para poder dar la cara delante de la opinión pública. Normalmente aunque la crisis se aborde a partir del trabajo del colectivo de personas que forman el gabinete de crisis, la elección de un solo portavoz permite un mejor reconocimiento de los comunicados de la empresa frente a los medios de comunicación, garantizando, en la medida de lo posible, la coherencia y la continuidad en la información otorgada.

La imagen corporativa y las campañas corporativas llevada a cabo por la organización serán factores que pueden influenciar a la opinión pública para decidir si condenar o no a la empresa en términos de mala imagen. Por lo tanto, no son simplemente los acontecimientos los que determinan una crisis corporativa, sino también lo que la empresa ha sabido comunicar y demostrar históricamente y como fase previa a la propia crisis.

4.3 Comunicación de crisis

La evolución de la sociedad desde siempre ha implicado una creciente complejidad de las estructuras y de los sistemas que la componen, entre los cuales se cuentan, por supuesto, a las empresas y las organizaciones. Introducir sistemas más complejos dentro de una organización significa exponerla a un mayor número de riesgos (Perrow, 1999). Debido a la mayor complejidad del ambiente, tanto externo como interno, en las organizaciones ha aumentado la sensibilidad hacia estas temáticas. La gestión de crisis no es un argumento nuevo, sobre todo respecto a los que son los estudios de crisis a nivel económico y resulta bastante fácil encontrar abundante literatura referida al tema. Lo que sí representa en los últimos años un enfoque alternativo es la atención al papel jugado por la *web 2.0* en la esfera comunicacional de un evento crítico vivido por una organización.

Hablar de gestión de crisis sin hablar de comunicación resulta muy difícil, ya que la comunicación cubre un rol fundamental en toda situación de emergencia. A menudo se habla de forma indiscriminada de gestión de crisis (*crisis management*) y de comunicación de crisis (*crisis communication*), cuando en realidad entre estas dos actividades hay muchas diferencias: la gestión de la crisis tiene que ver con la crisis misma, mientras la comunicación está ligada a la percepción del evento.

La gestión de crisis se caracteriza por tener un carácter proactivo hacia la situación y estar enfocada sobre el sistema entero, mientras que la comunicación posee un carácter reactivo sobre un aspecto específico del sistema. (Mitroff, 2001).

Estas reflexiones revelan de forma evidente la conexión entre las dos actividades, que hace que puedan ser confundidas. Por esto vamos a ocuparnos de forma separada de estos dos aspectos.

Los medios de comunicación tradicionales, no gestionados directamente por la organización, pueden ser considerados una inestimable ayuda en la gestión de una crisis: proporcionan los medios adecuados para una extensiva y rápida información; aunque no tenemos que olvidarnos de sus propios intereses, que no coinciden exactamente con los de la empresa, y de que no se limitan a difundir las noticias sino que también crean opinión, con el interés de cubrir la noticia de la forma más completa posible .

Este interés nace sobre todo por la creciente atención que la empresa dedica a sus públicos y por la presión de los medios que favorecen la difusión de noticias influyendo sobre la opinión pública, y en general sobre todos los *stakeholders* de una empresa.

Otro factor fundamental es la gestión de la comunicación directa de la empresa hacia sus clientes/usuarios y *fans* de la marca *online*. Como hemos visto, el nuevo paradigma comunicacional facilitado por la red ha llevado profundos cambios en la comunicación organizacional, con lo cual no solo se tiene que tener en cuenta la presión mediática externa de los medios de comunicación tradicionales sino que es esencial saber utilizar herramientas como las redes sociales y los *blogs* para poder comunicar en una situación de crisis, ya que los mismo usuarios serán aquellos que pedirán respuestas.

Como ya hemos dicho precedentemente, la presencia en la red constituye al mismo tiempo una ventaja y un riesgo, ya que la organización se encuentra en una posición más vulnerable frente a la totalidad de sus *stakeholders*. Este factor hace que un constante monitoreo de la marca sea de vital importancia para preservar una buena imagen y defender la reputación de una compañía.

Costa C. V. (13/12/2011), discípulo de Piñuel nos ofrece una definición de crisis *online* describiéndola como:

“El resultado de la mala gestión de las expectativas de los stakeholders dentro o fuera de Internet cuya repercusión negativa es creada o amplificada dentro de Internet.”

Esta definición nos permite enfocar la red como un mundo virtual donde tanto las crisis con origen en el exterior, como las generadas en la propia red acaban volcándose en Internet, donde los *stakeholders* ejercen presiones a través de *blogs* y redes sociales de manera directa con la compañía.

A este propósito Costa C. V. (13/12/2011) nos ofrece una actualización de los paradigmas presentados por Piñuel (1997) y anteriormente mencionados individuando nuevas tipologías de crisis adaptadas al nuevo contexto comunicacional, con el objetivo de relacionar el origen de la crisis con sus repercusiones a nivel mediático:

- *Crisis con origen en las relaciones de los medios sociales y repercusión centrada en los medios sociales (aunque la repercusión pueda ultrapasar esta frontera):* En este caso, los medios sociales son el epicentro de la crisis y nuestra atención debe estar enfocada en ellos, sin perder de vista la posible expansión para más allá de los medios sociales.
- *Crisis con origen en las relaciones de los medios sociales y con repercusión amplificada en los medios de comunicación de masa:* es cuando las informaciones e interacciones en Internet originan algún acontecimiento relevante, que es capturado por los medios de comunicación de masa y son ellos que se encargan de repercutirlo ampliamente. Además del efecto de ampliar la repercusión, los medios de masa suelen “legitimizar” un tema o causa de las redes sociales. Muchas veces, las redes sociales funcionan como “eco” de la crisis, *viralizando* aún más el tema. Aquí, hay dos frentes de actuación que se retroalimentan, y es posiblemente la situación más compleja para gestionar.
- *Crisis con origen fuera del ámbito de los medios sociales (pueden ser de relaciones de comunicación o no necesariamente) y repercusión en los medios sociales:* son

acontecimientos ajenos al ámbito de la comunicación en las redes sociales que generan movilización o rechazo en Internet. En este caso, el riesgo está en que las redes sociales se conviertan en otra fuente de crisis.

- *Crisis online potenciales:* cuando los medios sociales no se enteran de algo ocurrido fuera del ámbito de Internet (un accidente, por ejemplo), o eso ocurre de manera muy marginal. La recomendación aquí es recobrar la atención a la monitorización para evitar que ocurra la situación descrita en el *ítem* anterior.

Podemos considerar que los medios *in toto* producen mecanismos decisivos tanto para crear una amenaza para la empresa como para salvar su reputación. Una organización que quiere asegurarse de que su imagen pública sea tratada de forma favorable durante una crisis, deberá actuar de forma muy ágil y hábil con los medios de comunicación.

De acuerdo con Sheldon Green (1994) consideramos que el tiempo dedicado en principio a determinar la estrategia de relación con los medios, los mensajes claves que se quieren difundir y la forma más efectiva de hacerlo, será siempre un tiempo bien empleado. Con ello, se indica la ventaja temporal que se puede conseguir gracias a un buen trabajo anterior, dedicado a la realización y al mantenimiento de una buena relación con los medios que se revela sin duda una clave a la hora de actuar en situaciones particulares e inusuales, como lo son las de crisis.

A esto hoy es de vital importancia para la organización, añadir la correcta gestión de sus canales de comunicación directos con los usuarios en la red, ya que como hemos visto las crisis pueden originarse dentro de ella o pueden seguir su desarrollo en la red, aunque las causas hayan sido externas. En todos los casos mencionados anteriormente, el control de la comunicación en la red resulta ser una clave a la hora de actuar en situaciones particulares e inusuales, como lo son las de crisis.

Tenemos que considerar también la velocidad a la que viajan las noticias en Internet y la *viralidad* que puede suponer un acontecimiento en su interior y si las palabras de Fink (1986) hablaban de rapidez en la difusión de las noticias, hoy esta misma rapidez ha crecido de manera exponencial y su reflexión es totalmente actual y aplicable a la realidad hodierna:

“Como bien sabemos, la rapidez con la que se propaga una noticia hoy en día gracias a las modernas tecnologías es impresionante. Los medios poseen la capacidad y las herramientas para poder comunicar un hecho en el mismo tiempo en que está sucediendo y la organización, en el caso de crisis, tiene que estar lista para poder contestar con la misma rapidez.” (Fink, 1986: 203)

Hay que considerar la comunicación como una herramienta ágil y flexible. Por eso, definir una estrategia no quiere significar poner un plan de actuación en marcha que se revele rígido. Al contrario, quiere ser una herramienta preparada para ser modificada en el caso en que se necesite. Recordemos que durante una crisis las circunstancias cambian rápidamente y los planes de relación con los medios no pueden ser rígidos.

Las modalidades de respuesta ofrecidas en las primeras horas, como ya hemos dicho, son muy importantes delante de los ojos críticos de la opinión pública. La primera impresión es a menudo la que deja una huella indeleble.

Podemos hablar también en el caso de comunicación de un plan de referencia, necesario para poder desarrollar la información a otorgar de la forma más adecuada posible analizando previamente los contenidos, las normas y los públicos:

El contenido

En la fase de previsión de crisis es buena costumbre que se complete la información acerca de los riesgos de la empresa con un anexo de ejemplos de comunicación de lo que hay que comunicar. Esto equivale a poder tener una declaración inicial que posea el valor estratégico de llenar el vacío a nivel informativo que se crea delante de cada crisis en su principio. La declaraciones iniciales tanto *online* como *offline* son las primeras señales a través de las cuales la organización admite no tener a su disposición, por el momento, las informaciones necesarias para definir el problema (Invernizzi y Ripamonti, 2002).

No siempre la comunicación en estos casos tiene la finalidad de reasegurar el público, sino más bien los objetivos a perseguir deben de ser otros (Lagadec, 1994):

- demostración de seriedad en la que manifiesta el empeño de la organización en hacer lo posible para solucionar los problemas y contrarrestar las consecuencias.
- reconocimiento del problema que comporta una manifiesta toma de conciencia de la organización delante del público.
- reconocimiento de los interlocutores para demostrar que los responsables de la organización son conscientes de las repercusiones negativas de la crisis sobre determinados públicos.

Hay que recordar que la forma en la que viene vehiculado el mensaje es tan importante como los mensajes mismos, y es también relevante la elección del canal ya que este tiene que ser visible a los *stakeholders*, es decir que si una crisis explota en la red social de Facebook, será buena conducta contestar a través de este mismo canal, que es donde se concentran en este caso los seguidores de la crisis, considerando que una nota de prensa en la página corporativa a la que no se da visibilidad equivale a un silencio en la red.

Las normas

Las normas que hay que seguir en estos casos, es decir los principios sobre los cuales hay que definir la información a vehicular, son:

- Tempestividad: es fundamental para una comunicación de crisis la lógica del *“Tell it and tell it fast”* (Seitel, 1998: 459). Es importante recordar que la necesidad más importante es que la organización se postule como única y relevante fuente de información hacia todos los públicos tanto externos como internos. Por esta razón no hay que dejar que otras sean las fuentes de información acerca de los problemas, porque podría descreditar a la organización misma. Sin duda, si no es la empresa misma que se presenta como única fuente de mensajes, alguien tomará su lugar emitiendo mensajes que podrían no reflejarse de forma positiva en la empresa. A este propósito hay que tener siempre presente que hoy en día un evento negativo es considerado más noticiable que uno positivo (Livolsi, 2000) y en la red las noticias

negativas viajan más rápidamente que las positivas tratándose de una organización o una empresa.

- **Transparencia:** después que haya sucedido el evento negativo y aun no se hayan definido de forma exacta sus características, es muy fácil que la organización no esté del todo preparada para informar, sin embargo esto no constituye una buena razón para comunicar de forma aproximativa o irreal. Esto podría resultar un error muy grave, sobre todo si consideramos la posibilidad de que las primeras comunicaciones sean desmentidas por otras fuentes. Hay que tener presente que ser transparentes significa no mentir, así como también no intentar esconder parte de la información.
- **Coherencia:** Garantizar la coherencia de la comunicación en caso de crisis significa, antes de todo, no improvisar esta actitud que tiene que ser una práctica ya consolidada dentro de la organización antes de una crisis (Lagadec, 1994). La coherencia se obtiene vehiculando los mensajes y las informaciones que transmiten un comportamiento en línea con los principios que han caracterizado desde siempre la actitud de la organización (Invernizzi y Ripamonti, 2002). Para comunicarse de forma coherente no es suficiente elegir un único portavoz dentro de la organización, sino mas bien hay que centralizar la actividad constituyendo un departamento *ad hoc* apto a desarrollar esta función.
- **Apertura hacia el exterior:** La acción de comunicar no puede ser resumida en el mero acto de un envío de un mensaje, de hecho será la causa de una reacción que determinará la evolución del proceso de comunicación mismo (Livolsi, 2000). Gestionando una crisis es necesario tener en cuenta las respuestas de los públicos. Escuchar a los propios públicos puede resultar muy útil para aprovechar eventuales críticas avanzadas hacia la organización. Por el contrario, ignorarlos puede constituir un error muy grave.

Los públicos

La exigencia principal de la comunicación en caso de crisis es, como ya hemos dicho, que la organización se ponga como única fuente de la información. Si anteriormente la comunicación de crisis se dirigía en primer lugar a los periodistas y a los medios tradicionales, en una crisis *online* los interlocutores más próximos son aquellos mismos que siguen la compañía, esto no quiere decir descuidar los otros ya que los medios tradicionales hoy han creados sus versiones digitales y los periodistas ejercen su actividad también a través de la red, sino que a estos se suman los usuarios que pueden comentar, pedir explicaciones, atacar o defender la empresa.

Para gestionar de forma eficaz la comunicación se necesita en primer lugar identificar los públicos que se tienen que alcanzar:

- Miembros de la organización: aunque estén informados sobre la crisis por los medios, la organización no tiene que descuidar la comunicación a nivel interno de forma honesta y verdadera. Monitorear las herramientas de diálogo interno es imprescindible si se considera que las informaciones en el interior de la organización circulan de forma rápida a través de los canales informales. Canales que deben funcionar de manera sinérgica con los oficiales (Invernizzi, 2000).
- Clientes e inversores: deberían de ser contactados telefónicamente o por medio de una carta con el fin de reforzar su estima hacia la empresa (Fink, 1986).
- Gobierno y comunidad: la forma y el contenido de estas comunicaciones dependen de la gravedad de la crisis.
- Afectados: la comunicación hacia los afectados tiene que ser inspirada por criterios de humanidad tanto a nivel de mensaje como de medios para difundirlo. Las modalidades en estos casos son diferentes: números de atención especiales, ayuda económica, facilitaciones a nivel burocrático y legal, ayuda psicológica, etc. Todas estas actividades, si están gestionadas de forma correcta, harán que la organización se vuelva una referencia aumentando su credibilidad y visibilidad. (Lagadec, 1991).

- Líderes de opinión: hay que tener seriamente en cuenta la presencia de líderes de opinión que como hemos visto en el primer capítulo, hablando de la opinión pública tienen un rol relevante a la hora de catalizar la opinión de los demás usuarios. En la *web 2.0* los líderes de opinión se encuentran por ejemplo en *blogs* temáticos muy populares entre los cibernautas o en perfiles públicos de redes sociales y, con más razón en un estado de crisis, las empresas tienen que monitorear la actividad de estos personajes evaluando la posibilidad de contactar con ellos para eventualmente detener las críticas y dar explicaciones exhaustivas, para que los líderes de opinión puedan difundir también la postura de la compañía, si consideran que es acorde con su posición. También a este propósito hay que tener en cuenta personas famosas o conocidas que tiene una gran posibilidad de alcance mediático a la hora de llegar a públicos implicados, en mayor o en menor medida, con la empresa.

A raíz de lo que hemos visto hasta ahora resulta interesante otro tipo de análisis efectuado por Piñuel (1997) donde se ponen en evidencia las diferentes posibilidades de postura a nivel comunicativo delante de una situación de crisis y que se aplican perfectamente a una crisis *online*:

El autor citado distingue las siguientes actitudes:

Actitud del silencio: el silencio reduce la comunicación al mínimo y puede ser aplicado en el caso que los rumores se revelen infundados, o en el caso en el que una empresa marginalmente involucrada en una crisis elija desaparecer de la escena para evitar cualquier tipo de riesgo. Si anteriormente el silencio podía considerarse una solución a corto plazo y podía ser útil en una pequeña crisis en la que los medios no tenían mucho interés, hoy la red no permite esto, ya que los usuarios ejercen una fuerte presión frente a la falta de noticia, que genera la percepción de huida por parte de la empresa afectando inevitablemente su imagen. El silencio puede ser sinónimo de escamoteo y de una falta de toma de responsabilidades, factores que acabarían alimentando el estado de crisis.

Actitud de la negación: negar de forma completa todo lo sucedido puede ser una solución en el caso de que la información no sea verdadera, puesto que las negaciones pueden ser una

manera de frenar la crisis. En el caso de que la información sea fundamentada las consecuencias pueden llegar a ser catastróficas para la empresa, poniendo en juego su credibilidad y descreditándola delante del público.

Actitud de la transferencia de responsabilidad: la transferencia de responsabilidad consiste en remitir a otro la responsabilidad de lo sucedido. Este otro puede ser una persona de la empresa con un cargo importante u otra organización. En el primer caso esta actitud no sería una solución, en cuanto culpar a una persona dentro de la misma empresa no favorece la imagen de ésta ya que, se supone, que es la misma empresa quien elige a sus propios empleados. En el segundo caso transferir la responsabilidad a una tercera entidad conlleva también el justificar la total ajenidad de la compañía a los hechos. Esta actitud no es muy apreciada por el público y puede ser vista como una forma de no asumir la responsabilidad acusando a otra organización.

Actitud de la confesión: la verdad y la admisión de responsabilidad son siempre bien vistas por parte del público. Naturalmente la admisión de culpabilidad también exige unas válidas razones y justificaciones con respecto a los acontecimientos de la crisis. En la red la respuesta del público suele ser inmediata y muy favorable hacia este comportamiento por parte de la empresa, demostrando solidaridad y apoyo. El hecho de que la verdad esté muy bien valorada no quita que de todos modos la empresa será deplorada por sus actuaciones. Por esto es muy importante aportar válidas y sólidas argumentaciones, planificando de forma inmediata después de la fase de crisis una detallada reconstrucción de la imagen de la empresa misma, para que el nombre de ésta no quede, inevitablemente, ligado a la memoria de la crisis o del accidente.

Actitud de la discreción controlada: consiste en administrar la información poco a poco, respondiendo a los diferentes interlocutores, siguiendo el ritmo de la preparación de las respuestas. Esta actitud es difícilmente aplicable en la red donde las empresas en situación de crisis tienen una presión muy fuerte por parte de los públicos que a menudo se concentran en unas páginas webs determinadas, como un *blog* corporativo de la empresa, *blogs* temático relacionados con el acontecimiento y páginas en redes sociales de la empresa.

Anteriormente hemos analizado las nuevas figuras emergentes a nivel profesional de la era de Internet y de las redes sociales y hemos individuado el *Community Manager* como pieza fundamental para la gestión de la comunicación *online*. El *Community Manager* en caso de crisis es el encargado de llevar a cabo el proceso de comunicación y tiene que tener presente que la comunicación de crisis es un campo en continua evolución y no caer en la ilusión de que el aprender un conjunto de simples normas garantizará el éxito de la actividad de comunicación, por esta misma razón su preparación y su capacidad de desenvolverse hacia un diálogo con los interlocutores constituye un elemento clave que, en coherencia con el plan de crisis, tiene que facilitar la gestión del flujo comunicacional en la red.

La misma presencia de una empresa en las redes sociales o el uso de un *blog* además de su página corporativa constituyen la señal que la compañía está abierta al diálogo y en el caso de una crisis esta relación con los usuarios tiene que ser aun más evidente, respetando las opiniones y los comentarios de los implicados en el intercambio de mensajes, utilizando un tono sereno y cuidadoso, tranquilizador y conciliador a la vez que rápido y acertado. La comunicación no tiene que limitarse a los canales elegidos de la empresa, es decir que si, por ejemplo, en un *blog* temático se está hablando de la compañía, la empresa y el departamento de comunicación deberá de tomar en cuenta la posibilidad de participar al diálogo evitando un lenguaje estandarizado y demostrando la cercanía y la humanidad que la *web 2.0* exige. Por esta razón también es prioritario efectuar siempre un monitoreo sobre la compañía lo más exhaustivo posible.

A menudo acontecen crisis por culpa de una mala gestión del *Community Manager*, ya sea por una directiva que viene desde los altos cargos de la empresa o por una decisión o una frase desafortunada del mismo. Una actitud muy equivocada por parte de las empresas en la comunicación de crisis en redes sociales es la de limitar la posibilidad de los *fans* de la marca de poder publicar en su página ya que esta actitud es percibida como censura y logra, la mayoría de las veces, que los usuarios adopten otras vías como crear páginas con el objetivo de boicotear la empresa y sobre todo de poder decir lo que piensan, aumentando de esta manera el *buzz* en la red.

4.4 Post-crisis y su gestión

La fase de post-crisis no tiene que ser confundida con el final técnico de la situación de emergencia. Metafóricamente podemos decir que se ha apagado un incendio pero las consecuencias del mismo duran un tiempo. La fase de post-crisis es un proceso más denso y largo que comienza en el preciso momento en el que se reconoce que se ha acabado la crisis.

La crisis puede considerarse acabada cuando el ruido en la red y en los medios en general se haya calmado, los números de atención al cliente no estén saturados, los comentarios negativos en la red empiezan a desaparecer, el equipo de crisis empiece a reducir la frecuencia de las reuniones y, obviamente, cuando el problema haya sido solucionado.

Para la empresa en la fase de post-crisis el objetivo es recuperar su propia imagen y evaluar si su reputación ha sido afectada. En esta fase, de todas formas, todos los recursos y los elementos utilizados en la crisis tienen que seguir en activo y estando disponibles, para poder hacer frente a cualquier rebrote. No conviene bajar la guardia aunque no es necesario gastar todas las energías como en la fase aguda.

La fase post-crisis es una fase post-traumática y por eso necesita mucha atención por parte de de la dirección general, de la dirección de comunicación y de las agencia consultoras que trabajan con la empresa. Lo sucedido no tiene que ser olvidado. Al contrario, tiene que ser una referencia para la organización misma ya que, en el futuro, haciendo memoria de los acontecimientos podrá prevenir o hacer frente a otra situación con más preparación.

Westphalen junto con Piñuel (1993) exponen algunas reglas actitudinales sobre esta etapa que presentamos aquí en una forma adaptada a la *web 2.0* ya que como hemos podido apreciar las reglas de gestión de crisis en realidad no varían en la red, simplemente se adaptan al nuevo contexto:

1. No tratar de olvidar y, por el contrario, procurar extraer enseñanzas de lo sucedido.

2. Devolver la confianza a los *stakeholders*, y agradecer el público por la oportunidad otorgada.
3. Evitar el triunfalismo una vez terminada la crisis.
4. Aplicar concretamente las enseñanzas de la crisis integrándolas en la política de formación y aprovechándolas para una refundición de las políticas de comunicación interna y externa.

La post-crisis tiene que ser considerada para la empresa una oportunidad de relanzar su nombre ante el público y generar nuevamente confianza. Al mismo tiempo permite crear un histórico de antecedentes que permiten a la organización de afinar sus estrategias en una situación crítica, para poder enfrentar mejor lo que no ha funcionado y también para prevenir otra crisis.

Las investigaciones del público después de la crisis permiten ver en qué aspectos la empresa tiene que centrar su plan de post crisis, para volver a afirmar su imagen y sobre todo su reputación.

No siempre la empresa sale dañada a nivel de imagen y reputación. Esto depende también del trabajo anterior a la crisis a nivel de comunicación; de hecho, una sólida base de comunicación corporativa y una imagen positiva desarrollada a lo largo de los años no pueden ser borradas por completo por una crisis, aunque esta sea muy grave. Todo dependerá de la manera en la que se ha llevado a cabo y gestionado la crisis misma.

La imagen de la organización presentada por parte de los medios de comunicación también influirá mucho en la opinión de los públicos objetivos. Por esto también, como hemos dicho anteriormente, es fundamental crear buenas relaciones con estos y responder a las preguntas propuestas de la mejor manera posible.

La post-crisis permite hacer un balance del trabajo hecho no sólo en la fase aguda, sino también en la gestión anterior a la crisis y puede ser la ocasión perfecta para crear un plan estratégico de crisis, en el caso de que no se haya tenido antes. Con esto queremos decir

que la crisis también representa un examen y una oportunidad para probar la solidez de la empresa desde el punto de vista de imagen empresarial.

Relanzar una empresa y reconstruir su imagen después de una crisis no es tarea fácil. Por lo tanto, es esencial una detallada investigación para ver el punto de salida de un relanzamiento de la compañía, que en la red tiene que contemplar un monitoreo de los rastros negativos dejados por la crisis, que si no controlados volverán a salir en los resultados de búsqueda aunque la crisis se haya acabado tiempo atrás. Con esto no se quiere fomentar que las empresas oculten información sino que simplemente conozcan el contenido en la red y puedan limpiar su imagen no solo a nivel actitudinal.

Transformar una crisis en una oportunidad no es simplemente el resultado de una buena gestión y de un éxito positivo, de hecho la crisis se caracteriza por su fuerte poder destabilizador que se propaga dentro de cualquier sistema. Es en este contexto que puede presentarse la exigencia de efectuar modificaciones a nivel organizacional para poder garantizar la supervivencia de la organización. Esta exigencia no había sido considerada anteriormente por los miembros de la empresa como tal, ya que estaban empeñados en la conducción de las tareas rutinarias y de gestión (Meyers, 1988).

Actuar en una situación desestabilizada en la que el desorden prevalece, no significa no poder tomar decisiones que no sigan una lógica (Lagadec, 1991). Para gestionar con éxito una crisis, la organización tiene que intentar monitorear todos los aspectos actuales y potenciales (Fink, 1986). Por esta misma razón es necesario que la organización aproveche la posibilidad de elaborar nuevas estrategias, inspiradas por los cambios que el nuevo contexto introducido por la crisis exige.

Las organizaciones que superan positivamente una crisis son conscientes de haber obtenido un refuerzo de su espíritu interno, que permite saber enfrentarse con mayor éxito a las actividades ordinarias y extraordinarias.

Capítulo 5

Investigación

5.1 Planteamiento de la investigación

Definición del objeto de estudio

A través del marco teórico presentado hemos querido construir una base sólida para poder abarcar el tema de investigación objeto de esta tesis doctoral: el estudio y la individuación de los elementos clave para una correcta gestión de crisis a nivel comunicacional, dentro de la *web 2.0*, capaz de preservar y tutelar la imagen de la empresa u organización sin perjudicar su reputación.

Objetivos

Con el objetivo de individuar los elementos que permiten una correcta gestión de crisis en el entorno de la *web 2.0* se han formulado los siguientes objetivos para, a través de la investigación realizada, poder aportar los argumentos suficientes para validarlos:

- 1. Si bien consideramos la *web 2.0* una herramienta positiva, queremos demostrar que en su entorno las empresas se encuentran expuestas a la generación de una crisis de imagen *online*, que puede acontecer en cualquier momento y afectar cualquier tipo de organización.**
- 2. Queremos demostrar que las empresas tienen que contar con un plan de crisis adaptado al entorno de la red y preparado para poder llevar a cabo un diálogo directo con el público, en el respeto del tono y de la actitud que la *web 2.0* exige.**
- 3. Queremos demostrar que la tempestividad de reacción delante de una crisis en la *web 2.0* es un factor clave para preservar la imagen y eventualmente limitar los daños y supone la necesidad de un monitoreo efectivo de las noticias relacionadas con la empresa.**
- 4. Queremos demostrar que la mala gestión de la comunicación de crisis en la *web 2.0* puede, a raíz de un daño a la imagen, causar consecuencias negativas a nivel de reputación.**

5. Queremos demostrar que la falta o la insuficiente consideración de la presencia de líderes de opinión o personajes populares afectados por una crisis empresarial en el entorno de la *web 2.0*, acaban produciendo una opinión pública desfavorable para la empresa en crisis, dañando de la imagen de esta.

6. Queremos demostrar que el canal de comunicación durante una crisis en la *web 2.0*, tiene que permitir la visibilidad de los mensajes de la compañía al público objetivo. En caso contrario, será como si la empresa no hubiese contestado.

7. Queremos demostrar que la larga duración de una crisis en la *web 2.0* afecta la producción de material en contra de la empresa que seguirá apareciendo en la búsqueda relacionada con la organización dentro de la red.

8. Queremos demostrar que la actitud positiva a nivel comunicativo con el público de la *web 2.0* acaba siendo reconocida también positivamente, aumentando la percepción favorable de la imagen de la empresa.

Justificación de la investigación

La necesidad de llevar a cabo una investigación sobre la comunicación de crisis nace del profundo cambio que la *web 2.0* ha supuesto en el panorama comunicacional en la red y al inevitable reto que han tenido enfrentar, y aún están enfrentando, las empresas y las organizaciones a nivel de comunicación.

Ya de por sí, este cambio ha transformado los viejos paradigmas de la comunicación acerca del *marketing* y de la comunicación en general, pretendiendo una humanización de las entidades y una nueva actitud hacia unos usuarios/consumidores con los cuales es necesario construir un diálogo participativo. En una situación de crisis no se puede improvisar y no tener en consideración los nuevos canales de comunicación proporcionados por la red, si se ha tomado la decisión de estar presentes en ellos.

Por un lado la comunicación ha ganado a nivel de difusión y de calidad, pudiendo llegar a un número muy elevado de públicos y permitiendo a estos de participar activamente, por otro

la posibilidad por parte de los usuarios de generar contenido expone las empresas a mayores riesgos de críticas y ataques directo con mayor visibilidad.

En los últimos tiempos en los que las organizaciones han empezado a integrar sus planes de *marketing* con las redes sociales y los *blogs* muchas empresas han sufrido casos de crisis de imagen y reputación en la red con consecuencias nefastas, debidas a una mala gestión. La mayoría de las veces los errores a nivel de comunicación son causados por falta de una actitud apropiada para la red que, sin duda, representa un terreno todavía nuevo para las organizaciones y necesita de unas líneas directrices que puedan soportar las entidades durante una crisis.

Por esta razón es necesario aportar a la literatura ya escrita sobre comunicación de crisis una actualización específica para la *web 2.0*, que se añada a las investigaciones realizadas en los últimos años y que pueda ser utilizada como referencia teórica, a la hora de tener que enfrentar una crisis de imagen y reputación en el ámbito profesional.

5.2 Metodología

La metodología de investigación utilizada es el estudio de caso, que se enmarca prevalentemente en la tipología de investigación de tipo cualitativo y que tiene como objetivo la interpretación y la comprensión de los fenómenos analizados.

Dentro del enfoque cualitativo lo que se pretende alcanzar es una perspectiva fenomenológica que ayude a proporcionar los datos del análisis a través de la interpretación del investigador, desde un punto de vista holístico. Con palabras de Jodelet (1991; citado en Kornoblit et al., 2004: 95):

“El contenido es abordado como un campo estructurado, tratando de describir los elementos que constituyen la representación, es decir, informaciones, creencias, valores, opiniones, elementos culturales, ideológicos, etc. El estudio de estas dimensiones se completa al tratar de identificar el principio de coherencia que

estructura los campos de representación, esto es, organizadores socioculturales, actitudes, modelos normativos o esquemas cognitivos.”

Para poder hacer un estudio cualitativo de caso hay que definir lo que entendemos como caso. Nosotros hacemos nuestra esta definición de Neiman y Quaranta (2006; citados en Kazez, 2009: 72):

“El caso es definido como un sistema delimitado en tiempo y espacio de actores, relaciones e instituciones sociales”

Una vez aclarado lo que consideramos como caso y que en esta investigación apunta a las situaciones de crisis en la *web 2.0* de organizaciones y empresas, nos resulta útil aclarar el concepto de estudio de caso:

“Estudio de caso es el examen de un ejemplo en acción. El estudio de unos incidentes y hechos específicos y la recogida selectiva de la información de carácter biográfico, de personalidad, intenciones y valores, permite al que lo realiza captar y reflejar los elementos de una situación que le dan significado.” (Walker 1983; citado en Rovira et al., 2004: 12)

Resumiendo las definiciones que acabamos de mencionar podemos concluir que el estudio de caso consiste en la recopilación de informaciones sobre una organización, un grupo o personas en un periodo de tiempo definido, con el fin de realizar un análisis en profundidad en un contexto determinado.

Existen diferentes tipologías de estudio de caso que nos resultan útiles para poder describir a qué tipo de investigación nos estamos enfrentando. Tomaremos en cuenta la clasificación presentada por Yin (2011) que diferencia entre tres tipos de estudios:

Explicativos: establecer relaciones de causa efecto

Descriptivos: relatar las características que definen el caso

Exploratorios: se produce en áreas del conocimiento donde el tema es poco conocido con el objetivo de obtener más información.

Yin (2011) añade otra clasificación basada en la unidad de análisis que puede ser una o más de una. Por ello, distinguimos de esta manera entre:

Estudio de caso simple: la investigación se basa en el análisis de un caso único

Estudio de caso múltiple: se toman en consideración dos o más casos para llevar a cabo el mismo análisis y recopilar más pruebas para validar la investigación.

Una tercera clasificación de Yin (2011), diferencia entre los estudios de casos holísticos e incrustados tanto simples como múltiples: hablamos de un análisis holístico cuando el estudio considera una única unidad de análisis y de estudio incrustado cuando son presentes más unidades.

De acuerdo con lo expuesto consideramos esta investigación de naturaleza descriptiva y exploratoria que considera como unidad de análisis la comunicación de crisis en la *web 2.0* realizada a través de un estudio de caso múltiple holístico.

Margen de error

En este trabajo hemos planteado unos objetivos de forma deductiva y descriptiva. Para poder obtener resultados de forma inductiva, lo que nos permitiría afirmarlos o refutarlos, deberíamos proceder a una investigación experimental

Somos conscientes de que en una investigación metodológica cualitativa hay márgenes de error variable como es este caso y que para comprobar la validez empírica de los resultados serían necesarios parámetros de fiabilidad sólo asequibles a un grupo más numeroso de investigadores y no, como aquí ocurre, a una investigación individual. En todo caso esto sería posible hacerlo en una investigación futura sobre el tema.

Selección de la muestra

Para poder desarrollar una investigación de tipología múltiple y permitir que los resultados puedan ser consistentes a la hora de presentar resultados y validar los objetivos propuestos, hemos seleccionado diez casos representativos de crisis en la *web 2.0*.

El objetivo es la observación y la documentación de diferentes desarrollos y gestiones de la comunicación de crisis, para observar a través de la documentación recolectada, las diferentes posturas a nivel comunicacional que han determinado el éxito o el fracaso de la solución de la crisis en relación a la comunicación generada en la red.

Los casos a analizar son los siguientes:

Dell – Tecnología

Domino's Pizza- Alimentación

Nestlé – Alimentación

Heineken – Bebida

Donettes – Alimentación

Boeing – Industria aérea

LetsBonus – Ventas *online*

Tulipán – Alimentación

Turismo Madrid – Servicios

United Airlines – Compañía aérea

Las diferentes tipologías de industrias elegidas resultan útiles a la hora de determinar los factores comunes, a nivel comunicacional, que se presentan en la comunicación de crisis, permitiendo un enfoque global del objeto de estudio y la posibilidad de extrapolar directrices comunes sobre el argumento.

Fuentes de datos e instrumentos de recolección

Para poder explicar la metodología usada para la recogida de datos es necesario especificar el tipo de investigación desde una dimensión temporal que en nuestro caso se concentra en el ciclo que va desde el principio hasta el final de la crisis como precedentemente expuesto en el marco teórico en el cuarto capítulo.

La duración de la crisis no se desarrolla de igual manera en todos los casos analizados pero representa una unidad de tiempo específica ligada a un contexto concreto, con lo cual podemos afirmar que se trata de un tipo de estudio longitudinal (Rodríguez, 1995).

Una vez determinada la unidad de tiempo, la búsqueda de documentos, imágenes, artículos e informaciones, se concentra durante el ciclo de crisis sufrido por la organización. Consideramos la *web 2.0* figurativamente el lugar donde acontece y se desarrolla la crisis y por esta razón la documentación propuesta es la que la misma *web* proporciona. La búsqueda de material ha sido efectuada principalmente a través del buscador de Google, que como se ha explicado en el segundo capítulo, es el principal motor de búsqueda a nivel mundial y nos permite, de esta manera, reproducir la búsqueda de noticias relacionadas con una organización y entender el alcance que la información puede tener.

Por cada caso estudiado se presenta un cuadro general de la empresa describiendo su presencia en la red y los principales canales utilizados como *blogs* y redes sociales. Facebook, Twitter y Youtube han resultado ser las redes sociales más usadas por las organizaciones.

Nos es un caso que mayoritariamente las empresas utilicen estos canales ya que es una elección que se justifica a nivel estratégico si consideramos respectivamente los 901 millones de usuarios de Facebook (Carlson, 24/04/2012), los 500 millones de Twitter (ABC, 24/04/2012) y en cuanto a YouTube, recientemente adquirido por el coloso Google, éste cuenta con 800 millones de usuarios. Siendo ésta última una plataforma abierta puede ser consultada también por internautas no registrados, con lo cual otro importante dato a tener en cuenta es el número de visita que recibe diariamente y que alcanza los cuatro mil millones (Huffpost Voces, 30/04/2012).

Los *blogs* y las redes sociales han proporcionado la información que ha permitido observar y describir la gestión de crisis efectuada por las organizaciones, mientras que se han consultados periódicos en versión digital para comprender la extensión de las noticias relacionadas con las respectivas crisis y la dinámica de compartir contenido propia de los públicos de la red.

Construcción de las variables

Si bien el carácter de la investigación es de tipo descriptivo y exploratorio, para poder tener más herramientas a la hora de objetivizar los resultados, ha sido útil la construcción de variables nominales dicotómicas, que no tienen el fin principal de cuantificar, sino de describir y detallar la presencia o no, de determinados elementos relacionados con nuestros objetivos:

Variables

Monitoreo

Tempestividad

Canal visible

Actitud

Calidad de respuesta

Líder de opinión

Repercusiones

Producción de material positivo

Producción de material negativo

Duración

Daños reputacionales

Evaluación de la gestión

Monitoreo: El monitoreo efectuado por la organización para observar la marca o la empresa en la red es un factor del cual no podemos tener certeza, con lo cual hablaremos de monitoreo eficaz o no eficaz dependiendo de la tempestividad de respuesta y de la recepción de la crisis manifestada por la organización. Esta variable no puede ser acopada directamente con la tempestividad, porque podemos encontrarnos delante de casos donde la organización ha manifestado darse cuenta de la situación, pero tarda en dar una respuesta efectiva.

Tempestividad: es la capacidad de la organización de responder prontamente a la crisis enfrentando el público implicado, tomando posición respecto a lo sucedido.

Canal visible: durante las crisis la empresa tiene que elegir un canal de comunicación directa con los usuarios y, como precedentemente expuesto, sabemos que este tiene que ser designado en base a su visibilidad por parte de los stakeholders, con lo cual consideraremos la visibilidad o no de este, ya que una mala elección no garantizaría la visibilidad del mensaje anulando su utilidad.

Actitud: En el cuarto capítulo hemos enfrentado las diferentes actitudes que la empresa puede tomar en situaciones de crisis por tanto consideraremos positiva la actitud de la confesión y de la admisión de culpa, y más en general aquella que tiene como objetivo la verdad. Por el contrario clasificaremos como negativa las actitudes que generan una percepción de huida, que censuran el diálogo con los usuarios o que mienten.

Calidad de respuesta: consideramos una buena calidad de respuesta la que es consecuente con las peticiones de los usuarios, es exhaustiva y respeta el tono humano exigido por la *web 2.0*. Por el contrario consideraremos la respuesta de mala calidad si no es pertinente con las peticiones de los usuarios, si es de tono autoritario y enfadado.

Líder de opinión: es importante en el análisis de una crisis identificar la presencia o no de un líder de opinión para poder evaluar el comportamiento de la organización hacia este último y evaluar las consecuencias.

Repercusiones: esta variable nos sirve para entender la extensión de un fenómeno en la red, a través de medios digitales, *blogs* y páginas de interés, y eventualmente fuera de ella, sin contar si la información producida es de carácter negativo o positivo. Simplemente evaluando si ha habido repercusión o no.

Producción de material positivo: corresponde a la posibilidad de encontrar material positivo en la red relacionado con la crisis, que confirme la buena gestión de crisis llevada a cabo por la empresa y el reconocimiento por parte de los usuarios, incluyendo el carácter positivo del contenido aparecido en los medios digitales.

Producción de material negativo: corresponde a la posibilidad de encontrar un volumen consistente de material negativo en la red relacionado con la crisis e incluye el posible carácter negativo del contenido de los artículos aparecidos en los medios digitales, constituyendo las secuelas dañinas dejadas por la crisis.

Duración: Los tiempos en la red son muy rápido por esta razón consideraremos de corta duración las crisis que no superan las 48 horas desde el estallido hasta su solución sin tomar en cuenta la fase de post-crisis. Por el contrario se consideraran de larga duración las crisis que superan este límite de tiempo.

Daños reputacionales: Los daños reputacionales causados por una crisis son aquellos que tienen que ver con los aspectos ligados a los factores económicos, como puede ser una caída en las ventas, un desplome bursátil etc. que sin embargo se añaden al historial de la organizaciones con efectos negativos sobre la categorías de los *stakeholders*.

Evaluación de la gestión: con esta variable lo que se pretende es una evaluación global de la gestión de crisis desde el punto de vista comunicacional y considera como buenas aquellas gestiones que consiguen llevar a cabo los procedimientos adecuados sin tener consecuencias negativas, de lo contrario la gestión se evaluará como mala.

Presentación de datos y conclusiones

Todo trabajo de investigación se resuelve con la presentación de datos extrapolados del análisis efectuado para poder alcanzar una generalización analítica, que permita suportar o contrastar las proposiciones formuladas al principio de su planteamiento.

Cada caso presentado lleva un resumen conclusivo en el que se evidencian los resultados del análisis en base a las variables mencionadas. La siguiente etapa, después de haber examinado las características de cada caso, es la de realizar una tabla de resumen que permita apreciar los resultados obtenidos en su totalidad para establecer los elementos fundamentales que determinan una correcta gestión de crisis o no, en base al marco teórico presentado, y sucesivamente cuestionar la validez de las afirmaciones planteadas como objetivos..

5.3 Casos de estudio

5.3.1 Caso Dell

Dell es una multinacional americana que está entre las más importantes al mundo que se dedican a la producción y distribución de ordenadores, programas informáticos y otros productos relacionados con la informática. Su sede central se encuentra en Round Rock en el estado de Texas y según datos del 2011 cuenta con más 100.000 empleados en todo el mundo (NASDAQ, 2011).

La característica peculiar de esta empresa desde sus primeros pasos en el mercado, gracias a la idea de su fundador Michael Dell, fue la de ofrecer un servicio que deja la posibilidad al cliente de elegir las piezas de su ordenador y eventuales periféricos. Dell, de esta manera, no utiliza distribuidores ya que vende directamente las piezas a sus clientes y se ocupa del ensamblaje de las mismas.

La empresa nace en el 1984 con el nombre de Pc's Limited y posteriormente en 1988 pasó a llamarse Dell Computer Corporation. Desde el principio el negocio de Dell tuvo un fuerte éxito y su política de vender al cliente directamente las piezas deseadas y montadas se desarrollaba a través de teléfonos y fax y, ya en 1996, Dell puso *online* su página *web* convirtiendo la empresa en un coloso del comercio electrónico, poniendo en marcha también un servicio de asistencia en línea (Vidal, 2010).

La crisis

La crisis de Dell conocida con el nombre *Dell Hell*, literalmente "El infierno de Dell" es parte de la historia de la *web 2.0* y constituye el primer caso de crisis de reputación en línea. Sin involucrar las más modernas redes sociales, el caso tiene como escenario principal el *blog Buzzmachine.com* de Jeff Jarvis, famoso periodista americano y experto en medios.

En junio 2005 Jeff Jarvis adquirió un ordenador portátil de la marca Dell con una garantía de 4 años, nada más comprarlo se dio cuenta que su *laptop* tenía algunos fallos y no funcionaba como debería, razón por la que decidió contactar con Dell. El servicio técnico de la compañía

le explicó que no era posible enviar un técnico a su domicilio, servicio normalmente otorgado por la compañía a los adquirentes de la garantía y que, por lo tanto, la única solución posible era reenviar el ordenador a la casa madre para poder repararlo.

Enfurecido por el asunto Jeff Jarvis el 21 de junio decidió publicar una entrada en su *blog* titulada “*Dell lies. Dell suck.*” literalmente “Dell miente. Dell apesta.” donde desahogó su rabia por lo sucedido, *post* que recibió alrededor de 250 comentarios de otros clientes de la marca que de alguna manera también se habían sentido desatendidos por la compañía y habían tenido problemas con el servicio técnico (Jarvis, 21/06/2005).

El mismo bautizó el caso como “infierno Dell” en un *post* del 23 de junio donde comunicaba que había enviado su ordenador portátil a Dell y quejándose de que la garantía que había adquirido preveía el servicio a domicilio, que la empresa le negó por no poder arreglar *in situ* la *laptop*, *post* que recibió unos 90 comentarios (Jarvis, 23/06/2005). El titular Dell Hell inspiró muchos internautas a jugar con el logo de la compañía realizando imágenes que aun se pueden encontrar en la red.



Fig.8: Una de las numerosas alteración del logo de Dell en consecuencia al caso *Dell Hell* que es posible encontrar en la categoría imágenes en la red.

Cuando el ordenador portátil del conocido periodista volvió del servicio técnico aun presentaba problemas en su funcionamiento y su dueño empezó a detallar en su *blog* el intercambio de informaciones, todas negativas, con el servicio técnico.

La falta de asistencia adecuada, considerando la garantía de alta gama que Jeff Jarvis había adquirido, la falta de confianza que los *mails* que recibía le generaban, ya que debido a un error sobre su nombre él no tenía muy claro que supieran con quien hablaban, fueron los puntos clave de las acusaciones en las que Dell venía tachada como una empresa

fraudulenta. Este *post* publicado el 26 de junio titulado “*Dell still sucks. Dell still lies*”, “Dell sigue apestando. Dell sigue mintiendo” recibió alrededor de 400 comentarios y en el mismo Jeff Jarvis lanzaba un mensaje directo a Dell (Jarvis, 26/06/2005):

“Is anybody at Dell listening?”

En esta apelación reside el problema principal que generó la crisis, es decir que la percepción que tuvo el consumidor Jeff Jarvis fue la de no ser escuchado y de no ser atendido por la empresa y esto desató las fuertes críticas, que se propagaron por la red involucrando otros clientes igualmente insatisfechos entre los cuales más de uno aconsejó a Jeff Jarvis de comprarse un Mac, *laptop* de la multinacional Apple, cosa que acabó haciendo y que también publicó en su *blog*. De esta manera no solo la reputación de la marca Dell corría serio peligro sino que también la situación abrió las puertas a la competencia, que encontró en los clientes insatisfechos de Dell nuevos seguidores.

Después de muchos *mails*, Jeff Jarvis decidió escribir directamente al director de *marketing* de Dell, Michael George, y sólo después de esto se presentó en su casa un representante Dell ofreciéndole un reembolso completo que el periodista aceptó.

El 11 de Julio Jeff Jarvis escribió su último *post* en su *blog* acerca del “infierno Dell” titulado “*Del Hell: Deaf and dumb*”, “El infierno Dell: mudo y sordo”, donde hacía referencia a la actitud negativa de la compañía ya que en consecuencia de los rumores generados y de las quejas recibidas, cerró su servicio de asistencia en línea (Jarvis, 11/07/2005).

La *blogsfera* ya había desatado su poder y muchos de los comentarios de Jarvis habían sido enlazados en otros *blogs* y los medios tradicionales ya habían difundido la noticia (Jarvis, 29/08/2005). La presencia de comentarios negativos en la red daba pie a que un potencial cliente de Dell tropezara con las notas de Jeff Jarvis o de otros consumidores descontentos y sin duda no dejaba espacio para que la compra de productos de la compañía fuera alentadora, no por la calidad sino por el servicio de asistencia, que para una marca de productos informáticos resulta ser de extrema importancia.

El 16 de agosto de 2005 *Computerworld Online*, célebre revista sobre informática, difundía un estudio conducido por la Universidad de Michigan en relación al grado de satisfacción del servicio de atención al cliente de Dell que resulto ser 5 puntos por debajo de la anterior puntuación (Vidal, 2010).

Conclusiones

La compañía Dell ha subestimado la situación y no ha dado peso a la palabra del cliente que es hoy el principal protagonista y portavoz de las políticas de comunicación de una empresa. La única justificación que podemos encontrar es que en 2005 no era tan usual que las empresas comunicaran a través de foros y *blogs*, aun así la actitud del silencio fue dañina para la empresa.

No es suficiente crear canales de comunicación con los clientes si no se dispone de un departamento de comunicación que controle y gestione este flujo de información. Con esto no nos referimos exclusivamente a los foros y a los *blogs* de la empresa en Internet, sino más bien a toda la información que se genera sobre la firma en la red, como en el caso del *blog* de Jeff Jarvis.

La falta de atención en este ámbito puede ser causa de eventos nefastos para la empresa a nivel reputacional y a nivel de negocios. Esto es exactamente lo que ha pasado a Dell, una caída de su reputación y una baja en sus ventas en consecuencia a la falta de confianza de los consumidores.

El descontento de un cliente puede crear una espiral de insatisfacción en la web y, como consecuencia, fuera de ella si no se toman las medidas necesarias en los tiempos adecuados. El silencio mostrado por parte de Dell ha hecho que esta espiral se volviera aun más grande y ha dado pie a que la falta de escucha se pudiera interpretar, de forma negativa, como una falta de atención al cliente.

Como hemos mencionado antes, uno de los problemas que de alguna manera influyó sobre el caso Dell es la poca importancia y la falta de consideración hacia una herramienta como el *blog*. Es cierto que en aquella época no estaba tan difundido como ahora, pero sin embargo

no se valoró correctamente la importancia de la situación ya que no sólo se estaba hablando de un *blog*, sino que la insatisfacción de un cliente coincidía con la insatisfacción de un personaje público, lo cual otorga más valor a la palabra de Jeff Jarvis ya que en este caso recubría el rol de un líder de opinión.

Prevenir una crisis en este caso habría sido posible a través de una mayor monitorización de la información generada por parte de los clientes y una eficaz respuesta y solución al problema, que al final es lo que el cliente busca. No queda claro si en realidad la marca no fue monitoreada o si fue una elección de Dell no contestar, en los dos casos no supuso ninguna ventaja la falta de reacción de la compañía.

Dell habría tenido que contestar de manera rápida a su cliente sin dejarle la posibilidad de seguir desatando el descontento y hablando mal de la empresa, actitud del todo justificada considerando que Dell no percibió la importancia de atender las necesidades del bloguero y periodista Jeff Jarvis.

Hoy en día Dell ha mejorado mucho su atención al cliente a través del lanzamiento de Direct2Dell en 2006, creando además otros *blogs* para sus empleados e inversores y en 2007 lanzó *IdeaStorm*, una página que los usuarios pueden utilizar como caja de sugerencias a la empresa.

Como hemos visto la gestión de crisis de Dell no representa un ejemplo positivo y resumimos a seguir las razones principales en base a las variables de estudio:

- **Monitoreo:** falta de monitoreo de la marca en la red.
- **Tempestividad:** falta de reacción.
- **Canal visible:** falta de información a través de los canales oficiales ya reconocidos de la marca y ausencia de acción en los canales elegidos por el público.
- **Actitud:** actitud del silencio y censura del servicio de asistencia en línea.
- **Calidad de respuesta:** no hubo respuestas satisfactorias.
- **Líder de opinión:** falta de consideración por un personaje público que se volvió líder de opinión en sentido negativo hacia la marca.

- **Repercusión:** la noticia ha sido reportadas en la prensa digital y en páginas de interés en la red.
- **Producción de material positivo:** no encontrada.
- **Producción de material negativo:** gran variedad de material digital en contra de Dell en la *web*.
- **Duración:** larga.
- **Daños reputacionales:** caída en las ventas a favor de la competencia y pérdida de clientes.
- **Evaluación de la gestión:** mala.

5.3.2 Caso Domino's Pizza

Domino's Pizza es una cadena multinacional estadounidense de la industria alimentaria especializada en comida rápida y en particular en pizzas. Su sede central se encuentra en Ann Arbor en Michigan y fue fundada en el 1960 por Tom Monaghan. Actualmente está presente en todo el territorio americano y en más de 60 países con más de 9000 tiendas en total (Domino's Pizza, 2010). En 2003 fue considerada por la revista *Pizza Today* "Cadena del año" título que volvió a ganar en 2010 y en 2011 (White, 2010).

La marca Domino's Pizza a lo largo de los años se ha mostrado cercana a los problemas sociales y se ha involucrado siempre en acciones positivas como la colaboración que tuvo durante dos años con la organización no gubernamental Fundación *Make a Wish Foundation of America* que tiene como objetivo realizar los sueños de niños en situaciones medicas graves (Domino's Pizza, 2010). Su nombre también se encuentra ligado al atentado del 11 de Septiembre al *World Trade Center* y al Pentágono de manera positiva, ya que Domino's Pizza repartió comida a los socorristas (Ratkowiak, 7/09/2011). Colaboraciones con Hospitales, distribución de comida en zonas afectadas por desastres naturales y donaciones a entidades como La Cruz Roja (Domino's Pizza, 2010) son otras de las acciones que marcan el territorio de la responsabilidad social corporativa de Domino's Pizza.

Por lo que concierne a la actividad publicitaria, Domino's Pizza ha llevado a cabo campañas para promocionar sus diferentes tipos de pizza y comida, su rapidez de entrega a los

domicilios y últimamente ha puesto en marcha servicios en Internet como pedidos *online* o aplicaciones que permiten saber cuál es la tienda Domino's Pizza más cercana a la propia ubicación, aumentando de esta manera el conocimiento de sus servicio entre los consumidores y al mismo tiempo la facilidad de acceso desde la red.

La marca Domino's pizza , además de tener su propia *web* donde es posible hacer pedido, consultar las oferta y saber más sobre la compañía, está presente en las redes sociales de Facebook y Twitter.

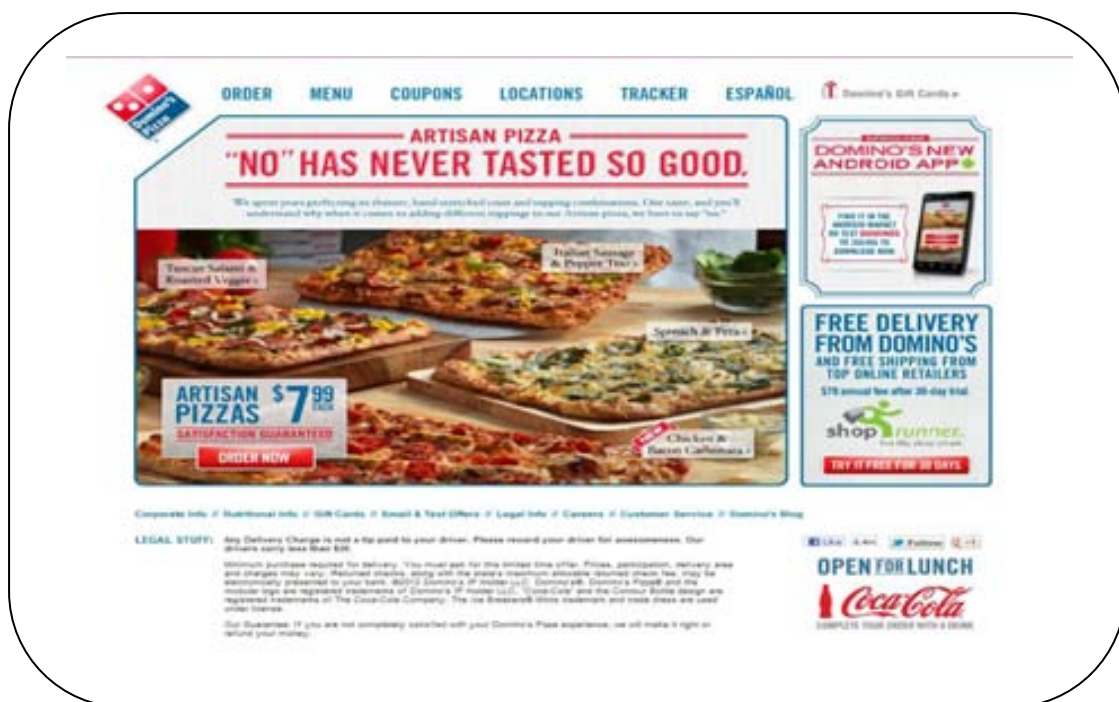


Fig.9: Homepage de Domino's Pizza.

La crisis

El 13 de abril de 2009 Domino's Pizza se encontró sumergida en una gravísima crisis debido a un video colgado en la red de YouTube en el que se veía a dos empleados de una de las tiendas del grupo, Kristy Hammonds de 31 años y Michael Setzer de 32, que se filmaron mientras manipulaban la comida. Exactamente la chica iba filmando y comentando las acciones de su compañero de trabajo que estaba preparando la comida para unos pedidos y cometiendo obscenidades con ellas, como estornudarle encima, ponerse el queso en la nariz o pasarla por sus partes íntimas.

El video fue colgado por la chica en Internet el día 12 de abril de 2009 y tuvo 760.000 visualizaciones en las primeras 24 horas y superó el millón en los días sucesivos (Costa C. V., 2010). El motor de búsqueda Google colocaba el mismo día 13 de abril referencias al video en los primeros cinco resultados orgánicos.

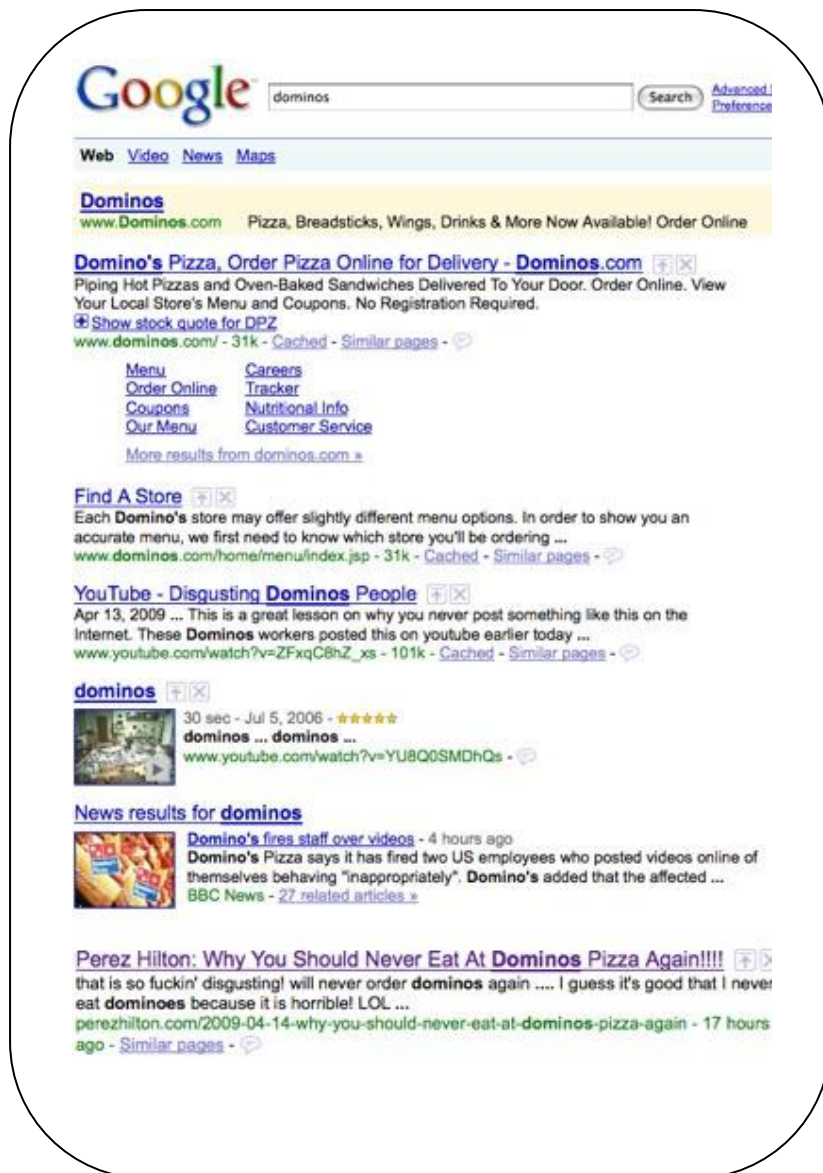


Fig.10: Imagen de pantalla de la búsqueda en el motor de búsqueda de Google de la palabra "dominos" y resultados. (territoriocreativo.es, 2009)

Gestión y Evolución

La empresa se dio cuenta de lo sucedido demasiado tarde gracias a la actividad y a las publicaciones de los *blogs Goodasyou.com* (Hooper, 2009) y *Consumerist.com* (Walters, 2009) a las que Tim McIntyre, vicepresidente del departamento de comunicación de Domino's Pizza, había contestado en fecha 14 de abril agradeciendo el interés, pidiendo disculpa por lo sucedido e informando que el departamento de seguridad ya había puesto en marcha las investigaciones para poder localizar la tienda.

Mientras dos lectores del *blog Consumerist.com*, Amy Wilson y Jonathan Drake se enteraron de la noticia y, trabajando para una organización sin fines de lucro analizando imágenes de satélites, aprovecharon las herramientas para hacer una búsqueda de coincidencia de imágenes a través de Google y dieron así con el establecimiento donde se había rodado el video: Conover en Carolina del Norte (Bryason, 2009). De inmediato comunicaron el descubrimiento a McIntyre.

Los dos responsables fueron despedidos y cargaron también con una denuncia por parte de la empresa y un juicio a lo que se someterían sucesivamente. Los dos culpables pidieron disculpas y la chica admitió en un *mail* publicado en *Consumerist.com* que todo fue hecho como si de un juego se tratara y que no se dieron cuenta de la gravedad de la situación que había sido generada por sus actos (Hammondsde, 2009).

A pesar de las publicaciones en los *blogs* por parte de la compañía la percepción de los consumidores fue la de una ausencia de respuestas, ya que Domino's Pizza tardó más 48 horas en reaccionar de manera firme.

El día 15 de abril finalmente el comité de crisis de Domino's Pizza decidió actuar de manera contundente, eligiendo el mismo medio por el cual habían sido puestos en evidencia de manera negativa para difundir su respuesta: colgaron un video en YouTube para disculparse públicamente y una nota en su *web* oficial.

El video publicado en la popular red de YouTube fue protagonizado por el mismo director general de Domino's Pizza, Patrick Doyle, el cual articuló un discurso donde se disculpaba públicamente por lo sucedido, explicaba la situación y defendía la marca aportando como dato significativo sus 125000 trabajadores en 60 países alrededor del mundo, que trabajan duramente y no se merecían vivir esto. Patrick Doyle añadió a su comunicado una promesa de mejora de la seguridad y de los procesos de elaboración de la comida (Domino's Pizza, 2009).

Realmente la estrategia supuso una elección valiente ya que se dijo la verdad a través de las palabras del más alto cargo de la compañía y se apeló al sentido común de los consumidores

aportando elementos consistentes acerca del hecho que dos individuos no podían perjudicar el duro trabajo llevado a cabo por la compañía a lo largo de los años.

El video de disculpa obtuvo 330.000 visitas en los cinco días siguientes mientras el video incriminado llevaba más de un millón de visitas la noche del 15 de abril cuando fue eliminado (Costa C. V., 2010).

Para poder tener un diálogo y un contacto más inmediato y fluido con los clientes Domino's Pizza abrió en esta ocasión su cuenta en Twitter y pudo contestar así a las preguntas y enfrentarse a las críticas (Shankleman, 16/04/2009). Tenemos que tener en cuenta que el fenómeno de las redes sociales es algo nuevo y que las empresas al día de hoy aun se están adaptando a este canal y en 2009 muchas compañías aun no tenían su propia cuenta en páginas como Facebook o Twitter.

Conclusiones

Sin duda podemos hablar de una crisis generada a nivel endógeno ya que los dos autores del video son dos empleados directo de la compañía, que de esta manera se vio afectada por sus propios trabajadores. La red hizo el trabajo de hacer girar la información que pronto acabó por llegar a la prensa y a los telediarios, a los usuarios de Internet y a los clientes de Domino's Pizza.

La estrategia de la empresa falló en términos de tiempo ya que Domino's Pizza se enteró de lo sucedido a través de los *blogs* demasiado tarde. El silencio a nivel público de la empresa en las primeras 72 horas creó inevitablemente una percepción de huida por parte de la compañía.

El video fue retirado de YouTube pero el declive y la crisis de reputación acababan de empezar. El *buzz* en la red se había disparado y ya que la crisis había empezado en redes sociales consideraron que era el mismo medio a través del cual tenían que actuar para resolver la situación.

Otro elemento interesante de esta crisis es la completa ausencia de acciones por parte de la competidora Pizza Hut. Es probable que la situación de declive de Domino's Pizza pusiera en este caso en crisis todo el sector, ya que también la competencia utiliza un proceso de elaboración de los pedidos parecido.

Hoy en día es posible recopilar información en la red sobre lo sucedido aunque esto ya no aparezca en los primeros resultados en motores de búsqueda poniendo las palabras Dominos o Domino's Pizza. Sin embargo el video incriminado circula aun en la red en versiones parciales y los internautas siguen comentándolo de manera negativa. Esto demuestra que una crisis tiene que ser manejada respetando los tiempos y que la lentitud de acción solo hace que las secuelas sean más persistentes en el tiempo.

Es posible encontrar el video en versión casi integral en la página *Ebaumsworld.com* un sitio web de Rochester en Nueva York (Manta.com, 2011) que se coloca entre los 10000 sitios más visitados en la red (Alexa, 2011) y en lo que es posible dejar comentarios.

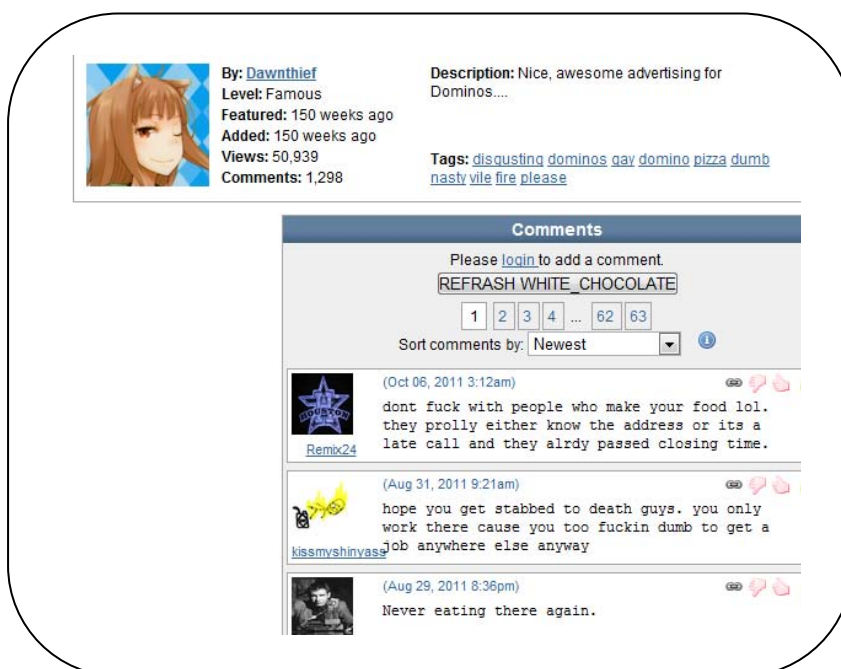


Fig.11: Comentarios negativo en la página de Ebaumsworld.com en relación al video realizado por los dos empleados de Domino's Pizza. (Ebaumsworld.com, 27/11/2011).

Si bien cargadas de factores positivos la resolución de la crisis, no puede considerarse una gestión exitosa porque la acción de la compañía tardó demasiado tiempo y no fue capaz de parar o contrarrestar el ruido en la red que se difundió rápidamente en los medios.

A seguir individuamos los siguientes factores en base a las variables de estudio:

- **Monitoreo:** el monitoreo de la marca permitió que el vicepresidente se enterara de lo sucedido a través de páginas de interés, no obstante ya era demasiado tarde.
- **Tempestividad:** excesiva lentitud en reaccionar de manera adecuada.
- **Canal visible:** si en un primer momento las respuestas de la empresa sólo aparecían en los *blogs*, cuando ha sido el momento de emitir un comunicado oficial la compañía ha optado por el canal de YouTube, garantizando la visibilidad del mensaje, ya que corresponde con el canal a través del cual se desató la crisis
- **Actitud positiva:** disculpas públicas a través de un cargo importante de la empresa y promesa de cambio.
- **Calidad de respuesta:** el tono ha sido calmo y abierto al diálogo, tanto como para considerar oportuno abrir una cuenta en Twitter para poder contestar a los usuarios de una forma más directa.
- **Líder de opinión:** no
- **Repercusión:** la noticia ha sido reportadas en medios fuera y dentro de la red.
- **Producción de material positivo:** no encontrada.
- **Producción de material negativo:** no ha habido una importante creación de material en contra de la empresa sino una gran difusión del video que en versiones reducidas aún se encuentra disponible en la red constituyendo material negativo para la compañía.
- **Duración:** larga.
- **Daños reputacionales:** actualmente la circulación del video en la *web* sigue generando rechazo por parte de los consumidores que afirman, a través de comentarios, dejar de adquirir productos Domino's Pizza. Debido a esto consideramos que un daño reputacional tiene como consecuencia un daño económico y una pérdida de clientela.
- **Evaluación de la gestión:** mala

5.3.3 Caso Nestlé

La empresa suiza Nestlé S.A. con sede en Vevey es actualmente la compañía más grande del sector de alimentos, salud y bienestar a nivel mundial. Fue fundada en el 1866 y salió al mercado con un descubrimiento por parte del farmacéutico Henri Nestlé el cual había elaborado en 1860 un alimento para recién nacidos que por algunas razones resultaban intolerantes a la leche materna. Henri Nestlé elaboró una harina láctea que pronto fue un éxito en Europa (Nestlé, 2011).

A principios de 1900 Nestlé se encontraba en plena expansión y sus fábricas ya estaban presentes en Estados Unidos, Inglaterra, Alemania y España y con la llegada del primer conflicto mundial su negocio siguió creciendo, ya que los elaborados de leche sustituían los productos frescos difíciles de encontrar durante la guerra.

Una vez acabada la guerra muchos consumidores volvieron a los productos frescos y la situación comercial de Nestlé, que había visto un crecimiento repentino en los últimos años, tuvo que replantear su dirección empresarial y tomar en consideración otras líneas de producto eligiendo involucrarse en la producción de chocolate, que es hoy en día una de las principales actividades de la compañía.

Antes de la Segunda Guerra Mundial la empresa se encontraba con un fuerte descenso de sus ganancias, pero fue justo durante este nuevo conflicto que Nestlé lanzó en el mercado uno de sus productos más famosos y afortunados: el Nescafé, una fórmula soluble de café que en principio fue utilizada por las tropas militares estadounidenses y luego encontró un gran público también en los normales consumidores.

Después de la Segunda Guerra Mundial, Nestlé vivió un periodo muy dinámico entre adquisiciones y fusiones con otras compañías y con expansiones también fuera de la industria alimenticia, a través de una *share holding* con L'Oréal y la adquisición de Alcon Laboratories. La compañía se abrió así también al sector de la cosmética y de la industria farmacéutica.

En los años noventa del siglo XX, siguió con varias adquisiciones en el mercado del agua y de la comida para animales aprovechando el nacimiento de un mercado global y la caída de las barreras comerciales entre países.

A partir de los años setenta, Nestlé empezó a estar en el centro de numerosas críticas y oposiciones que llevaron a la creación del *“International Nestlé Boycott Committee”* apoyado por numerosas asociaciones que denunciaban las políticas comerciales de la compañía en países en desarrollo, en los que Nestlé enviaba gratuitamente a hospitales la leche en polvo como sustituto de la leche materna (Saura, 2005).

Esta denuncia se debía a que en algunos países del tercer mundo la sustitución de la leche materna, según fuentes de la Unicef (2009), es responsable de la muerte de un millón y medio de niños cada año debido a problemáticas relativas a la esterilización del agua.

A pesar de que la Organización Mundial de la Sanidad en 1981 adoptara una reglamentación conocida como *International Code of Marketing of Breast-milk Substitutes* (WHO, 1981), muchas investigaciones demostraron como Nestlé había más veces infringido este código (The Guardian, 15/5/2007).

Más reciente en su historial es el caso jurídico con Etiopía en 2002, donde Nestlé pleiteaba con uno de los países más pobres del mundo, demandando seis millones de dólares por una fábrica presente en el territorio, que fue nacionalizada por el régimen marxista de Hailé Mariam Mengistu. La cuestión se resolvió en con el pago de 1,6 millones de dólares que Nestlé decidió donar a la lucha contra el hambre (Swissinfo, 23/12/2002).

Nestlé también fue protagonista de otros acontecimientos en Venezuela donde la marca de comida para animales Nestlé Purina en 2005 fue considerada responsable de la intoxicación de mascotas domésticas (Tapia, 2005).

La compañía, ese mismo año, también se encontró involucrada en el tema del trabajo de menores ligado al tráfico humano en plantaciones de cacao en África occidental (Partos, 26/08/2005), denuncia por la cual Nestlé posteriormente se unió al tratado conocido como Protocolo del Cacao o Protocolo Harkin-Engel (Chocolate Manufacturers Association, 2001) en

el que se empeñaba a no producir cacao utilizando mano de obra infantil relacionada con tráfico humano, acuerdo que en 2008, y según la ONG Labor Rights Fund, no fue respetado por la compañía (ILRF, 30/06/2008).

La comunicación de Nestlé en la red

A nivel de comunicación la empresa partiendo de su logo que representa un nido de pájaros, siempre ha querido promocionar una imagen cercana y familiar, preocupada por la alimentación sobre todo de los más pequeños ya que sus primeros pasos en el mundo comercial fueron precisamente hechos a través de un alimento para recién nacidos.



Fig.11: Logo oficial de la marca Nestlé.

La presencia de la marca Nestlé en la red se desarrolla a través de su página oficial donde es posible encontrar toda la información sobre la compañía, su historia, sus *brands*, las novedades y etc.



Fig.12: Homepage del sitio web de Nestlé.

Mucho de sus productos tienen, podríamos decir, vida propia y una identidad muy bien definida. Por ello, podemos encontrar *microsites* y páginas en redes sociales exclusivamente dedicadas a un producto concreto en diferentes idiomas, además de la propia página corporativa global de Nestlé. A menudo estos *microsites* llevan enlaces con páginas y aplicaciones en redes sociales donde la marca, el producto y la organización tienen una relación directa con sus consumidores.



Fig.13: Homepage del *microsite* dedicado al producto de Nestlé Kit Kat.



Fig.14: Resultados obtenidos tras la búsqueda del término “Kit Kat” en el buscador de Facebook, donde es posible apreciar que todas las páginas y aplicaciones relacionadas con el Kit Kat de Nestlé. (Facebook, 3/10/2012)

Sin duda, como hemos visto, la historia de esta compañía está marcada por más de una crisis de reputación aunque, de todos modos, no parecen haber afectado de manera drástica al

gran coloso alimenticio desde un punto de vista económico. No obstante las polémicas alrededor de esta multinacional siguen en pie, su boicot es aún un tema de actualidad y la información en contra de la compañía circula en cantidad relevante en la red reflejando una imagen negativa de la compañía.

El crecimiento de la importancia de la responsabilidad social y la concienciación siempre mayor de los consumidores, no han facilitado el reto a la compañía que también en la época del *web 2.0* se encuentra expuesta a críticas y movilizaciones en contra de sus prácticas y políticas de producción, por parte de organizaciones y consumidores.

La crisis

La última crisis de la marca Nestlé estalla el 17 de Marzo de 2010 cuando Greenpeace publica un informe en la red llamado “La Huella del Crimen” (Greenpeace, 2010), donde acusa a la compañía de utilizar, para la elaboración de sus productos, un aceite de palma procedente de Indonesia, incumpliendo las leyes de éste país, favoreciendo la deforestación de la selva y perjudicando gravemente el ambiente, el clima y la supervivencia de los orangutanes.

Implicada en el caso estaba la empresa Sinar Mas, que era el proveedor directo del aceite de palma para Nestlé Indonesia y, a su vez, proveedor directo de Cargill y IOI Group empresas que se ocupaban de satisfacer la demanda de aceite de Nestlé en otros países, tal como se muestra en el informe redactado por Greenpeace.



Fig.15: Cadena de suministro entre Sinar Mas y Nestlé tal como se muestra en el dossier “La Huella del Crimen” redactado y publicado por Greenpeace (Greenpeace, 2010)

Este caso de crisis se relaciona con la falta de responsabilidad social de la empresa ya que se trata de un tema relacionado con el medio ambiente y con el proceso de producción adoptado por la compañía. La Organización Greenpeace suele atacar de esta manera a las empresas que no se responsabilizan o no cumplen con las normativas ambientales, cometiendo, según la ONG, crímenes en relación a la naturaleza. Hoy la red por esta organización resulta el medio más eficaz para denunciar injusticias e irregularidades y lanzar así sus campañas, obteniendo en poco tiempo una gran difusión y un fuerte impacto en el público.

La campaña de Greenpeace empezó con la publicación y difusión del informe detallado en el que se explican las relaciones entre las empresas involucradas en el proceso de producción de los productos de Nestlé y siguió con el lanzamiento de un video a través de la red YouTube, que fue difundido a través de la página y de las redes sociales de la ONG.

Nos resulta interesante reportar algunos datos sobre la presencia de Greenpeace en la red para entender el poder de la organización a la hora de difundir sus campañas y para darnos cuenta de la magnitud que la actividad de la organización puede alcanzar a través de Internet, donde la ONG es presente con su *web* oficial y se encuentra fuertemente presente en las redes sociales.



Fig.16: *Homepage* del sitio *web* la organización Greenpeace, donde podemos apreciar los enlaces a las redes sociales.

Podemos encontrar a Greenpeace en las redes YouTube, Twitter, Facebook, Tuenti y la recién nacida red de Google+. Si consideramos las redes más populares como Facebook y Twitter a nivel de números de seguidores encontramos en Facebook Greenpeace España 129.000 usuarios que se suman al millón presente en la página internacional, mientras en la red de Twitter Greenpeace España hallamos alrededor de 283.000 seguidores y en la internacional 440.400, todo esto sin contar la participación en los demás países⁵.

El video lanzado en YouTube y en las redes sociales muestra como el trabajador de una oficina coge una tableta de Kit Kat, producto muy popular de Nestlé, para hacer una pausa y comer algo y cuando abre el sobre, en este, en lugar de la famosa barita de *wafers* recubierta de chocolate, aparecen unos dedos de orangután, el trabajador sin prestar atención empieza a comer el chocolate mordiendo el dedo de orangután que empieza a sangrar.



Fig.17: Imagen de pantalla del video publicado en YouTube por Greenpeace en relación al problema de la deforestación para favorecer el cultivo del aceite de palma.

A través del análisis reportado por la misma red de YouTube es posible observar la difusión del video a través de páginas y redes sociales. Hay además que añadir el hecho de que el mismo video bajo diferentes títulos se encuentra repetido en la misma red, con lo que a estos datos se sumarían otros. También debemos considerar que, aunque en un primer momento Nestlé consiguió que el video se retirara por uso indebido de su marca, ello no impidió la difusión del mismo.

⁵ Datos actualizados en fecha 10 de Enero de 2012



Fig.18: Muestra estadística de YouTube del video de protesta lanzado por Greenpeace donde es posible apreciar el éxito del video, la difusión y las reproducciones, las insertaciones, las referencias el tipo de audiencia y su popularidad a nivel geográfico.

Greenpeace en su página web dedicada a la campaña utilizaba también el logo del producto Kit Kat sustituyendo la palabra por la de "Killer", asesino en el idioma inglés, y que luego, en los días posteriores al lanzamiento de la campaña, se reveló como una tendencia en la red, donde empezaron a aparecer modificaciones parecida realizadas por los internautas y difundidas en redes sociales.

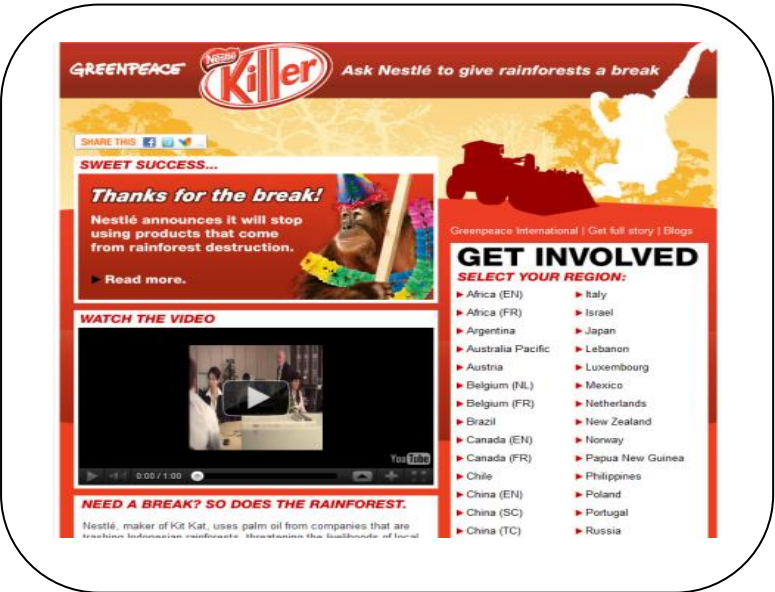


Fig.19: Página web de Greenpeace dedicada a la campaña contra Nestlé en la que podemos leer el eslogan "Ask Nestlé to give rainforests a break" parafraseando un histórico eslogan de Kit Kat "Takes a break" y el logo de Kit Kat modificado con la palabra Killer.

Evolución y Gestión

El mismo día 17 de marzo Nestlé, a través de un comunicado de prensa publicado en su *web* corporativa, aclaró su relación con Sinar Mas, aduciendo que este era un proveedor de Cargil y no un proveedor directo de Nestlé y que había adquirido aceite de palma directamente de Sinar Mas sólo para su producción en Indonesia y que había puesto en marcha unas investigaciones para limpiar su proceso productivo (Nestlé, 17/03/2010).

Al mismo tiempo la protesta seguía expandiéndose en Internet y en las redes sociales muchos usuarios sustituyeron su foto de perfil con el logo “Killer” de Kit Kat y en la página de Facebook de la compañía, que cuenta con 462.200 *fans*⁶, se desataron la polémica y las fuertes críticas a la conducta de Nestlé.

La respuesta de Nestlé en Facebook fue la de censurar las críticas de los usuarios impidiendo poder escribir en el muro de su página y avisando a los mismos seguidores que cualquier uso indebido del logo de la empresa estaba prohibido ya que, afirmaban, era propiedad de la empresa como la misma página de Facebook. La empresa recibió igualmente comentarios negativos ya que, si bien podían eliminar la posibilidad de publicar de los usuarios, no podían impedirle de comentar las entradas hechas por ella misma en su página.



Fig.20: Comentarios aparecidos en la página de perfil de Nestlé en Facebook en lo que es posible leer un intercambio de opiniones entre la empresa y los usuarios con un tono fuertemente crítico.

⁶ Datos actualizados en fecha 10 de Enero de 2012

La actitud de Nestlé, dura y autoritaria, dio pie a otras reacciones por parte de los usuarios de Facebook que empezaron a crear otras páginas en contra de la compañía relacionadas con el caso del aceite de palma como “*Can this orangutan get more fans than Nestlé?*”, alimentando el debate y el ataque a la compañía. Tras algunos días la compañía retiró la política de censura en su página de Facebook pero las cosas no parecieron mejorar.

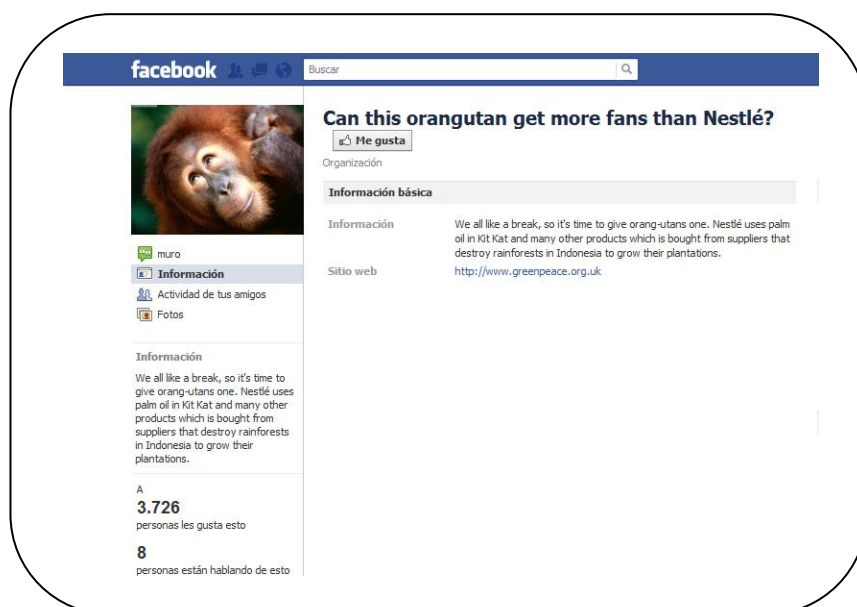


Fig.21: Página en Facebook, titulada “*Can this orangutan get more fans than Nestlé?*”, creada a raíz de la polémica por un grupo de usuarios de la red social.

Solución

La compañía reaccionó de manera proactiva sólo dos meses después con el siguiente comunicado difundido por la misma Greenpeace el 17 de mayo de 2010 a través de su *web*, en lo que anunciaba la decisión de Nestlé de dejar de usar materias primas, involucradas en los procesos de desbocamiento de la selva indonesia:

“Greenpeace felicita a Nestlé, la mayor empresa mundial del sector de la alimentación, tras anunciar esta mañana en Singapur que dejará de utilizar materias primas que procedan de la destrucción de los bosques tropicales. La decisión se produce dos meses después del comienzo de una campaña de la organización ecologista que denunciaba la utilización de aceite de palma procedente de la deforestación en Indonesia para fabricar productos como la chocolatina Kit Kat.” (Greenpeace, 17/05/2010)

Conclusiones

La falta de diálogo mostrada por la compañía al principio del lanzamiento de la campaña de Greenpeace ha permitido que se desatara la polémica contra Nestlé, no solo por un tema ambientalista sino también porque los consumidores no fueron considerados como una voz importante por parte de Nestlé y, por el contrario, fueron censurados. Si lo que se pretende es mantener una imagen positiva, ello sólo es posible cuando los consumidores encuentran un diálogo con la empresa y no son considerados mera clientela. Además, la falta de escucha no es permitida ni perdonada para una marca en redes sociales.

Si bien la compañía emitió de inmediato un comunicado de prensa eligió las vías equivocadas ya que, una campaña en contra de Nestlé lanzada en redes sociales, necesitaba ser contestada por los mismos canales, de manera que el público pudiera evaluar directamente los hechos y la postura de la empresa. De esta manera se habría dado más visibilidad a la intención mostrada por parte de Nestlé de revisar su proceso productivo, información que ha quedado relegada a la página corporativa de la compañía.

La gestión de crisis puesta en acción por Nestlé no deja espacio a reflexiones positivas aunque luego la compañía haya demostrado cumplir con las peticiones de Greenpeace. Así que a pesar de la solución positiva de la cuestión sobre el aceite de palma, el ataque sufrido por Nestlé ha tenido consecuencias y repercusiones a nivel de imagen dejando evidentes rastros en la red.

Si a través de las redes sociales Nestlé hubiese demostrado una actitud positiva y hubiese manifestado su intención de revisar el proceso productivo sin censurar los usuarios, informándolos de los avances hechos para que Sinar Mas saliera por completo de su cadena de producción, la situación se habría vuelto una oportunidad para la compañía de poder demostrar que sabía escuchar y rectificar.

Destacamos los siguientes factores en base a las variables de estudio:

- **Monitoreo:** falta de un monitoreo eficaz.

- **Tempestividad:** ninguna acción tomada por parte de la empresa ha sido rápida y tempestiva.
- **Canal visible:** Nestlé publica su comunicado de prensa en su página corporativa sin hacer ninguna referencia del mismo en las redes sociales y por lo tanto dificultando la visibilidad de este.
- **Actitud:** censura de las publicaciones de los usuarios de Facebook en la página de Nestlé, falta de respuestas a los usuarios y fans de la red social Facebook. Actitud de silencio hasta el 17 de mayo en lo que se comunica el cambio en la cadena de producción.
- **Calidad de respuesta:** tono autoritario en las comunicaciones en la red social Facebook.
- **Líder de opinión:** no
- **Repercusión:** la noticia ha sido reportada por la prensa digital
- **Producción de material positivo:** no encontrada.
- **Producción de material negativo:** gran variedad de material digital con carácter negativo y páginas en contra de la compañía.
- **Duración:** larga
- **Daños reputacionales:** es difícil considerar los daños reputacionales en este caso ya que por su historial la empresa ha sufrido más de un boicot lo cual nos hace deducir que su buena reputación está constantemente en peligro.
- **Evaluación de la gestión:** mala

5.3.4 Caso Heineken

Heineken es una marca de cerveza holandesa nacida en 1864 y fundada por Gerard Adriaan Heineken tras la compra de la cervecería Haistack en Amsterdam (Heineken, 2011). Tras un largo proceso de expansión y de perfeccionamiento del producto, después de la Primera Guerra Mundial, el interés de la empresa se dirigió hacia el mercado de la exportación. Una vez acabada la Ley Seca⁷, la cerveza holandesa fue la primera a desembarcar en la costa estadounidense empezando su recorrido por América (Haig, 2011). Actualmente Heineken es propietaria de 140 fábricas de cerveza en 71 países (Heineken, 2011).

⁷ La ley Seca prohibió el consumo de alcohol en Estados Unidos desde el 1919 hasta el 1933.

El *brand* Heineken, caracterizado por el logotipo que reporta el mismo nombre de la compañía, a lo largo de los años ha desarrollado una excelente comunicación hacia su *target*, trabajando a nivel de *marketing* tradicional, *product placement*⁸, *marketing* de guerrilla⁹, concursos, patrocinios etc., con el objetivo de crear un posicionamiento sólido e identificarse con temas relacionados con el deporte, la música y la creatividad. En consecuencia de este exitoso recorrido y de su interés en el uso de la comunicación, la marca no podía quedarse fuera el mundo de la red. De hecho Heineken cuenta con su página oficial a nivel internacional, accesible en diferentes idiomas correspondientes a las delegaciones de las marcas en los diferentes países. En el caso de España encontramos “Heineken España”.

La trayectoria comunicativa que la marca sigue en su página *web* se caracteriza por dar una fuerte importancia a las campañas realizadas a los eventos y a la historia del *brand* y, no menos importante, se hace promotora del consumo responsable de alcohol. Podemos considerar toda esta actividad que encontramos en el *website* corporativo como una estrategia de marca eficaz, en la que el usuario puede encontrar información sobre eventos patrocinados por la marca, participar en canjeo de puntos o comprar cerveza *online*.

Este tipo de comunicación es la que muchas marcas se han visto obligadas a desarrollar construyendo el llamado *e-branding*, es decir la existencia de la marca en la red. Hoy nos encontramos con que todo esto no es suficiente y que la presencia de una marca en Internet se caracteriza también por el grado de interacción que los usuarios pueden tener con ella a través de las redes sociales.

Heineken está presente de manera activa en la plataforma de Twitter donde encontramos una página en inglés y también una página en español con carácter más nacional. Encontramos la marca también en la plataforma de Facebook donde la página oficial activa se encuentra sólo en inglés aunque en ella se interactúe también en castellano.

⁸ Técnica publicitaria, normalmente utilizada en medios audiovisuales que consiste en el emplazamiento de producto en programas, películas, videoclip etc.

⁹ El Marketing de Guerrilla llamado de esta manera por Jay Conrad Levinson en el homónimo libro en 1984, indica una promoción publicitaria no convencional de bajo coste a través el uso de medios creativos y herramientas agresivas.



Fig.22: Página de perfil de la marca de cerveza Heineken en la red social de Facebook.

En las redes sociales, llamamos página oficial a la que está gestionada directamente por la compañía. Esto no quita la posibilidad de que los *fans* de la marca abran otras páginas utilizando material fotográfico relacionado con la marca y pongan sus comentarios o que la marca misma cree aplicaciones o abra perfiles dedicados a eventos específicos.



Fig.23: Resultados obtenidos tras la búsqueda del término “Heineken” en el buscador de Facebook.

La Crisis

En Febrero de 2011 en colaboración con ARCO Madrid, la feria más importante de arte contemporáneo en España, la marca Heineken organizó un concurso para diseñadores. Este tipo de concurso otorga a la marca desde el punto de vista estratégico una autoridad en campo artístico en referencia al estilo y al *design* de sus botellas. El concurso denominado *Your Heineken* invitaba a los diseñadores a enviar sus propuestas de diseño para la famosa botella de cerveza, haciendo hincapié en la oportunidad de obtener un reconocimiento en la misma feria, que al mismo tiempo facilitaría la visibilidad del artista a nivel internacional, además de un premio del valor de 3000 euros al ganador (El Economista, 9/02/2011).



Fig.24: Homepage del *microsite* dedicado al concurso de diseño de Heineken en colaboración con ARCO Madrid en la edición de 2011.

La crisis estalló por una clausula contenida en las bases del concurso donde se explicaba que Heineken se quedaba con los derechos y la propiedad intelectual de todos los trabajos presentados:

“los concursantes que participen ceden expresamente todos los derechos patrimoniales y morales del diseño que suban a la web del I Concurso Your Heineken ARCO así como la propiedad intelectual e industrial de los mismos a Heineken España, S.A. para que pueda usarlo, imprimirlo, registrarlo, duplicarlo y reproducirlo de cualquier otro medio posible presente o por conocer, sin que los participantes ni

sus herederos puedan reclamar por estos conceptos u otros de análoga naturaleza a Heineken España S.A.”(Heineken, 2011)

Esta condición despertó la indignación de un grupo de diseñadores que decidieron manifestarse en la red a través Facebook, donde crearon una página llamada “50.000 litros de cerveza para la cultura”, que cuenta con 752 seguidores, en la que acusaban la marca de querer aprovecharse del talento de las personas sin ningún coste.

La protesta de los diseñadores no solo tenía la finalidad de reivindicar el precio del talento y de la creatividad, sino que también avanzaba una propuesta en la que se pedía a Heineken de comprometerse a ofrecer 50.000 litros de cerveza gratuitamente en eventos relacionados con la cultura:

“Este grupo tiene fecha de caducidad, y desaparecerá. Pero nosotros también queremos ponerle un precio a eso. Dejará de existir cuando públicamente Heineken se comprometa a brindar 50.000 litros de cerveza para acompañar a inauguraciones, presentaciones, coloquios, talleres y demás eventos relacionados con la cultura.”(50.000 litros de cerveza para la cultura, 2011)



Fig.25: Página del perfil en la red social Facebook del grupo de protesta de diseñadores “50.000 litros de cerveza para la cultura”.

La reivindicación de manera explícita intentaba crear una consciencia del trabajo de los diseñadores, los cuales iban a entregar sus obras cediendo cualquier derecho a la empresa Heineken.

La percepción de la falta de valoración por parte de Heineken hacia el trabajo de los diseñadores era la causa de las acusaciones que habrían impulsado la creación de una página en la red social Facebook donde exigían la valoración del talento y acusaban a Heineken de querer conseguir material creativo de manera gratuita.

La página de Facebook creada por los diseñadores de esta manera se volvió un recipiente para críticas y reproches contra Heineken y también para material gráfico que jugaba con el tema de la disputa y la marca, que se generó en la red.

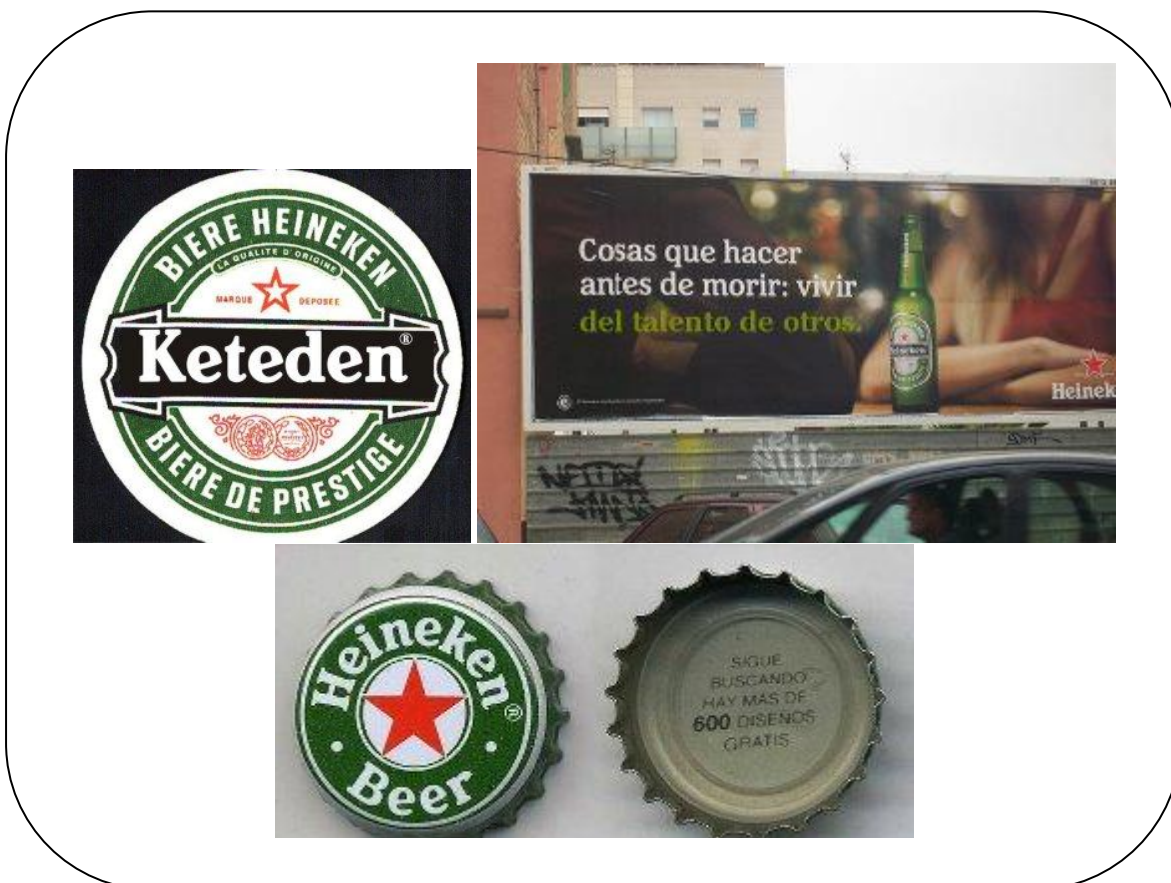


Fig.26: Ejemplo de material gráfico publicado en la página "50.000 litros de cerveza para la cultura".

Aunque el concurso salió con sus condiciones expuestas de manera clara y limpia, el problema radicaba en la distancia que se creó entre la marca y el *target* al que estaba dirigida la competición. Heineken, que como hemos dicho se caracteriza por una estrategia de comunicación en la que la música, el arte y los eventos deportivos juegan un rol fundamental, se encontraba en este caso en una disputa de principios en los que la creatividad parecía ocupar un sitio marginal y poco valorado.

Sin embargo, en este caso no se puede prescindir de un análisis de contexto que nos sitúa en Febrero de 2011 en una recesión económica explotada con la crisis en 2007 y en la cual muchos jóvenes y menos jóvenes viven un momento de precariedad a nivel laboral, con el sentimiento de frustración y de falta de reconocimiento del propio trabajo que ello genera. Esta situación junto a la facilidad que las redes sociales otorgan a la voz de los usuarios posibilitó una polémica en la que Heineken era la marca imputada.

También aumentó el nivel de la polémica la afirmación hecha por Miguel de Jaime, *Marketing General Manager* de Heineken España, el cual afirmó que “*en la red se puede encontrar talento gratis*” (Vimeo, 2011). De ahí la frase que aparece en la foto de perfil de la página “50.000 litros de cerveza para la cultura”: “el talento se paga Mr. H.”



Fig.27: Imagen de la foto de perfil del grupo “50.000 litros de cerveza para la cultura”.

Gestión y Evolución

El 24 de Marzo de 2011 Heineken creó una página en Facebook *ad hoc*, que actualmente no está activa, llamada *Community Manager Heineken* para contestar a los participantes del concurso. La elección de abrir un perfil específico para responder a una protesta no parece una estrategia muy afortunada ya que la marca habría tenido que avalarse usando los canales oficiales ya existentes. Tal como lo hizo, no se asegura, por un lado, la visibilidad del

mensaje y, por el otro, crea la percepción de querer huir y esconder los hechos, postura que obviamente no es bien recibida por los usuarios de la red. En el nuevo perfil en Facebook se podía leer el siguiente comunicado:

“Hola a tod@s,

Con vuestro permiso, queríamos daros información para resolver vuestras inquietudes respecto a las condiciones legales del concurso puesto en marcha recientemente, y al mismo tiempo matizar algunos aspectos de los comentarios surgidos respecto a este tema.

Heineken España solo hace uso de las obras de los ganadores, a los que premiamos y remuneramos. No damos ningún uso publicitario o comercial al resto de las creatividades. En caso de que alguna vez estuviéramos interesados en cualquier obra participante, el primer paso siempre sería contactar con el creador de dicha obra, y llegar a un acuerdo.

Levamos años haciendo concursos similares para elegir el cartel de Heineken Jazzaldia y el Día de la Música Heineken, con participación de miles de artistas y creadores. Nuestra intención siempre ha sido destapar el talento, reconocerlo y promoverlo.

Queremos reafirmar el apoyo de Heineken España a la cultura y a los creadores. Somos la compañía de nuestro sector que más invierte y apuesta por la cultura, los nuevos talentos, el arte, la moda y la música en España, a través de numerosas acciones de patrocinio y colaboración. Seguiremos en ese camino, procurando ampliar nuestros programas.

Por otro lado, queremos aclarar que las declaraciones de Miguel de Jaime se están reproduciendo fuera de su contexto. La frase que se destaca es parte de una larga entrevista de 60 minutos sobre el futuro de las agencias de publicidad, en la que adquiere todo su sentido.

No ignoraremos vuestra preocupación y, con el ánimo de mejorar, tendremos en cuenta estas inquietudes en la elaboración de las bases de los próximos concursos.

Os animamos, además, a participar.

Gracias por escucharnos" (De Andres, 2011)

En este comunicado no encontramos ningún tipo de referencia a la propuesta hecha por los diseñadores en su página de protesta, además se encuentra en un perfil vacío en lo que no hay ningún tipo de interacción con los usuarios y en consecuencia tiene una visibilidad muy limitada. Al final del comunicado, Heineken agradece la escucha a los usuarios pero aunque haya contestado con este mensaje, parece no haber hecho caso a la propuesta de ofrecer los 50.000 litros de cerveza para eventos culturales.

Si analizamos esta propuesta podemos considerarla totalmente en línea con el mensaje que Heineken quiere dar con respecto a su valorización del arte y la cultura y, de haber sido escuchada, habría representado una buena ocasión para la marca de ofrecer una disculpa o de encontrar un compromiso frente a la crisis generada, volviendo a remarcar sus principios y demostrando capacidad de escuchar y de responder, pero desafortunadamente la petición no fue atendida.

La página de *Community Manager de Heineken* actualmente no existe. Con ello se refuerza la impresión de que lo que se intentó hacer fue tapar la situación e ignorarla en la medida de lo posible, aunque esto no pudo detener la producción de material ofensivo contra la marca que hoy se puede encontrar fácilmente en la red.

Conclusiones

Desde un punto de vista comunicacional la marca no supo manejar la situación de una manera fluida facilitando el diálogo en la red social y optó por no utilizar su canal oficial para interactuar con los usuarios de Facebook. Tampoco consideró la propuesta de los diseñadores indignados como una ocasión para consolidarse como marca, reforzando su filosofía de soporte al arte y a la cultura, y rechazó de esta manera la oportunidad de generar un *feedback* positivo con los diseñadores.

Hablamos sin duda de una crisis *online* mal gestionada, ya que las afirmaciones hechas por un director de Heineken y las polémicas movidas por parte de los diseñadores han puesto en duda la filosofía de empresa que la marca quiere transmitir.

Destacamos a seguir los factores esenciales de la gestión de crisis en base a las variables de estudio:

- **Monitoreo:** falta de monitoreo de la marca en la red.
- **Tempestividad:** tardanza en contestar.
- **Canal visible:** falta de información a través de los canales oficiales y ya reconocidos de la marca y ausencia de acción en los canales elegidos por el público.
- **Actitud:** falta de diálogo directo por parte de Heineken hacia los diseñadores indignados y percepción de huida y de silencio.
- **Calidad de respuesta:** se ignora por completo la propuesta avanzada por los diseñadores y no se les ofrece ningún tipo de respuesta.
- **Líder de opinión:** no
- **Repercusión:** la noticia ha sido reportadas en *blogs* y páginas de Internet.
- **Producción de material positivo:** no encontrada.
- **Producción de material negativo:** creación de una página de protesta y gran variedad de material digital en contra de Heineken en la *web*.
- **Duración:** larga
- **Daños reputacionales:** no reportados.
- **Evaluación de la gestión:** mala

5.3.5 Caso Donettes

Donettes es una marca de bollería de la empresa alimenticia catalana Panrico, conocida como Grupo Panrico o Panrico Donuts creada por Andreu Costafreda. En 1962 Andreu Costafreda creó la Donut Corporation Española, para poder dedicarse a la producción y distribución de *donuts* en España y posteriormente en 1999, como consecuencia de la compra de las acciones de la empresa Allied Domecq, se convirtió en el conocido Grupo Panrico. Desde los primeros años sesenta, la empresa conoció una fuerte expansión con la construcción de fábricas en Portugal, en el mercado asiático y en Grecia. Actualmente al Grupo Panrico pertenecen marcas muy populares como Panrico, Donuts, Donettes, Bollycao, Qé!, Chiquilín, Artiach, Donettes, Pikers, Mañanitos, Eidetesa, Horno de Oro, Tronkito, Dofi, Dinosaurius, Filipinos, Marbú Dorada, Cracker, Digesta y Princesa (Panrico Donuts, 2011).

El grupo Panrico es presente en la red con un *website* corporativo donde presenta todas sus marcas y permite a los consumidores conocer su historia, sus productos y las novedades en el mercado. Muchas de las marcas pertenecientes al grupo cuentan también con *microsites* en Internet dedicados exclusivamente a sus productos y es éste el caso de la marca Donettes.

Los Donettes son *donuts* más pequeños del tamaño normal que se encuentra en tiendas y comercios tanto de bollería industrial como en panaderías. Existen en el mercado en confecciones de siete unidades y disponibles con diferentes guarniciones.



Fig.28: Productos Donettes presentados en la página corporativa de Panrico Donuts (Panrico, 2012).

El *microsite* de Donettes se presenta como un canal para poder acceder a las páginas oficiales relacionadas con el producto en las redes sociales. La elección del tipo de redes sociales está ligada al público objetivo, además de la popularidad que las mismas redes sociales puedan tener. Donettes es un producto de bollería industrial que puede encontrar sus consumidores tanto en adultos como en adolescentes en cuanto a poder de adquisición. De hecho encontramos el perfil de Donettes en Facebook, Twitter y Tuenti y sus respectivos enlaces como podemos apreciar en la imagen.



Fig.29: Homepage del microsite de la marca Donettes.

La crisis

El día 29 de septiembre de 2011, la marca Donettes se vio protagonista de una encendida polémica en su página de Twitter. El usuario Xavi Calvo escribió unas fuertes críticas hacia una de las frases que aparecía en los envoltorios del producto. La frase en cuestión era parte de una campaña lanzada en 2009 y que seguía difundándose bajo el lema principal “No me toques los Donettes”, realizada por la agencia de publicidad Delirium Advertising de Madrid, y a la que estaban relacionadas frase como “Personales e intransferibles”, “No te pongas tierno que no cuela”, “Comparto mi cuerpo, no mis Donettes”, “¿Qué te quitas si te doy Donettes?”, “Pedir puede dañar seriamente nuestra amistad” y la frase que abrió la discusión “A pedir, al metro”.

Xavi Calvo en su comentario posteaba también una foto del producto con el desafortunado *claim* de campaña acusándoles de estar dispuestos a cualquier recurso con tal de hacer *marketing* y dando a entender el mal gusto y la inoportunidad de la frase.



Fig.30: Primer comentario del usuario Xavi Calvo en relación a la frase de campaña “A pedir, al metro” en la página de Twitter dedicada a Donettes.

Minutos después del *twitter*¹⁰ de Xavi Calvo el mismo creaba el *hashtag*¹¹ #boicotDonettes y muchos usuarios se juntaron a la protesta pidiendo la retirada de la frase de campaña y de los envoltorios que la reportaban. La Compañía intentó justificarse en un primer momento, explicando que se trataba de una vieja campaña, ya en el mercado desde hace tiempo, y que hasta ahora no había supuesto ningún tipo de rechazo o crítica por parte de los consumidores, justificación a la que Xavi Calvo contestó que en el pasado esta frase no era tan ofensiva como en cambio puede resultar en este momento.



Fig.31: Comentarios de Xavi Calvo en la página de Twitter de Donettes acerca de la oportunidad del uso de la frase de campaña “A pedir, al metro”.

¹⁰ En la red social de Twitter las entradas se denominan *twitter* de aquí también nace el uso del término como verbo *twitear* o *retwitear*. El primero simplemente indica las entradas que un usuario puede hacer en la red social y el segundo se refiere a la acción de contestar a otro usuario.

¹¹ El *Hashtages* es dentro de la red social Twitter una palabra o frase precedida por una tecla almohadilla bajo la que se pueden agrupar mensajes sobre un mismo tema.

Sin duda la indignación por parte de los usuarios se encuentra relacionada con la crisis laboral en la que se halla España y que en los últimos dos años ha visto crecer de manera exponencial el número de parados en el país, lo cual facilita el hecho que la frase “A a pedir, al metro” resulte más ofensiva, teniendo en cuenta todas aquellas personas que perdieron el trabajo o no consiguen encontrarlo a causa de los recortes hechos por las empresas.

Esto nos invita a reflexionar sobre como la frase de una campaña publicitaria pueda tener efectos diferentes y ser percibida de una manera o de otra dependiendo del contexto en que se encuentra o del periodo temporal en que se usa. Cabe recordar que, tratándose de publicidad, ésta debería llamar la atención sobre un producto de manera positiva y no al contrario, ya que la marca no tiene interés a que su producto sea percibido de una forma negativa. Si pensamos de manera más amplia la frase en cuestión no solo estaba causando rechazo hacia la marca Donettes, sino que hubiera podido extender esta polémica hacia el Grupo Panrico, generando de esta manera no sólo el boicot a toda la gama de productos bajo la marca sino también una acusación a la casa madre, imputada de ser dispuesta a utilizar cualquier recurso, sin concienciarse de la situación del país, por fines comerciales.

Evolución y gestión

La polémica había empezado alrededor de las nueve de la mañana del citado 29 de Septiembre de 2011 y ya en Internet era posible sobre las 12 y media del mediodía observar la difusión de la noticias en *blogs* y periódicos *online* de los que la imagen presenta un ejemplo. El *buzz* en la red había empezado.



Fig.32: Imagen de una página de la versión *online* del periódico La Verdad donde aparece un artículo sobre el caso Donettes en fecha 29 de septiembre. La noticia ha sido compartida 16 veces en Twitter y 69 veces en Facebook a lo largo del tiempo (La Verdad, 29/09/2011).

Desde el principio de la polémica, abierta con el comentario de Xavi Calvo, Donettes, a través de su *Community Manager*, no dejó nunca de contestar y, después de haber intentado justificarse, comunicó que la compañía estaba escuchando las quejas y que se proponía tomar una decisión en breve sobre la petición de retirar la frase de la campaña del mercado.



Fig.33: Petición de la retirada de la campaña en Twitter y comunicación de Donettes en la que afirma que se está estudiando el caso para poder tomar una decisión al respecto.

Gracias a esta actitud, abierta al diálogo e inmediata, lo que se creó entre los usuarios y la marca fue un diálogo, sin duda no falto de críticas a las cuales Donettes supo responder con tono calmado y talante receptivo. Hubo también algunos usuarios que apoyaron la marca aconsejando a los responsables y recordándole que estaba en juego su buena imagen y que tenían que actuar de manera cauta y comprometida.

Esta situación nos indica la conciencia que los usuarios poseen del poder que la red puede llegar a otorgarles y también la percepción de la importancia de la reputación de una marca en Internet.

Solución

Después de algunas horas y unos intercambios de comentarios en la red social, Donettes comunicaba a través de Twitter la retirada del mercado de los envases que llevaban la desafortunada frase. Inmediatamente los comentarios se volvieron positivos, la acción de la marca y la decisión tomada fueron recibidas positivamente junto a las disculpas de Donettes por lo sucedido.



Fig.34: Comentario de Xavi Calvo a la decisión de retirar la campaña “A pedir al metro” por parte de Donettes y comunicado oficial de disculpas de la marca en Twitter.

La noticia de la retirada de la frase de la campaña no tardó en difundirse en la red y en muchos artículos era posible leer comentarios positivos sobre Donettes, que abiertamente había aceptado el error demostrándose capaz de rectificar en pocas horas.



Fig.35: Resultado de la búsqueda de los términos “a pedir al metro” en el motor de búsqueda de Google en lo que se puede apreciar en los resultado la relación con la polémica desatada por el lema de campaña de Donettes¹².

Reportamos un extracto del artículo aparecido en la versión *online* del periódico El Mundo (01/10/2011):

“La mayor parte de los usuarios de Twitter que participaron en el debate alabaron este jueves la rápida reacción tanto de Donettes como de Delirium Advertising, la agencia de comunicación responsable de la campaña. Apenas una horas después de que la primera foto llegara a la Red, la empresa tomaba una decisión y retiraba del mercado sus paquetes.”

Esto es un ejemplo de cómo la redes sociales constituyen una herramienta que permite un diálogo inmediato entre los usuarios y las marcas y que, al mismo tiempo, ponen a prueba la capacidad que la marca misma tiene de dialogar con sus clientes y en particular con sus *fans* y seguidores, ya que para su gestión es necesaria una capacidad de reacción inmediata frente a los comentarios y opiniones de los usuarios.

¹² Búsqueda realizada en fecha 12 de Enero de 2012

El error de una campaña desafortunada se puede solucionar con la confrontación y la escucha de las críticas avanzadas para poder resolver los problemas, generando de esta manera un flujo de información a más niveles dentro y fuera de la empresa. Sin duda éste siempre representará un riesgo potencial para la marca pero al mismo tiempo también una oportunidad para demostrar cercanía a los *stakeholders*.

Cuando hablamos de oportunidad para la marca nos referimos a la posibilidad que ésta tiene de comunicarse de manera positiva mostrándose abierta a la escucha y al cambio cuando sea necesario. Si Donettes hubiese decidido no contestar probablemente la crisis se habría alargado y los usuarios habrían podido culpar la marca dejando huellas en la red de una mala gestión.

Podemos considerar este caso como un ejemplo de buena gestión de crisis destacando los siguientes factores en base a las variables de estudio:

- **Monitoreo:** el monitoreo constante de la cuenta de Twitter de Donettes ha permitido que la compañía se enterase de lo sucedido rápidamente.
- **Tempestividad:** Donettes contestó rápidamente y no dejó de hablar con los usuarios, ofreciendo en poco tiempo un comunicado oficial donde informaban que los responsables de la marca se habían reunido para tomar una decisión.
- **Canal visible:** la polémica se desató en Twitter y la compañía ha respetado el uso de este canal para ofrecer una respuesta.
- **Actitud:** rectificaron lo cometido y pidieron disculpas.
- **Calidad de respuesta:** el tono de Donettes fue tranquilo y abierto al diálogo.
- **Líder de opinión:** no
- **Repercusión:** la noticia ha sido recogida por la prensa digital.
- **Producción de material positivo:** el carácter del contenido de los *posts* publicados en *blogs* y de los artículos de prensa digital han sido de carácter positivo.
- **Producción de material negativo:** no encontrada.
- **Duración:** corta
- **Daños reputacionales:** no reportados.
- **Evaluación de la gestión:** buena

5.3.6 Caso Boeing

La Boeing Company es una empresa americana con sede en Chicago, especializada en la fabricación de aviones y equipos aeroespaciales, en su ámbito es la más grande en el mundo. Fue fundada en el 1916 por William Boeing y George Conrad Westervelt con el nombre de B&W que sucesivamente se transformó en Boeing Airplane Company. En 1927 se creó también una aerolínea, la Boeing Air Transport, que se fusionó con la primera empresa constructora, pero en 1934 por ley fue negada la posibilidad de ser constructores y línea aérea a la vez así que la empresa fue dividida en más partes (Boeing, 2011).

Actualmente la empresa cuenta con una presencia en la red constituida por su *website* y por su cuenta en Twitter, accesible desde la página *web* corporativa. También encontramos dos cuentas de Facebook, una dedicada a las oportunidades laborales dentro de la compañía, mientras la otra es una cuenta sin actividad diaria. Por lo tanto consideramos que el canal activo en las redes sociales para Boeing es Twitter con alrededor de 49.000 seguidores¹³.

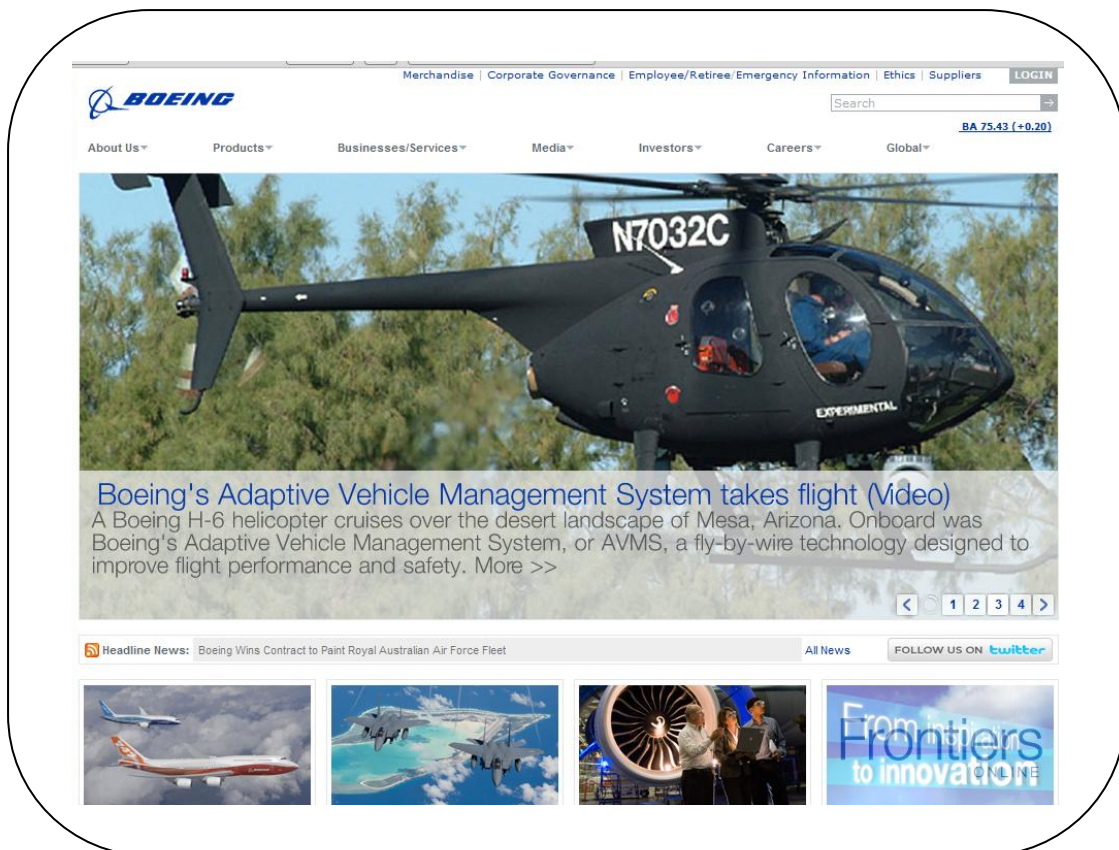


Fig.36: Homepage de la página *web* corporativa de Boeing en la que es posible apreciar el enlace a la cuenta de Twitter de la compañía.

¹³ Dato actualizado en fecha 15 de Diciembre de 2011

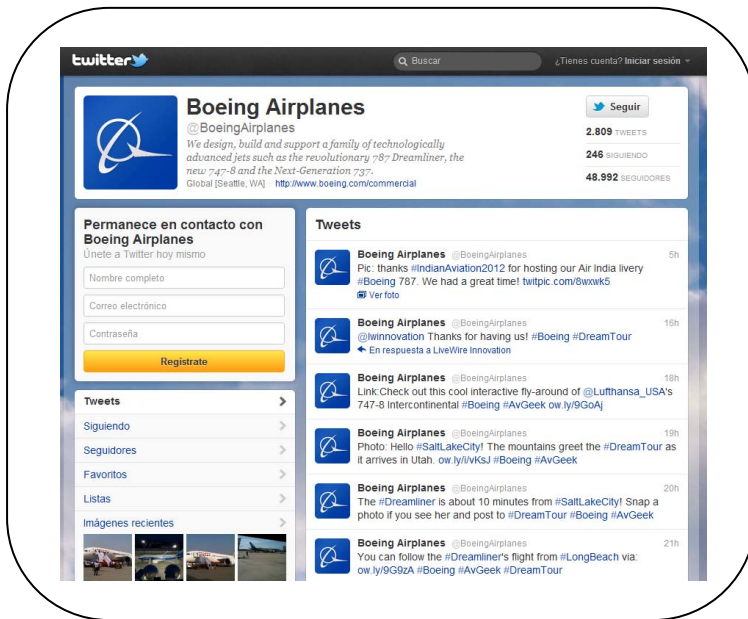


Fig.37: Página de la cuenta de la compañía Boeing en la red social de Twitter.

La crisis

En abril 2010 la empresa se vio involucrada en una crisis en la red que tuvo su punto de partida en la pasión de un niño en dibujar aviones. Harry Winsor de ocho años, hijo de John Winsor, director ejecutivo de la agencia de publicidad Victor & Spoils, decidió enviar uno de sus dibujos a Boeing para poderles proponer un proyecto y para que pudieran realizarlo. En la imagen podemos ver el dibujo de Harry, el cual había desarrollado para el avión un sistema especial anti incendio.

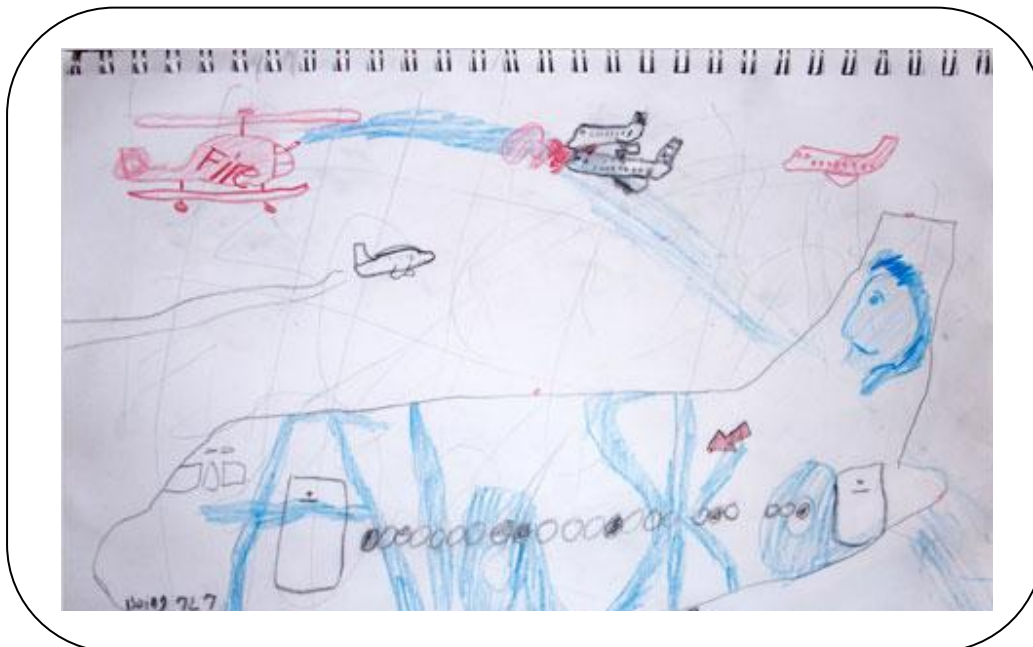


Fig.38: Dibujo realizado por Harry Winsor y enviado a la compañía Boeing (Winsor, 26/04/2010).

En un artículo aparecido en el New York Times (Clifford, 03/05/2010) aprendemos por las palabras del padre de Harry la ilusión que el niño sentía, por dar la ocasión y la oportunidad a Boeing de construir uno de sus proyectos y la determinación en querer enviárselo:

“He decided on his own, in that kind of ‘8 years old, I own the world, I think I’ll give Boeing the privilege of building one of my designs.”

Sin duda no es posible que una compañía constructora de aviones tome como proyecto el dibujo de un niño de ocho años por razones evidentes. No obstante, la compañía consideró necesario enviar una respuesta, que se presentó como una carta formal en la que informaba y explicaba que no era posible aceptar sugerencias externas no solicitadas expresamente y que los costes de realización de un proyecto ajeno a la empresa habrían superado los beneficios.



Fig.39: Carta enviada por Boeing a Harry Winsor como respuesta a su propuesta de proyecto (Winsor, 26/04/2010).

Una vez recibida la carta de respuesta el asunto se habría podido olvidar si no hubiese sido por el hecho que el señor John Winsor posee su propia página *web* y gestiona un *blog* dentro de ella, donde publicó un *post* “*Is Your Customer Service Ready for the New World of Openness?*”(Winsor, 26/04/2010), en el que abiertamente ponía en cuestión la capacidad de comunicación de la compañía, considerando que quizás no era una respuesta en carta formal, la manera de relacionarse con un niño apasionado de aviones y fan de la compañía, tanto como para decidir entregar uno de sus proyectos.



Fig.40: Imagen de pantalla del *post* del señor John Winsor “*Is Your Customer Service Ready for the New World of Openness?*”, en consecuencia de la respuesta de Boeing enviada a su hijo Harry (Winsor, 26/04/2010).

Como hombre de negocio, el señor Winsor entendía perfectamente la postura de la compañía y la imposibilidad de tomar seriamente en consideración el proyecto de un niño de ocho años, pero como padre y cómo experto en comunicación se cuestionaba si la actitud de la compañía había sido totalmente acertada.

En este contexto es importante reflexionar sobre el hecho que Harry con su joven edad ya es un *fan* de la compañía y resulta ser una gran ventaja para una empresa tener seguidores tan jóvenes ya que podrían ser sus futuros clientes. En este sentido Harry aún siendo un niño merece que la compañía le responda teniendo en cuenta su perfil.

Al final del *post* publicado en su *website*, el señor Winsor se apelaba a sus seguidores pidiendo cual debería de ser su elección, si mostrar la carta al niño y defraudarlo de todas su esperanzas y probablemente afectar su inquietud artística o dejarlo sin una respuesta.

“Now, I have a moral dilemma. Do I show the letter to Harry and kill his dream of being an airplane designer or throw it away and tell him I didn't receive anything so he keeps his artistic passion alive. What would you do?” (Winsor, 26/04/2010)

Una vez compartido lo sucedido en la red, la noticia viajó en Twitter con un centenar de *retwitteos* desde el *blog* del señor Winsor, que llegaron inevitablemente a la cuenta de Boeing en Twitter.

Solución

Una vez levantada la polémica la compañía Boeing respondió rápidamente a través de su cuenta de Twitter. El *post* del señor Winsor fue publicado el día 26 de abril y el comunicado de Boeing a través de la red social llegaba el día 27 de abril. En él Boeing aceptaba las críticas, afirmando que sin duda habrían podido hacerlo mejor tratándose de un niño y, al mismo tiempo, prometían trabajar para mejorar admitiendo que sin duda tenían mucha experiencia en aviones pero no en *social media*. La respuesta de Boeing fue recibida positivamente en la red social Twitter.

En esta admisión acompañada por una actitud positiva y receptiva por parte de la empresa hay elementos que podemos destacar claramente, como el reconocimiento del error y la promesa de cambio. Sin duda Boeing a través de esta experiencia tuvo la posibilidad de reflexionar sobre la importancia que juega el papel de la comunicación y del diálogo con sus clientes y *fans* y cuanto serán aún más importantes las redes sociales como herramienta para construir un vínculo con sus seguidores.



Fig.41: Entrada en Twitter de la compañía Boeing en respuesta al *post* del señor Winsor.



Fig.42: Entrada en Twitter de la compañía Boeing en la que la empresa admite su inexperiencia en redes sociales.

Este ejemplo de crisis se concluye totalmente a favor de la empresa y nos demuestra que las palabras tienen un peso en la red. Este peso, aunque pueda ser negativo en un principio, puede transformarse, con la adecuada preparación, en una ocasión de crecimiento y aprendizaje para la misma. También cabe destacar la actitud, valoración y el reconocimiento de los internautas como un sector del público cuya opinión es fundamental para la imagen y la reputación de la empresa.

En este caso cualquiera que hubiese sido la actitud de Boeing no habría en absoluto puesto en discusión su experiencia o su nombre en cuanto a aviones, pero aun así el *brand* de una compañía no solo está ligado a su actividad principal sino que también se encuentra relacionado con sus capacidades de relación con los *stakeholders* de la manera más apropiada, considerando sus perfiles y sus opiniones.

El caso, como hemos visto anteriormente, ha llegado también al New York Times, en específico en la página dedicada a Medios y Publicidad, con una nota muy positiva en la que se ponía en evidencia la reacción del señor Winsor a las respuestas ofrecidas por la compañía a través de la red social Twitter. Éste consideró muy positivamente el *feedback* de la empresa que se puso en contacto con él para comunicar que estaban formulando una respuesta expresamente para Harry, más adecuada a su perfil, y también invitarle con su hijo a visitar la compañía.

"It was just so cool to see a company become kind of human." (Clifford, 03/05/2010).

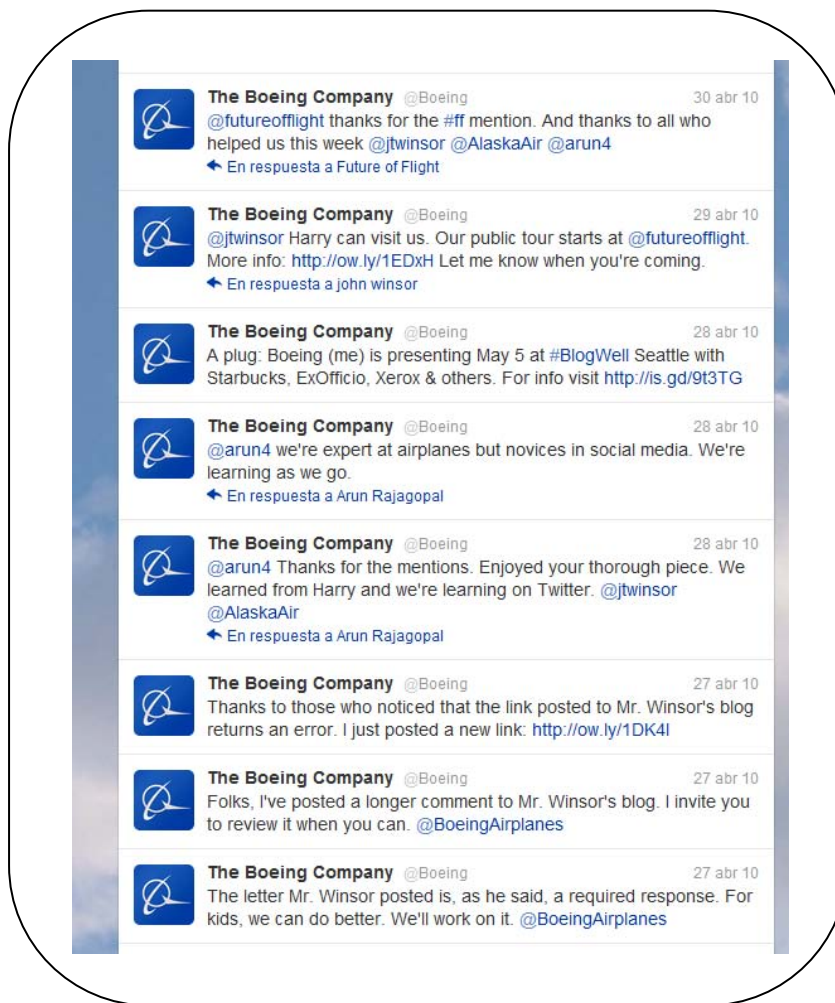


Fig.43: Serie de entradas en Twitter de la compañía Boeing agradeciendo los seguidores por el apoyo recibido acerca de la polémica sobre el caso de Harry Winsor e invitación oficial del Señor John Winsor con su hijo a visitar los establecimientos de la empresa.

Conclusiones

Si bien podemos considerar la carta formal de Boeing para Harry un error de comunicación, porque no constituye una respuesta adecuada al perfil de un niño, la compañía ha sabido de mostrar que puede gestionar una potencial crisis de imagen frente a clientes y usuarios en la red.

Destacamos los siguientes factores en base a las variables del estudio:

- **Monitoreo:** Boeing se ha dado cuenta inmediatamente de la polémica en la red.
- **Tempestividad:** Boeing ha contestado rápidamente a las críticas.
- **Canal visible:** la polémica ha empezado a manifestarse en Twitter y la compañía ha respetado el uso de este canal para ofrecer una respuesta.
- **Actitud:** la compañía ha rectificado su actitud a través de la promesa de cambio, ha admitido su poca experiencia en *social media* y se ha declarado dispuesta a formular

una respuesta adecuada para Harry, invitándolo con su padre a visitar los establecimientos de la compañía.

- **Calidad de respuesta:** el tono era tranquilo y abierto al diálogo y, por lo tanto positivo.
- **Líder de opinión:** la compañía ha contactado personalmente con el señor Winsor para disculparse.
- **Repercusión:** la noticia ha sido recogida por la prensa digital.
- **Producción de material positivo:** el carácter del contenido de la prensa ha sido positivo para la empresa.
- **Producción de material negativo:** no encontrada
- **Duración:** corta
- **Daños reputacionales:** no reportados.
- **Evaluación de la gestión:** buena

5.3.7 Caso LetsBonus

LetsBonus es una empresa de *Social Shopping* fundada en Barcelona en 2009 por Miguel Vicente y que en poco tiempo se ha convertido en una marca líder del mercado *online* (Marketingdirecto, 16/05/2011). En 2010 empezó la internacionalización de su portal de Internet con a la apertura de oficinas en Italia, Portugal, Argentina, México y Chile (ANEI, 03/05/2011).

El *Social Shopping* también llamado *Shopping 2.0* es un tipo de comercio electrónico basado sobre las tecnologías de la información y de la comunicación. No sólo se ocupa de ofrecer productos *online* si no que también se encarga de involucrar en el proceso de compra a las redes sociales creando de esta manera un recorrido para el usuario, a través de una segmentación de grupos sociales y perfiles determinados, con el fin de dirigirlos hacia la compra (Gigacom, 11/07/2010).

En *webs* como LetsBonus es posible encontrar ofertas especiales de compras divididas por ciudades y categorías. Además de la simple puesta en venta, los productos o servicios son puntuados, evaluados o simplemente comentados por los usuarios, que pueden notificar sus

opiniones a través de las redes sociales. Cada oferta propuesta dispone de *links* directos a las mismas. En el caso de LetsBonus encontramos a Twitter y Facebook donde además el portal cuenta también con sus perfiles oficiales.

Las ofertas normalmente están disponibles por un plazo determinado de tiempo en el cual es posible adquirirlas. Este plazo está indicado al lado de la imagen con el símbolo de una clepsidra que indica las horas, los minutos y los segundos que quedan hasta que la oferta ya no sea disponible.

En estas *webs* el precio más bajo y los descuentos se hacen posibles gracias al alto número de usuarios que deciden adquirir un producto. Además, a través de las redes sociales es posible ponerse en contacto con otros usuarios interesados en la misma tipología de producto y comunicarse y aconsejarse con ellos.



Fig.44: Ejemplo de ofertas publicadas en la página de LetsBonus en las que evidenciamos la posibilidad de compartir el plan propuesto a través de Twitter y Facebook y de enviarla por *e-mail*.

Este tipo de comercio se basa en el *Word of Mouth*, más conocido en España como el “boca a boca” o “boca a oreja”, y que se refiere al intercambio de informaciones verbales de una persona a otra y que en el caso de las redes sociales se realiza a través de los comentarios de los usuarios.

La crisis

El 21 de Diciembre de 2012 LetsBonus publicó la oferta de un iPad¹⁴ 2 al precio de 499 euros en lugar de 799 euros, precio corriente del producto estrenado por la casa Apple. Inmediatamente la oferta se hizo eco en la red y resultó exitosa, ya que en tres horas desde la publicación fueron comprados 1500 iPad 2, número total de las unidades disponibles. Con esta oferta LetsBonus consolidaba su presencia en el mercado de las compras colectivas (Dirigente Digital, 16/05/2011).



precio **Oferta Cerrada**
499€

Valor ~~799€~~ Dto. 38% Ahorro 300€

Comparte este plan:
Tweet Me gusta 148 Enviar

38% Dto. iPad 2 Blanco con Wi-Fi y 3G de 64GB. ¡Acaricia la última y revolucionaria joya de Apple!
Compra un iPad 2 de 799€ por sólo 499€

Destacamos

- La tablet por excelencia que ha redefinido el modo de navegar por Internet, leer el correo o ver películas.
- ¡Enamórate al instante de su diseño fino y ligero y enormes prestaciones!
- El iPad 2 nuevo y precintado. ¡Y con la garantía que sólo un líder como Apple puede ofrecer!

Condiciones

- Válido por un iPad 2 con Wi-Fi + 3G de 64GB (Color Blanco) nuevo y precintado por 499€. Gastos de envío e IVA incluidos. Garantía legal de 1 año (plazo máximo de reclamación de 2 años si el fallo es de origen).
- Envío gratuito a domicilio a Península y Baleares.
- Plazo de entrega: 12 días hábiles.
- Máximo 2 unidades por persona.

Fig.45: Imagen de pantalla de la oferta propuesta a través de LetsBonus de los iPad 2 aparecida el 21 de Diciembre de 2012.

Como es posible ver en la imagen, junto a la oferta aparecen las condiciones en las cuales se informa el comprador que el plazo de entrega es de doce días hábiles que a partir de la fecha del 21 de diciembre que, considerando la época festiva, se concluyen el 9 de enero de 2012. En algunos foros como *Forocoches.com* y *OgsmSpain.com* en Internet empezaron a circular rumores acerca de lo increíble que era la oferta y al mismo tiempo se levantaban dudas

¹⁴ El iPad es un dispositivo electrónico del tipo *tablet* producido por Apple, capaz de reproducir archivos multimedia y navegar por Internet. El modelo iPad 2 fue lanzado en el mercado estadounidense el 11 de marzo de 2011.

sobre la autenticidad de la misma, por el mismo hecho de ser tan rentable (Emilcar.es, 10/01/2012). A consecuencia de esto en fecha 3 y 5 de enero de 2012, LetsBonus publicaba unas notas en redes sociales en relación a la oferta, poniendo en evidencia que aún se encontraban dentro del plazo previsto para el envío, tranquilizando a los usuarios sobre la existencia de los iPad 2 y la validez de la oferta y recordándole sus derechos como compradores en LetsBonus:

3 de enero

“Estas condiciones implican que la entrega se realizará en los 12 días hábiles a la compra a todas las personas que compraron los IPAD2 a través de LetsBonus, aunque estamos intentando que lo tengáis antes de plazo.

Que sepamos nadie ha recibido el Ipad aún, la empresa que lo reparte es Nacex, y de verdad quedaros tranquilos que los 1500 Ipad2 existen!” (LetsBonus, 03/01/2012)

5 de enero

“Para las personas que están esperando recibir un sms de la empresa logística recordaros que estamos dentro de plazo y todo sigue su curso normal. Por favor, estamos trabajando para que se os entregue el pedido cuánto antes y sin problemas. Gracias por vuestra paciencia y comprensión.”

Actualización de nota: 5 de Enero

“Os comunicamos que desde LetsBonus estamos trabajando para que se sigan entregando los Ipad2 con la máxima celeridad posible a partir del lunes. En cualquier caso, como siempre, LetsBonus te ofrece absoluta garantía en tus compras. Tal y como establecen nuestros términos de uso, te recordamos que en puedes solicitar la devolución de tus compras cuando quieras y hasta siete días después de la entrega del producto en caso de no estar satisfecho.” (LetsBonus, 05/01/2012)

Muchos de los usuarios a través de la red consiguieron información acerca del proveedor de los iPads 2 de la oferta de LetsBonus, que resultó ser una empresa llamada Tavernier Trader, S.L que anteriormente había protagonizado otra oferta en Groupon, otra página de *Social*

Shopping, donde se habían ofertado iPhone¹⁵ 4s y en la que también se habían generado problemas sobre el plazo de entrega y la credibilidad de la empresa (Emilcar.es, 10/01/2012).

En el popular foro de *Foroiphone.com*, dedicado a los productos Apple, se pueden encontrar informaciones acerca de la poca credibilidad generada por la empresa Tavernier Trader, S.L por varios factores, como la falta de respuestas a los clientes, una dirección de mail generalista sin dominio propio y una página *web* sin contenido (Foroiphone, 16/11/2011).

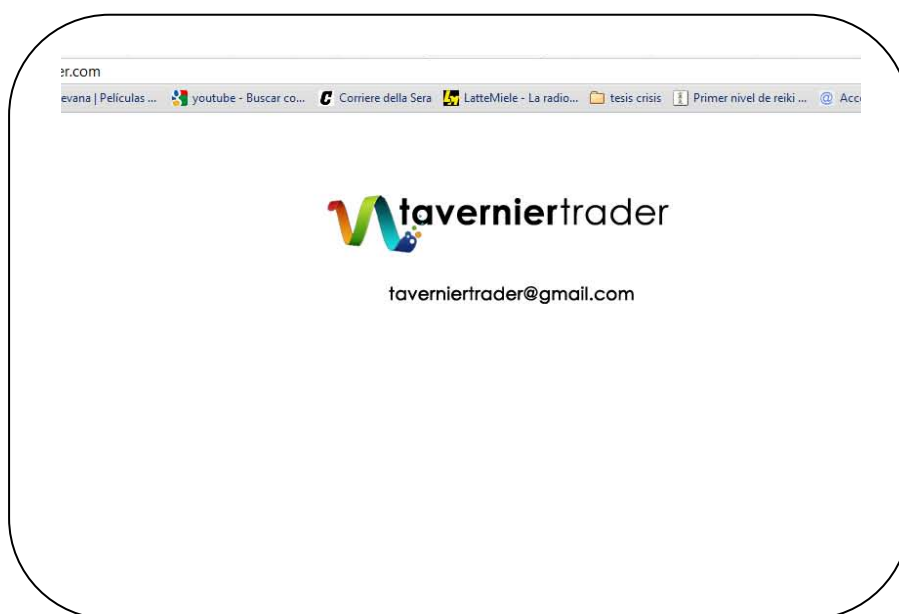


Fig.46: *Homepage* de la empresa Tavernier Trader, S.L en la que solo es posible encontrar un mail de contacto con dominio gmail.com¹⁶.

Evolución y gestión

Una vez descubierto el proveedor y acabado el plazo de entrega los ánimos de los compradores se alteraron ulteriormente y LetsBonus se vio obligada a publicar otras notas en redes sociales, para poder justificar el retraso, además de unos *mails* a los compradores del iPad 2 para disculparse del retraso.

En la última nota del 5 de Enero de LetsBonus aparece la frase “*para que se sigan entregando los Ipad2*” dando a entender que la entrega se estaba realizando, pero ninguno de los usuarios parecía haber recibido nada y en fecha 9 de Enero LetsBonus admitió que ninguno de los dispositivos había sido entregado en el plazo establecido.

¹⁵ El iPhone es un teléfono inteligente con pantalla táctil que permite navegar en Internet y administrar archivos multimedia de la casa Apple. El iPhone 4s es el modelo estrenado en el mercado el 4 de octubre de 2011.

¹⁶ Consultado el 13 de Marzo de 2012

LetsBonus informaba a sus clientes de no tener seguridad sobre la fecha de entrega y que por esta razón consideraba justo devolver el dinero a los compradores añadiéndole un bono de compra en LetsBonus. La compañía aprovechaba la ocasión también para remarcar el buen trabajo hecho en los últimos dos años y la satisfacción de sus clientes, intentando enfocar lo sucedido como un caso aislado y prometiendo medidas legales contra el proveedor:

Actualización de nota: lunes 9 de enero 2012

“Hola chicos, sentimos mucho las molestias que os ha ocasionado el email recibido, no tenemos garantía de una fecha concreta para los pedidos pendientes del Ipad 2, con lo que ante la imposibilidad de dar el servicio pactado en la oferta que publicamos, estamos procediendo a la devolución del importe abonado lo antes posible para que nadie pierda su dinero. Después de más de dos años online, en 2011 hemos publicado con éxito más de 43.000 planes, enviado casi 4.000.000 de tickets, y entregado más de 150.000 productos, así que esperamos que sigáis confiando en nosotros a pesar de este hecho completamente aislado y ajeno al funcionamiento y la voluntad de LetsBonus.”

Actualización de notas: lunes 9 de enero 2012

“Compartimos completamente vuestra frustración y la hacemos nuestra. Os aseguramos que tomaremos todas las medidas legales en nuestras manos contra el proveedor de la campaña del Ipad 2 por no cumplir con los compromisos pactados. Queremos dejar muy claro que LetsBonus no ha tenido ningún tipo de beneficio con esta campaña, y es más, evidentemente no hemos recibido ningún interés con este dinero. Como solidaridad por la frustración generada a nuestros clientes, además de la devolución del dinero, hemos distribuido un cheque regalo a todos los usuarios afectados por importe del 10% de la campaña que asumirá en pérdidas LetsBonus. Así queremos dejar claro que los usuarios de LetsBonus no salen económicamente perjudicados por esta campaña, más allá de la frustración generada, ni LetsBonus saca ningún tipo de beneficio de la misma.”(LetsBonus, 9/01/2012)

En los foros, en las redes sociales y hasta en los comentarios de otras ofertas en la misma página de Facebook de LetsBonus aparecían comentarios de los afectados por la campaña del iPad 2.

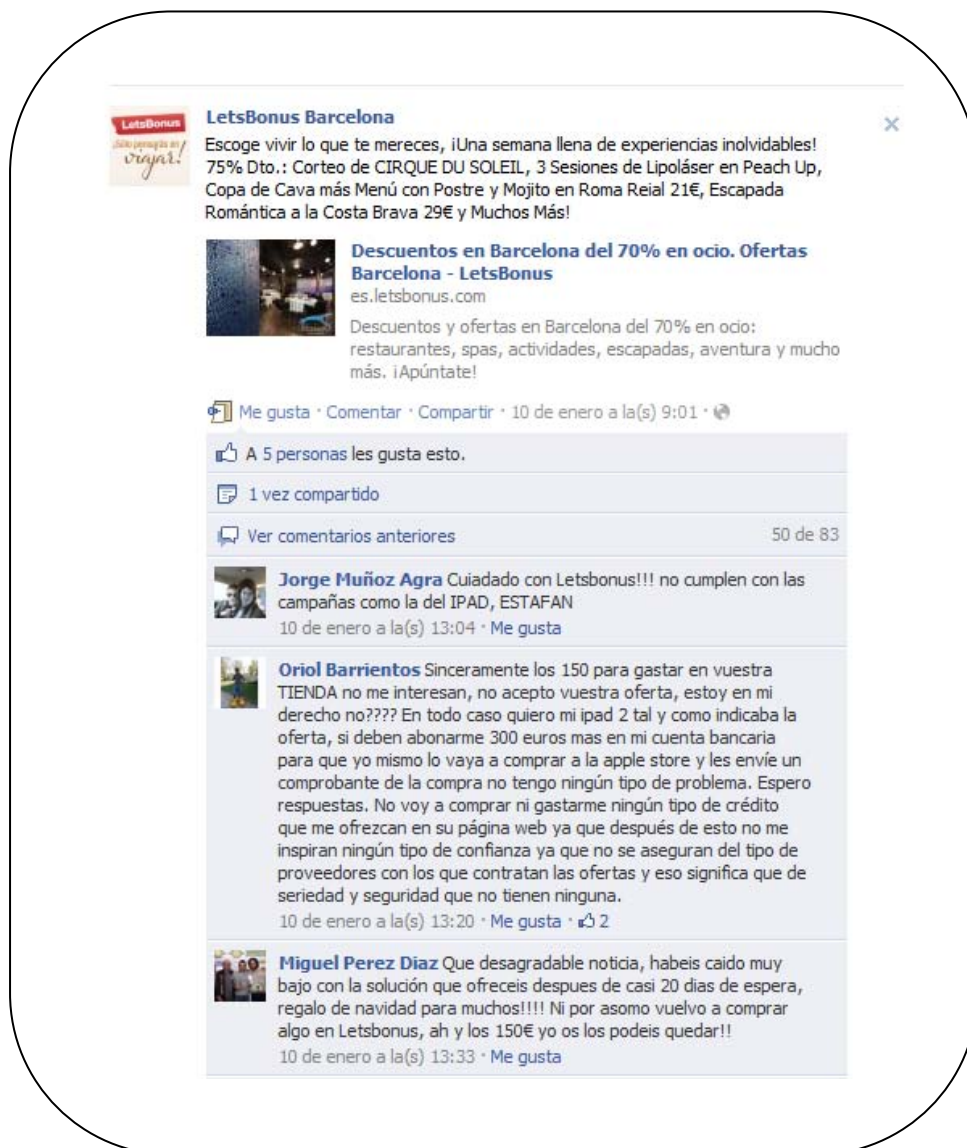


Fig.46: Oferta publicada por LetsBonus en su página de Facebook a la que siguen comentarios negativos de los usuarios acerca de la oferta de los iPad 2.

El día 10 de Enero la compañía decidió aumentar la indemnización para sus clientes y añadió otra nota en su página de Facebook:

Actualización de nota: martes 10 de enero de 2012

“LetsBonus trabaja como intermediario y, por problemas totalmente ajenos a nosotros, el proveedor de la campaña de Ipad2 no va a poder entregar todos los productos. Hemos reaccionado lo más rápido posible y de acuerdo a la legalidad vigente, ya hemos procedido a la devolución del importe de vuestra compra. Todo nuestro equipo entiende y comparte tu lógica frustración, y por eso hemos decidido

aumentar a 150 euros la bonificación que recibirás en forma de cheque regalo de crédito LetsBonus ¡Gracias por la comprensión!” (LetsBonus10/01/2012)

El 12 de Enero a través de su página en Facebook LetsBonus indicó la página de su *blog* a los usuarios para que pudieran seguir más detalladamente las cuestiones ligadas a la oferta. En su *blog* LetsBonus explicaba lo sucedido y aseguraba sus clientes que una vez que los dispositivos iPad 2 estuvieran disponibles se pondrían en contacto con los compradores para poder volver a ofertar el producto (LetsBonus, 11/01/2012).

El conjunto de notas hechas por LetsBonus recibió acerca de los 400 comentarios en Facebook, y todos negativos, sobre la compañía, poniendo en discusión su seriedad y tachándoles de ladrones y estafadores.

Mientras el nombre de LetsBonus se tambaleaba, la prensa ya había recibido la noticia y los medios tradicionales empezaban a hacerse eco de lo sucedido. Lo que pareció fallar en el proceso de acuerdos entre el proveedor y la página de LetsBonus fue que la Tavernier Trader, S.L no se comprometió a entregar los iPad 2 en un plazo determinado, mientras el contrato de LetsBonus incluía esta condición, acuerdo que al parecer fue aceptado por un comercial “*de manera totalmente personal*” como afirma Pablo Mosquera trabajador de la Tavernier Trader, S.L en un artículo de prensa en el diario El País (Ortiz, 11/01/2012).

A través de un *blog* bastante popular dedicado al mundo Apple, Emilcar.es, el autor Emilio Cano cuenta su vivencia acerca de la desafortunada oferta de LetsBonus con un *post* que resulta *retwitteado* un total de 1.165 veces en la red y en lo que aparece también un comentario de LetsBonus intentando remarcar que no se benefició en ningún momento de lo sucedido.

El comentario fue contestado por el mismo autor el cual criticaba el “copia y pega” del comunicado oficial aparecido en el *blog* de LetsBonus en su propio *blog* así como en los mails recibidos, considerando que repetir lo mismo no aportaba nada al diálogo con los afectados (Emilcar.es, 10/01/201)

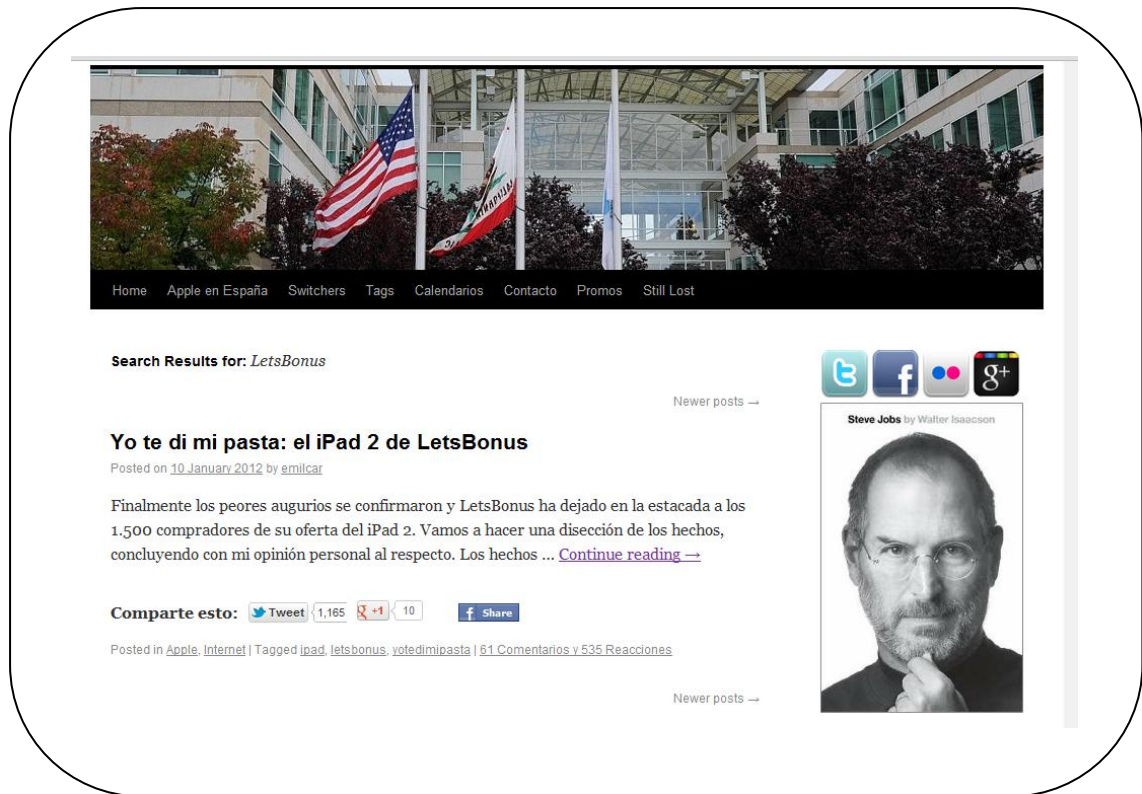


Fig.46: Imagen de pantalla del *blog* Emilcar.es y del *post* publicado y compartido en la red acerca del caso LetsBonus.

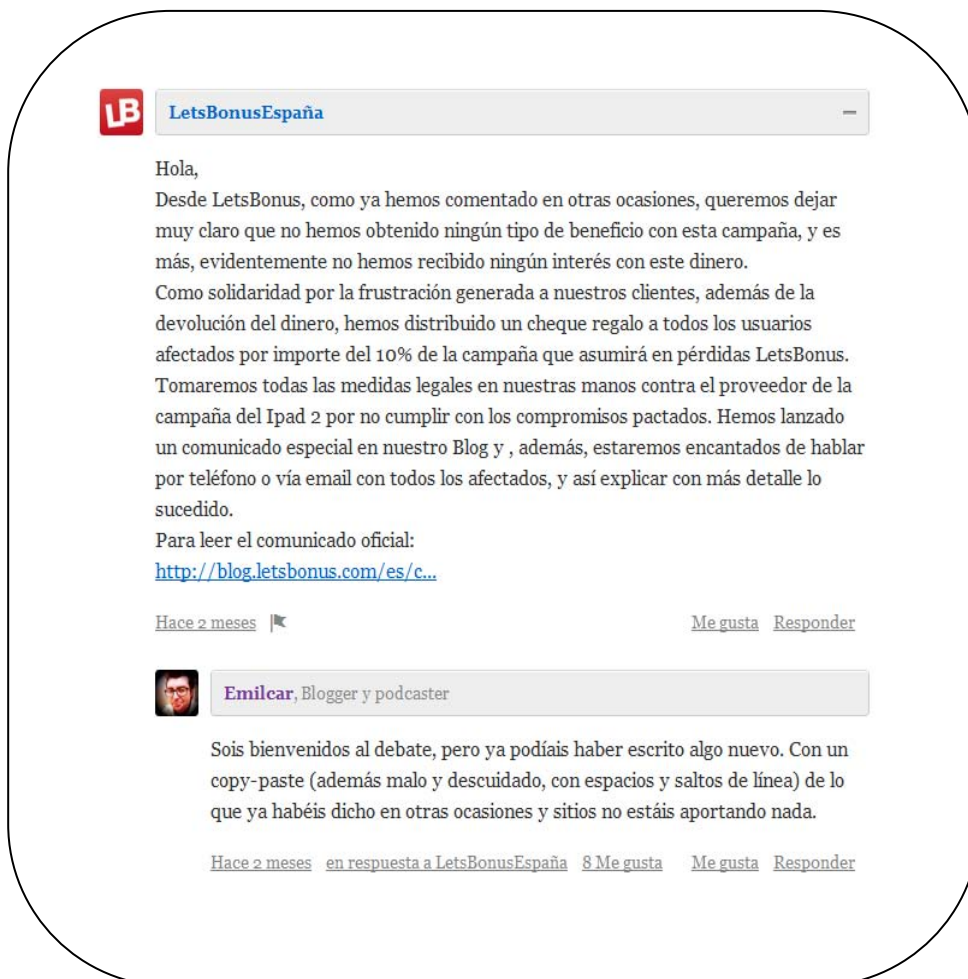


Fig.47: Intervención de LetsBonus en el *blog* de Emilio Cano en respuesta a las quejas y al debate encendido en la página sobre el caso de los iPad 2 y respuesta del bloguero, en la que se critica la actitud de la empresa.

En este caso la importancia de los blogueros que actúan como líderes de opinión está ligada al mundo al que pertenece el producto ofertado a través de la página de la empresa y no sólo se habla de productos informáticos, sino que también esto se circunscribe de manera más definida al mundo de los *fans* de la marca Apple. Esto nos ayuda a remarcar la segmentación que este tipo de comercio consigue a la hora de reunir virtualmente unos potenciales clientes.

El bloguero Emilio Cano en fecha 12 de Enero de 2012 *posteaba* en su *blog* la noticia que su iPad 2 estaba llegando y que, como él cuenta, había sido contactado telefónicamente por un comercial de la empresa para confirmar el pedido y que sucesivamente le habían pasado con el director de LetsBonus Miguel Acebeda, el cual quería disculparse de lo sucedido personalmente, informándole que sin duda no iba a conseguir hablar con todo los afectados aunque iba a hacer lo posible para ponerse en contacto con un gran número de ellos (Emilcar.es, 10/01/2012). Esta noticia aparece *retwitteada* 122 veces en la red¹⁷.

En fecha 13 de enero Emilio Cano publica en su *blog* que el iPad 2 ha llegado y la noticia aparece *retwitteada* 22 veces¹⁸.

Conclusiones

Estudiando este caso es posible destacar varios elementos de análisis y podemos afirmar que LetsBonus en todo momento ha contestado a través de las redes sociales y de su *blog* a los usuarios intentando también intervenir en páginas externas como el *blog* de Emilio Cano. Aún así en muchas ocasiones ha repetido el mismo mensaje enviado por *mail* a los afectados, *posteado* en el *blog* oficial de la compañía y posteriormente pegado en Emilcar.es. Con esta actitud, LetsBonus no ha ofrecido el trato personalizado y humano exigido por los cibernautas que participan en *blogs* y redes sociales.

Esto nos ayuda a comprender como es necesario adaptar las comunicaciones al lugar, virtualmente hablando, donde nos encontramos. Las redes sociales exigen un trato más cercano a los usuarios con lo cual una vez publicado un comunicado oficial las demás

¹⁷ Datos actualizados en fecha 13 de Marzo de 2012

¹⁸ *Ibídem*

aclaraciones tienen que tener un tono más informal y explicativo ya que evidentemente el propio comunicado no resulta suficientemente personal para calmar los usuarios.

La elección de un proveedor equivocado y con una reputación dudosa puede ser un riesgo para una compañía como lo ha sido por LetsBonus, que si hubiese buscado información en la red habría encontrado los antecedentes sobre la Tavernier Trader, S.L. Aunque LetsBonus funcione como intermediario, esto no significa que su imagen no dependa de sus elecciones considerando que fue la misma compañía quién firmó un contrato con el proveedor, volviéndose así responsable frente al usuario.

Los afectados, una vez acabado el plazo de entrega previsto, recibieron la devolución del importe pagado y una indemnización, con la promesa que una vez que los dispositivos hubiesen estado disponibles se les habrían vuelto a ofertar a las mismas condiciones. Aun así no podemos olvidar que en uno de sus primeros comunicados LetsBonus afirmó que los iPad 2 ya estaban siendo entregados, con lo cual mintió respecto a este tema y tuvo que rectificar después, delatando la falsedad de la afirmación previa, hecho que puso en serios problemas la credibilidad de LetsBonus.

El responsable Miguel Acebeda se puso en contacto telefónicamente con el bloguero Emilio Cano para disculparse y es ésta, sin duda, una manera muy eficaz a la hora reconocer un error y querer ponerle arreglo. La equivocación fue la elección del momento, ya que esta llamada telefónica se realizó sólo una vez resuelto el problema y en consecuencia de la llamada de un comercial para confirmar el envío del dispositivo.

LetsBonus se había dado cuenta de la importancia del *blog* de Emilio Cano al punto de considerar oportuno poner un comentario a su *post* en su página, con lo cual una buena decisión habría sido ponerse en contacto con él antes para explicarle la situación y permitirle al mismo tiempo de ser no sólo uno de los portavoces de los afectados, sino también un canal para la empresa, tomando en cuenta que este *blog* resulto ser uno de los más influyentes durante la crisis.

A raíz de esto podemos además afirmar que la solución de la misma generó muy poco rumor en la red respecto a las noticias negativas, que se difunden de manera mucho más rápida y en mayor volumen, lo que hace que en ella se encuentren rastros y secuelas de opiniones negativas sobre la compañía, poniendo en discusión su imagen y reputación.

Resumimos los siguientes factores en la gestión de la crisis de LetsBonus en base a las variables de estudio:

- **Monitoreo:** el monitoreo ha sido eficaz ya que LetsBonus se enteró rápidamente de lo sucedido.
- **Tempestividad:** la compañía reaccionó tempestivamente.
- **Canal visible:** LetsBonus contestó a los afectados a través de Facebook y de su *blog* oficial, garantizando la visibilidad del mensaje al público objetivo.
- **Actitud:** mentira acerca del estado de los envíos de los iPad 2.
- **Calidad de respuesta:** entradas en *blogs*, redes sociales y *mails* de un comunicado copiado y pegado, falta de un tono y de una actitud cercana y personal respecto a los usuarios afectados.
- **Líder de opinión:** subestima de la importancia del bloguero Emilio Cano como líder de opinión y equivocación de los tiempos de actuación en relación a la llamada telefónica del director Miguel Acebeda.
- **Repercusión:** la noticia ha sido reportada a través de *blogs*, páginas de interés.
- **Producción de material positivo:** no encontrada.
- **Producción de material negativo:** el carácter de las informaciones en *blogs* y páginas de interés ha sido negativo para la imagen de Letsbonus.
- **Duración:** larga
- **Daños reputacionales:** no reportados.
- **Evaluación de la gestión:** mala

5.3.8 Caso Tulipán

Tulipán es la marca de margarina comercializada en España desde los años 50 y pertenece actualmente a la multinacional Unilever, corporación presente en 150 países y que cuenta con más de 400 marcas de productos en los sectores de alimentos y bebida, cuidado, higiene personal y hogar. La compañía anglo-holandesa Unilever es el fruto de la fusión entre dos empresas en 1930, la Margarine Unie, Compañía holandesa de margarina, y Lever Brothers (Tulipán, 2011).



Fig.48: Imagen de un anuncio en prensa de la margarina Tulipán de 1952. (Tulipán, 2012)

La margarina Tulipán ha sido, desde sus inicios, uno de los productos más populares y con más éxito y al día de hoy tiene su propio portal en Internet y su página en la red social Facebook.



Fig.49: Homepage de la marca Tulipán en la que es posible apreciar el enlace a su red social de Facebook.

A través de su página *web* es posible acceder a un *blog* donde Tulipán presenta 365 maneras diferentes para poder hacer meriendas, una por cada día del año, proponiendo recetas que llevan como ingrediente la margarina Tulipán. En su página de Facebook donde se difunden consejos, recetas y sugerencias, la marca cuenta con alrededor de 20.232 seguidores¹⁹.



Fig.50: Página de la marca Tulipán en Facebook.

La crisis

En abril 2010 la marca se vio acusada por María del Mar Díaz autora de una página *web* dedicada a la cocina y a la preparación de dulces, de robar fotos de su antiguo *blog* para publicarlas en la página de las “365 Meriendas Tulipán”. La bloguera antes de acusar a la marca abiertamente en la red, intentó ponerse inútilmente en contacto por *mail* y a través de la misma página de Tulipán con los responsables, sin obtener ninguna respuesta y decidió así dar voz a su protesta en su *web*.

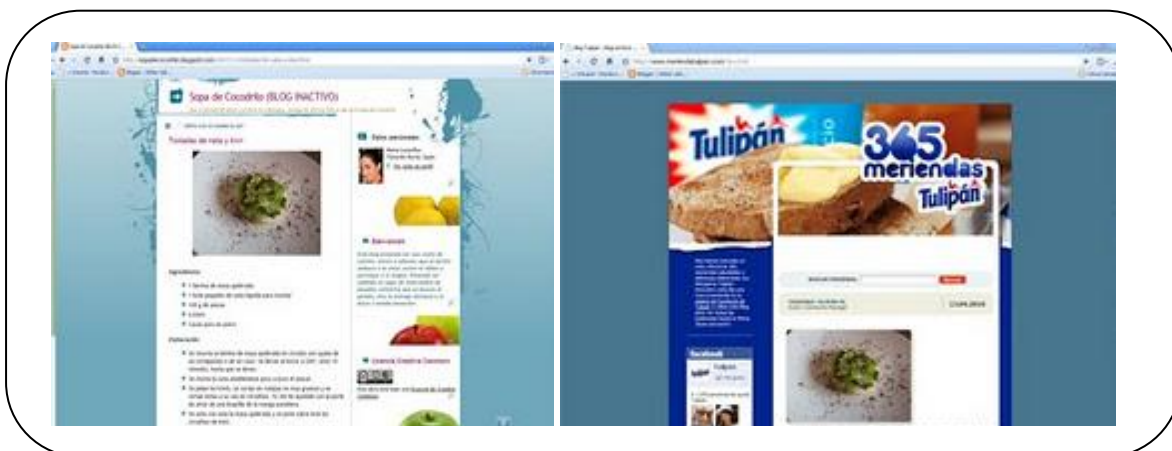


Fig.51: Imágenes de la foto en el *blog* de María del Mar Díaz y en el *blog* de “365 meriendas Tulipán” (Díaz, 2010).

¹⁹ Dato actualizado en fecha 28 de Octubre de 2011

La polémica no cuestionaba el simple uso de las fotos, ya que esto es posible si se cita la fuente, de acuerdo con la licencia *Creative Commons* utilizada por muchos blogueros y que Tulipán no había respetado, también quería ser un alarma por aquellos interesados al mundo de la cocina que utilizan *blog* y páginas *web* para compartir sus conocimientos, denunciando la práctica de la empresa, que parece ser la de robar fotos de páginas ajenas a la marca, para luego utilizarlas por sus fines comerciales.

“Es intolerable que una marca comercial robe nuestras fotos y ofrezca a los consumidores pseudo-recetas de un modo engañoso, ya que ofrecen recetas que parecen propias y probadas por ellos, cuando ni de lejos lo son. Al menos la mía no.”
(Díaz, 21/04/2010)

Al final del *post* titulado “Tulipán nos roba las fotos y les añade margarina” la autora menciona el hecho de no tener cuenta en la página de Facebook y ruega sus seguidores que la ayuden a difundir la noticia por la red.

“Yo no tengo Facebook ni sé usarlo, pero tal vez muchos de vosotros sí estéis familiarizados con esta plataforma.” (Díaz, 21/04/2010)

Evolución y Gestión

Al poco tiempo de ser publicado el *post* recibía 131 comentarios en los que los seguidores aseguraban de estar difundiendo la noticia en redes sociales y en páginas *webs*. Gracias al *buzz* generado, la noticia llegó a muchos portales populares que se ocupan de recetas y a la página en Facebook de la marca Tulipán, donde empezaron a caer las críticas de los *fans*.

El día 21 de Abril, que corresponde a la fecha de publicación del *post*, la marca Tulipán no contactó con la autora y no respondió a ninguno de los comentarios de su portal, de la misma manera ignoró las críticas en la red social de Facebook, limitando la posibilidad de escribir en su página de Facebook y clausurando su *blog* dedicado a las meriendas (Marketing News, 23/04/2010), mientras la noticia seguía difundándose en la red.

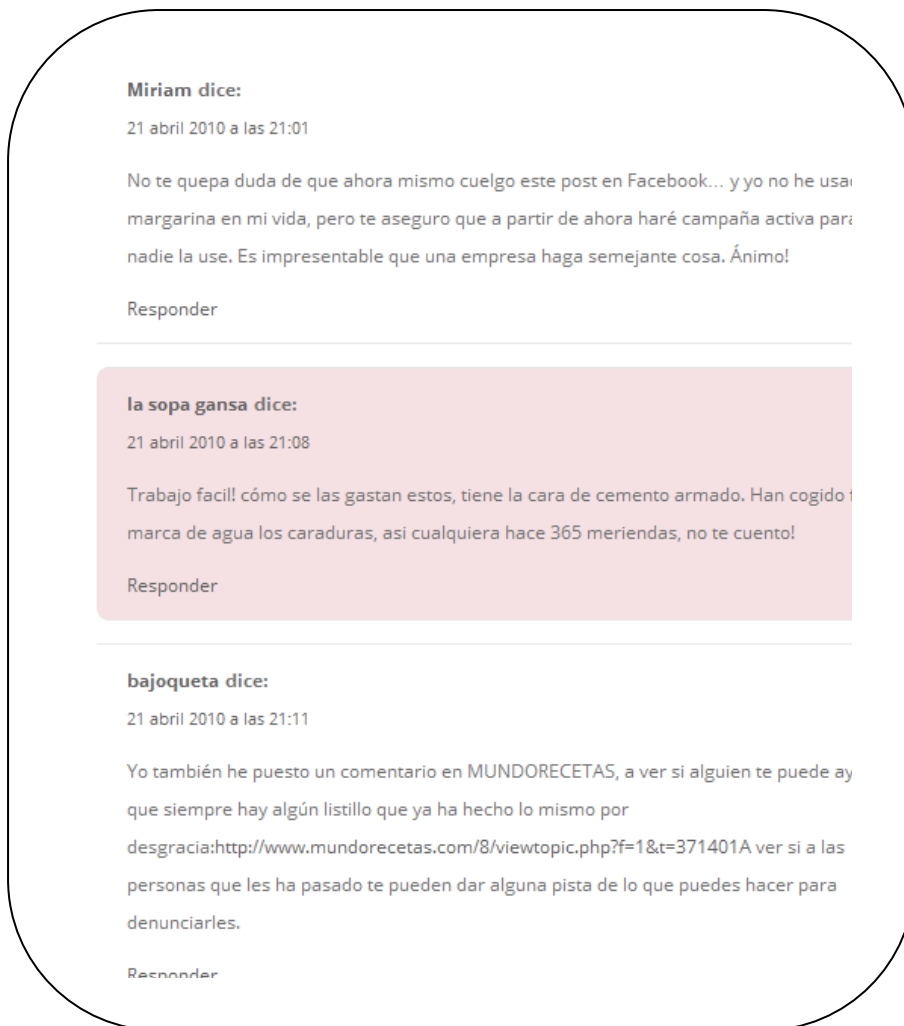


Fig.52: Imagen de pantalla de los comentarios al artículo “Tulipán nos roba las fotos y les añade margarina” en el *blog* marialunarillos.com, en los que los seguidores afirman de estar difundiendo la noticia en páginas *web* y redes sociales (Díaz, 21/04/2010).

El día siguiente Tulipán publicaba en su perfil en Facebook unas disculpas públicas y, como la autora cuenta en su página *web* a través de otro *post*, también le pidieron disculpa por *mail* y por teléfono (Díaz, 22/04/2010).

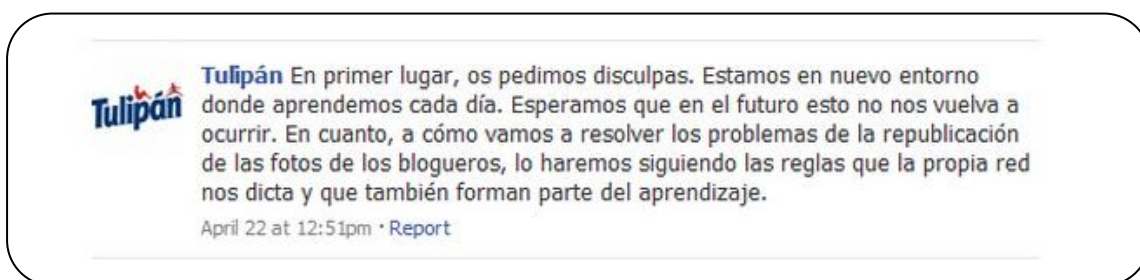


Fig.53: Disculpas de la marca Tulipán publicadas en su perfil de Facebook en relación a la denuncia de María del Mar Díaz.

La última entrada de la bloguera, “Tulipán pide disculpas públicas y personales”, en su página *web* recibió 64 comentarios, meno de la mitad del primero donde acusaba Tulipán de plagio. Un ejemplo de cómo a menudo las noticias negativas viajen más rápido que las positivas tratándose de las acusaciones a una marca comercial.

En una segunda entrada de Tulipán en su página de Facebook, donde se remarcaban las disculpas a los usuarios, la empresa comunicó que a partir de este momento todas las recetas propuestas por Tulipán y propiedad de la marca podían ser compartidas libremente. Propuesta que no fue aceptada de manera positiva por los usuarios que siguieron criticando Tulipán en sus comentarios, ya que para poder compartir fotos solo hay que citar la fuente y la decisión de Tulipán de afirmar que sus recetas podían ser compartidas libremente no tiene fundamento siendo una opción ya posible.



Fig.54: Segunda entrada de la marca Tulipán en su perfil de Facebook y comentarios negativos de los seguidores en fecha 27 de abril de 2010, lo que indica que la crisis aun no ha terminado.

Conclusiones

Sin duda no haber copiado sin citar las fuentes fotos y recetas de otras páginas y *blogs*, hubiese sido la actitud más correcta por parte de Tulipán pero una vez que el daño estaba hecho, la actitud del silencio fue la que empeoró la situación. Una reacción inmediata de Tulipán a los *mails* de la bloguera y una intervención en su página *web* habrían detenido la difusión de la noticia.

De esta manera Tulipán estaba defraudando su público objetivo más próximo, autores y autoras de *blog* de cocina y *fans* de la página de Facebook.

Actualmente es posible ver en el *blog* de “365 Meriendas Tulipán” fotos de dulces en donde aparece siempre una terrina de Tulipán a lado de la merienda preparada, aunque sabemos que es posible retocar una foto digitalmente este detalle ha sido indudablemente añadido para recuperar la credibilidad perdida.



Fig.55: Página del *blog* de “365 Meriendas de Tulipán”.

La gestión de crisis de tulipán ha carecido de diálogo y tempestividad y podemos destacar los siguientes factores en base a las variables de estudio.

- **Monitoreo:** el monitoreo no ha sido eficaz para evitar que se desatara la polémica.
- **Tempestividad:** la reacción de la compañía ha sido lenta.

- **Canal visible:** a la hora de elegir un canal para comunicarse Tulipán ha optado por la página de Facebook garantizando la visibilidad del mensaje a los usuarios implicados y *fans* de la marca.
- **Actitud:** si bien la marca Tulipán ha presentado sus disculpas hay que considerar que tardó demasiado en contestar, comportamiento que dio lugar a una actitud de silencio en un principio, factor que se añade a una censura de las publicaciones de los usuarios en la página de Facebook y a la clausura del *blog* “365 Meriendas Tulipán”.
- **Calidad de respuesta:** el tono era tranquilo y abierto al diálogo aunque no totalmente pertinente.
- **Líder de opinión:** Tulipán se ha disculpado personalmente con la autora del *blog* solo después que se desatara la crisis con lo cual hay que considerar una evidente subestima del peso a nivel de opinión de la autora del *blog*.
- **Repercusión:** la noticia ha sido reportada a través de *blogs*, páginas de interés y por la prensa digital.
- **Producción de material positivo:** no encontrada.
- **Producción de material negativo:** el carácter de las noticias en relación con la crisis de Tulipán son de carácter negativo en *blogs* y en páginas de interés.
- **Duración:** larga
- **Daños reputacionales:** no reportados.
- **Evaluación de la gestión:** mala

5.3.9 Caso Turismo Madrid

Turismo Madrid es el portal de la comunidad de Madrid dedicado al ocio y al turismo, donde es posible encontrar información detallada y actualizada sobre la agenda de eventos, los mapas y las actividades de la comunidad madrileña.

En su página *web* se pueden encontrar los *links* directos a sus páginas en Facebook y en Twitter que resultan ser muy utilizadas por parte de la institución para publicitar eventos e interactuar con los *fans*, con una actividad diaria y un número muy elevado de seguidores, 22.300 en la cuenta de Facebook y casi 16.000 en la página de Twitter²⁰.

²⁰ Datos actualizado en fecha 15 de Febrero de 2012

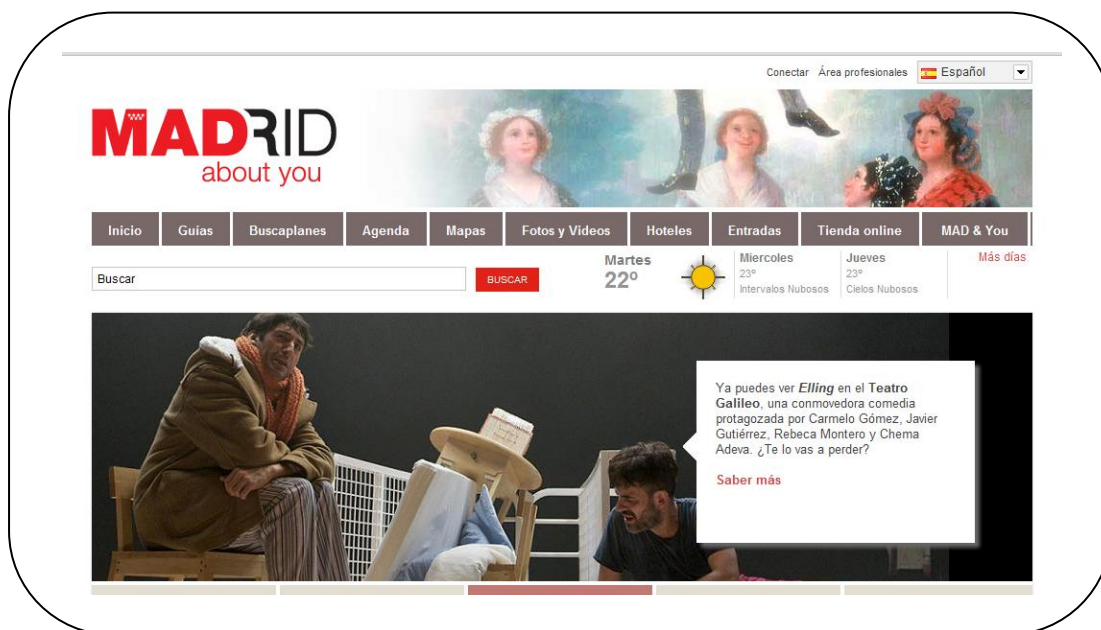


Fig.56: Homepage de Turismo Madrid.

La crisis

El 19 de abril de 2011 Turismo Madrid estuvo en el centro de una fuerte polémica por haber publicado en sus perfiles en redes sociales el anuncio de un puesto de trabajo, práctica que se ha consolidado en la red, donde además de páginas especializadas en la búsqueda de empleo, también encontramos muchas empresas que eligen este medio para reclutar nuevos trabajadores.

La publicación de Turismo Madrid anunciaba a través de las redes sociales que estaba buscando un *Community Manager*, el cual se iba a encargar de gestionar un proyecto de dinamización en redes sociales desde Junio hasta Diciembre del mismo año.

Lo que encendió la polémica fue la manera en la que fue redactado el anuncio y las condiciones para poder participar en el proceso de selección, que estaban relacionadas con la presencia en redes sociales de los postulantes y en la popularidad de los mismos, determinada por el número de contactos, tomando en consideración estos elementos como única demostración de poder llevar a cabo el encargo.

Como hemos visto el *Community Manager* es una figura clave para las empresas en redes sociales y su función no está relacionada con su popularidad sino con su capacidad de poder

administrar los contenidos de los perfiles en redes sociales, un trabajo que supone una preparación a nivel de comunicación y de estrategias.



Fig.57: Anuncio para el puesto de trabajo de *Community Manager* publicado por Turismo Madrid en la sección de notas de la página en Facebook de la institución (Turismo Madrid, 19/04/2011).

Las bases de la convocatoria preveían la demostración de habilidad en el ambiente de las redes sociales a través de la capacidad de cada candidato de conseguir el máximo número de recomendaciones para el puesto de trabajo, vinculando la participación al registro de los participantes y de sus seguidores en el portal de Turismo Madrid.

El candidato además tenía que enviar una propuesta promocional para la región de Madrid. Una vez recibidas las candidaturas un jurado formado por directivos de Turismo Madrid se encargaría de seleccionar tres finalistas (Hotelístico, 20/04/2011) entre las cinco personas que hayan recibido más recomendaciones. El anuncio se difundió rápidamente en la *web* y en las redes sociales y también en periódicos en sus versiones en línea, como el Cinco Días (19/04/2011) y El Economista (19/04/2011).

Pocos minutos fueron suficientes para desencadenar la polémica en las que muchos profesionales de la comunicación se sintieron indignados por el proceso de selección, más parecido a una promoción de la página, ya que fomentaba la participación y la visualización del portal, olvidando por completo que la búsqueda de un profesional como *Community Manager* basada simplemente en el números de seguidores no era la más acertada para evaluar las competencias de un candidato.



Fig.58: Imagen de pantalla de la búsqueda del anuncio de Turismo Madrid en el motor de búsqueda de Google en la que es posible apreciar los primeros resultados²¹.

Hay que aclarar que la figura del *Community Manager*, siendo una nueva ocupación dentro de las empresas, no cuenta con estudios específicos y reglados. Aún así, se le remite a las especialidades relacionadas con comunicación, publicidad y periodismo.

Cayeron decenas de críticas a Turismo Madrid tanto en la página de Twitter como en la de Facebook, donde las personas acusaban a Turismo Madrid de desprestigiar una profesión y en particular ponían énfasis en una de las frases de la convocatoria que recitaba textualmente:

“Para hacerte con el puesto sólo tendrás que demostrarnos que te sabes mover.”
(Turismo Madrid, 19/04/2011)

Con esta frase se descartaba cualquier tipo de formación y conocimiento específico por parte de los candidatos, considerando como único factor la capacidad de tener seguidores y amigos en las redes sociales.

Evolución y Gestión

El anuncio fue publicado a las 17h y a los pocos minutos se comenzaron a recibir críticas. La cantidad de las mismas obligó Turismo Madrid, entre las 19 y 20h, a desistir del proceso de selección y admitir la equivocación, replantándose la convocatoria.

²¹ Consultado el 17 de Febrero de 2012



Fig.59: Comentarios negativos de los fans de la página de Facebook de Turismo Madrid, en relación al anuncio de trabajo publicado por la institución.

La elección fue inmediatamente valorada de manera positiva por los usuarios y publicada en el perfil de Turismo Madrid de Facebook y Twitter. Turismo Madrid además publicó unas disculpas formales al sector profesional a través de la página de Facebook dedicada a los profesionales de social media.



Fig.60: Respuesta publicada por Turismo Madrid en el perfil de Facebook de la Asociación Española de Responsables de Comunidad, en relación a las quejas recibida por el anuncio del puesto de trabajo de *Community Manager*.

La noticia de que se había desconvocado la selección del *Community Manager* para Turismo Madrid también generó noticias en la red. En el portal de Europa Press encontramos en una entrevista a Yuri Fernández, director del portal Turismo Madrid, el cual expresa su alta consideración por la profesión del *Community Manager* definiéndolo como una figura fundamental en la empresa y aclarando que la intención era la de estimular la participación ya que al final del proceso, de todos modos, los tres finalistas habrían tenido que enfrentarse a una entrevista en la que se valorarían la formación y la experiencia de los candidatos (Europa Press, 20/04/2011).



Fig.61: Comentarios positivos de los seguidores de Turismo Madrid a la admisión de equivocación y a las disculpas presentadas por la institución, en relación al anuncio de trabajo para la búsqueda de un *Community Manager*, en su página de perfil en Facebook.



Fig.62: Publicaciones de Turismo Madrid en su cuenta de Twitter en relación al anuncio de trabajo para *Community Manager*.

Conclusiones

En este caso podemos destacar la actitud proactiva de Turismo Madrid que en pocas horas aceptó el diálogo y las críticas rectificando con rapidez las decisiones tomadas previamente, para dejar paso a unas disculpas en las que declararon haberse equivocado y haber aprendido la lección.

La capacidad de reaccionar de forma inmediata sin duda permitió que el rumor en la red se calmara y la actitud positiva, la capacidad de disculparse y admitir el error fue aceptada de manera totalmente positiva por los internautas, resultando ser una ocasión en la que Turismo Madrid ha demostrado la importancia que tienen para ella las opiniones de sus seguidores.

Podemos considerar la gestión de la polémica de Turismo Madrid un ejemplo muy positivo de solucionar una crisis y subrayar los siguientes factores en base a las variables de estudio:

- **Monitoreo:** el constante monitoreo de las redes sociales ha permitido que Turismo Madrid se enterara de la polémica.
- **Tempestividad:** rapidez de respuesta a las críticas de los usuarios.

- **Canal visible:** Turismo Madrid ha contestado a través de los canales donde se había desatado la polémica.
- **Actitud:** inmediata retirada de la convocatoria, disculpas a los usuarios y al sector de los profesionales de social media. Rectificación y replanteamiento de la convocatoria.
- **Calidad de respuesta:** tono calmado y abierto al diálogo.
- **Líder de opinión:** no
- **Repercusión:** la noticia ha sido reportadas en la prensa digital.
- **Producción de material positivo:** el carácter de las noticias en la red sobre la crisis de turismo Madrid son de carácter positivo.
- **Producción de material negativo:** no encontrada.
- **Duración:** corta
- **Daños reputacionales:** no reportados.
- **Evaluación de la gestión:** buena

5.3.10 Caso United Airlines

La United Airlines es una de las compañías aéreas principales de Estados Unidos y una de las más grandes e importantes del mundo con una media de 3700 vuelos al día y 210 destinos. Recientemente fusionada con la Continental Airlines constituye a nivel de flota la aerolínea más grande en el mundo (El Mundo, 03/05/2010). Su nombre también está ligado a los atentados del 11 de septiembre en Estados Unidos , ya que uno de los aviones secuestrado y direccionado contras la Torres Gemelas formaba parte de su flota, mientras otro que tenía como objetivo el Capitolio se estrelló en Pensilvania (National Commission on Terrorist Attacks Upon The United States, 21/08/2004).

Si buscamos en la red a través del motor de búsqueda Google “United Airlines”, descubrimos que al día de hoy es posible encontrar informaciones sobre la compañía, buscar vuelos a través de su página *web* y solo en último lugar o en páginas sucesivas de búsqueda hallamos su página de Twitter. En la *web* corporativa no encontramos enlaces a la cuenta de Twitter con lo cual podemos considerar que actualmente la compañía no utiliza plenamente las redes sociales y propone un *site* corporativo funcional en el que es posible buscar vuelos y destinos.

Los hechos

En marzo 2008 en un vuelo de la compañía con salida desde Halifax y con destino a Nebraska entre sus pasajeros se encontraba Dave Carroll, músico, guitarrista y compositor asociado a la banda canadiense Sons of Maxwell. Una vez llegado a su destino, Dave Carroll pudo comprobar que su guitarra "Taylor", valorada en 3.500 dólares, estaba quebrada (Cosh, 21/08/2009).

Tras varios intentos de quejas y reclamaciones sin éxito, que duraron alrededor de nueve meses, en los que el músico pedía a la compañía que le rembolsara los costes de reparación de su guitarra, recibió en Diciembre de 2009 la respuesta de una responsable de servicio de asistencia a los clientes. La señora Irlweg le informaba que lamentaba lo sucedido, pero que no había nada que la compañía pudiera hacer al respecto, aportando como motivaciones el hecho que el accidente habría tenido que ser reportado en las 24 horas sucesivas al vuelo y que, considerando que la guitarra había sido reparada, no era posible evaluar los daños (Newman, 09/07/2009).

La crisis

Carroll, inspirado por la actitud del cineasta Michael Moore conocido por su visión progresista y por sus filmaciones fuertemente provocadoras y críticas, decidió actuar escribiendo una canción acerca del accidente (Jamesion, 23/07/2009). La composición titulada "*United Breaks Guitars*" acompañada por un *videoclip*, relataba a través de palabras e imágenes la infeliz experiencia del músico y las dificultades que había encontrado en el intento de comunicarse con la compañía para reclamar sus derechos como pasajero. En el video se muestra como la compañía trata los equipajes de los pasajeros y el poco cuidado con lo que las maletas y los bolsos se suben al cargo del avión, lo cual inevitablemente causa el rompimiento de los efectos personales de sus clientes (Carrol, 06/07/2009).

El video fue subido a la red YouTube el 6 julio de 2009 y con ello, aunque sin saberlo, Dave Carroll estaba lanzando de esta manera uno de los mayores éxitos de su carrera y al mismo tiempo estaba provocando una polémica acerca de la asistencia a los pasajeros brindada por la compañía estadounidense. Las repercusiones fueron muy fuertes y la noticia llegó rápidamente a la BBC, a la CNN, al Times Chicago Tribune y a la Rolling Stone Magazine.

Gestión y Evolución

El martes 8 de Julio de 2009, Robin Urbanski, portavoz de United Airlines, emitió un comunicado sobre el accidente, alabando el video de Dave Carroll y remarcando que para la compañía esta podía ser una buena ocasión para aprender y mejorar el servicio a sus clientes:

"This has struck has a chord with us. We are in conversations with one another to make what happened right, and while we mutually agree that this should have been fixed much sooner, Dave Carroll's excellent video provides United with a unique learning opportunity that we would like to use for training purposes to ensure all customers receive better service from us."(CBC News 08/07/2009)

A pesar del comunicado que llegaba dos días después de la publicación del video en la red, la United Airlines estaba asistiendo a como la peor publicidad para su compañía se expandía viralmente de manera rápida fuera y dentro de la red, ya que el video alcanzaba unas 150.000 visualizaciones el 6 de julio (CBC News 08/07/2009), día en que fue subido a Youtube, llegando al medio millón en los siguientes (UPI.com, 09/07/2009). Actualmente ha sido visualizado más de 11 millones de veces y si en el motor de búsqueda de la popular red de YouTube buscamos videos relacionados con la compañía United Airlines, el *videoclip* de "United Breaks Guitars" es el primer resultado²².

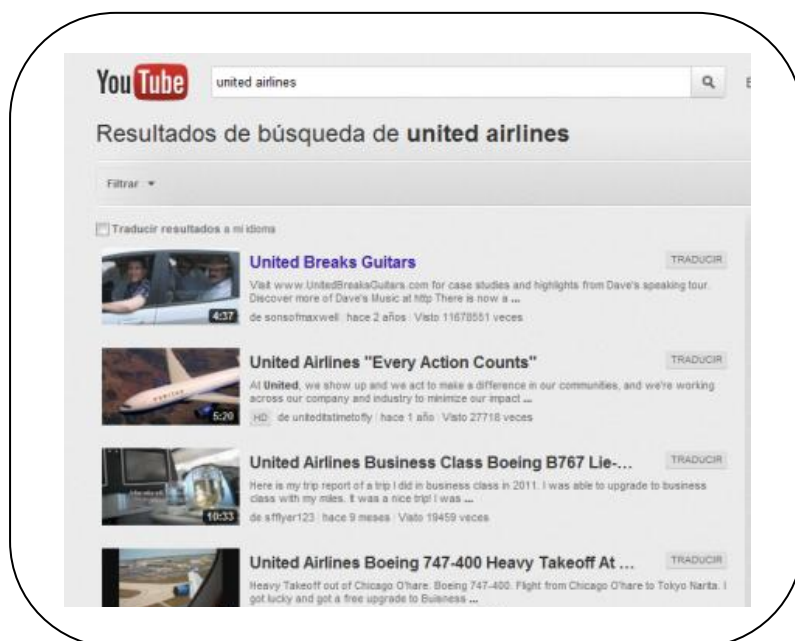


Fig.63: Imagen de pantalla de la búsqueda en la red de YouTube de las palabras clave United Airlines donde el primer resultado resulta ser el videoclip "United Breks Guitars" de David Carroll²³.

²² Consultado el 11 de Noviembre de 2011

²³ Ibídem

La red YouTube permite también analizar la difusión del video a nivel geográfico y a través de un gráfico permite visualizar cuantas veces el mensaje ha sido compartido, cuantos usuarios han puesto “me gusta” o “no me gusta” o lo han indicado como video preferido y el número de comentarios relacionados. Es posible de esta manera documentar la difusión que tuvo el video en Internet.

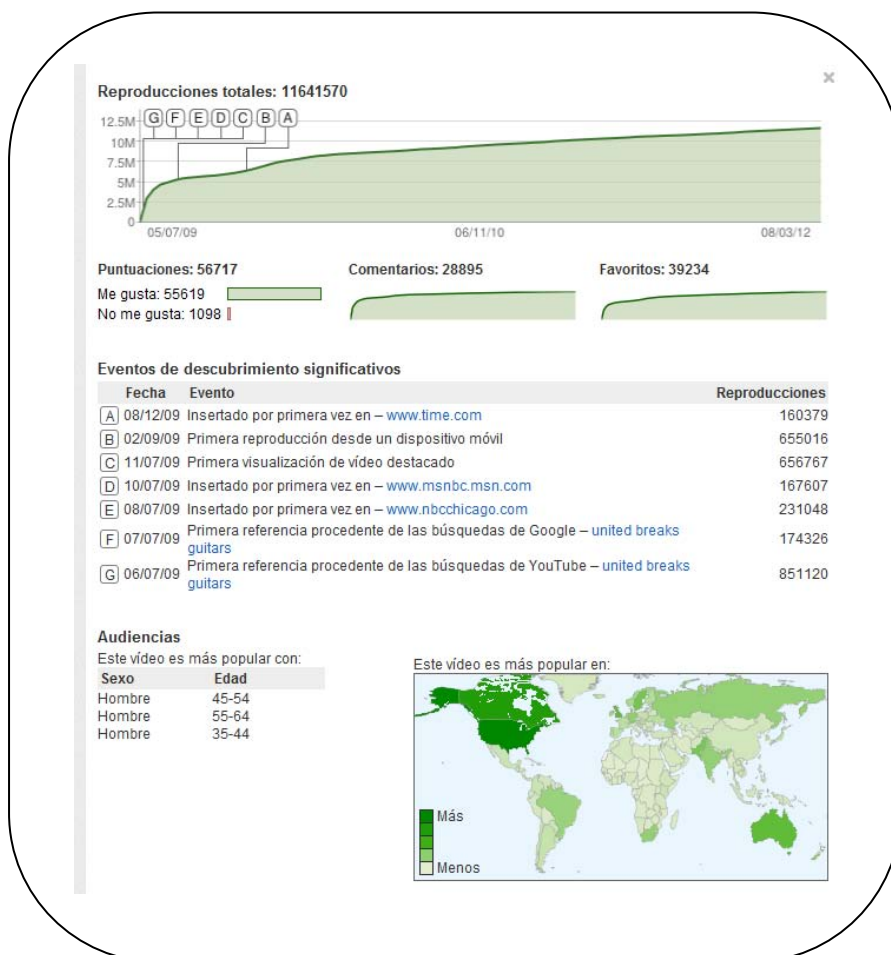


Fig.64: Muestra estadística de YouTube del video “United Breaks Guitars” donde es posible apreciar el éxito del video, la difusión y las reproducciones, las referencias el tipo de audiencia y su popularidad a nivel geográfico.

Sin duda fue cómplice de todo esto la musicalidad de la pieza y el pegadizo estribillo de “United Breaks Guitars” y la protesta se volvió muy popular, obligando United Airlines a tomar medidas. Dave Carroll fue contactado por Rob Bradford, manager de la compañía aérea, para presentar personalmente sus disculpas, ofrecer al cantante una compensación y para pedir el permiso de utilizar el video en cuestión para el entrenamiento de sus empleados, ya que reconoció que solo había que aprender algo positivo del asunto (Newman, 09/07/2009).

De todos modos la respuesta de United Airlines llegó demasiado tarde y la compensación ofrecida por el daño causado a Dave Carroll fue donada por el mismo en beneficencia, como

el afirma en un video publicado en YouTube el día 10 de julio 2009, filmado como respuesta a la compañía, como agradecimiento a los usuarios de la red por el ruido generado en Internet y como anuncio para el lanzamiento de una segunda canción (Carroll, 10/07/2009).

La reputación de United Airlines frente a sus clientes estaba ya en peligro. Si Dave Carroll hubiese sido atendido en el momento apropiado el escándalo no se habría desatado causando consecuencias graves para la flota, que en los primeros cuatro días en los que el video estuvo disponible en la red vio bajar el precio de sus acciones en la bolsa de un 10% (Tran, 23/07/2009).

En agosto 2009 Dave Carroll subió un segundo video realizado con un tono más divertido, en lo que relataba sus consideraciones acerca del intercambio de respuesta que hubo con los responsables del servicio al cliente y que en diciembre consideraron el caso cerrado. El segundo video critica la tardanza de la respuesta y la incongruencia del comportamiento de la compañía una vez desencadenado el fenómeno en la red.

Para este segundo video fue el propietario de Taylor Guitars, Bob Taylor, quien ofreció dos guitarras y otros instrumentos para el rodaje (De Karen, 13/07/2009). Sin duda también para la marca Taylor era una buena ocasión de publicidad considerando sobre todo el éxito y las repercusiones del primer video. Sucesivamente también fue subido a la red un tercer video donde Dave Carroll reconocía que el caso United Airlines fue muy afortunado para su carrera y deseaba a la compañía que mejorara a través de los cambios, que supuestamente prometieron, en su servicio de atención al cliente después de lo sucedido.

En una entrevista, de la que nos resulta interesante reportar algunas palabras, Carroll contestó a la pregunta sobre cómo ve el vínculo que se ha creado entre su nombre y el caso United Airlines:

“Siempre voy a estar unido al “United Breaks Guitars” pero no me molesta lo más mínimo. Creo que cualquier cantante y compositor en cualquier país estaría encantado de tener una canción de la cual hayan disfrutado millones de personas y haya cambiado el modo en el que las compañías en todo el mundo tratan a sus

clientes. Me siento muy afortunado de tener esa canción en mi repertorio. Ojala la gente dijera “Dave Carroll es ese tío que escribió “United Breaks Guitars” y además mucha buena música” y por lo que veo, eso ya está ocurriendo. Ya tenía una carrera musical muy exitosa antes de “United Breaks Guitars”, lo único que ha cambiado es que ahora mucha más gente conoce lo que hago.”(Abrego, 25/11/2009)

El fracaso del servicio al cliente de una compañía aérea en este caso se han transformado en un éxito para el cantante Dave Carroll pero al mismo tiempo lo que tenemos que considerar es el fallo por parte de la compañía hacia su clientela, que ha costado un daño a la imagen y una pérdida de credibilidad, que se ha reflejado también en su reputación.

Si el servicio de atención al cliente hubiese funcionado, las consecuencias no habrían sido tan graves y no habrían alimentado el *buzz* en la red y en los medios de comunicación. La compañía habría debido también tener en cuenta la popularidad de su pasajero, aunque esto no habría justificado la falta de servicio a un cliente normal.

Conclusiones

El accidente de Dave Carroll acontece en Marzo de 2008 y después de varios intentos de solucionar el problema, el cantante decide en Julio 2009 colgar un video de protesta que en pocas horas se convirtió en noticia, causando problemas a nivel de imagen y a nivel económico para la compañía. Aunque la compañía decidió disculparse el daño ya estaba hecho, con lo cual el cantante decidió seguir con dos videos más sobre lo acontecido.

Podemos destacar los factores en base a las variables de estudio:

- **Monitoreo:** el monitoreo no ha sido eficaz para evitar que se desatara la crisis.
- **Tempestividad:** la compañía reaccionó demasiado tarde una vez publicado el video, que se había difundido viralmente en las primeras horas de presencia en la red.
- **Canal visible:** las respuestas de la empresa fueron reportadas por otros medios sin que se eligiera un canal específico de contacto con los usuarios.

- **Actitud:** disculpas personales presentadas por el manager de la compañía y decisión de utilizar el video para el entrenamiento de los empleados para que en el futuro accidentes de este tipo no se repitan.
- **Calidad de respuesta:** en los comunicados oficiales presentado por la United Airlines el tono fue conciliador aunque no abierto ya que no se creó un diálogo con los usuarios.
- **Líder de opinión:** United Airlines no atendió un pasajero que reclamaba sus derechos a causa de un fallo de la compañía sin considerar la popularidad del personaje ni siquiera en el intercambio de *mails* sucesivo con el cantante.
- **Repercusión:** la noticia ha sido reportada a través de *blogs*, páginas de interés y prensa digital.
- **Producción de material positivo:** no encontrada.
- **Producción de material negativo:** el carácter de las noticias en relación a la crisis de United Airlines ha sido negativo y el video circula actualmente en la *web*.
- **Duración:** larga
- **Daños reputacionales:** el daño económico fue inevitable por la falta de actuación tempestiva de la compañía.
- **Evaluación de la gestión:** mala

5.4 Tabla de resumen

Resumen gráfico de los resultados del estudio de caso múltiple de comunicación de crisis en la *web 2.0* en base a las variables nominales dicotómicas.

	Monitoreo	Tempestividad	Canal visible	Actitud	Calidad de respuesta	Líder de opinión	Repercusión	Producción positiva	Producción negativa	Duración	Daños reputacionales	Evaluación de la gestión
Dell	ineficaz	no	no	negativa	mala	si	si	no	si	larga	si	mala
Domino's Pizza	ineficaz	no	si	positiva	buena	no	si	no	si	larga	si	mala
Nestlé	ineficaz	no	no	negativa	mala	no	si	no	si	larga	si	mala
Heineken	ineficaz	no	no	negativa	mala	no	si	no	si	larga	no reportado	mala
Donettes	eficaz	si	si	positiva	buena	no	si	si	no	corta	no	buena
Boeing	eficaz	si	si	positiva	buena	si	si	si	no	corta	no	buena
LetsBonus	eficaz	si	si	negativa	mala	si	si	no	si	larga	no reportado	mala
Tulipán	ineficaz	no	si	negativa	mala	si	si	no	si	larga	no reportado	mala
Turismo Madrid	eficaz	si	si	positiva	buena	no	si	si	no	corta	no	buena
United Airlines	ineficaz	no	no	negativa	mala	si	si	si	no	corta	si	mala

5.5 Conclusiones

El resumen gráfico nos permite analizar la importancia de determinados factores en la gestión de crisis en la *web 2.0* y al mismo tiempo nos ofrece la posibilidad de realizar un modelo de buena gestión de crisis que a continuación explicamos.

Es fundamental llevar a cabo de manera constante un monitoreo de la marca en los canales más populares y en aquellos más relacionados con el público objetivo de la compañía, para poder identificar a tiempo las potenciales situaciones de riesgo y eventualmente tomar una decisión rápida y ser tempestivos a la hora de ofrecer una respuesta en caso de crisis.

No sólo es importante contestar rápidamente, sino que es esencial asegurarse de haber hecho una justa elección del canal de comunicación dentro de la red, para garantizar la visibilidad del mensaje al público implicado. En caso contrario éste no será percibido por los usuarios y su utilidad será mínima, cuando no inexistente y los efectos serán el daño de la imagen por medio de las polémicas de los usuarios.

Una actitud positiva permite el diálogo con los usuarios de la red que, a falta de esta cercanía por parte de la empresa, responden de manera negativa causando serios daños a la imagen de la compañía. Una actitud negativa pone en discusión los valores y la posición de la organización frente a los consumidores/usuarios, ya que, como hemos dicho en el segundo capítulo, la simple presencia en la *web 2.0* es sinónimo de apertura al diálogo y a la confrontación entre empresa y usuarios. La actitud de censura en la *web 2.0* puede generar fenómenos como páginas en contra de la empresa, donde los usuarios intercambian opiniones negativas entre ellos sobre la organización, difundiendo las noticias en la red.

La calidad de la respuesta ofrecida es muy importante ya que es la prueba que la organización es realmente cercana a los usuarios y permite demostrar la faceta humana necesaria en la comunicación 2.0. Un tono autoritario desencadenará represalias en contra de la empresa exponiéndola a riesgos como el boicot.

La presencia y la identificación de un líder de opinión es un elemento que las organizaciones nunca deben subestimar ya que no solo importa cuán popular sea el personaje, sino que hay que valorar su peso dentro de un determinado ámbito y la capacidad que pueda tener de fomentar una acción negativa contra la empresa. En muchos casos el líder de opinión puede ser el que desata la polémica de la cual se genera la crisis y por esta razón su trato tiene que ser cuidado lo mejor posible, para que se transforme en un testigo de la buena actitud de la empresa y no lo contrario.

Podemos afirmar que la red permite una difusión rápida de las noticias de crisis que afectan las empresas en línea, y que tanto los casos positivos como los casos negativos son cubiertos por páginas de interés del sector en cuestión, por *blogs* temáticos o personales y por la prensa digital y, en casos más graves, salen de la red y son reportados también por los medios tradicionales. Sufrir una crisis en la *web 2.0* y pensar que no habrá repercusiones en la red es un hecho que podemos considerar inexistente, tanto si la crisis se soluciona de forma positiva como negativamente.

Por lo que concierne la producción de material digital, como noticias, imágenes o páginas es oportuno observar el nexo causal que relaciona la duración de las crisis con la producción de material positivo o negativo. Cuanto más larga resulta ser la crisis más producción de material en contra de la compañía se genera, por el contrario cuando una crisis se resuelve positivamente el material que es posible encontrar en la red es mínimo y se limita a considerar de manera positiva la actitud y el comportamiento de la empresa. En el caso que se haya llevado a cabo una buena gestión de crisis los usuarios suelen reconocer positivamente el talante de la empresa, expresándolo a través de comentarios en las mismas redes sociales de las organizaciones, lo cual añade valor positivo a la imagen de estas.

Los daños reputacionales de una organización se generan cuando la imagen de la compañía ha sido puesta a prueba y las consecuencias negativas han llegado a amenazar otros factores ligados a la vida financiera de la organización y éste es el daño más grande que una crisis tanto *online* como *offline* puede provocar. Las herramientas que permiten preservar la imagen positiva de una empresa son aquellas que durante una situación de crisis permitirán

defender también la reputación y, por esta razón, es necesario que todo lo anteriormente expuesto se tome en consideración a la hora de enfrentar el público de la red.

5.6 Validación de objetivos²⁴

1. Si bien consideramos la *web 2.0* una herramienta positiva reconocemos que en su entorno las empresas se encuentran expuesta a la generación de una crisis de imagen *online*, que puede acontecer en cualquier momento y afectar cualquier tipo de organización.

Muchas de las crisis *online* empiezan a partir de un ataque lanzado por usuarios u organizaciones de manera inesperada, en los propios canales que la empresa elige para comunicarse con sus *fans* y usuarios exponiendo de esta manera la compañía a un riesgo de pérdida de imagen frente a su público objetivo. A pesar de las diferentes tipologías de empresas todas resultan ser sujetas a este tipo de riesgo, sin importar su sector de pertenencia.

2. Las empresas tienen que contar con un plan de crisis adaptado al entorno de la red y preparado para poder llevar a cabo un diálogo directo con el público, en el respeto del tono y de la actitud que la *web 2.0* exige.

Las crisis en las *web 2.0* se desarrollan en tiempos muy rápidos y necesitan una preparación *ad hoc* para ser enfrentadas, esto genera la necesidad de contar con un plan de crisis preventivo donde se detallen las posibles crisis que pueden acontecer como las directrices de actuación a la hora de responder públicamente sobre lo sucedido.

3. La tempestividad de reacción delante de una crisis en la *web 2.0* es un factor clave para preservar la imagen y eventualmente limitar los daños y supone la necesidad de un monitoreo efectivo de las noticias relacionadas con la empresa.

El monitoreo de la presencia de la organización en la red es de suma importancia para poder identificar las eventuales situaciones de crisis y permite poder actuar de manera tempestiva y ganar tiempo con respecto a la resolución del problema. Actuar tarde causará más

²⁴ Es preciso remarcar que la validación de los objetivos queda sujeta a la posible presencia de un margen de error, explicado en el punto 5.2 de este capítulo.

repercusión en la red dificultando la posibilidad de contrarrestar la crisis y de limitar los daños.

4. La mala gestión de la comunicación de crisis en la *web 2.0* puede, a raíz de un daño a la imagen, causar consecuencias negativas a nivel de reputación.

Una vez que una organización decide implementar las herramientas de la *web 2.0* para poder alcanzar sus públicos y abrirse al diálogo con los usuarios tiene que poder mantener esta postura también durante una situación de crisis, llevando una buena gestión a través de una actitud positiva y un tono tranquilo. Ignorar estos elementos hará que se pierda el control de la situación en la red, causando graves consecuencia también a nivel reputacional, como una caída de las ventas, pérdidas financieras, falta de confianza por parte de inversores etc. Y añadirá un episodio negativo al historial de la compañía.

5. La falta o la insuficiente consideración de la presencia de líderes de opinión o personajes populares afectados por una crisis empresarial, en el entorno de la *web 2.0* acaban produciendo una opinión pública desfavorable para la empresa en crisis, dañando la imagen de esta.

La *web 2.0* facilitando los contactos y los intercambios entre usuarios ha permitido que también personajes relevantes por su popularidad en un determinado ámbito, consigan un alto número de seguidores en la *web*, con lo cual no considerar la presencia o subestimar el poder que éstos pueden ejercer en la opinión pública en la red, resulta ser un grave error que lleva inevitablemente a un daño a nivel de imagen empresarial.

6. El canal de comunicación durante una crisis en la *web 2.0* tiene que permitir la visibilidad de los mensajes de la compañía al público objetivo, en caso contrario será como si la empresa no hubiese contestado.

A pesar del buen monitoreo y de la tempestividad con la que una organización puede hacer frente a una situación de crisis es importante saber elegir el justo canal para que el mensaje sea visible a los *stakeholders* implicados. Si una crisis se desata en redes sociales, poner un comunicado en la página oficial de la empresa no será suficiente. Por esta razón es necesario evaluar y escoger el canal en base a donde se encuentran los públicos que necesitamos alcanzar, de lo contrario el efecto será el de no haber ofrecido respuestas.

7. La larga duración de una crisis en la *web 2.0* afecta la producción de material en contra de la empresa que seguirá apareciendo en las búsquedas relacionadas con la organización dentro de la red.

El silencio por parte de una organización, la huida o la falta de respuestas sólidas en la *web 2.0* generará material perjudicial sobre la empresa como noticias negativas, páginas, imágenes, videos etc., que seguirán estando presentes en la *web* a la hora de realizar una búsqueda sobre la empresa y que, por ende, ofrecerán una imagen negativa de la organización a los usuarios.

8. La actitud positiva a nivel comunicativo con el público de la *web 2.0* acaba siendo reconocida positivamente por el público, aumentando la percepción favorable de la imagen de la empresa.

Tanto en los casos de buena como de mala gestión de crisis, si la organización ha mostrado una actitud positiva, ésta acaba siendo reconocida por los usuarios con comentarios y consideraciones positivas en *blogs* y redes sociales. Sin embargo esto resulta ser más evidente cuando en su totalidad la gestión puede considerarse positiva ya que de por sí sola, la citada actitud positiva no resulta ser un elemento suficiente para resolver la crisis.

Bibliografía

Bibliografía

Airoldi G., Brunetti G., Coda V., (1994) *Economia aziendale*. Bologna, Il Mulino.

Alcaide Casado, J. C., (2006) *Marketing de servicios profesionales*. Madrid, Piramide

Alvesson M. y Berg P. O., (1992) *L'organizzazione e i suoi simboli*. Milano, Cortina

Andrews, P.H.; Herschel, R.T. (1996) *Organizational Communication: Empowerment in a Technological Society*. Boston, Houghton Mifflin Company,

Bartoli, A., (1992) *Comunicación y Organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*. Buenos Aires, Paidós.

Bellotto M., Trentini G., (1992) *Culture organizzative e formazione*. Milano, Angeli.

Belinchón, I., (2006) *La imagen de la empresa y de la marca en el mercado laboral*. Training & Development Digest, Nº. 51.

Bennett R., Kottasz R., (2000) *Practitioner perceptions of corporate reputation: an empirical investigation en Corporate Communications*. En International Journal, vol. 5, n. 4.

Berge D., (1991) *Cosa fare quando il lupo è alla porta*. Milano, L'impresa, n. 5.

Bruguera, E., Lara, P., (2007) *Los blogs y La organización del conocimiento*. Barcelona, Editorial UOC.

Capriotti, P., (2008) *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona, Ed. Ariel.

Cardoso, C., (2008) *Los medios de comunicación en la Sociedad en Red*. Barcelona, Editorial UOC.

Carmona, E.J., Rodríguez Salinas, E., (2009) *Tecnologías de la Información y la Comunicación*. Colombia, Elizcom.

Casciaro, T., (1993) *Verso l'integrazione scientifica del crisis management*. Space Centro Europeo per gli Studi sulla Protezione Aziendale, Milano, Università Bocconi.

Celaya, J., (2008) *La empresa en la web 2.0: el impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación online en la estrategia empresarial*. Barcelona, Gestión 2000.

- Cobo Romani, C., Pardo Kuklinski, H., (2007) *Planeta web 2.0: Inteligencia colectiva o medios fast food*. Barcelona México D.F , Grup de R. d'Interaccions Digitals, Universitat de Vic.
- Coda V., (1990) *Strategia d'impresa e comunicazione: il legame mancant*. Milano, Finanza Marketing e Produzione, n. 1.
- Coda V. (1991) *Comunicazione e immagine nella strategia dell'impresa*. Torino Giappichelli Edizioni.
- Corvi, E. y Fiocca, R., (1996) *Comunicazione e valore nelle relazioni di impresa*. Milano, Egea.
- Costa, J., (2001) *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires, La Crujía Ediciones.
- Cruz Sandoval, J., (2004) *La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación*. Tesis Doctoral. Barcelona, UAB.
- Della Volpe, M., (1997a) *Comunicazione di impresa*. Napoli, Liguori Editore.
- Della Volpe, M. (1997b) *Gestione della comunicazione aziendale*. Napoli, Liguori.
- Dolan,R., (1997) *La Esencia del Marketing*, vol. I Estrategia. Bogotá, Norma.
- Durkheim, E., (2005) *Las Reglas del método sociológico*. México, Fondo de Cultura Económico.
- Eco U., (1975) *Trattato di semiotica generale*. Milano, Bompiani.
- Fernández Coca, A., (1998) *Producción y diseño gráfico para la World Wide Web*. Barcelona Ediciones Paidós Ibérica.
- Fink, S., (1986) *Crisis Management. Planning for the inevitable*. Lincoln, Backinprint.com.
- Fissore M. L., Gómez. Rodríguez , G.A., (2010) *Aplicaciones web 2.0 - wikis / rss*. Uruguay, Eduvim.
- Fita Trias, J., (1999) *Comunicación en tiempo de crisis*. Barcelona, Gestión 2000.
- Fombrun C.J., (1996) *Reputation: realizing value from the corporate image*. Boston, Harvard Business School Press.
- Fombrun C.J., Rindova V.P., (1996) *Who's tops and who decides? The social construction of corporate reputations*. New York, New York University Stern School of Business.
- Fombrun C.J., Van Riel, C.B.M., (1997) *The reputational landscape*. Corporate Reputation Review, vol. 1.
- Fombrun C.J., Shanley M., (1990) *What's in a name? Reputation building and corporate strategy*. Academy of Management Journal, vol. 3

- Gilardoni A., (2000) *Health, Safety & Environment*. Milano, Egea.
- Goldhaber, G., (1989) *Comunicación organizacional*. México, Diana.
- Goodman, M.B., (2001) *Current trends in corporate communication*. Corporate Communications: An International Journal, vol. 6.
- Gotsi M., Wilson A.M., (2001) *Corporate communication: seeking a definition*. Corporate Communications: An International Journal, vol. 6.
- González Vallés, J. E., (2011) *La Web 2.0 Y 3.0 en Su Relación Con El Eees*. Madrid, Vision Libros.
- Grunig, J. E., & Pepper, F. C., (1992) *Strategic management, publics, and issues. Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, Lawrence Erlbaum.
- Invernizzi, E., (2000) *La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi*. Milano, Giuffrè Editore.
- Invernizzi E., Ripamonti D., (2002) *La comunicazione e la gestione delle crisi in Relazioni Pubbliche 2. Le competenze e i servizi specializzati*. Milano, McGraw-Hill.
- Invernizzi E. (2004) *La comunicazione aziendale: dalla costruzione dell'immagine al governo della reputazione*. Sviluppo & Organizzazione n. 204.
- Jamrichoja Parsons, J., Oja, D., (2008) *Conceptos de Computación: Nuevas Perspectivas*. México D.F., Cengage Learning Editores.
- Kazet, R., (2009) *Los estudios de casos y el problema de la selección de la muestra. Aportes del Sistema de Matrices de Datos*. Paraguay, UCES.
- Kornblit, A.L., (1996) *Metodologías Cualitativas en Ciencias Sociales: Modelos y Procedimientos de Análisis*. Buenos Aires, Biblos.
- Kotler, P., (2004) *Marketing Management*. New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- Lagadec, P., (1991) *Preventing Chaos in a Crisis*. Londres, McGraw-Hill.
- Lacasa, A.S., (2004) *La comunicación-mundo. Historia de las ideas y de las estrategias*. Madrid, Gestión 2000.
- Lagadec, P., (1994) *Crisis Management. Come affrontare e gestire emergenze e imprevisti*. Roma, Franco Angeli.
- Livolsi, M., (2000) *Manuale di sociologia della comunicazione*. Bari, Laterza.
- Losada Díaz, J. C., (2002) *Prensa e imagen corporativa en la Universidad de Murcia*. Murcia, Universidad Católica San Antonio.

Mackey A., Whetten, A.D., (2002) *A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation*. Business & Society vol. 41.

Mahon J.F., (2002) *Corporate reputation. A research agenda using strategy and stakeholder literature*. Business & Society, vol. 41.

Mattelart, A., (1996) *La comunicación-mundo. Historia de las ideas y de las estrategias*. Madrid, Siglo XXI.

Mitroff, I., (2001) *Managing Crisis Before They Happen: What Every Executive Needs to Know About Crisis Management*. Amacom.

Mitroff, I. y Pearson, C. (2002) *Cómo Gestionar una Crisis*. Barcelona, Gestión 2000.

Morelli, M., (1999) *La comunicazione d'impresa e la promozione dell'immagine*. Roma, Franco Angeli.

O'Connor, N., (Septiembre de 2001) *UK corporate reputation management; the role of public relations planning, research and evaluation in a new framework of company reporting*. Journal of Communication Management.

Piñuel Raigada, J. L., (1997). *Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones*. Madrid, Editorial Síntesis.

Piñuel Raigada, J. L., (2002) *La comunicación corporativa de la gestión de crisis*. En Comunicación y Psicotecnia, Revista oficial de la Sociedad Española de Psicotecnia, nº 2, Madrid.

Quadrio A., Venini L., (2002) *La comunicazione nei processi sociali e organizzativi*. Roma, Franco Angeli.

Ricci Bitti, P.E., Zani, (1983) *La comunicazione come processo sociale*. Bologna, Il Mulino.

Romano D.F. y Felicioli R.P., (1992) *Comunicazione interna e processo organizzativo*. Milano, Raffaello Cortina Editore.

Rovira, C., Codina, L., Marcos, M.C., (2004) *Información y documentación digital*. Barcelona, Institut Universitari de Lingüística Aplicada, Universitat Pompeu Fabra.

Saura, P., (2005) *La gestión y la comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas*. Madrid, Publicaciones de la Universidad Pontificia Comillas.

Schein, E.H., (1986) *Organizational culture and leadership*. Londres, Jossey Bass.

Sheldon Green, P., (1994) *La Administración Ante Situaciones de Crisis, Cuando la Imagen de la Empresa Está en Juego*. Barcelona, Ed. Folio.

Smith, A., (2010) *The Theory of Moral Sentiments*. Mobi Classics.

- Sutcliffe K., Weick K., (2001) *Managing the Unexpected*. Londres, Jossey Bass.
- Vidal, O., (2010) *Caso: el infierno de Dell*. Caso de la División de ESERP Business School, Barcelona, Eserp.
- Villafañe, J., (1999) *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid, Pirámide.
- Villafañe, J., (2004) *La Buena Reputación*. Madrid, Pirámide.
- Wartick, S. L., (2002) *Measuring corporate reputation: definition and data*. Business & Society, vol. 41, n. 4: 371-392
- Watzlawick P., Beavin J. H., Jackson D.D., (1971) *Pragmatica della comunicazione umana*. Astrolabio, Roma.
- Westphalen, M.H., Piñuel, J.L., (1993) *La dirección de comunicación. Prácticas profesionales. Diccionario técnico*. Madrid, Ediciones del Prado.
- Westphalen, M. H., (1999) *La communication externe de l'entreprise*. París, Les Topos.
- Wilson, S., (2002) *Real People, Real Crisis*. Oakhill Press.
- Yin, R.K., (2011) *Applications of Case Study Research*. Londres, Sage.

Webgrafía

- 50000 litros de cerveza para la cultura, (2011) En Facebook [En Línea] disponible en: <http://www.facebook.com/pages/50000-litros-de-cerveza-para-la-cultura/186800831363634> [Consulta el 5 de octubre de 2011]
- Asociación Americana de Marketing, (2012) *Dictionary*. En Marketingpower.com [En Línea] disponible en http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B [Consulta el 5 de Marzo de 2012]
- Abrego, J.,(02/11/2009) *Entrevista con Dave Carroll United Breaks Guitars*. En LINC Publicidad. [En Línea] disponible en: <http://blog.lincpublicidad.com/entrevistas/entrevista-con-dave-carroll-united-breaks-guitars/> [Consulta el 13 de Noviembre de 2011]. Texto original en castellano.
- Alexa, (2011) *EBaum's World*. Alexa [En Línea] disponible en: <http://www.alex.com/siteinfo/ebaumsworld.com> [Consulta el 28 de Noviembre de 2011]
- Amiclor, (2012) *Informe Greenpeace*. En Amiclor.org [En Línea] disponible http://www.amiclor.org/index.php?option=com_content&view=article&id=203&Itemid=209 [Consulta el 30 de Marzo de 2012]

ANEI, Axicom, (Febrero de 2012) *El profesional de la Comunicación en la era 2.0*. En <http://www.axicom.es> [En Línea] disponible en https://www.yousendit.com/dl?phi_action=app/orchestrateDownload&rurl=https%253A%252F%252Fwww.yousendit.com%252Ftransfer.php%253Faction%253Dbatch_download%2526send_id%253D1502536629%2526email%253Da94f84eada72615befa4b63b78935612&s=19105&cid=tx-02002208350200000000 [Consulta el 30 de Marzo de 2012]

Asociación Nacional de Empresas de Internet, (3/05/2011) *Entrevista del mes: Entrevistamos a LetsBonus*. En ANEI [En Línea] disponible en <http://www.a-nei.org/blog/?tag=letsbonus> [Consulta el 2 de Marzo de 2012]

Boeing. (2011) *History*. En Boeing [En Línea] disponible en: <http://www.boeing.com/history/chronology/chron04.html> [Consulta el 7 de Noviembre de 2011]

Brandz, (2011) *Top 100. Most valuable global brands*. En Millwardbrown.com [En Línea] disponible en http://www.millwardbrown.com/Libraries/Spain_Downloads/MB_BrandZ_Report.sflb.ashx [Consulta el 2 de Marzo de 2012]

Bryason, E., (2009) *What Domino's Did Right -- and Wrong -- in Squelching Hubbub over YouTube*. En Adage.com [En Línea] disponible en: <http://adage.com/article/news/crisis-pr-assessing-domino-s-reaction-youtube-hubub/136086/> [Consulta el 25 de Noviembre de 2011]

Carlson, N., (24 de abril de 2012) *Facebook Now Has 901 Million Monthly Users, With 526 Million Coming Back Every Day*. En Sfgate.com [En Línea] disponible en: <http://www.sfgate.com/cgi-bin/article.cgi?f=/g/a/2012/04/23/businessinsiderfacebook-now-has-900.DTL> [Accesado el 10 de Mayo de 2012]

ABC, (24 de abril de 2012) "Twitter alcanza los 500 millones de usuarios" en <http://www.abc.es> [En Línea] disponible en: <http://www.abc.es/20120223/medios-redes/abci-twitter-usuarios-record-201202231214.html> [Accesado el 10 de Mayo de 2012]

Carrol, D., (10 /07/ 2009) *United Breaks Guitars - A statement from Dave Carroll*. En YouTube. [En Línea] disponible en: <http://www.youtube.com/watch?v=Ay7hFIYQFnw> [Consulta el 11 de Noviembre de 2011]

Carrol, D., (06 /07/ 2009) *United Breaks Guitars*. En YouTube. [En Línea] disponible en: <http://www.youtube.com/watch?v=5YGc4zOqozo> [Consulta el 11 de Noviembre de 2011]

CBC News (08 /07/ 2009) *Broken guitar song gets airline's attention*. En CBC News. [En Línea] disponible en: <http://www.cbc.ca/news/arts/music/story/2009/07/08/united-breaks-guitars.html> [Consulta el 11 de Noviembre de 2011]

Chocolate Manufacturers Association, (2001) *Protocol for the Growing and Processing of Cocoa Beans and Their Derivative Products In a Manner that Complies with ILO Convention 182 Concerning the Prohibition and Immediate Action for the Elimination of the Worst Forms of Child Labor*. En Cocoainitiative.org [En Línea] disponible en:

<http://www.cocoainitiative.org/images/stories/pdf/harkin%20engel%20protocol.pdf>
[Consulta el 3 de Octubre de 2011]

Cinco Días, (19/04/2011) *Madrid busca 'community manager'*. En Cinco Días [En Línea] disponible http://www.cincodias.com/articulo/economia/madrid-busca-community-manager/20110419cdscdseco_13/ [Consulta el 16 de Febrero de 2012]

Clifford, S., (03/05/2010) *Boeing's Social-Media Lesson*. En New York Times. [En Línea] disponible en: <http://mediadecoder.blogs.nytimes.com/2010/05/03/boeings-social-media-lesson/> [Consulta el 8 de Noviembre de 2011]

Contrapunto BBDO, (2011) *El Informe RIP. Los anunciantes opinan*. En Vimeo.com [En Línea] disponible en: <http://vimeo.com/13700792> (min 1:55)

Cosh, C., (21/08/2009) *A man and his guitar*. En Financial Post. [En Línea] disponible en: <http://www.financialpost.com/scripts/story.html?id=f9065720-c55a-4612-84eb-e168fd37ed1f&k=15437> [Consulta el 11 de Noviembre de 2011]

Costa, C.V., (2010) *Gestión de crisis y defensa de la reputación en la velocidad de la Web 2.0*. En Elblogdegerman.com [En Línea] disponible en: <http://www.elblogdegerman.com/2010/06/22/gestion-de-crisis-y-defensa-de-la-reputacion-en-la-velocidad-de-la-web-2-0/> [Consulta el 25 de Noviembre de 2011]

Creative Commons CCes <http://es.creativecommons.org> [En Línea] disponible en: <http://es.creativecommons.org/proyecto/> [Consulta el 25 de Octubre de 2011]

De Andres, M., (2011) *La crisis de Heineken: O cómo utilizar la creatividad para atacar a las marcas*. En El Mariadeandres.blogspot.com [En Línea] disponible en: <http://mariadeandres.blogspot.com.es/2011/03/la-crisis-de-heineken-o-como-utilizar.html> [Consulta el 8 de octubre de 2011]

Del Santo, O., (2011) *Reputación Online Para Todos: 10 Lecciones Desde la trinchera sobre tu activo más importante*. En books.google.es [En Línea] disponible en: <http://books.google.es/books?id=nS9dLCPDfisC&pg=PA46&dq=imagen+y+reputaci%C3%B3n+online&hl=es&sa=X&ei=LbuzT4OwKceDhQf2nbWHBQ&ved=0CEcQ6AEwAA#v=onepage&q=imagen%20y%20reputaci%C3%B3n%20online&f=false> [Consulta el 3 de Febrero de 2012]

De Karen, D., (13 /07/ 2009) *Dave Carroll's Airline Mishap Goes Viral in United Breaks Guitars*. En The Rolling Stone Music. [En Línea] disponible en: <http://www.rollingstone.com/music/news/dave-carrolls-airline-mishap-goes-viral-in-united-breaks-guitars-20090713> [Consulta el 10 de Noviembre de 2011]

Díaz, M. del M., (21/04/2010) *Tulipán nos roba las fotos y les añade margarina*. En Marialunarillos.com [En Línea] disponible en: <http://marialunarillos.com/2010/04/tulipan-nos-roba-las-fotos-y-les-pone-margarina-a-nuestras-recetas.html> [Consulta el 25 de Octubre de 2011]

Díaz, M. del M., (22/04/2010) Tulipán pide disculpas públicas y personales. En Marialunarillos.com [En Línea] disponible en: <http://marialunarillos.com/?s=tulipan> [Consulta el 25 de Octubre de 2011]

Dirigentes Digital, (16/05/2011) *Letsbonus vende 1.500 iPad 2 en tres horas. En Dirigentes Digital* [En Línea] disponible en <http://dirigentesdigital.com/articulo/tecnologia/202017/letsbonus/ipad/apple.html> [Consulta el 1 de Marzo de 2012]

Domino's Pizza (2010) *Preparando pizzas desde 1960*. En Domino's Pizza [En Línea] disponible en: <http://espanol.dominos.com/enes/ddominosbiz/Biz-Public-EN/Site+Content/Secondary/About+Dominos/History/> [Consulta el 25 de Noviembre de 2011]

Domino's Pizza (2010) *The domino's pizza success story*. En Domino's Pizza [En Línea] disponible en: http://www.dominospizza.be/en/marque_aujourdhui.php [Consulta el 25 de Noviembre de 2011]

Domino's Pizza, (2010) *The domino's story*. En Domino's Pizza [En Línea] disponible en: http://www.dominospizza.be/en/marque_histoire.php [Consulta el 25 de Noviembre de 2011]

DRAE (2011) [En Línea] disponible en <http://www.rae.es/rae.html>

Echeverría, J., (1998) *Internet y el periodismo electrónico*. En Primera Época, Vol1 [En Línea] disponible en <http://www.saladeprensa.org/art08.htm> [Consulta el 7 de Marzo de 2012]

El Economista, (19/04/2011) *La web de turismo de la Comunidad de Madrid busca 'community manager'*. En El Economista.es [En Línea] disponible <http://www.eleconomista.es/tecnologia-internet/noticias/3003414/04/11/La-web-de-turismo-de-la-Comunidad-de-Madrid-busca-community-manager.html> [Consulta el 16 de Febrero de 2012]

El Mundo, (26/01/2011) Ya hay 2.000 millones de internautas. En El Mundo [En Línea] disponible en <http://www.elmundo.es/elmundo/2011/01/26/navegante/1296045597.html> [Consulta el 5 de Marzo de 2012]

El Economista, (9/02/2011) *ARCO Madrid presenta el I Concurso de Diseño Your Heineken*. En El Economista. [En Línea] disponible en: <http://ecoaula.eleconomista.es/primer-empleo/noticias/2811362/02/11/ARCOmadrid-presenta-el-I-Concurso-de-Diseno-Your-Heineken.html> [Consulta el 7 de octubre de 2011]

El Mundo, (03/05/2010) *United Airlines y Continental se fusionan y crean la firma aérea más grande del mundo*. En El Mundo. [En Línea] disponible en: <http://mediadecoder.blogs.nytimes.com/2010/05/03/boeings-social-media-lesson/> [Consulta el 8 de Noviembre de 2011]

El Mundo, (01/10/2011) *Donettes retira una campaña por la presión de Twitter*. En El Mundo [En Línea]. Disponible en:

<http://www.elmundo.es/elmundo/2011/09/30/valencia/1317365823.html> [Consulta el día 5 de Noviembre de 2011]

El Mundo, (03/05/ 2010) *United Airlines y Continental se fusionan y crean la firma aérea más grande del mundo*. En El Mundo [En Línea] disponible en: <http://www.elmundo.es/america/2010/05/03/economia/1272841917.html> [Consulta el 10 de Noviembre de 2011]

Emilcar.es, (10/01/2012) *Yo te di mi pasta: el iPad 2 de LetsBonus*. En Emilcar.es [En Línea] disponible en <http://emilcar.es/blog/2012/01/10/yo-te-di-mi-pasta-el-ipad-2-de-letsbonus/> [Consulta el 1 de Marzo de 2012]

Emilcar.es, (12/01/2012) *Mi iPad 2 de LetBonus está de camino*. En Emilcar.es [En Línea] disponible en <http://emilcar.es/blog/2012/01/12/mi-ipad-2-de-letbonus-esta-de-camino/> [Consulta el 1 de Marzo de 2012]

Etimo (2011) *Crise, Crisi*. En Etimo.it [En Línea] disponible en <http://www.etimo.it/?term=crisi&find=Cerca> [Consulta el 16 de Octubre de 2011]

Europa Press, (20/04/2011) *Desconvocada una selección de community manager para la web de Turismo Madrid tras multitud de críticas en Twitter*. En Europa Press [En Línea] disponible en <http://www.europapress.es/madrid/noticia-desconvocada-seleccion-community-manager-web-turismo-madrid-multitud-criticas-twitter-20110426170102.html> [Consulta el 16 de Febrero de 2012]

Fernandez Burgueño, P., (2009) *Clasificación de redes sociales*. En Pabloburgueno.com/ [En Línea] disponible <http://www.pabloburgueno.com/2009/03/clasificacion-de-redes-sociales/> [Consulta el 2 de Marzo de 2012]

Foroiphone, (2011) *Tavernier trader, s.l. iPhone 4s dudas para clientes*. En <https://www.facebook.com> [En Línea] disponible en: <http://www.foroiphone.com/iphone-4s/52361-tavernier-trader-s-l-iphone-4s-dudas-para-clientes.html> [Consulta el 2 de Marzo de 2012]

Gigaom, (11 /07/ 2010) *Social Shop Till You Drop: A Quick Primer*. En Gigaom [En Línea] disponible en <http://gigaom.com/2010/07/11/social-commerce/> [Consulta el 1 de Marzo de 2012]

Greenpeace, (17/05/2010) *Nestlé cuidará las selvas tropicales*. En Greenpeace [En Línea] disponible en: <http://www.greenpeace.org/colombia/es/Noticias/tras-la-campana-de-greenpeace-nestle-dejara-de-utilizar-aceite-de-palma-procedente-de-la-destruccion-de-los-bosques-tropicales/> [Consulta el 9 de Octubre de 2011]

Haig, M., (2011) *Brand Success*. En Heineken [En Línea] disponible en: <http://www.annualreport.heineken.com/overview/the-quick-read/where-we-operate.html> [Consulta el 7 de octubre de 2011]

Hammondsde., K., (2009) *The gross videos*. En Consumerist.com [En Línea] disponible en: <http://consumerist.com/2009/04/consumerist-sleuths-track-down-offending-dominos-store.html> [Consulta el 25 de Noviembre de 2011]

Heineken, (2011) *Bases legales de la promoción I Concurso de Disegno Your Heineken ARCO*. En Heineken [En Línea] disponible en: <http://www.heineken.es/home/concursoarco/bases.pdf> [Consulta el 7 de octubre de 2011]

Heineken, (2011) *History*. En Heineken [En Línea] disponible en: <http://www.annualreport.heineken.com/overview/the-quick-read/history.html> [Consulta el 7 de octubre de 2011]

Hoooper, J., (2009) *Let the Domino's appall as they may*. En Goodasyou.org [En Línea] disponible en: http://www.goodasyou.org/good_as_you/2009/04/video-let-the-dominoes-appall.html [Consulta el 25 de Noviembre de 2011]

Hotelistico, (20/04/2011) *Cómo buscar un Community Manager en Madrid, y que la oferta de empleo desencadene en #turismomadrifacts*. En Hotelistico [En Línea] disponible en <http://www.hotelistico.com/2011/04/20/como-buscar-un-community-manager-en-madrid-y-que-la-oferta-desencadene-en-turismomadrifacts/> [Consulta el 16 de Febrero de 2012]

Huffpost Voces, (30 de Abril de 2012) *Facebook supera a YouTube en número de usuarios*. En huffingtonpost.com [En Línea] disponible en: http://voces.huffingtonpost.com/2012/04/30/facebook-supera-a-youtube_n_1466084.html [Accesado el 10 de Mayo de 2012]

ILRF (30/06/2008) *The Cocoa Protocol: Success or Failure?* En Laborrights.org [En Línea] disponible en: <http://www.laborrights.org/sites/default/files/publications-and-resources/Cocoa%20Protocol%20Success%20or%20Failure%20June%202008.pdf> [Consulta el 3 de Octubre de 2011]

Jamesion, A., (23 /07/ 2009) *Musician behind anti-airline hit video 'United Breaks Guitars' pledges more songs*. En The Telegraph [En Línea] disponible en: <http://www.telegraph.co.uk/travel/travelnews/5892082/Musician-behind-anti-airline-hit-video-United-Breaks-Guitars-pledges-more-songs.html> [Consulta el 11 de Noviembre de 2011]

Jarvis, J., (11/07/2005) *Del Hell: Deaf and dumb*. En Buzzmachine.com [En Línea] disponible en: http://www.buzzmachine.com/archives/cat_dell.html [Consulta el 9 de Noviembre de 2011]

Jarvis, J., (21/06/2005) *Dell lies. Dell sucks*. En Buzzmachine.com [En Línea] disponible en: http://www.buzzmachine.com/archives/cat_dell.html [Consulta el 9 de Noviembre de 2011]

Jarvis, J., (23/06/2005) *Dell hell, continued*. En Buzzmachine.com [En Línea] disponible en: http://www.buzzmachine.com/archives/cat_dell.html [Consulta el 9 de Noviembre de 2011]

Jarvis, J., (26/06/2005) *Dell still sucks. Dell still lies*. En Buzzmachine.com [En Línea] disponible en: http://www.buzzmachine.com/archives/cat_dell.html [Consulta el 9 de Noviembre de 2011]

Jarvis, J.,(29/08/2005) *My Dell hell*. The Guardian [En Línea] disponible en: <http://www.guardian.co.uk/technology/2005/aug/29/mondaymediasection.blogging?INTCMP=SRCH> [Consulta el 9 de Noviembre de 2011]

Juan Pablo II, (11/05/1986) Mensaje del Santo Padre para la 20a Jornada Mundial de las comunicaciones sociales. En Vaticano [En Línea] disponible en: http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/messages/communications/documents/hf_jp-ii_mes_24011986_world-communications-day_sp.html [Consulta el 11 de Noviembre de 2007]

Kroll, E., Hoffman, E., (Mayo de 1993) *FYI on What is the Internet*. En Student Brighton [En Línea] disponible en <https://student.brighton.ac.uk/burks/internet/rfcs/rfcs/62/rfc1462.htm> [Consulta el 5de Marzo de 2012]

La Verdad, (29/09/2011) *Donettes manda a pedir al metro e indigna twitter*. En La Verdad [En Línea] disponible en: <http://www.laverdad.es/murcia/20110929/mas-actualidad/sociedad/donettes-envase-manda-pedir-metro-201109291250.html> [Consulta el 4 de Noviembre de 2011]

LetsBonus, (03/01/2012) *Condiciones entrega iPad2*. En Facebook [En Línea] disponible en: https://www.facebook.com/notes/letsbonus-esp%C3%B1a/condiciones-entrega-ipad2/266474576748131?notif_t=like [Consulta el 1 de Marzo de 2012]

Lescano, U., (05/07/2010) *¿Cuál debe ser el perfil de un Community Manager?* En Ubaldolescano.com [En Línea] disponible en: <http://www.ubaldolescano.com/index.php/2010/07/05/%C2%BFcual-debe-ser-el-perfil-de-un-community-manager/>[Consulta el 3 de Diciembre de 2011]

LetsBonus, (05/01/2012) *Condiciones entrega iPad2*. En Facebook [En Línea] disponible en: https://www.facebook.com/notes/letsbonus-esp%C3%B1a/condiciones-entrega-ipad2/266474576748131?notif_t=like [Consulta el 1 de Marzo de 2012]

LetsBonus, (09/01/2012) *Condiciones entrega iPad2*. En Facebook [En Línea] disponible en: https://www.facebook.com/notes/letsbonus-esp%C3%B1a/condiciones-entrega-ipad2/266474576748131?notif_t=like [Consulta el 1de Marzo de 2012]

Manta.com, (2011) *Company profile*. En Manta.com [En Línea] disponible en: <http://www.manta.com/c/mtwxzt7/ebaumsworld-inc> [Consulta el 28 de Noviembre de 2011]

Margaix Arnal, D., (2008) *Informe APEI sobre web social*. En Scribd.com/ [En Línea] disponible en <http://es.scribd.com/LogismanCD/d/60929094/1-Una-nueva-web> [Consulta el 2 de Marzo de 2012]

Mariñas, A. J., (08/02/2012) *La gestión de la reputación online*. en Cinco Días [En Línea] disponible en: <http://www.estudiodecomunicacion.com/extranet/wp-content/uploads/2012/02/120208CLI-ESTUDIO-CDiasAMarinas.jpg> [Consulta el 3 de octubre de 2011]

Marketing News, (23/04/2010) *Tulipán sufre una pequeña crisis en las redes sociales*. En Marketing News [En Línea] disponible en: <http://www.marketingnews.es/gran-consumo/noticia/1047679028005/crisis-tulipan-blogosfera-indigna.1.html> [Consulta el 25 de Octubre de 2011]

Marketingdirecto, (16/05/2011) *Miguel Vicente (LetsBonus): Las redes sociales son las causantes del impulso del social shopping*. En Marketing Directo [En Línea] disponible en <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/digital/miguel-vicente-lestbonus-las-redes-sociales-son-las-causantes-del-impulso-del-social-shopping/> [Consulta el 5 de Marzo de 2012]

Morales, R., (8/04/2007) *Las empresas usan ya el modelo de Wikipedia para organizar su trabajo*. En Tendencias21.net [En Línea] disponible http://www.tendencias21.net/Las-empresas-usan-ya-el-modelo-de-Wikipedia-para-organizar-su-trabajo_a1492.html [Consulta el 2 de Marzo de 2012]

Muzi Falconi, T., (2004) *La comunicazione nelle fondazioni bancarie*. En www.acri.it [En Línea] disponible en http://www.acri.it/17_ann/17_ann_files/7RAPP4. [Consulta el 5 de Marzo de 2005]

NASDAQ, (2011) *NASDAQ:DELL*. En Google [En Línea] disponible en: <http://www.google.com/finance?q=NASDAQ:DELL> [Consulta el 9 de Noviembre de 2011]

National Commission on Terrorist Attacks Upon The United States, (21/08/2004) *We have some planes*. En 9/11 Commission [En Línea] disponible en: http://www.911commission.gov/report/911Report_Ch1.htm [Consulta el 10 de Noviembre de 2011]

Nestlé, (17 de marzo de 2010) *Campaña de Greenpeace contra Nestlé y el Aceite de Palma*. En Nestlé [En Línea] disponible en: http://corporativa.nestle.com.co/Media/PressReleases/Pages/AllPressRelease.aspx?Name=boletin_9_2010&PressReleaseYear=2010&Title=Campa%C3%B1a%20de%20Greenpeace%20contra%20Nestl%C3%A9%20y%20el%20Aceite%20de%20Palma&PageName=2010.aspx [Consulta el 7 de Octubre de 2011]

Nestlé, (2011) *History*. En Nestlé [En Línea] disponible en: <http://www.nestle.com/AboutUs/History/Pages/History.aspx> [Consulta el 1 de Octubre de 2011]

Nestlé, (2011) *Nestlé en el mundo*. En Nestlé [En Línea] disponible en: <http://www.empresa.nestle.es/empresa/es/SobreNestle/NestleMundo/Pages/NestleMundo.aspx> [Consulta el 1 de Octubre de 2011]

Netmarketshare (Marzo 2012) *Search Engine Market Share*. En Marketshare.hitslink.com [En Línea] disponible en <http://marketshare.hitslink.com/search-engine-market-share.aspx?qprid=4&qpct=6> [Accesado el 2 de Marzo de 2012]

Newman, C., (09 /07/ 2009) *Dave Carroll tunes up United Airlines over broken guitar run-around*. En Chicago Sun Times [En Línea] disponible en: http://blogs.suntimes.com/shinyobjects/2009/07/dave_carroll_tunes_up_united_airlines_over_broken_guitar_run-around.html [Consulta el 11 de Noviembre de 2011]

Optify, (Marzo de 2012) *Organic CTR Studyen*. En Optify [En Línea] disponible en <http://www.optify.net/guides/organic-click-through-rate-curve?page=3> [Consulta el 2 de Marzo de 2012]

Panrico Donuts, (2011) *Nuestra historia*. En Panrico [En Línea] disponible en: <http://www.panrico.com/esp/historia.html> [Consulta el 4 de Noviembre de 2011]

Partos, L., (26/08/2005) *Nestle, Archer Daniels Midland, and Cargill*. En Foodnavigator.com [En Línea] disponible en: <http://www.foodnavigator.com/Financial-Industry/Nestle-ADM-and-Cargill-go-to-court-over-cocoa-child-labour> [Consulta el 3 de Octubre de 2011]

Ratkowiak, C., (07/09/2011) *Remembering 9-11: Ten Years Later*. En Mgoblue.com [En Línea] disponible en: <http://www.mgoblue.com/sports/m-footbl/spec-rel/090711aac.html> [Consulta el 25 de Noviembre de 2011]

Shankleman, J., (16/04/2009) *Dominos Pizza defends reputation on Twitter after YouTube video shows employees abusing food*. En The Telegraph [En Línea] disponible en: <http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/northamerica/usa/5164216/Dominos-Pizza-defends-reputation-on-Twitter-after-YouTube-video-shows-employees-abusing-food.html> [Consulta el 25 de Noviembre de 2011]

Swissinfo, (23/12/2002) *Nestlé-Etiopia: contenzioso risolto*. En Swissinfo [En Línea] disponible en: http://www.swissinfo.ch/ita/Prima_pagina/Archivio/Nestle-Etiopia:_contenzioso_risolto.html?cid=3088722 [Consulta el 2 de Octubre de 2011]

Tapia, M. S., (2005) *News from Venezuela*. En Worldfoodscience.org [En Línea] disponible en: <http://www.worldfoodscience.org/cms/?pid=1003595> [Consulta el 3 de Octubre de 2011]

Territorio Creativo (18/04/2009) *Domino's Pizza, los medios sociales atacan de nuevo*. En Territoriocreativo.es [En Línea] disponible en: <http://www.territoriocreativo.es/etc/2009/04/domino%E2%80%99s-pizza-los-medios-sociales-atacan-de-nuevo.html> [Consulta el 20 de Noviembre de 2011]

The Guardian, (15/05/2007) *Is Nestle still pushing formula milk on the Developing world? A Special report from Bangladesh*. En The Guardian [En Línea] disponible en: <http://www.ibfan.org/newsletters-world-asia-nestle.html> [Consulta el 2 de Octubre de 2011]

Tran, M., (2009) *Singer gets his revenge on United Airlines and soars to fame*. En The Guardian. [En Línea] disponible en:
<http://www.guardian.co.uk/news/blog/2009/jul/23/youtube-united-breaks-guitars-video>
[Consulta el 10 de Noviembre de 2011]

Tulipán (2011) *Nuestra Historia*. En Tulipán [En Línea] disponible en:
<http://www.tulipan.es/nuestra-historia-tulipan.asp> [Consulta el 25 de Octubre de 2011]

Turismo Madrid, (19/04/2011) *Madrid busca su nuevo Community Manager*. En Facebook [En Línea] disponible en
https://www.facebook.com/note.php?note_id=10150172292033544 [Consulta el 16 de Febrero de 2012]

Unicef, (2009) *The Challenge: While progress to date has been encouraging, significantly more than half of the world's children are not as yet being optimally breastfed*. En Unicef [En Línea] disponible en: <http://www.unicef.org/programme/breastfeeding/challenge.htm>
[Consulta el 2 de Octubre de 2011]

Unilever (2011) *Nuestra Historia*. En Unilever [En Línea] disponible en:
<http://www.unilever.es/conocenos/nuestrahistoria/> [Consulta el 25 de Octubre de 2011]

UPI.com, (09 /07/ 2009) *Singer's revenge on United: A hit song*. En UPI.com. [En Línea] disponible en: http://www.upi.com/Odd_News/2009/07/09/Singers-revenge-on-United-A-hit-song/UPI-79301247160917/ [Consulta el 11 de Noviembre de 2011]

Walters, C., (2009) *Consumerist Sleuths Track Down Offending Domino's Store*. En Consumerist.com [En Línea] disponible en: <http://consumerist.com/2009/04/consumerist-sleuths-track-down-offending-dominos-store.html> [Consulta el 25 de Noviembre de 2011]

White, J., (2010) *Domino's Pizza earns second straight honor, third overall*. En Pizzatoday [En Línea] disponible en:
<http://www.pizzatoday.com/Magazines/Year/2011/JUNE2011/Pages/dominos.html>
[Consulta el 25 de Noviembre de 2011]

WHO, (1981) *International Code of Marketing of Breast-milk Substitutes*. En Who.int [En Línea] disponible en: http://www.who.int/nutrition/publications/code_english.pdf

Winsor, J., (26/04/2010) *Is Your Customer Service Ready for the New World of Openness?* En Johnwinsor.com [En Línea] disponible en:
http://www.johnwinsor.com/my_weblog/2010/04/is-your-customer-service-ready-for-the-new-world-of-openness.html [Consulta el 8 de Noviembre de 2011]