

Treball de fi de grau

Títol

Autor De

XXXXX Tutor De

Grau

Data

## Full Resum del TFG

**Títol del Treball Fi de Grau:**

**Autor/a:**

**Tutor/a:**

**Any:**

**Titulació:**

**Paraules clau (mínim 3)**

**Català:**

**Castellà:**

**Anglès:**

**Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)**

**Català:**

**Castellà:**

**Anglès**

## Compromís d'obra original\*

L'ESTUDIANT QUE PRESENTA AQUEST TREBALL DECLARA QUE:

1. Aquest treball és original i no està plagiat, en part o totalment
2. Les fonts han estat convenientment citades i referenciades
3. Aquest treball no s'ha presentat prèviament a aquesta Universitat o d'altres

À

I perquè així consti, afegeix a aquesta plana el seu nom i cognoms i la signatura:

**\*Aquest full s'ha d'imprimir i lliurar una còpia en mà al tutor abans la presentació oral**

**UNIVERSITAT AUTÒNOMA DE BARCELONA**

**Facultat Ciències de la Comunicació**

**Departament de Comunicació Audiovisual i Publicitat**



**Treball de Final de Grau**

**CRISIS 2.0: CUANDO LA REPUTACIÓN CORPORATIVA ESTÁ EN JUEGO.  
ESTUDIO DE CASOS.**

**Autora:**

**Ona Calzada Bages**

**Tutora:**

**Ana M<sup>o</sup> Enrique Jiménez**

**Barcelona, mayo 2014**

*Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado.*

*Un esfuerzo total es una victoria completa.*

**Mahatma Gandhi**

## **Crisis 2.0: cuando la reputación corporativa está en juego. Estudio de casos.**

El presente trabajo de final de grado constituye un estudio de casos que se enmarca en la tipología de investigación cualitativa.

Está estructurado en cinco bloques:

La primera parte se ha denominado Introducción y trata de realizar una presentación global del trabajo; explicando el objeto de estudio, los objetivos y también la metodología utilizada para la realización de éste.

En segundo lugar, se hace referencia al Marco Teórico, en el cuál se desarrollan conceptos clave; en el primer capítulo se explicará el concepto de “Web 2.0”, así como el cambio que se ha producido a lo largo de los años a nivel comunicacional, y como consecuencia la aparición de nuevas herramientas.

El segundo capítulo realiza una aproximación al concepto de reputación e imagen corporativa, y cómo se pueden gestionar estos dos conceptos en el contexto 2.0.

Finalmente, el tercer capítulo hace referencia al concepto de crisis (definición, tipologías y fases), cómo se debe gestionar una comunicación de crisis, así como las herramientas para enfrentarnos a ésta, y finalmente el papel que juegan los medios digitales en su gestión.

En el tercer bloque se ha hecho un Estudio de casos, concretamente se han analizado siete casos que representan crisis de comunicación en la Web 2.0. Gracias a los casos que se han escogido se ha podido observar una situación real de crisis, así como la estrategia de gestión que han utilizado las diferentes organizaciones y/o marcas. A posteriori, de cada uno de los casos, se han extraído unas conclusiones en las cuáles se valoran cómo ha podido afectar esta situación crítica a la imagen y reputación de la compañía.

En el cuarto bloque se engloban las Conclusiones finales del trabajo y la validación de los objetivos.

El quinto bloque, la Bibliografía, es la recopilación de todas las fuentes tanto primarias como secundarias.

## Índice

<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
1.1 Presentación.....	4
1.2 Objeto de estudio.....	5
1.3 Objetivos de investigación .....	5
1.4 Metodología.....	6
<b>II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO 1: Comunicación en la red .....</b>	<b>12</b>
1.1 Comunicación 2.0: cambio de paradigma comunicacional .....	12
1.1.2 Web 2.0.....	13
1.1.2.1 Los medios sociales de la Web 2.0.....	14
1.1.2.1.1 Redes Sociales .....	14
1.1.2.1.2 Blogs.....	16
1.1.3 El nuevo consumidor .....	20
1.1.4 Nuevos perfiles profesionales de comunicación .....	21
<b>CAPÍTULO 2: Reputación e Imagen Corporativa .....</b>	<b>23</b>
2.1 Concepto de Imagen Corporativa.....	23
2.2 Concepto de reputación corporativa.....	25
2.3 Diferencias entre imagen y reputación corporativa.....	27
2.4 Imagen y reputación corporativas 2.0.....	28
<b>CAPÍTULO 3: La crisis: gestión y comunicación .....</b>	<b>31</b>
3.1 El concepto de crisis .....	31
3.1.1 Tipologías de crisis. Clasificación por autores.....	33
3.1.2 Fases de una crisis .....	36
3.2 Concepto de Gestión de Crisis .....	38
3.3 La gestión de comunicación de crisis .....	39
3.3.1 Concepto de comunicación de crisis .....	39
3.4 Plan de Comunicación de Crisis.....	40
3.5 El papel de los medios digitales en la gestión de crisis .....	43

<b>III. ESTUDIO DE CASOS.....</b>	<b>45</b>
1. Descripción de los casos.....	46
2. Análisis de los casos .....	49
Caso de estudio: Central Lechera Asturiana “Nuestra vida es la leche” .....	49
Caso de estudio: Mercadona “Con la comida no se juega” .....	55
Caso de estudio: Tulipán “Tulipán y sus recetas” .....	61
Caso de estudio: Mediaset “Cuatro y Manolo Lama” .....	67
Caso de estudio: Ikea “Ikea y las bacterias fecales” .....	74
Caso de estudio: Air Europa “Air Europa deniega viajar sola a una pasajera en silla de ruedas” .....	79
Caso de estudio: LOEWE “Colección Oro Loewe 2012” .....	87
<b>IV. CONCLUSIONES.....</b>	<b>94</b>
4.1 Conclusiones.....	95
4.2 Validación de los objetivos .....	97
<b>V. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>100</b>
5.1 Bibliografía.....	101
5.2 Webgrafía .....	102



# **I. INTRODUCCIÓN**

## **1.1 Presentación**

El presente trabajo de final de grado es fruto de las ganas de aprender y de la pasión hacia el mundo de la comunicación. Durante los cuatro años del grado de Publicidad y Relaciones Públicas se han estudiado diferentes ramas como: Estrategia, Planificación, Creatividad, Negociación, entre otras... pero pocas veces se ha indagado en el foco de este estudio, las crisis a nivel comunicacional.

Todas las variantes del cosmos comunicacional son importantes, pero una situación crítica puede desmontar de repente todo el trabajo realizado en los anteriores campos de la comunicación.

Ante las diversas especialidades que existen, el alumno poco a poco va decantándose y especializándose en una materia y conocimiento concreto.

Desde un principio tenía claro que iba a realizar el trabajo de final de grado en torno a la comunicación corporativa. Los principales temas que quería abordar eran los siguientes; “Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital” y las “Crisis a nivel comunicacional”.

La poca información y el desconocimiento en torno a estos dos temas han sido factores motivacionales para seguir aprendiendo y conocer mejor este pequeño mundo al que me quiero sumergir en un futuro profesional.

He vivido en primera persona la evolución no solo del panorama comunicacional, sino de la sociedad en general con respecto al uso de Internet, y si bien la red es un recurso muy potente, en los últimos años se ha visto reforzado con la aparición de la Web 2.0.

De este modo uní un tema desconocido para mí como son las crisis a nivel comunicacional con un mundo que he vivido en primera persona y que pienso que manejo a la perfección fruto que es la herramienta principal de mi generación; los medios digitales.

Así nació este trabajo de final de grado titulado: *Crisis en la Web 2.0: cuando la reputación corporativa está en juego. Estudio de casos.*

El presente y el futuro de la comunicación radican en la bidireccionalidad y en la constante conexión entre empresa y público gracias al uso de medios sociales como *blogs* o redes sociales. En este nuevo contexto el público es quien coge las riendas y se convierte en el principal protagonista adquiriendo un alto poder hacia la organización. Por lo tanto, sin haber profundizado en el tema aún, puede intuirse que en la crisis de una empresa el público objetivo puede ser un factor determinante.

Una situación de crisis no es algo habitual, pero la organización tiene que tener claro que puede suceder cuando menos se lo espera, y por lo tanto debe tener preparado un

plan de reacción, no solo a nivel interno sino a nivel externo, y esto en el presente incluye tener un plan de reacción *online* que permita una buena gestión de crisis y reforzar la imagen y reputación corporativa en el espacio público.

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

Seguramente si preguntara si es importante que una empresa gestione su reputación, la mayoría de individuos contestarían rotundamente un sí. El concepto de reputación no es nuevo y esta mayoría que me hubiera contestado sí a mi pregunta sabrían el significado de este término.

Ahora, sin embargo, el concepto de reputación ha entrado en una nueva dimensión, el mundo digital. Si antes las organizaciones solo lo hacían a nivel *offline*, ahora se ha añadido un nuevo escenario: el digital. Y esto cambia las reglas del juego.

Este nuevo escenario es olvidado por algunas organizaciones y ante la aparición de una situación crítica en el contexto de la Web 2.0, no se sabe cómo reaccionar. Por este motivo, en el presente estudio se han adquirido los conocimientos necesarios en el marco teórico para *a posteriori* indagar en el tema y validar los objetivos a través de un estudio de caso múltiple de crisis organizacionales acontecidas en el contexto de la Web 2.0.

## **1.2 Objeto de estudio**

A través del marco teórico presentado a continuación, se ha podido construir una base para poder abarcar el objeto de estudio del presente trabajo de final de grado: la observación y el análisis de comunicación de diferentes empresas u organizaciones en situaciones de crisis, así como la gestión de comunicación de crisis empleada dentro del contexto de la Web 2.0, capaz de mejorar o empeorar la imagen de la empresa, y como consecuencia afectar a su reputación.

## **1.3 Objetivos de investigación**

Por tanto, al centrarnos en el término “Crisis en la Web 2.0”, nos impusimos una serie de objetivos para, a través de la investigación de estudios de casos realizada, poder aportar argumentos sólidos para validarlos:

1. Queremos analizar la importancia de los medios digitales en una situación de crisis comunicacional.
2. Queremos demostrar que una crisis *online* puede aparecer en cualquier momento y afectar a la imagen y reputación de la empresa u organización.
3. Queremos estudiar las estrategias de gestión de crisis que utilizan las empresas u organizaciones en el contexto digital.
4. Queremos demostrar que una mala gestión en una situación de crisis comunicacional en el contexto de la Web 2.0 puede causar consecuencias negativas a nivel de reputación.
5. Queremos analizar la importancia que tiene el *Community Manager*, un nuevo perfil profesional de la comunicación *online*.
6. Queremos demostrar que una actitud positiva a nivel comunicativo con el público de la Web 2.0 aumenta la percepción favorable de la imagen de la empresa.

## **1.4 Metodología**

### ***Especificación de la investigación***

La metodología de investigación utilizada en el presente trabajo es la de estudio de casos que se enmarca en la tipología de investigación del tipo cualitativo. No obstante, para poder realizar dicha investigación hay que aclarar qué entendemos por “estudios de caso”.

Coller (2000:17) define el proceso de investigación como aquello que trata de conocer mejor la realidad que nos rodea. Este proceso implica seguir unos pasos lógicos y sistemáticos a los que llamamos “métodos”. No obstante, en las diferentes disciplinas podemos encontrar dos tipos de investigación: cualitativa y cuantitativa.

Una primera definición de investigación cualitativa, aportada por Denzin y Lincoln (1994)<sup>1</sup> destaca que es “*multimetódica en el enfoque, implica un enfoque interpretativo, naturalista hacia su objeto de estudio*”.

Según Taylor y Bogdan (1986)<sup>2</sup> se entiende la investigación cualitativa como “*aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable*”:

---

<sup>1</sup> Citado en RODRÍGUEZ, G. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Aljibe: Málaga.p.54

De acuerdo con Ruiz (1994:23) hablar de métodos cualitativos es hablar de un estilo o modo de investigar los fenómenos sociales en el que se persiguen determinados objetivos para dar respuesta adecuada a unos problemas concretos.

Por otro lado, el método cuantitativo se podría definir como una investigación científica en la que se recogen datos medibles y cuantitativos sobre variables.

Según Yin (1994:13) el estudio de caso es *“una estrategia de investigación que comprende todos los métodos con la lógica de la incorporación en el diseño de aproximaciones específicas para la recolección de datos y el análisis de éstos”*.

Stenhouse (1990)<sup>3</sup> proporciona una definición más entendible, ya que considera el estudio de casos como un *“método que implica la recogida y registro de datos sobre un caso o casos, y la preparación de un informe o una presentación del caso”*.

Así pues entendemos que el estudio de caso consiste en una investigación empírica en la que se recopila información en un tiempo determinado, con el fin de realizar un análisis en profundidad dentro de un contexto determinado.

Cabe destacar que existen diferentes tipologías de estudio de caso que pueden ayudarnos a focalizar qué tipo de investigación vamos a llevar a cabo.

Yin (1993)<sup>4</sup> distingue tres tipos de estudios:

- Explicativos: son aquellos que facilitan la interpretación. Tratan de desarrollar teorías.
- Descriptivos: tienen como objetivo analizar un fenómeno dentro de su contexto real.
- Exploratorios: se produce cuando se analiza un fenómeno o situación sobre la que no existe un amplio marco teórico.

Yin (1993)<sup>5</sup> añade otra clasificación basada en la cantidad de casos objeto de estudio:

- Diseño de caso único: centran su análisis en un único caso, y su utilización se justifica por varias razones.
- Diseño de caso múltiple: se utilizan varios casos únicos a la vez para estudiar la realidad que se desea explorar, describir, explicar, evaluar o modificar.

Por lo tanto, basándonos en la clasificación que realiza Robert K. Yin esta investigación es de tipo exploratoria y descriptiva, pues la comunicación de crisis en los *social media* no es un tema donde exista un amplio marco teórico en la que se haya realizado una exhausta investigación. Se trata de un estudio de caso múltiple que tiene como unidad de análisis cómo una crisis de comunicación en el contexto de la Web 2.0 puede afectar a la organización o marca a nivel reputacional.

---

<sup>2</sup> Citado en RODRÍGUEZ, G. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Aljibe: Málaga p.10

<sup>3</sup> Citado en RODRÍGUEZ, G. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Aljibe: Málaga p.92

<sup>4</sup> Citado en RODRÍGUEZ, G. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Aljibe: Málaga.95-96

<sup>5</sup> Citado en RODRÍGUEZ, G. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Aljibe: Málaga p.95-96

## *Estructura de la investigación*

El consiguiente estudio de casos ha sido estructurado en dos partes claramente identificadas. La primera parte de la investigación desarrolla el marco teórico que ha sido englobado en los tres primeros capítulos y tenía el objetivo de recopilar la máxima información para obtener los conocimientos necesarios para poder aplicarlos posteriormente en la segunda parte del trabajo, en la cual se desarrolla el estudio de casos.

El marco teórico lo constituyen el capítulo primero, el segundo y el tercero.

El **primer capítulo** trata de hacer una aproximación al concepto de Web 2.0, en él se analiza el cambio comunicacional que se ha apreciado en estos últimos años a causa de las necesidades de la comunicación. La comunicación unidireccional se ha convertido en bidireccional y colaborativa, de este modo nacen nuevas necesidades que se han de satisfacer, tanto por parte de las organizaciones como por los individuos de la misma. ¿Cómo? Mediante los medios sociales que constituyen la Web 2.0. De este modo en esta primera aproximación se hace referencia a herramientas que impulsan la nueva era comunicación bidireccional como las Redes Sociales, los Blogs y las Wikis. A causa de estas plataformas los consumidores también han cambiado, y se han transformado en creadores de información y contenido. Pero no sólo han cambiado los consumidores que hasta ahora tenían un rol pasivo, sino la estructura de las organizaciones. Las empresas han de satisfacer las necesidades de sus consumidores, y por lo tanto han de adaptarse a este nuevo contexto formando a profesionales de la comunicación online.

En el **segundo capítulo** está directamente relacionado con el tercero, pues una crisis comunicacional juega un papel muy importante y determinante en el presente y el futuro de una organización a nivel reputacional. De este modo, se ha realizado una aproximación al concepto de reputación e imagen corporativa, además de analizar cómo puede repercutir en la imagen y reputación de una organización el hecho de sufrir una crisis en el nuevo contexto de Web 2.0, dónde existe una gran cantidad de información difícil de controla.

Finalmente, el **tercer capítulo** del marco teórico se hace referencia, en primer lugar, al concepto de crisis; un concepto global con muchas acepciones. En este capítulo se ha estudiado qué significa “crisis” des del punto de vista de diferentes autores, así como las fases que puede tener una crisis, desde que nace hasta que muere. En él también se consideró necesario cómo hay que gestionar una crisis a nivel comunicacional, sobretudo relacionándolo con nuestro objeto de estudio, es decir cómo se puede gestionar una crisis en los medios sociales.

En el segundo bloque se desarrolla una investigación de estudio de casos múltiples, en concreto siete casos representativos de comunicación de crisis en la Web 2.0.

Cada uno de los casos seleccionados ha tenido una repercusión pública importante y ha ocupando un papel protagonista en las principales Redes Sociales.

Se han escogido casos en los que se pudiera recoger los datos de primera mano o fuentes secundarias que se pudieran contrastar antes que la volatilidad de la red las hiciese desaparecer.

El objetivo en cada uno de los casos era la observación y documentación de diferentes tipos de gestión de comunicación de crisis empleada, para observar, a *posteriori* el impacto que ésta ha tenido en la reputación en relación al *buzz* generado en la red.

Los casos a analizar son los siguientes:

- CAPSA. Caso Central Lechera Asturiana.
- CÁRNICAS ROIG. Caso Mercadona y Banco de Alimentos.
- UNILEVER. Caso Tulipán y sus recetas.
- MEDIASET. Caso Cuatro y Manolo Lama.
- INGKA Holding B.V. Caso Ikea y las bacterias fecales.
- GLOBALIA. Caso Air Europa y Mara Zabala.
- LVMH. Caso Loewe y su colección Oro 2012.

Tal y como se puede observar se han analizado múltiples casos de sectores variados; alimentación, servicios y moda. La variedad resulta útil para poder determinar factores comunes desde la perspectiva de la comunicación de crisis. De este modo, tenemos una visión más amplia del objeto de estudio que permite observar directrices comunes.

### ***Fuentes de datos e instrumentos de recolección de información***

Como se ha explicado anteriormente, la presente investigación se centra en dos apartados claramente identificados: el primer bloque es de una naturaleza documental, donde se trabaja con fuentes secundarias. Y el segundo apartado, se centra en el diseño de un estudio de casos, en el que se ha utilizado tanto fuentes primarias como fuentes secundarias.

De este modo, para poder elaborar el primer bloque recurrimos a una revisión bibliográfica de la literatura para la comprensión de conceptos y definiciones des del punto de vista de diversos autores. El objetivo de esta fase de la investigación es el de, a través de la observación de fuentes secundarias aportar datos descriptivos para la consiguiente aplicación.

En concreto, se ha realizado un estudio bibliográfico que se enriquece con la consulta de artículos, publicaciones no periódicas, así como documentos *online*.

El segundo bloque, el cual se concentra en el capítulo cuatro, ha venido determinado por la duración de la crisis, desde que aparece hasta su final. En este contexto, la investigación empieza con la búsqueda de información en la prensa digital y medios *offline* para saber la magnitud de la crisis de cada uno de los casos, así como el alcance de información que tenemos a nuestras manos.

En segundo lugar, los medios sociales han constituido nuestra principal fuente de información. Las Redes Sociales de Facebook y Twitter han sido nuestras principales fuentes de información primaria, ya que es en estas plataformas es dónde se puede ver claramente cómo se ha desarrollado la crisis desde que nace gracias a los comentarios de la comunidad hasta como se ha llevado a cabo la estrategia de gestión de crisis por parte de la organización.

En cada uno de los casos analizados se ha incorporado todas las capturas de pantalla posibles para poder visualizar mejor los mensajes y contenidos a pesar de la volatilidad que tiene la red, lo que supone una dificultad mayor para la investigación, exigiendo la comparación y verificación de la información con fuentes secundarias y una velocidad de actuación metodológica para poder obtener unos resultados que alimenten y verifiquen los hechos.



## **II. MARCO TEÓRICO**

## **CAPÍTULO 1: Comunicación en la red**

### **1.1 Comunicación 2.0: cambio de paradigma comunicacional**

De acuerdo con Majó (2012:65) en una etapa en que la evolución de la tecnología tenía un papel casi inexistente había tan solo dos formas de comunicarse: mediante el lenguaje oral y el lenguaje corporal. Varios años después apareció el lenguaje escrito.

Desde hace miles de años difícilmente podemos dejar de comunicarnos, siendo conscientes o no del propósito, ya que forma parte de nuestro patrón de conducta. Pero gracias a los avances tecnológicos, hoy, tenemos multitud de medios y vías para comunicarnos.

La comunicación 2.0 supone uno de los cambios más importantes en el modelo comunicativo tradicional. Aún así, tanto los elementos como el proceso comunicativo son los mismos: emisor, receptor, mensaje, canal y código.

Hoy, la comunicación pasa a ser bidireccional y colaborativa y a estar basada en la conversación, tal y como anticipaba el Manifiesto Cluetrain<sup>6</sup> en 1999.



**Figura 1. Esquema básico de la comunicación de Shannon-Weaver (1949) adaptado al nuevo contexto digital: el proceso comunicativo es bidireccional y los roles de emisor-receptos son intercambiables (Aced, 2013)**

<sup>6</sup> El manifiesto Cluetrain es un listado de 95 enunciados o tesis presentados como un manifiesto, para todas las empresas que operan en lo que se sugiere un mercado con nuevas conexiones. El manifiesto sugería los cambios necesarios para que las organizaciones y consumidores respondieran a un nuevo ambiente de mercado. En: CLUETRAIN. (1999). *El manifiesto Cluetrain*, [en línea]. Disponible en: <http://www.cluetrain.com/> [Consultado el 10 de febrero de 2014].

### 1.1.2 Web 2.0

De acuerdo con el artículo *Web 2.0. Un nuevo entorno de aprendizaje en la red*<sup>7</sup>, el concepto Web 2.0 fue desarrollado en 2004 por Tim O'Really para referirse a las aplicaciones de Internet que se modifican gracias a la participación social y dejaba atrás el concepto Web 1.0 en la que primaba el desarrollo tecnológico.

Tal y como afirma Fernández Beltrán (2011:139) “*la revolución en los procesos de comunicación que supuso la introducción de las TIC en diferentes ámbitos empresariales y sociales se ha visto notablemente amplificada a partir de mediados de la primera década del siglo XXI con el desarrollo de lo que ha venido a llamarse la Web 2.0 o la web social*”.

Así pues, se puede considerar que la Web 2.0 es un nuevo paradigma que se ha popularizado y democratizado y que cambia el clásico modelo de la comunicación, en el que los usuarios, ahora, tienen el papel protagonista.

Veamos a continuación las principales diferencias entre el mundo de la Web 1.0 y la Web 2.0<sup>8</sup> :

- El consumidor deja de consumir los contenidos que le ofrecían a través de los distintos sitios web, para pasar a ser ellos mismos productores de contenidos y llamarse “proconsumidores”
- El cliente de la Web 1.0 evoluciona para llamarse “usuario”, ya que son aquellos que hacen uso de la configuración de la web para convertirse en “proconsumidores”, acrónimo formado por la suma de *productor* y *consumidor*.
- El lector ha pasado a ser escritor gracias a la posibilidad de que cualquier usuario pueda publicar contenidos en la web.
- La información pasa a denominarse contenido en la Web 2.0, ya que la información de la web puede ser enriquecida por la participación de más de un usuario.
- La comunicación lineal evoluciona hacia la comunicación circular, ya que un mismo usuario puede ejercer tanto de receptor al leer el mensaje como de emisor al publicarlo.

---

<sup>7</sup> RUIZ, F.J. (2009). *Web 2.0. Un Nuevo entorno de aprendizaje en la Red* en *Revista DIM No.13*. [en línea]. Disponible en: <http://ddd.uab.cat/record/47807> [Consultado el 10 de febrero de 2014].

<sup>8</sup> En GÁLVEZ, I. (2010). *Introducción al Marketing en Internet: Marketing 2.0*. Innova: Málaga.p.83.

Por lo tanto, podemos afirmar que la estructura que busca ordenar la Web 2.0 es la siguiente (Cobo y Pardo, 2007)<sup>9</sup>:

1. *Social Networking*
2. Contenidos
3. Organizaciones sociales e inteligentes de la información
4. Aplicaciones y servicio

#### **1.1.2.1 Los medios sociales de la Web 2.0**

Los nuevos medios comunicacionales son instrumentos que integran la Web 2.0 y que permiten gestionar y generar contenidos; son los denominados *Social Media*. Para entender este concepto hay que destacar que el término “*Media*” surge de la abreviación de “medios de comunicación”. De este modo, añadiendo el adjetivo “*Social*” se hace referencia a la relación y a la creación de vínculos a través de los medios de comunicación.

Cabe destacar que los medios sociales surgen en contraposición a los medios de comunicación de masas, pero no por ello han nacido para sustituir los medios tradicionales, sino más bien su objetivo es cambiar la forma en que los individuos nos comunicamos, dejando que las bases del proceso comunicativo se mantengan, pero que la unidireccionalidad deje paso a la bidireccionalidad o la multidireccionalidad.

A continuación, se analizarán las plataformas donde se acudirá cuando analicemos las plataformas en los Casos estudiados en el apartado de investigación de este trabajo y que además forman parte del nuevo contexto 2.0:

- Redes Sociales
- Blogs
- Wikis

##### **1.1.2.1.1 Redes Sociales**

Las Redes Sociales son un fenómeno emergente, se trata del elemento central de la comunicación en la Web 2.0, ya que suponen un espacio muy importante en Internet. Se puede afirmar que su índice de penetración entre los internautas españoles está alcanzando su madurez. Casi 8 de cada 10 internautas de entre 18 y 55 años utilizan

---

<sup>9</sup> En COBO, C. y PARDO, H. (2007). *Planeta web 2.0: inteligencia colectiva o medios fast food*. [En línea]. Disponible en: [www.planetaweb2.net](http://www.planetaweb2.net). Grup de Recerca d'Interaccions Digitals, Universitat de Vic: México.p. 57 [Consultado el 10 de febrero de 2014].

redes sociales, y por lo tanto el 79% de ellos utiliza las Redes Sociales como medio de comunicación.<sup>10</sup>

De acuerdo con Boyd y Ellison (2007), una red social se define como un servicio que permite a los individuos:<sup>11</sup>

1. Construir un perfil público o semipúblico dentro de un sistema delimitado.
2. Articular una lista de otros usuarios en los que comparten una conexión.
3. Ver y recorrer su lista de las conexiones y de las realizadas por otros dentro del sistema.

Por su parte, según Fernández-Beltrán (2011) en el Libro Blanco de IAB, las redes sociales se definen en Internet como *“una página web multifuncional en construcción permanente que involucran a conjuntos de personas que se identifican con las mismas necesidades y problemáticas y que se organizan para potenciar sus recursos. Pueden ser sistema abiertos o cerrados y su característica principal es el intercambio permanente de información, la inmediatez de este intercambio y en donde las relaciones entre los usuarios son la base fundamental.”*<sup>12</sup>

Cuando hablamos de red social es importante tener siempre en mente palabras clave como; relaciones, intercambio o interacción, ya que en *“ciencias sociales utilizamos los términos “redes sociales” para referirnos al estudio de las relaciones entre individuos, grupos u organizaciones o incluso para referirnos a la sociedad”*<sup>13</sup>.

Para el profesor, José Luis Orihuela, subdirector del laboratorio de comunicación multimedia de la Universidad de Navarra y autor del weblog eCuaderno.com, algunas de las funciones que se destacan de las redes sociales pueden resumirse en tres conceptos: comunicación (herramienta de comunicación que se usa para compartir conocimientos e información), cooperación (tienen la capacidad de colaborar con otros

---

<sup>10</sup> ELOGIA MARKETING 4 COMMERCE; IAB SPAIN RESEARCH. (2013). *IV Estudio Anual Redes Sociales realizado por Elogia en colaboración con IAB Spain Research*. [En línea]. Disponible en: [http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2013/01/IV-estudio-anual-RRSS\\_reducida.pdf](http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2013/01/IV-estudio-anual-RRSS_reducida.pdf) [Consultado el 10 de febrero de 2014].

<sup>11</sup> BOLD, D. y ELLISON, N. (2007). *Journal of Computer-Mediated Communication* "Social Network Sites: Definition, history and scholarship. [En línea]. Disponible en: <http://mimosa.pntic.mec.es/mveral/textos/redessociales.pdf> Michigan State University [Consultado el 10 de febrero de 2014].

<sup>12</sup> Citado en FERNÁNDEZ, F. (2007). *Comunicación interna 2.0: la gestión de portales corporativos y redes sociales*. Ciencias Sociales: Madrid.p.159.

<sup>13</sup> PIAZZO, V. (2012). *Crisis en la web 2.0: gestión de la comunicación para preservar la imagen y la reputación organizacional online*. [Tesis Doctoral]. Disponible en: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/96276/vp1de1.pdf?sequence=1> Facultat de Ciències de la Comunicació. Universitat Autònoma de Barcelona: Barcelona. p.57. [Consultado el 10 de febrero de 2014].

miembros de la red) y finalmente comunidad (permiten localizar e integrar grupos de individuos con intereses comunes)<sup>14</sup>

Según el mapa de redes sociales iRedes; Facebook, Youtube y Twitter encabezan el ranking como las redes sociales con más usuarios únicos<sup>15</sup>.

Pero hay que destacar que existen distintos tipos de redes sociales. Según la página especializada denominada “Redes Sociales” se clasifican en:

- Redes sociales horizontales: están dirigidas a varios millones de usuarios sin una temática definida. Permiten la participación libre y genérica sin un interés común definido. Ejemplos: Facebook y Twitter.
- Redes sociales verticales: tienen un eje temático común definida por un colectivo concreto (coches, moda, videojuegos,...). Ejemplos: Myspace o ForoCoches. Estas se pueden clasificar como<sup>16</sup>:
  - Redes sociales profesionales: tienen el fin de crear un nexo entre profesionales. (LinkedIn).
  - Verticales de ocio: tienen como finalidad reunir a usuarios que compartan actividades de entretenimiento concretas. (Flickr).
  - Verticales mixtas: red que fusiona las dos anteriores, dando la posibilidad de desarrollar tanto actividades profesionales como personales.

Además, también las clasifica en función del sujeto:

- Redes sociales humanas: promueven la interacción de individuos según sus gustos, intereses y actividades en general.
- Redes sociales de contenido: cuyo interés es el contenido a los que tengan acceso los usuarios.

#### **1.1.2.1.2 Blogs**

El concepto “blog” se puede definir como una plataforma o sitio web que se actualiza periódicamente donde se publican artículos de temas diversos, de ahí que se llamen diarios online o bitácoras<sup>17</sup>. La figura que publica los diferentes contenidos son los

---

<sup>14</sup> ORIHUELA, J.L. (2005). *Apuntes sobre redes sociales*. [En línea]. Disponible en: <http://www.ecuaderno.com/2005/07/19/apuntes-sobre-redes-sociales/> [Consultado el 12 de febrero de 2014].

<sup>15</sup> ESTEBAN, C. (2013). *iRedes presenta la segunda versión del Mapa de las Redes Sociales* [En línea]. Disponible en: <http://www.iredes.es/2013/03/tercera-version-del-mapa-iredes/> [Consultado el 12 de febrero de 2014].

<sup>16</sup> TIPOSDE.ORG. (2014). *Tipos de Redes Sociales*. [En línea]. Disponible en: <http://www.tiposde.org/internet/87-tipos-de-redes-sociales/> [Consultado el 12 de febrero de 2014].

<sup>17</sup> En ACED, C.; SANAGUSTIN, E.; LLODRA, B. (2009) *Visibilidad: Cómo gestionar la reputación en Internet*. Gestión 2000: Barcelona. p.45.

denominados *bloggers*; estos son creadores de conversaciones y son impulsores de una comunicación bidireccional.

Dans (2005) nos ofrece una definición completa : *“es una página creada por uno o varios autores, generalmente mediante una herramienta sistematizada de gestión de contenidos, actualizada con gran frecuencia, presentada habitualmente en un tono informal y orden cronológico inverso, con abundancia de hipervínculos a otros blogs y páginas, persistencia como vínculos permanentes para cada entrada realizada y posibilidad de introducir comentarios por parte de los visitantes, moderados o no por el/los propietarios de la página”*

Se puede afirmar que:

*“los propios blogs pueden ser considerados un canal para informar de modo transparente de las capacidades y conocimientos de un blogger u organización, de modo que el blog puede ser el mejor escaparate para relacionarse con empleadores o clientes potenciales (...).”*<sup>18</sup>

Juan Freire,  
*Blogger nomada.blogs.com*

De acuerdo con Aced (2013) los rasgos más característicos de un blog son<sup>19</sup>:

1. Abundancia de enlaces en los *posts*.
2. Enlace permanente para cada artículo publicado.
3. Posibilidad de recibir comentarios en cada artículo.

Se añadiría como característica fundamental de un blog la periodicidad, es decir la actualización continuada de este medio social que, además sirve para crear una “comunidad”.

A *grosso modo* destacamos tres tipos de blogs<sup>20</sup>:

- Blogs corporativos: se trata de una herramienta creada por las propias organizaciones y que generalmente se han integrado en la página web corporativa.

---

<sup>18</sup> ACED, C.; SANAGUSTIN, E.; LLODRA, B. (2009) *Visibilidad: Cómo gestionar la reputación en Internet*. Gestión 2000: Barcelona.p.50.

<sup>19</sup> Citado en ACED, C. (2013). *Relaciones públicas 2.0: Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. UOC: Madrid.p.79.

<sup>20</sup> LÓPEZ, R. (2013). *El blog: definición, tipos y ventajas*. [En línea]. Disponible en: <http://marketingdigitaldesdecero.com/2013/03/20/el-blog-definicion-tipos-y-ventajas/> [Consultado el 12 de febrero de 2014].

- Blogs personales: son aquellas plataformas creadas por una persona que desea compartir sus intereses, gustos, aficiones,... con los demás internautas.
- Blogs temáticos y profesionales: sirven para potenciar la marca personal de un individuo. Cuentan con el apoyo de unos lectores muy fieles y hablan sobre temas específicos (moda, fútbol, publicidad,...).

#### 1.1.2.1.2.1 Blogs corporativos

En el presente trabajo, se lleva a cabo un estudio sobre la gestión de la reputación de las organizaciones. Por este motivo, se considera de gran interés analizar y mencionar los blogs corporativos.

Se considera que un blog corporativo es una plataforma escrita por un individuo o *bloggero/a* oficial y vinculado a la organización, que publica contenidos corporativos de interés.

Wacka (2006)<sup>21</sup> define un blog corporativo como un “*blog publicado por o con el apoyo de una organización para alcanzar los objetivos de ésta*”.

Según Orihuela, en Rojas, (2005); Wacka, (2006); Li, (2006)<sup>22</sup> existen diversos tipos de blogs corporativos, dirigidos tanto al público interno (de la empresa) o externo. Los siguientes tipos de blogs están explícitamente dirigidos al público externo:

- Blogs de marca: se utilizan para introducir, cambiar o reforzar una marca. Es decir, para hacer *branding* o reforzar la imagen de marca de la empresa.
- Blogs de producto o servicio: son muy útiles para conseguir el *feedback* del cliente durante la prueba o fase de lanzamiento del producto.
- Blogs de trabajadores: se trata de plataformas mantenidas por directivos y empleados. Tienen una larga tradición en la blogosfera.
- Blogs de eventos: se desarrollan con el fin de preparar, lanzar y acompañar los eventos, y así conservar un registro en línea.
- Blogs de sector: se utilizan para promocionar y patrocinar a la empresa como experta dentro de su nicho de mercado, tratando temáticas relacionadas con él.

---

<sup>21</sup> Citado en VILLANUEVA, J.; ACED, C. Y G.ARMELINI. (2007). *Los blogs corporativos: una opción, no una obligación*. [En línea]. Disponible en: <http://www.iese.edu/research/pdfs/estudio-56.pdf>, p.9. [Consultado el 12 de febrero de 2014].

<sup>22</sup> Citado en VILLANUEVA, J.; ACED, C. Y G.ARMELINI. (2007). *Los blogs corporativos: una opción, no una obligación*. [En línea]. Disponible en: <http://www.iese.edu/research/pdfs/estudio-56.pdf>, p.14-15. [Consultado el 12 de febrero de 2014].



Finalmente, destacar que la creación de un blog corporativo puede ser muy ventajosa. Se destacan cinco motivos principales para la creación de una plataforma creada y gestionada por y para la organización<sup>23</sup>:

1. Fidelización gracias a la creación de comunidades y a la inmediatez del medio.
2. *Feedback*: recibiendo así opiniones interesantes de los clientes o consumidores potenciales.
3. Para ganar confianza y credibilidad, además de proporcionar transparencia a los clientes.
4. Gestión de crisis: es muy probable que los usuarios se dirijan a esta fuente de información debido a la inmediatez del medio.

### 1.1.2.3 Wikis

Se entiende por *wiki* (palabra hawaiana que significa rápido) como un sitio o plataforma web donde varios usuarios o internautas pueden crear y publicar contenidos de una manera fácil y rápida.

Fissore (2010:15) afirma que *“en un wiki, cualquier usuario puede aportar la definición de un término y cualquier otro puede corregirlo, transformando al usuario de un mero consumidor a un co-desarrollador”*

El primer sistema de *wikis* lo inventó Cunningham (1995) que se denominó *WikiWikiWeb*. Lo diseñó con el fin de que varias personas pudieran introducir información desde diferentes puntos de trabajo. (Fissore, 2010:15)

Las principales características de los *wikis* se pueden resumir en cinco puntos (Fissore, 2010:15):

- Control del acceso y permisos de edición: es decir, que están abiertos para aquellos internautas que tengan autorización.
- Seguimiento de intervenciones: queda registrado quién y cuándo se ha modificado la plataforma.
- Acceso a versiones previas, así como su restauración.
- Subir y almacenar documentos y todo tipo de archivos (imágenes, documentos, etc.)
- Enlazar páginas exteriores o insertar audios, vídeos, presentaciones, etc.

---

<sup>23</sup> ACED, C.; SANAGUSTIN, E.; LLODRA, B. (2009) *Visibilidad: Cómo gestionar la reputación en Internet*. Gestión 2000: Barcelona. p.51-52.

Se considera importante hacer hincapié en las diferencias entre un *wiki* y un *blog* para así no confundir las plataformas (Fissore, 2010:15):

- Los *wiki* permite la organización libre de contenidos, mientras que como hemos citado anteriormente un blog cuenta con un orden cronológico.
- Por su parte, los *wiki* permiten que cualquier usuario modifique contenidos, mientras que en un blog es el *blogger* quién decide qué publicar.
- Los *wiki* mantienen el historial de cambio de contenidos efectuados, mientras que en un *blog* se suprimen automáticamente las versiones anteriores.
- Los *wiki* obligan al usuario a iniciar su sesión para publicar contenidos, en un *blog* se permite participar libremente en los comentarios.

### 1.1.3 El nuevo consumidor

Como se ha indicado anteriormente, en el paradigma de la comunicación 2.0 los consumidores se convierten en los verdaderos protagonistas. Éste cambia y deja de tener un rol pasivo para pasar a participar activamente en el mercado. Es lo que se conoce como *prosumer* término desarrollado por el autor Alvin Toffler en su libro titulado “La tercera ola”, en el que se señala que el consumidor 2.0 además de ser receptor es emisor.

Por lo tanto, se puede afirmar que “el consumidor manda; ya no es un ente aislado que recibe impactos comerciales en función de los cuales toma decisiones de compra, sino que tiene su propia voz que puede hacer oír muy fácilmente a través de los canales digitales.”<sup>24</sup>

Así pues, es imprescindible conocer a este nuevo consumidor para poder llegar a él. Las principales características del nuevo consumidor son<sup>25</sup>:

- Autenticidad: los *prosumers* evalúan constantemente que la información de la web sea honesta y verídica. Si detectan que tratan de manipularse con información falsa, este no dudará en hacer correr la voz mediante los medios sociales.
- Personalización: actualmente los nuevos consumidores buscan una comunicación personalizada, que los haga sentir únicos.
- Interactividad: es importante el contacto permanente con la marca. Las redes sociales juegan un papel fundamental, ya

---

<sup>24</sup> COTO, M. (2013). *El consumer se ha transformado en prosumer*. [En línea]. Disponible en: <http://www.ie.edu/microsites/comunicacion/Sem%2008%20junio%202009/ce%20de%20consumer%20a%20prosumer.pdf>, p.1. [Consultado el 13 de febrero de 2014].

<sup>25</sup> PÉREZBOLDE, G. (2011). *Entendiendo al consumidor 2.0* [En línea]. Disponible en: <http://www.merca20.com/entendiendo-al-consumidor-2-0/> [Consultado el 13 de febrero de 2014].

que los usuarios las usan para expresar aquello que les gusta o no les gusta y también para entablar un diálogo con la marca.

Se considera que para completar el perfil de los *prosumers* se deberían añadir las siguientes características:

- Capacidad de crear nuevos contenidos en la red.
- Individuos hiperconectados, es decir, utilizan varias tecnologías (ordenador, móvil, *tablet*,...) para estar conectados entre ellos.
- Consumen los contenidos cuando quieren y, por lo tanto no dependen de un medio tradicional para acceder a ellos.
- Son al mismo tiempo *Advertisers* (anunciantes del producto), *Producers* (generan contenidos) y *Consumers* (consumidores de productos).

#### **1.1.4 Nuevos perfiles profesionales de comunicación**

Internet está haciendo que aparezcan nuevos consumidores, y en consecuencia nuevas oportunidades laborales. Para dar respuesta a las nuevas necesidades comunicativas se requieren profesionales preparados que conozcan el contexto digital y sepan moverse en él (Aced, 2010).

En este contexto, la mayoría de profesionales de la comunicación como la figura de Director de Comunicación se ven obligados a formarse para adaptarse a las nuevas necesidades del mercado, y a la vez aparecen nuevos perfiles profesionales. Ejemplo de ello es la figura de *Community Manager*.

Este nuevo perfil laboral se definiría como “*la persona encargada 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 del cliente*” (AERCO, 2011; citada en Aced, 2013:53).

Por lo tanto, podemos afirmar que actualmente el *Community Manager* es una figura clave en el nuevo contexto para la gestión de la comunicación, ya que podríamos decir que se trata del nexo entre el público y la organización.

Con el fin de entender mejor la figura del *Community Manager* haremos mención a sus funciones (AERCO y Territorio Creativo, 2009)<sup>26</sup>;

---

<sup>26</sup> Citado en ACED, C. (2013). *Relaciones públicas 2.0: Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. UOC: Madrid.p.53-54.

- Definir los objetivos y por lo tanto la estrategia *online* de las empresas.
- Monitorizar y escuchar:
  - Detección de aquellas plataformas dónde conversan los diferentes usuarios sobre la empresa y el sector.
  - Llevar a cabo un seguimiento de las conversaciones de los usuarios que tienen lugar en la red.
- Participar:
  - Intervenir en las conversaciones iniciadas por los usuarios.
  - Responder siempre a las dudas y comentarios que hagan los clientes o consumidores potenciales.
- Crear y compartir:
  - Generar contenidos en la red sobre temas de interés que tenga relación con la empresa.
  - Distribuir estos contenidos a los diferentes medios sociales.
  - Iniciar nuevas conversaciones si se considera necesario para así dinamizar las redes.
- Relacionarse y conectar:
  - Ponerse en contacto con otras figuras de influencia como *bloggers* que traten temas relacionados con la empresa.
  - Establecer una relación directa y honesta con estos líderes de opinión, siempre de forma transparente.
- Moderar y dinamizar:
  - Hacer activas conversaciones donde la participación disminuya.
  - Moderar conversaciones si fuera necesario.
- Posicionarse:
  - Ante todo representar los valores de la empresa en la red, y así dejar constancia de la posición de la empresa.

Según AERCO y Territorio creativo<sup>27</sup>, para realizar las funciones de este profesional se necesitan una serie de aptitudes, habilidades y actitudes determinadas que se resumen en la siguiente tabla:

Aptitudes técnicas	Habilidades sociales	Actitudes
<b>Conocimiento del mercado en que opera la empresa</b>	Buen conversador y comunicador, ya que ha de saber escuchar y responder	Transparente con el contenido, las normas y en la igualdad entre los usuarios.
<b>Conocimientos de comunicación,</b>	Resolutivo porque ha de dar una respuesta rápida y	Accesible: persona

<sup>27</sup> AERCO; TERRITORIO CREATIVO (2009). “La función del Community Manager” [En línea]. Disponible en: <http://www.adigital.org/sites/default/files/studies/community-manager-espanol.pdf> [Consultado el 13 de febrero de 2014].

<b>marketing y publicidad</b>	efectiva	cercana
<b>Debe ser un buen redactor de contenidos.</b>	Habilidad de incentivar la participación en la red	Cazador de tendencias
<b>Experiencia en la comunicación online para reconocer cuáles son los canales más adecuados.</b>	Empático: ponerse en el lugar de los demás.	Apasionado de la marca y de la cultura de la empresa
<b>Cultura 2.0: normas básica de conducta en la red.</b>	Asertivo: debe tener carácter y personalidad propios para poder defender sus opiniones.	Defensor de la comunidad: representa a los clientes y usuarios ante la empresa
	Saber trabajar en equipo: coordinar, colaborar y compartir	Vive con conexión permanente en la red.
	Comprensivo: sabe valorar las opiniones de los participantes en la comunidad.	Detecta y facilita oportunidades rápidamente

Tabla 1. Aptitudes, habilidades y actitudes del *Community Manager* (AERCO y Territorio Creativo, 2009)

## **CAPÍTULO 2: Reputación e Imagen Corporativa**

La situación crítica puede afectar directamente a la imagen y la reputación corporativa de las organizaciones. Por este motivo, a continuación desarrollaremos los conceptos de imagen y reputación corporativa.

### **2.1 Concepto de Imagen Corporativa**

Podemos definir imagen como el “conjunto de rasgos que caracterizan ante la sociedad a una persona o entidad” (DRAE, 2011).

Una definición más específica del concepto de imagen corporativa es la que nos proporciona Villafañe (2008) que se centra en la percepción que tienen los públicos hacia la empresa, y por lo tanto la define como “*un estado de opinión de los públicos de*

*la empresa que resume lo que cada persona, individualmente, piensa acerca de esa organización”.*

Por su parte, Costa (2001:58) define imagen corporativa como *“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 enfoca el concepto de imagen corporativa desde el interior, ésta se crea a partir de una serie de atributos que marcan la conducta de la organización. Esta información que el público almacena se convierte en una realidad y acaba convirtiéndose en una opinión pública compartida por la colectividad.

En sintonía con la definición de Costa, Capriotti (2008:10) denomina la imagen corporativa de una organización como *“la construcción mental de una empresa por parte de los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización”.*

La siguiente definición hace referencia al proceso de crear una imagen y puede subdividirse en componentes individualizados:

- ***“construcción mental de una empresa...”***: hace referencia a los rasgos o atributos que se le otorgan.
- ***“..por parte de los públicos...”***: se dirige a los sujetos donde se forma la imagen y constituyen los públicos de la empresa.
- ***“..como resultado del procesamiento...”***: es el proceso de elaboración interno de una opinión a partir de toda la información que llega a los públicos.
- ***“...de toda la información relativa a la organización.”***: se refiere al conjunto de mensajes que le ha llegado al público acerca de la organización. Por lo tanto, contribuye a la construcción de la imagen.

Por lo tanto, se considera que la imagen corporativa es un activo intangible estratégico para la empresa que ayuda a generar valor y a crear una imagen en sus públicos a partir de la información que reciben éstos. Personalmente si me preguntan que opino sobre una determinada empresa, mi respuesta se basará en la información y experiencia que tengo en relación a la organización, lo cual nos obligaría a manifestar nuestra percepción (positiva o negativa) sobre ésta.

De este modo, observamos que el concepto de imagen corporativa está directamente relacionado con la idea de recepción de un mensaje, y por este motivo consideramos necesario diferenciarlo de estos tres conceptos (Capriotti, 2008:29):

- **Identidad de la Empresa**: que se refiere a la personalidad de la organización, es aquello que la distingue de las demás empresas.
- **Comunicación de la Empresa**: son todos aquellos mensajes que emite hacia sus públicos mediante unos canales de comunicación.

- Realidad Corporativa: relacionado con aquello tangible y material de la empresa: oficinas, fábricas, empleados, productos, etc.

Capriotti (2008:29) nos da las razones de la importancia de tener una imagen corporativa:

- a) Ocupará un espacio en la mente de los públicos: la imagen corporativa hace posible que una empresa exista para los públicos, 2estar presentes para ellos.
- b) Facilitará su diferenciación de las organizaciones competidores, creando valor para los Públicos: se refiere a tener un perfil de identidad propio y diferenciado. La imagen corporativa permite crear un valor diferencial y añadido para nuestros públicos ante nuestra competencia tanto directa como indirecta. La organización, por medio de su imagen corporativa, creará valor para sí misma creando valor para sus públicos.
- c) Disminuirá la influencia de los factores situacionales: en la decisión de compra o a la hora de elegir nuestra organización, ya que los públicos poseen una información adicional sobre la organización y por lo tanto un esquema de referencia previo.

Aunque podemos observar que el hecho de tener una imagen corporativa es beneficioso por las organizaciones, hay que tener en cuenta que no existe una sola imagen percibida por los públicos. Westphalen (1999)<sup>28</sup> distingue tres niveles:

- *Imagen real*, lo que la empresa realmente es.
- *Imagen adquirida o subjetivo*, aquello que los públicos perciben.
- *Imagen deseada*, la imagen que la organización quiere tener hacia sus públicos.

Lo ideal de esta situación, sería que los tres niveles de imagen coincidieran, ya que por el contrario se genera una serie de desconfianza por parte del público que puede llegar a tener consecuencias graves para la empresa.

## 2.2 Concepto de reputación corporativa

*“La reputación corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona (stakeholders), tanto internos como externos. Es el resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo*

---

<sup>28</sup> Citado en PIAZZO, V. (2012). *Crisis en la web 2.0: gestión de la comunicación para preservar la imagen y la reputación organizacional online*. [Tesis Doctoral]. Disponible en: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/96276/vp1de1.pdf?sequence=1>, Barcelona:Facultat de Ciencies de la Comunicació. Universitat Autònoma de Barcelona: Barcelona. p.72.

*largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos.*

Foro de Reputación Corporativa (2002)

En la misma sintonía Villafañe (2008:25) nos define la reputación desde dos aproximaciones diferentes:

1. *“la reputación es la consecuencia de una relación eficaz y comprometida con los stakeholders de la empresa”.*
2. *“estadio de consolidación definitiva de la imagen corporativa de la empresa”.*

Se puede apreciar que cuando hablamos de reputación corporativa, es muy importante la relación entre la empresa y sus públicos de interés. En este sentido, Scott Meyer citado en Villafañe (2008:25) considera que la relación entre una empresa y sus *stakeholders* para por tres estadios progresivos de implicación:

1. Se produce a través de la imagen que los individuos tienen de la empresa, y su resultado es el conocimiento por parte de los públicos de dicha organización.
2. El segundo estadio es fruto de la realidad corporativa, a partir de la cual los públicos construyen un sistema de creencias hacia la empresa.
3. Finalmente, la relación se consolida cuando la empresa y los *stakeholders* a partir de una experiencia por parte de los públicos de interés basada en el reconocimiento del carácter de la organización.

Así, Meyer define la reputación como *“la síntesis de un proceso secuencial que integra imagen, percepción, creencias y experiencias respecto a una compañía”*<sup>29</sup>.

Por su parte, Antonio López, profesional español del corporate citado en Villafañe (2008:25) introduce el conceptos corporativos como el de identidad e imagen corporativa en la definición de reputación corporativa diciendo que ésta es *“el resultado de una imagen positiva de la empresa, cuando ésta encierra valores como la autenticidad, la honestidad, la responsabilidad y la armonía entre el ser de la empresa, su identidad corporativa, y la apariencia de ésta, su imagen corporativa.”*

Finalmente, López citado en Villafañe (2008:25) ve la reputación como la trayectoria de una empresa a lo largo de los años y su consolidación en el mercado gracias a *“la proyección social de la identidad a través de la imagen corporativa”.*

---

En <sup>29</sup> VILLAFÑE, J. (2008). *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*. Pirámide: Madrid.p.26.



### 2.3 Diferencias entre imagen y reputación corporativa

En los anteriores apartados se ha realizado una aproximación al concepto de imagen y reputación corporativa. Se ha podido observar que son conceptos directamente relacionados y que los dos tienen que ver con la percepción que tienen los públicos de interés hacia la organización.

Villafañe (2008:29) nos expone que la primera analogía entre estos dos conceptos consiste en que “la reputación de una organización se identifica con una imagen positiva consolidada a lo largo del tiempo”.

El mismo autor realiza un cuadro que nos permite ver las diferencias entre el concepto de “imagen corporativa” y “reputación corporativa”:

<b>Imagen corporativa</b>	<b>Reputación corporativa</b>
<b>Proyecta la personalidad corporativa.</b>	Es fruto del reconocimiento del comportamiento.
<b>Carácter coyuntural y efectos efímeros</b>	Carácter estructural y efectos duraderos.
<b>Difícil de objetivar.</b>	Verificable empíricamente.
<b>Genera expectativas asociadas a la oferta.</b>	Genera valor consecuencia de la respuesta.
<b>Se construye fuera de la organización.</b>	Se genera en el interior de la organización.

Tabla 2. De la imagen corporativa a la reputación corporativa. (Villafañe, 2008:29)

La primera diferencia entre imagen y reputación corporativas recae en el origen de las mismas. Mientras que la reputación corporativa es el reconocimiento de la identidad corporativa y por lo tanto en la historia, la credibilidad y la alineación de la cultura corporativa lo largo del tiempo, la imagen corporativa proyecta la personalidad de ésta, y es el resultado de la comunicación que realiza la organización.

La segunda diferencia que apreciamos es el carácter estructural y permanente de la reputación corporativa frente al carácter efímero de la imagen. El mismo autor nos explica que la diferencia no se encuentra solo en el mantenimiento a lo largo del tiempo de una imagen positiva, sino en la esencia estructural de la reputación, asociada al comportamiento corporativo, el cual no siempre es positivo. Nos lo explica de la siguiente manera:

*“La cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus stakeholders estratégicos”.* (Villafañe 2008:31-32)

Por lo tanto, el tiempo es necesario para forjar una buena imagen corporativa, pero también es importante que la organización tenga una buena estructura que haya permitido materializar su relación con sus públicos de interés.

El tercer hecho diferencial hace referencia a la posibilidad de demostrar el capital reputacional de una organización. En referencia a la reputación corporativa, existen unas variables que nos permiten evaluarla través de hechos e incluso a cuantificarla gracias a un Índice de Reputación Corporativa. Por otro lado, la imagen corporativa como hemos explicado anteriormente se basa en las percepciones de los diferentes individuos hacia una empresa.

En cuarto lugar, la imagen genera expectativas asociadas a la oferta, mientras que la reputación corporativa es consecuencia de la respuesta a las demandas de los clientes y públicos con los que ésta mantiene algún compromiso e interés compartido.

Finalmente, la quinta y última diferencia que nos expone Villafañe (2008:31-32) radica en el hecho de que la imagen corporativa se construye fuera de la organización mediante la opinión pública, mientras que la reputación corporativa se construye en el interior de la empresa (historia, valores, cultura corporativa,...).

## **2.4 Imagen y reputación corporativas 2.0**

El auge de los medios sociales y por ende la aparición del paradigma 2.0, redefine la gestión de la reputación y la imagen corporativas. ¿Por qué? Porque como hemos visto en el contexto de la Web 2.0 el usuario es libre de generar contenidos, y además existe una gran cantidad de información producida en la red difícil de controlar. Por lo tanto, las reglas de juego se modifican y aparecen nuevas tensiones. Entre ellas, se destacan tres<sup>30</sup>:

1. Superación del monopolio emisor: se refiere al hecho de que actualmente existen mercados en conversaciones, nunca antes tantos individuos podían intercambiar información tan rápidamente, de forma sincrónica y asincrónica. Como se ha podido ver en el Capítulo 1 el usuario se ha convertido en emisor y receptor a la vez. Las empresas ya no tienen el monopolio de la información sobre sí mismos.

---

<sup>30</sup> En ACED, C.; SANAGUSTIN, E.; LLODRA, B. (2009) *Visibilidad: Cómo gestionar la reputación en Internet*. Gestión 2000: Barcelona. p.105.

2. Auge de la recomendación: en medio de tantísima información, los usuarios necesitan filtros. Buscan las opiniones de terceros o prescriptores para formar la propia:

*“La abundancia de información genera una escasez de atención y la necesidad de distribuir dicha atención de forma eficiente entre el exceso de fuentes que pueden consumirla”*<sup>31</sup>

Herbert Simon,  
Designing Organizations for an Information-Rich World

3. Ritmos más acelerados: las opiniones tanto positivas como negativas se difunden a una velocidad inalcanzable. La capacidad del consumidor aumenta y el tiempo de respuesta se acorta.

Aunque existan amenazas en este nuevo contexto, las empresas pueden aprovechar dar una buena imagen corporativa y construir una buena reputación corporativa mediante las diferentes herramientas actuales. Por ejemplo, la correcta gestión de un *blog* corporativo puede suponer una pieza clave para apoyar la imagen de una organización en Internet, pero le aportará un tercio a su prestigio en el mundo digital. Tal y como especifica Celaya (2008)<sup>32</sup> 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*.

Por lo tanto, hay que gestionar correctamente estas plataformas y formatos que constituyen la Web 2.0. ¿Qué hacer?

1. Escuchar: conocer las opiniones de los públicos de interés siempre supondrá una ventaja, porque de este modo la organización puede:
  - a. Valorar e identificar la experiencia con la marca o empresa de los clientes actuales y potenciales.
  - b. Acceder a nuevas perspectivas sobre sus productos y servicios.
  - c. Reaccionar de forma adecuada y rápida frente una situación crítica.
  - d. Participar en la conversación para mostrar una imagen cercana y honesta.

---

<sup>31</sup> En ACED, C.; SANAGUSTIN, E.; LLODRA, B. (2009) *Visibilidad: Cómo gestionar la reputación en Internet*. Gestión 2000: Barcelona. p.106.

<sup>32</sup> PIAZZO, V. (2012). *Crisis en la web 2.0: gestión de la comunicación para preservar la imagen y la reputación organizacional online*. [Tesis Doctoral]. Disponible en: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/96276/vp1de1.pdf?sequence=1>. Barcelona:Facultat de Ciencies de la Comunicació. Universitat Autònoma de Barcelona: Barcelona. p.79.

2. Conversar: las nuevas tecnologías posibilitan compartir conocimiento e información. La reticencia de las empresas a conversar es una de las peores defensas ante esta nueva realidad. Existen tres formatos de conversación que debemos tener en cuenta a la hora de gestionar nuestra imagen y reputación corporativas:
  - a. Conversaciones en línea: aquellas que se están produciendo en Internet y los medios sociales.
  - b. Conversaciones internas: el público interno habla de la empresa.
  - c. Gestión de la reputación personal: la propia marca habla de ella y construye una imagen corporativa.

Por el contrario, ¿qué no hay que hacer?, Del Santo (2011: 44-48)<sup>33</sup> propone literalmente siete errores capitales de la reputación en línea:

1. *Branding* inadecuado.
2. Falta de monitorización.
3. Contenidos pobres o poco apropiados.
4. Falta de una estrategia proactiva.
5. Reaccionar de forma exagerada o inadecuada ante las críticas.
6. No defenderse ante los ataques o hacerlo tarde y mal.
7. Carecer la formación adecuada.

Por lo tanto, las organizaciones de hoy en día deben tener claro que en este nuevo contexto de la Web 2.0 han de cambiar la manera de gestionar su reputación como consecuencia de la evolución de las herramientas comunicacionales. Dichas herramientas pueden ayudar a mejorar la reputación corporativa fácilmente, aunque también son capaces de hundir la reputación de la empresa rápidamente.

Lo primordial a tener en cuenta es que los públicos de interés necesitan una comunicación colaborativa, y por ende una “humanización” de la empresa o marca, a través de un trato directo y personal que ayudará a preservar la confianza y la credibilidad a las mismas.

---

<sup>33</sup> PIAZZO, V. (2012). *Crisis en la web 2.0: gestión de la comunicación para preservar la imagen y la reputación organizacional online*. [Tesis Doctoral]. Disponible en: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/96276/vp1de1.pdf?sequence=1>, Barcelona: Facultat de Ciències de la Comunicació. Universitat Autònoma de Barcelona: Barcelona. p.80.

## **CAPÍTULO 3: La crisis: gestión y comunicación**

### **3.1 El concepto de crisis**

“Crisis” es una de las palabras más recurrentes y con más acepciones de nuestra sociedad. Por este motivo se puede relacionar crisis con diferentes campos como el: económico, el político, el social,... Se trata de un concepto popularizado y explotado sobre todo por los medios de comunicación, tan es así que su definición se ha desgastado hasta el punto de relacionar este vocablo tan solo un fenómeno social negativo.

Aun así, se puede observar que según el DRAE (Diccionario de la Lengua Española) el concepto crisis no viene relacionado directamente con un hecho negativo, más bien hace referencia a un proceso de cambio<sup>34</sup>.

Tal y como nos explica Losada (2010:21-22) el concepto de “crisis” ha estado siempre presente en la sociedad, y como consecuencia ha tenido muchísimas acepciones que le han ido acercando hasta lo que conocemos hoy en día como crisis. Sus orígenes se sitúan en la Antigua Grecia. El mismo autor nos explica que el término “Krisis” (procedente del verbo “Krinein”) comenzó significando “separar” y en este sentido “decidir”, lo que pronto derivó en “interpretación”, por lo tanto crisis desde sus inicios es un término que sirve para definirla como un hecho temporal que está separado por una situación en la que se deben de tomar decisiones.

Cabe destacar que el concepto de “crisis” tenía mucha importancia en el campo de la medicina hipocrática, donde desde este punto de vista significaba el estado de un enfermo, localizado y ubicado en el espacio temporal.

Fue en durante el siglo XVII y XVIII que “crisis” empieza a considerarse una patología. González Herrero (1998:23) lo explica de la siguiente manera: *“(una crisis) indica el empeoramiento de los síntomas y presagia el desenlace (...) Es un paroxismo de incertidumbre y angustia, un momento en el que todo es suspense (...) a la espera de la inminente resolución de la enfermedad”*<sup>35</sup>.

---

<sup>34</sup> (Del lat. *crisis*, y este del gr. κρίσις). **1.** f. Cambio brusco en el curso de una enfermedad, ya sea para mejorarse, ya para agravarse el paciente. **2.** f. Mutación importante en el desarrollo de otros procesos, ya de orden físico, ya históricos o espirituales. **3.** f. Situación de un asunto o proceso cuando está en duda la continuación, modificación o cese. **4.** f. Momento decisivo de un negocio grave y de consecuencias importantes. **5.** f. Juicio que se hace de algo después de haberlo examinado cuidadosamente. **6.** f. Escasez, carestía. **7.** f. Situación dificultosa o complicada. Disponible en: RAE. (2001). *Crisis*. [en línea]. Disponible en: <http://lema.rae.es/drae/?val=Crisis> [Consultado el 15 de febrero de 2014].

<sup>35</sup> ENRIQUE, A. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: La crisis de Fontaneda*. [Tesis Doctoral]. Disponible en:

Losada (2010:22) nos explica que fue durante el siglo XIX que el concepto fue utilizado en diferentes disciplinas y mutaciones culturales como “la crisis de los valores”; “la crisis de las civilizaciones”, “las crisis espirituales”, etc.

Hoy se puede afirmar que cuando hablamos de crisis en el contexto empresarial, se trata de un hecho o situación que puede afectar y amenazar a las organizaciones, y por ende situarla en el centro de atención público y poniendo en peligro su imagen.

Para Piñuel (1997)<sup>36</sup> su noción de crisis es la siguiente: “*cambio repentino entre dos situaciones que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante los públicos*”

Piñuel (1997) nos introduce el hecho de que una organización ha de reaccionar frente a una situación de crisis, para que ésta no afecte su imagen o quiera recuperar su imagen si ya ha sido dañada, ante la pérdida de reputación de la empresa entre los públicos (internos y externos).

Uno de los públicos que más ha de temer una empresa en una situación grave de crisis es a los medios de comunicación tanto tradicional como social. Estos serán capaz de generar una opinión pública que puede empeorar o por el contrario mejorar la imagen de la organización, según como actúe la corporación.

Por su parte, Albrecht (1996)<sup>37</sup> defiende que depende de la organización y de sus características una crisis puede afectar en mayor o menor grado: “*eventos específicos que pueden romper el equilibrio de una organización, dependiendo del tamaño de la compañía, del número de empleados que ésta tenga, del producto y de sus servicios*”.

Del Pulgar (1999)<sup>38</sup> hace hincapié en la falta de información por parte de las empresas hacia los públicos. Este hecho provoca que los medios de comunicación den su propia información y conviertan a la organización en el centro de atención, comprometiendo “*su imagen, su credibilidad o su capacidad productiva*”.

---

<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4142/aej1del1.pdf?sequence=1>. [En línea]. Facultat de Ciències de la Comunicació. Universitat Autònoma de Barcelona: Barcelona.p.100.

<sup>36</sup> Citado en LOSADA, C. (2010) *Comunicación en gestión de crisis*. UOC: Barcelona.p. 24.

<sup>37</sup> Citado en LOSADA, C. (2010) *Comunicación en gestión de crisis*. UOC: Barcelona. p. 24.

<sup>38</sup> Citado en Citado en LOSADA, C. (2010) *Comunicación en gestión de crisis*. UOC: Barcelona p. 24.

Así pues, parece que el concepto de crisis, como en el idioma chino, está constituido por dos caracteres: el primero significa “peligro” y el segundo “oportunidad”. La traducción literal sería por lo tanto, “el peligro que genera oportunidades”. (Lagadec 1994).

Finalmente, destacar una definición del autor Costa (2011)<sup>39</sup> discípulo de Piñuel que ve una crisis *online* 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*”.

Por lo tanto, hay que tener en cuenta que no existe una crisis *online* totalmente desvinculada del mundo *offline*, sino que Internet facilita el hecho de que el público de interés de la organización intercambie información fácilmente en los diferentes medios sociales.

### 3.1.1 Tipologías de crisis. Clasificación por autores

Una vez realizado un estudio sobre el significado de “crisis”, se ha podido observar que es un concepto con una gran diversidad de acepciones. Por este motivo, también se debe tener en cuenta que existen diferentes tipos de crisis.

A continuación, se realizará una clasificación por autores que nos ilustrará tres categorías de crisis que pueden existir.

- 1- Westphalen y Piñuel (1993:89) clasifican las diferentes tipologías de crisis según la naturaleza de los acontecimientos o según la duración de su desarrollo. Clasificándolas en:
  - a) Acontecimientos objetivos/subjetivos: las crisis pueden ser causadas o bien por acontecimientos de carácter objetivo (atentado, huelga, despidos, guerras,...) o bien por un acontecimiento subjetivo (rumores, declaraciones de algún accionista, enfrentamiento con la competencia,...).
  - b) Acontecimientos técnicos/políticos: se refiere al hecho de que una crisis puede ser el resultado de un riesgo de carácter técnico como por ejemplo una contaminación, o por un riesgo derivado de una opinión como un conflicto social.

---

<sup>39</sup> PIAZZO, V. (2012). *Crisis en la web 2.0: gestión de la comunicación para preservar la imagen y la reputación organizacional online*. [Tesis Doctoral]. Disponible en: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/96276/vp1de1.pdf?sequence=1>, Barcelona:Facultat de Ciències de la Comunicació. Universitat Autònoma de Barcelona: Barcelona. p.97.

- c) Acontecimientos exógenos/ endógenos: la crisis de origen endógeno ataca directamente a la cohesión interna de la organización, pudiendo llegar a amenazar a los públicos externos. Por otro lado, la crisis de origen exógeno ataca a la imagen empresarial ante sus públicos externos y se propaga hacia el público interno de la empresa.

2- Carlos Víctor Costa (2011)<sup>40</sup> nos brinda una tipología de crisis<sup>41</sup> en la comunicación *online*, basándose en el origen de las mismas:

- a) Crisis con origen en las relaciones de los medios sociales y repercusión centrada en los medios sociales (aunque la repercusión pueda ultrapasar esta frontera): se trata de crisis generadas por la mala gestión de una figura, por ejemplo el *Community Manager*. En este caso los medios sociales son el epicentro de la crisis y la atención de la organización debe de estar centrada en ellos, sin olvidarse de que la situación crítica puede expandirse a los medios de comunicación *offline*.
- b) Crisis con origen en las relaciones de los medios sociales y con repercusión amplificada en los medios de comunicación de masa: se originan cuando las interacciones o informaciones que circulan por Internet originan un acontecimiento relevante que es capturado por los medios de comunicación de masa, quiénes se encargan de emitirlo ampliamente.
- c) Crisis con origen fuera del ámbito de los medios sociales (pueden ser relaciones de comunicación o no necesariamente) y repercusión en los medios sociales: acontecimientos ajenos al ámbito de la comunicación en las redes sociales que generan movilización o rechazo en Internet. El riesgo está en que las redes sociales se conviertan en otra fuente de crisis.
- d) Crisis online potenciales: cuando los medios sociales no se percatan de algo ocurrido fuera del ámbito de Internet.

---

<sup>40</sup> COSTA, C. (2011). *Características de la crisis online: una metodología de análisis*. [En línea]. Disponible en: <http://carlosvictorcosta.com/2011/crisis-online-caracteristicas-analisis-metodologia/> [Consultado el 15 de febrero de 2014].



A continuación se puede observar un cuadro resumen que nos muestra otras tipologías de crisis clasificadas por autores<sup>42</sup>:

<b>Autor</b>	<b>Tipos de Crisis</b>	<b>Clasificación en función de...</b>
Institute for Crisis Management (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operativas</li> <li>• De gestión</li> </ul>	Causas de la crisis
Gottschalk (1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financieras</li> <li>• De imagen</li> <li>• Agentes externos</li> </ul>	Consecuencias/origen de la crisis
Berge (1990) Meyers y Holusha (1986)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tanto tipos de crisis como situaciones problemáticas</li> </ul>	Características concretas de la situación
Berge (1990)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crónicas (no-emergencia)</li> <li>• Agudas (emergencia)</li> </ul>	Tiempo de reacción disponible
Reihardt (1987)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inmediatas (emergencia)</li> <li>• En desarrollo (no-emergencia)</li> <li>• Permanentes (no-emergencia)</li> </ul>	Tiempo de reacción disponible
Mitroff, Pauchant y Shrivastava (1988)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico/Externa</li> <li>• Económico/Externa</li> <li>• Personal-social organizativa/Interna</li> <li>• Personal-social organizativa/Externa</li> </ul>	Origen/área afectada por la crisis
Pauchant y Mitroff (1992)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ataques económicos/externos</li> <li>• Ataques sobre la información/externos</li> <li>• Fallos</li> <li>• Megafallos</li> <li>• Enfermedades laborales</li> <li>• Crisis psicológicas</li> </ul>	Origen/área afectada por la crisis
González	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitables</li> </ul>	Posibilidades de

<sup>42</sup> GONZÁLEZ, H. (1998). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona, Bosch Casa Editorial, S.A., p.33.

Herrero (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No-evitables (accidentes u operativas)</li> </ul>	intervención de la organización
----------------	--	---------------------------------

Tabla 3. Tipos de crisis según diversos autores. González Herrero (1998:33)

### 3.1.2 Fases de una crisis

Una vez estudiadas las diferentes tipologías de crisis, se ha de conocer cómo éstas se desarrollan, y por lo tanto saber las diferentes fases que una crisis puede pasar.

González Herrero (1998:51) propone un modelo que se asemeja al ciclo de vida biológico de un ser vivo. Así pues, según el autor una crisis pasa por etapas de nacimiento, desarrollo, madurez y declive.

Se destaca que una crisis, mediante una intervención y una gestión adecuada puede que no llegue a alcanzar los puntos de crecimiento y madurez, ni siquiera que llegue a nacer. También hay que mencionar que puede que ésta llegue a las etapas de desarrollo y madurez, pero éstas se desarrollen en un periodo muy corto de tiempo de duración, alcanzando la fase de declive muy pronto. Por otro lado, en el caso en que se completa todo el ciclo vital de crisis, se puede culpar a una gestión inadecuada por parte de la organización, o bien a factores que no dependen de la corporación y que por lo tanto están fuera de control.

Así pues, el modelo que propone González Herrero (1998:51) puede ser muy útil por parte de una organización, ya que nos ayuda a prever los efectos que puede tener una crisis en cada una de las etapas, y por lo tanto intervenir rápidamente y gestionarla de forma adecuada.

Mitroff y Pearson (1995:24-25) indican que la gestión efectiva de crisis organizacionales implica dirigir las cinco fases distintas por las que toda crisis pasa: detección de señales, preparación y prevención, contención de daños, recuperación y aprendizaje.

La primera fase, *detección de señales*, incluye la percepción temprana de señales ya que anteriormente a la crisis existen factores que anuncian su posibilidad o primera ocurrencia.

La segunda fase, *preparación y prevención*, implica hacer que la empresa haga todo lo posible para evitar la crisis y también para prepararse para las futuras crisis que puedan ocurrir.

La tercera etapa, *contención de daños* tiene como objetivo principal evitar que una crisis afecte a otras partes de la organización que no están contaminadas, dañadas o afectadas por el efecto de ésta.

En la fase de *recuperación* se implementan programas de reanudación de la actividad a largo y corto plazo diseñados para que la organización pueda volver a la normalidad.

En la quinta y última fase, el *aprendizaje* implica hacer un examen de las lecciones aprendidas en el tiempo de duración de una situación de crisis, desde el punto de vista de la propia empresa y también de las experiencias de otras organizaciones.

Por su duración, según Westphalen y Piñuel (1991:90) las crisis evolucionan en cuatro etapas diferenciadas:

- *Fase preliminar*: la crisis se detecta a causa de ciertos señales precursores.
- *Fase aguda*: la crisis estalla y los medios de comunicación cubren el suceso dando información y generando mayor cobertura de este.
- *Fase crónica*: mientras la crisis se desarrolla, los medios de comunicación interfieren y provocan acciones y reacciones ante el público.
- *Fase postraumática*: en esta fase tanto la empresa como los públicos afectados han de hacer un balance y extraer conclusiones sobre lo sucedido para una posterior toma de decisiones.

Las etapas de crisis según Losada (2002: 36-38) son cuatro: No-Crisis, Precrisis, Crisis y Post-crisis.

- Fase de *No-Crisis*: se corresponde con el tiempo (indefinido) que transcurre hasta que aparecen las primeras señales que pudieran desencadenar una crisis. En esta etapa las empresas pueden preparar en profundidad programas y planes de gestión de crisis para las situaciones no deseables que pueden desencadenarse en cualquier momento.
- Fase de *Precrisis*: se manifiestan los primeros síntomas. Puede que la organización comience a presentar problemas latentes a través de publicaciones en medios, las quejas de algún público en los medios sociales, una alarma propia del sector, etc.
- Fase de *Crisis*: la crisis como tal ya ha aparecido de forma clara y es reconocida externamente. Será el momento de enfrentarse a la crisis a través de las medidas y estrategias previstas con anterioridad.
- Fase de *Postcrisis*: momento en que la crisis está cerrada, y por ende las causas que la han provocado. Es el momento de hacer balance sobre lo ocurrido y buscar o ajustar medidas para posibles situaciones similares que se puedan desencadenar en un futuro.

Hemos observado entonces que una crisis tiene diferentes fases *cíclicas* y que existen muchas perspectivas a la hora de describir las etapas que atraviesa una crisis en la empresa. Aún así, se considera que esta última clasificación realizada por Losada (2002) engloba todas las etapas de una crisis que proponen los autores anteriormente citados, y

por lo tanto se puede afirmar que existen cuatro etapas que definen y catalogan los momentos en los que una organización debe enfrentarse a los hechos, desde que éstos empiezan a vislumbrarse hasta que la crisis se cierra completamente.

### 3.2 Concepto de Gestión de Crisis

En el anterior capítulo se ha estudiado la naturaleza de las posibles crisis, así como su evolución y las diferentes fases que puede llegar a alcanzar una situación de crisis

Una definición adecuada para entender el concepto de gestión de crisis sería la siguiente: *“Capacidad de una organización de asumir de manera rápida, eficiente y efectiva las operaciones de emergencia necesarias para reducir las amenazas a la salud y seguridad del individuo, la pérdida de propiedad público o privada o una consecuencia negativa sobre el desarrollo normal de los negocios”*. (Giglotti y Jason en González Herrero 1998:38).

Se considera que una efectiva gestión de crisis incluye también una gestión de comunicación de crisis. Una correcta gestión de comunicación de crisis no tan solo puede aliviar la situación o eliminarla por completo, sino que dependiendo de cómo actúe la empresa puede llegar a mejorar la reputación que tenía antes de la crisis.

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

Por lo tanto, tal y como señala Enrique (2007)<sup>43</sup> se opina que los conceptos de gestión de crisis y una gestión de crisis de comunicación están directamente relacionados, por este motivo muchos autores cuando tratan el tema de gestión de crisis o proponen un plan de gestión de crisis, lo hacen desde un punto de vista comunicacional.

El concepto de gestión de crisis no es un argumento nuevo, pero lo que sí representa una novedad, en los últimos años, es el papel jugado por la Web 2.0 en un momento de crisis por los que atraviesa una empresa, así como su correcta gestión.

---

<sup>43</sup> ENRIQUE, A. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: La crisis de Fontaneda*. [Tesis Doctoral]. Disponible en: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4142/aej1de1.pdf?sequence=1>. [En línea]. Facultat de Ciències de la Comunicació. Universitat Autònoma de Barcelona: Barcelona, p.128.

### 3.3 La gestión de comunicación de crisis

La gestión de comunicación durante una crisis es una de las áreas de especialización con más importancia dentro de una organización. Se ha observado que no siempre es posible anticiparse a una crisis, y por lo tanto en un proceso crítico, el departamento de comunicación ha de actuar rápidamente para gestionar los mensajes que se transmiten y la relación con nuestros públicos.

Hay que destacar que la Web 2.0 es un nuevo escenario que la empresa deberá tener en cuenta a la hora de gestionar su comunicación, especialmente en situaciones críticas. Se ha observado que la red da muchas facilidades para publicar y compartir contenidos, hecho que acelera la extensión de la crisis y supone un nuevo reto a la hora de gestionarla (Aced, 2013).

Tal y como hemos comentado anteriormente, gestión y comunicación son dos conceptos que van unidos en esta situación crítica, ya que para comunicar hay que utilizar técnicas de gestión y para gestionar hay que saber comunicar.

De este modo, González Herrero (1998:28) propone la siguiente definición de gestión de comunicación de crisis:

*“La capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro, de forma que se capacite a la misma para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación necesarias que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación”.*

#### 3.3.1 Concepto de comunicación de crisis

En situaciones críticas, la organización ha de saber actuar rápidamente. Una comunicación eficaz con los diferentes públicos de interés, ya sean empleados, accionistas, consumidores o medios, permitirá reducir los daños producidos por la crisis, y así recuperar la imagen corporativa que tenía la empresa o marca.

De este modo *“La comunicación de crisis es aquella entre la organización y sus públicos, ya sea previa, durante y después de los sucesos negativos. Estos tipos de comunicación están diseñados para minimizar el daño de imagen de la organización”.* (Fearn-Banks, 1996)<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Citado en SANDOVAL, J. (2004). *La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional*. [Tesis Doctoral]. J. Barcelona: Facultat de Ciències de la Comunicació. Universitat Autònoma de Barcelona. Disponible en: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4120/jcs1de1.pdf?sequence=1> [en línea]. p.225.

Se considera que en la anterior definición se debería de añadir que una comunicación de crisis no debería ser improvisada, sino que hay que tener unos planes de comunicación de crisis previamente realizados y estudiados. En este contexto, Mazo (1994)<sup>45</sup> define de la siguiente manera el concepto de comunicación de crisis:

*“la preparación o prevención que las organizaciones han de aplicar para comunicarse de forma positiva y efectiva (actuación), bien con los propios miembros de aquellas, bien con el entorno para el caso que se produzcan situaciones anómalas, más o menos previsibles (riesgos, crisis) que afecten o puedan afectar a la imagen o a las relaciones de la corporación con sus públicos (públicos relevantes). Su tratamiento, por tanto incluye no sólo la prevención sino también la actuación eficaz en el caso de que se materialice la situación perturbadora”.*

### 3.4 Plan de Comunicación de Crisis

Como se ha podido observar, la comunicación de crisis también forma parte de la gestión de crisis, por lo tanto se deberá tener en cuenta todas las actividades comunicativas a la hora de realizar la planificación de gestión de crisis. De este modo, el Plan de Comunicación de Crisis (PCC) se puede incluir en el Plan de Gestión de Crisis (PGC).

De acuerdo con Fink (1986:203) un PCC es importante porque *“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”*

Fearn-Banks (1996)<sup>46</sup> considera básicos para el desarrollo del Plan de Comunicación de Crisis los siguientes elementos: hoja de presentación; introducción; fechas de ensayo; propósito y objetivos; lista de públicos clave (tanto internos como externos); notificación de públicos (adaptando el mensaje a cada uno de ellos); identificación del

---

<sup>45</sup> ENRIQUE, A. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: La crisis de Fontaneda*. [Tesis Doctoral]. Disponible en: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4142/aej1de1.pdf?sequence=1>. [En línea]. Facultat de Ciències de la Comunicació. Universitat Autònoma de Barcelona: Barcelona, p.153.

<sup>46</sup> Citado en SANJUAN, A. ET. (2007) *Comunicación preventiva: planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*. La Coruña. Editorial Netbiblo. p. 144

equipo de comunicación de crisis; lista del personal de emergencia y de locales oficiales; lista de medios de comunicación clave; centro de control de crisis; información previamente reunida que sea relevante para la gestión de crisis y mensajes clave diseñados para cada público.

Por su parte, Villafaña (1999:304-308) propone un plan de crisis, que según mi opinión responde a las necesidades comunicativas existentes en un momento determinado de crisis.

Se divide en cuatro etapas:

1. Identificación de la crisis

Es el momento en el que se detectan los primeros indicios de la crisis, y por lo tanto cuando se adopta la estrategia comunicativa. Las tareas propias de esta fase serán:

- a) El establecimiento de los límites de la crisis.
- b) La delimitación de las responsabilidades de la organización (imputables a la compañía o no).
- c) La evaluación provisional de los daños, así como el número de afectados y el alcance de las consecuencias.
- d) Elaboración del discurso de espera (hacia los medios de comunicación).
- e) Determinar el grado de visibilidad mediática.
- f) Reconocer la existencia de crisis sin asumir responsabilidades.

2. Enfrentamiento de la crisis:

Una vez se ha confirmado la crisis en la primera etapa hay que intentar reducir sus efectos. ¿Cómo? Iniciando acciones específicas de comunicación, para así eliminar la causa que provocó la crisis.

Las tareas propias de la fase de enfrentamiento serán:

- a) Constitución del comité de crisis.
- b) Designación de un portavoz de la empresa, que haga frente a las preguntas de los medios de comunicación.
- c) Asignación de responsabilidades.
- d) Evaluación de las necesidades de comunicación, para hacer frente a las carencias en este ámbito.
- e) Satisfacción de las nuevas necesidades de comunicación mediante acciones comunicativas derivadas del Plan de Comunicación de Crisis.

### 3. Resolución de la crisis

En esta fase la crisis ya ha sido neutralizada y el objetivo principal es eliminar sus efectos. Podemos hacer frente a ellos con tareas como:

- a) Elaboración de discurso de crisis.
- b) Elaboración de dossieres informativos.
- c) Elaboración de un informe de antecedentes.
- d) Elaboración de comunicados de prensa, ruedas de prensa, etc.
- e) Matizar informaciones erróneas, desmentir falsedades,...

### 4. Gestión Post-crisis

Cuando los efectos que originaron la crisis desaparecen, el objetivo es recuperar la reputación y la imagen que la organización mantenía antes de la crisis. Por lo tanto, habrá que:

- a) Evaluar los daños en la imagen y la reputación de la empresa.
- b) Realizar un auto-análisis de la crisis.
- c) Establecer las responsabilidades internas.

Se opina que en el Plan de Comunicación de Crisis es indispensable hacer frente a la estrategia que se utilizará frente a los medios de comunicación. Fita (2004)<sup>47</sup> propone una serie de estrategias que pueden ser útiles para decidir cómo actuar ante los medios:

- Estrategia del silencio: consiste en no pronunciarse. Puede ser útil si se trata de una crisis menos o en caso de rumores infundados.
- Estrategia de la negación: la organización niega rotundamente el incidente. Hay que tener en cuenta que si se niegan los hechos la empresa debe tener pruebas contundentes que demuestren su no implicación.
- Estrategia de la transferencia de responsabilidades: culpar del suceso a un tercero. Esta estrategia puede ser interpretada como una falta de responsabilidad por parte de la organización.
- Estrategia de la confesión: la organización reconoce absolutamente todos los hechos y las responsabilidades derivadas del caso. Colabora con los medios de comunicación.

---

<sup>47</sup> Citado en ACED, C. (2013). *Relaciones públicas 2.0: Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. UOC: Madrid.p.172.



### 3.5 El papel de los medios digitales en la gestión de crisis

En la actual sociedad en la que vivimos, y a causa del paradigma de la web 2.0, cuando estalla una situación de crisis, además de tener en cuenta los medios de comunicación tradicionales, hay que considerar los medios sociales o digitales. Se considera que aunque la crisis no se inicie en Internet es muy probable que los públicos externos hagan llegar la crisis a los medios sociales, mediante una mención en redes sociales o en un blog, por ejemplo. Por otro lado, si la crisis se inicia en Internet ésta se extenderá más rápido a causa de la trascendencia que puede tener en la red. ¿Qué se debe hacer entonces? Valorar la situación y responder (Aced, 2009). A continuación se comenta el procedimiento a seguir al abordar una crisis en el ámbito digital<sup>48</sup>:

1. **Valorar:** hay que analizar una serie de variables para definir la estrategia correctamente:
  - a. Naturaleza del mensaje: valorar si es una información verdadera o falsa.
  - b. Tipo de emisor: analizar la fuente de la información así como aquél que lo haya publicado. Además, se ha de estudiar en qué medio aparece la referencia (blog, redes sociales, wikis, vídeos,...).
  - c. Alcance: valorar los comentarios y reacciones que ha desencadenado la información, así como el número de seguidores de la persona que lo ha publicado. También hay que realizar un análisis para ver en qué posición aparecen los resultados en los buscadores.
  - d. Amplificación: valorar el número de referencias, quién se ha hecho eco de la información, el tono en qué lo hacen y estudiar si la crisis ha trascendido a los medios *offline* y si lo ha hecho a cuáles y el enfoque que le dan a la situación.
2. **Responder:** en Internet y en los medios sociales, aquellas marcas u organizaciones que contestan de manera directa a su público son percibidas de forma más positiva. Sin embargo, no siempre se ha de responder cuando se produce una crisis de comunicación digital. Veamos qué procedimientos habría que seguir para decir si se responde o no:
  - a. Actuar con rapidez para evitar la extensión de la crisis pero meditando la respuesta y teniendo en cuenta las estrategias previamente definidas. Nunca hay que contestas sin pensar.
  - b. Si se decide responder, elegir la respuesta con una actitud tranquila y respetuosa hacia los públicos:
    - i. Si los datos son falsos, habrá que contactar con la fuente y proporcionarle la información verídica.
    - ii. Si los datos son ciertos, hay que contactar con la fuente y explicarle qué ha pasado y por qué se ha llegado a esta situación.

---

<sup>48</sup> Citado en ACED, C. (2013). *Relaciones públicas 2.0: Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. UOC: Madrid.p.174-176.

- c. Cultivar el apoyo de la comunidad que previamente se debería de haber creado en torno nuestros canales de la wWeb 2.0.
- d. En paralelo, es recomendable desarrollar un plan de creación de contenidos para desbancar las referencias negativas sobre la crisis de las primeras posiciones de los resultados de búsqueda relacionados con la empresa.

Anteriormente, se ha hecho referencia a los nuevos perfiles profesionales en la web 2.0 y se ha individuado el *Community Manager* como una pieza fundamental en las organizaciones para la gestión de comunicación *online*. Por lo tanto, el *Community Manager* en situaciones de crisis es el encargado de gestionar la comunicación y tomar las decisiones más adecuadas y oportunas, en coherencia siempre con el plan de gestión de comunicación de crisis de la organización.

### **III. ESTUDIO DE CASOS**

## 1. Descripción de los casos

En el presente capítulo trataremos los Casos que se han estudiado. Los casos estudiados nos ayudarán, desde una perspectiva práctica a fundamentar los conceptos desarrollados en el apartado teórico de la investigación.

Cabe destacar que cada uno de los casos, ha tenido una gran importancia y una alta implicación en los medios sociales y han supuesto una crisis a nivel comunicacional para la marca u organización.

De acuerdo con Coller (2000:32) existen diferentes tipologías de casos;

Según *lo que se estudia*, determinaremos que los ocho casos escogidos en la presente investigación son objeto con fronteras claras, ya que nos centramos en analizar la crisis a nivel comunicacional que han sufrido varias organizaciones en un contexto determinado.

Según el *alcance* nos encontramos con casos genéricos, pues centramos nuestra investigación en observaciones entorno a determinadas situaciones en el contexto comunicacional. De este modo, la *naturaleza* de los casos son ejemplares, ya que los ocho casos son un ejemplo concreto de lo que se ha estado desarrollando en el apartado teórico de la investigación.

En cuanto al *tipo de acontecimiento*, los ocho casos no son cronológicos en el momento de estudio. Aún así, se trata de casos *mixtos*, ya que recurrimos a acontecimientos que han ocurrido en el “pasado” para poder explicar un suceso presente, como es la importancia que están adquiriendo los medios sociales en el contexto de las crisis comunicacionales y el papel que juegan en la reputación empresarial.

Los *usos de caso* son analíticos, pues nosotros disponemos de un apartado teórico que “*encuadra el caso y le dota de significado y relevancia*”. Además, pretendemos buscar las causas que desembocaron la crisis en cada uno de los casos y sus efectos posteriores. Sin embargo, hay que destacar que los casos que analicemos son analíticos sin hipótesis, y por lo tanto se sigue un método inductivo de investigación.

Finalmente, según el *número de casos* los clasificaremos como múltiples paralelos, ya que cómo se ha explicado anteriormente los ocho casos tienen factores comunes.

De este modo, los casos estudiados mediante la metodología son siete:

1. Central Lechera Asturiana y su spot publicitario “Nuestra vida es la leche”, caso en el que se analizan los sucesos posteriores a la publicación de su nuevo anuncio publicitario, el cual se consideró que daba una nefasta imagen des del punto de vista turística de la comunidad autónoma de Asturias. Sin embargo,

posteriormente se descubrió que éste fue grabado en Galicia. Este hecho desembocó en una serie de comentarios por parte de consumidores, así como la Federación Asturiana del Turismo Rural. Analizamos las reacciones por parte de consumidores y la estrategia de gestión por parte de Central Lechera Asturiana mediante imágenes capturadas de redes sociales y páginas web, con las subsiguientes consecuencias en la reputación de la organización.

2. Mercadona y el Barco de Alimentos. Se trata de una crisis que nace en un programa del medio de comunicación de masas por excelencia, la televisión. Unas declaraciones del director de Banco de Alimentos de Valencia en una entrevista en el programa Salvados del canal La Sexta derivaron un fuerte impacto en las redes sociales por parte de los internautas. Analizamos el momento de producirse, y la confusión que desataron las declaraciones que se hicieron el programa, así como la reacción y las posteriores explicaciones por parte de Mercadona.
3. Tulipán y sus recetas. Crisis que deriva como consecuencia de no atender correctamente a una *blogger* con una importante influencia en la red. Tulipán usó una receta de María Lunarillos, una *blogger* con un espacio dedicado a la cocina y la preparación de meriendas. La afectada escribió personalmente a la marca, pero cuando vio que ésta no la atendía hizo público que Tulipán había usado una receta explícitamente suya sin su consentimiento. Este acontecimiento tuvo repercusión en el Facebook oficial de Tulipán, dónde posteriormente se publicó un comunicado oficial por parte de la marca admitiendo su error y pidiendo disculpas.
4. Cuatro y Manolo Lama. La siguiente crisis también nace en la televisión. Una desafortunada aparición de Manolo Lama atrajo una gran polémica tanto en redes sociales como en medios de comunicación *offline* tanto nacionales como internacionales, donde se cuestionó la profesionalidad del presentador.
5. Caso Ikea y las bacterias fecales. Crisis que se inicia como consecuencia de una contaminación fecal de las tartas de caramelo y chocolate de Ikea. ¿Cómo se sienten los individuos que han consumido estas tartas? ¿Cuáles son las reacciones? ¿Cómo se justifica la marca? ¿Qué consecuencias tendrá en su imagen y reputación?
6. Caso Air Europa y Mara Zabala. Esta crisis comunicacional es un claro ejemplo de un caso mal gestionado por parte del profesional de comunicación *online* de la organización y la excelente gestión de contenido en la red social Twitter por parte de una consumidora descontenta por el trato recibido por parte de Air Europa, compañía que le denegaba volar por ir en silla de ruedas. Mara Zabala

consiguió que su queja tuviera una gran trascendencia en los medios, tanto sociales como digitales. Además, consiguió la atención de *influencers* que ayudaron a expandir la queja hasta llegar a los medios de comunicación de masas *offline* hasta llegar a oídos de representantes políticos del país que pedían la revisión del Reglamento (ce) nº 1107/2006 del parlamento europeo y del consejo de 5 de julio de 2006 sobre los derechos de las personas con discapacidad o movilidad reducida en el transporte aéreo.

7. Caso Loewe y su colección Oro 2012. En la plataforma de *videoblogging* Youtube y también en la plataforma Twitter se crearon una serie de movimientos en contra de cómo se había enfocado la campaña de comunicación para anunciar la nueva colección de la marca. Analizamos los vídeos, comentarios y reacciones del mundo digital, así como la trascendencia que hizo que los medios *offline* se hicieran eco del acontecimiento.

En cada uno de los casos se ha seguido una estructura de análisis homogénea:

1. Breve resumen de las personas o compañías que han intervenido en el caso.
2. Situación de estos intervinientes dentro de un “contexto previo” para entender los sucesos que se generarán a *posteriori*.
3. Cronología de la crisis.
4. Estrategia de gestión de crisis.
5. Conclusiones.

Una vez explicada la metodología que seguirá la investigación y expuestos los casos a estudiar, procedemos a exponer los siete casos de estudio seleccionados.

## 2. Análisis de los casos

### Caso de estudio: Central Lechera Asturiana “Nuestra vida es la leche”

#### Intervinientes

- **Central Lechera Asturiana**, perteneciente al grupo CAPSA (Corporación Alimentaria Peñasanta S.A.) se ha convertido en una de las principales industrias lácteas del país.

#### Contexto previo

A principios del año 2012, la organización Central Lechera Asturiana, una de las industrias con más poder en el sector del lácteo de este país publicaba un spot de televisión titulado “Nuestra vida es la leche”<sup>49</sup>.

Se trataba de un spot de una duración de 0:45 segundos donde se mostraba al espectador un paisaje de campo lluvioso y gris en que los ganaderos trabajaban cada día en estas condiciones. El anuncio quería demostrar el gran esfuerzo que cuesta hacer una leche de calidad.

Este spot publicitario acababa con el siguiente *claim*: “*Hacer la leche con el mejor sabor cuesta mucho. Que tú la disfrutes, muy poco*”.

El origen de la crisis tiene dos hechos directamente relacionados:

1. El anuncio muestra una imagen muy pobre de Asturias, una imagen que no es nada favorable para el sector turístico.
2. El spot, como aparentemente quería mostrar, no se rodó en Asturias sino que los espectadores descubrieron que se había rodado en Galicia.



Ilustración 1 Imagen Capturada del anuncio “Nuestra vida es la leche”

<sup>49</sup> YOUTUBE. (2012). *Nuestra vida es la leche*. [en línea]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=pF-6VbDdS3w> . [Consultado el 10 de marzo de 2014].

## Cronología de la crisis

### Enero 2012

Tras darse cuenta del grave error que había cometido Central Lechera Asturiana, los usuarios de las redes sociales de Twitter y Facebook no tardaron en pronunciarse.

En Twitter cayeron un aluvión de críticas contra @LecheAsturiana pero especialmente en Facebook donde se creó un grupo con más de 1.200 seguidores<sup>50</sup> en el cuál se pedía la retirada inmediata del anuncio publicitario. En los comentarios del muro de la página de Facebook oficial no dejaban de llover comentarios negativos y decenas de fotos demostrando la climatología real de Asturias.

Además, Bernardo Alija, presidente de la Federación Asturiana de Turismo Rural, el mismo 12 de Enero de 2012 publicaba una nota de prensa en la que decía:

*“Con motivo de la reciente polémica extendida sobre todo en redes sociales al respecto de un anuncio de la más conocida marca de leche de Asturias, desde la Federación Asturiana de Turismo Rural queremos mostrar de nuevo nuestro malestar por la recurrente imagen de tiempo lluvioso y desapacible que dan de nuestra región tanto las previsiones meteorológicas como campañas publicitarias como ésta. Una cosa es que la lluvia sea frecuente y parte intrínseca y necesaria de nuestro Paraíso Natural, y otra que se esté constantemente incidiendo en ella sin hacer más hincapié en otros atractivos, climáticos y de todo tipo, con los que cuenta Asturias.*

*Debemos hacer un esfuerzo por concienciarnos del daño que así se causa sobre todo al turismo regional –y en particular al turismo rural–, pilar básico de la economía asturiana y de cuyo dinamismo depende en buena parte la salida de la difícil coyuntura actual.”*

*Bernardo Alija, presidente de la Federación Asturiana de Turismo Rural*<sup>51</sup>

De este modo, el presidente de la Federación Asturiana de Turismo Rural mostraba su indignación por la imagen que se había dado de Asturias.

---

<sup>50</sup> DEL SANTO, O. (2012). *Central Lechera Asturiana: porque no siempre llueve en Asturias*. [En línea]. Disponible en: <http://www.oscardelsanto.com/central-lechera-asturiana-porque-no-siempre-llueve-en-asturias/> [Consultado el 10 de marzo de 2014].

<sup>51</sup> ASTURGALICIA. (2012). *Central Lechera Asturiana modifica el polémico anuncio sobre que siempre hace mal tiempo en Asturias*. [En línea]. Disponible en: <http://asturgalicia.net/2012/01/27/central-lechera-asturiana-modifica-el-polemico-anuncio-sobre-que-siempre-hace-mal-tiempo-en-asturias/> [Consultado el 10 de marzo de 2014].



## Estrategia de gestión de crisis

Ante el revuelo en las redes sociales a causa del anuncio emitido, el *Community Manager* de Central Lechera Asturiana no tardó en publicar el siguiente mensaje en su Facebook oficial:

*“Agradecemos sinceramente vuestras opiniones sobre nuestro último anuncio. Sentimos mucho que a algunos de vosotros os haya molestado. En nuestra publicidad solo hemos pretendido homenajear el trabajo y el esfuerzo diario de nuestros ganaderos. Somos una marca asturiana, orgullosa de serlo y defendemos nuestra tierra, paraíso natural verde y fértil, gracias a las condiciones climatológicas propias de esta región, que es el origen de nuestra materia prima”.*

Cabe destacar que el profesional de comunicación de social media de Central Lechera Asturiana supo reaccionar rápido al ver la gran cantidad de críticas de los últimos días. Si más no, el mensaje no pedía disculpas a los espectadores por hacerles creer que el paisaje mostrado en el anuncio se trataba de Asturias en vez de Galicia, y por lo tanto, no se enfrenta directamente al origen real de la cantidad de críticas recibidas. Como consecuencia, su respuesta no resulta creíble.

Al día siguiente, el *Community Manager* volvía a publicar un texto en el Facebook oficial de C.L.A.S, esta vez tampoco pedía perdón a la comunidad sino justificaba el anuncio explicando su principal objetivo:

*“Central Lechera Asturiana es una empresa que desde hace más de 40 años ofrece la mejor leche a sus consumidores gracias a los verdes pastos asturianos. Y es precisamente la lluvia la que favorece la calidad de nuestros pastos frente a otros. Somos una empresa asturiana y defendemos nuestra tierra por toda España. Con esta nueva línea de publicidad que se compone de tres spots, siendo este el primero que emitimos, únicamente hemos pretendido reflejar en 20” la mejor calidad de nuestra leche desde el trabajo de nuestros ganaderos y la calidad de los pastos asturianos”*

El día 16 de Enero de 2012, el director general de la empresa José Armando Tellado se pronunciaba en el programa *La buena tarde* de la emisora de radio RPA (*Radio del Principado de Asturias*). José Armando indicó que no retiraría el anuncio pero sí lo modificarían.

Unas horas después y ante el creciente número de críticas, Central Lechera Asturiana decidió emitir el siguiente mensaje:



#### Central Lechera Asturiana

Como ya os comunicamos ayer, y en referencia al primer spot que hemos emitido de "Nuestra vida es la leche" comentaros que a partir de hoy no se emitirá. Actualmente estamos modificándolo con el objetivo de proyectar la imagen de marca y de Asturias que todos deseamos. Somos una empresa asturiana y somos los primeros en defender nuestra tierra, nuestras raíces y nuestra esencia tanto dentro como fuera de nuestro territorio y queremos que todos os sintáis orgullosos.

**Ilustración 2 Comunicado en Facebook de Central Lechera Asturiana anunciando la retirada del anuncio "Nuestra vida es la leche"**

Así pues, el anuncio modificado se tituló "*Nuestra Vida es la Leche 2*"<sup>52</sup>. Había sido producido bajo el mismo *claim* que el anterior spot pero se omitieron las imágenes de días lluviosos y grises.

Una vez modificado el anuncio, el presidente de la Federación Asturiana de Turismo Rural publicó la siguiente nota de prensa<sup>53</sup>, esta vez mostrando su apoyo a Central Lechera Asturiana:

*"Conocedores de la repercusión que la polémica mencionada en el comunicado anterior puede tener sobre cualquier marca, y máxime cuando se trata de todo un emblema tanto en nuestra región como en el resto de España, queremos contribuir a desactivarla, sabedores de que un error lo puede tener cualquiera, haciendo público lo siguiente:*

- Que Central Lechera Asturiana ha mostrado total sensibilidad a nuestras necesidades y ha procedido a modificar el anuncio nada más conocer el malestar generado por el mismo en el sector turístico, particularmente rural, de Asturias en el que se hacía hincapié en la lluviosa climatología de nuestra tierra.*
- Que han mostrado su firme voluntad de seguir contribuyendo a publicitar, de la mano de sus productos, a Asturias y su buena imagen. Para ello, se han ofrecido a mantener contactos con la Federación Asturiana de Turismo Rural, principal representante de ese ámbito a nivel regional, para acercarse más a la problemática del sector y apoyar al turismo regional y a la marca Asturias.*

<sup>52</sup> YOUTUBE. (2012). *Nuestra vida es la leche 2*. [En línea]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=o4qfMV6N3JY> [Consultado el 10 de marzo de 2014].

<sup>53</sup> ASTURGALICIA. (2012). *Nota de prensa de Federación Asturiana de Turismo Rural* [en línea]. Disponible en: <http://asturgalicia.net/2012/01/27/central-lechera-asturiana-modifica-el-polemico-anuncio-sobre-que-siempre-hace-mal-tiempo-en-asturias/> [Consultado el 10 de marzo de 2014].

- *Asímismo, Central Lechera quiere hacer notar que siempre ha apoyado a Asturias y con este hecho refuerza su compromiso con la región, mostrando su agradecimiento a la Federación Asturiana de Turismo Rural.”*

De esta manera, Central Lechera Asturiana consiguió resolver esta crisis provocada en los *Social Media*, aunque quizás tenemos que preguntarnos si no habría sido más ético e inteligente pedir perdón a los espectadores y haber sabido rectificar al momento, aceptando el error.

## Conclusiones

Haciendo mención al marco teórico del trabajo, se puede concluir que se trata de una crisis con origen fuera del ámbito de los medios sociales y repercusión en los medios sociales, es decir esta crisis se trata de un acontecimiento totalmente ajeno a los medios sociales pero que ha generado movilización o rechazo en ellas.

En este determinado caso, se ha podido observar que la organización Central Lechera Asturiana no se esperaba el gran revuelo que se formó en torno al anuncio publicitario “*Nuestra vida es la leche*”, y por lo tanto la crisis “nació” de repente y sin indicios previos. Además, se ha podido ver el poder de volatilidad de la información en el contexto de la Web 2.0 y más en concreto en las redes sociales.

Aún así, la organización supo reaccionar rápidamente y la figura de *Community Manager* no dudó en actuar publicando un mensaje en la misma plataforma donde se había originado la crisis. Esta figura hizo lo correcto; primero escuchando las opiniones de la comunidad y después reaccionar ante estas opiniones. Pero cabe destacar que se considera que el mensaje del *Community Manager* no fue del todo acertado, ya que se limita a dar una respuesta formal pero sin enfrentarse del todo al verdadero origen de la crisis: hacerles creer a los espectadores que el anuncio estaba rodado en Asturias, y como consecuencia mostrar una mala imagen de esta Comunidad Autónoma.

Tan sólo un día después, se publicaba otro mensaje en la página oficial de Facebook de Central Lechera Asturiana, pero una vez más su respuesta no era la idónea.

Además, desde un principio se debería de haber dado un mensaje claro pidiendo disculpas a los espectadores, y luego explicando cuál es el objetivo del anuncio.

Por otro lado, se puede decir que la gestión de crisis no ha sido positiva ya que un representante de la organización decía públicamente que no se retiraría el anuncio, pero horas después se publicaba el tercer mensaje por parte de la empresa en Facebook diciendo que además de no volver a emitir el anuncio se rodaría otra versión del mismo.

En mi opinión, es negativa la contradicción entre dos trabajadores de la misma empresa. Se tendrían que haberse puesto de acuerdo y seguir con la misma línea de comunicación, con el fin de generar confianza.

Aún así y aunque no se hubiese actuado de forma positiva en las redes sociales, publicando diferentes mensajes, hecho que hace que los usuarios pierdan la credibilidad, pienso que gracias a la modificación y a la retirada del anuncio de la polémica, esta pequeña crisis no afectó ni positivamente ni negativamente su reputación.

A mi parecer, hubiese modificado a positivo su reputación si desde un buen principio la figura de *Community Manager* hubiese hecho frente al problema tan solo con un mensaje, además de la retirada y modificación del anuncio.

Por lo tanto, la gestión de esta crisis tiene como protagonista el *Community Manager* de la organización, que supo reaccionar rápidamente pero su respuesta no fue eficaz y como consecuencia los usuarios perdieron la credibilidad de sus palabras. Aún así, desde la empresa se tomó el camino correcto y con la retirada del anuncio se dio la razón a todos los usuarios que protestaban y rechazaban el anuncio original.

## **Caso de estudio: Mercadona “Con la comida no se juega”**

### **Intervinientes**

- **Mercadona**, es una compañía de distribución perteneciente al segmento de supermercados. Actualmente está presente en 46 provincias de 15 Comunidades Autónomas con 1478 supermercados.
- **Programa Salvados**, es un programa que se emite en la cadena de televisión La Sexta, presentado por el periodista, humorista y guionista Jordi Évole. Actualmente *Salvados* es una referencia de programa crítico con la situación económica del país y todos aquellos que contribuyen en ella.
- **Banco de Alimentos**, constituyen organizaciones sin ánimo de lucro basados en el voluntariado y cuyo objetivo es recuperar excedentes alimenticios de nuestra sociedad y redistribuirlos entre las personas más necesitadas.

### **Contexto previo**

Salvados es un programa de actualidad que se emite en la cadena La Sexta. En el programa del día 9 de diciembre de 2012 a las 21h titulado “Con la comida no se juega”,<sup>54</sup> Jordi Évole mostraba a los espectadores la cantidad de comida que se desaprovechaba en este país. En el programa se entrevistó a Jaume Serra, responsable del Banco de Alimentos de Valencia, y en esta entrevista explicaba que el supermercado Mercadona no donaba nada a dicha organización pero que iba a tener una reunión con la compañía el lunes 12 de diciembre de 2012 para negociar un convenio. Hecho que finalmente sucedió.

### **Cronología de la crisis**

#### *9 de Diciembre, 2012*

De este modo, y a causa de las declaraciones de Jaume Serra empezaron a correr mensajes en las principales redes sociales que criticaban la forma de actuar del supermercado Mercadona.

---

<sup>54</sup> ATRESPLAYER. (2012). *Con la comida no se juega* [en línea]. Disponible en: [http://www.atresplayer.com/television/programas/salvados/temporada-6/noticia-episodio/salvados\\_2012120700251.html](http://www.atresplayer.com/television/programas/salvados/temporada-6/noticia-episodio/salvados_2012120700251.html) [Consultado 20 de marzo de 2014].

Sobre todo en Twitter, donde los usuarios no interpretaron correctamente las declaraciones del entrevistado, y en medio de miles de críticas llamaron a realizar un boicot con la “insolidaria” compañía. Aquellos que protestaron lo hicieron mediante los siguientes *hashtags*: *#tirarcomida*, *#PresiónCiudadana* *#EjerceTuPoder*, *#BoicotMercadona*,...



Ilustración 3 Muestra la indignación de los consumidores.



Ilustración 4 Imagen Capturada del canal de Twitter

## Estrategia de Gestión de Crisis

9 de Diciembre, 2012

Cabe destacar que ante el aluvión de críticas a causa de las declaraciones de Jaume Serra del Banco de Alimentos de Valencia, Mercadona supo reaccionar rápidamente. El *Community Manager* de la compañía respondió desde el primer momento cada uno de los comentarios de los usuarios de la comunidad, afirmando que Mercadona sí que colaboraba con Bancos de Alimentos de otras ciudades y respaldando su respuesta en pruebas reales que mostraban que Mercadona sí colaboraba con dicha organización.



Ilustración 5 Imagen Capturada canal de Twitter de  
@MercadonaSuper





Mercadona ha compartido un enlace.

4 de diciembre

¡Muchas gracias!

Con este video queremos agradecer el esfuerzo de todas las personas que el pasado fin de semana hicieron posible un gran proyecto solidario. <http://goo.gl/nqejF>



Colaboración de Mercadona con los Bancos de Alimentos.

Me gusta · Comentar · Compartir

2.575

A 10.568 personas les gusta esto.

Ver comentarios anteriores

51 de 1.299



**# Paula Toral** Buenas tardes, soy cliente de Mercadona desde hace mucho pero ante todo soy una consumidora que valora la responsabilidad social de las marcas que compra, especialmente que no sean sólo un capítulo lleno de aire caliente en sus informes anuales. Por eso me gustaría saber si tienen algún convenio con alguna organización social para distribuir el excedente de alimentos (aquellos que se descartan para la venta) de todos sus supermercados y de ser así en qué consiste y de qué forma lo llevan a cabo. Les agradecería una respuesta en este mismo canal ya que a buen seguro no soy su único cliente que se plantea esta pregunta. Muchas gracias por su atención.

Hace 10 horas a través de móvil · Me gusta · 1



**Mercadona** Gracias por tu comentario Carmen, como ves en el video SI donamos.

En Mercadona retiramos de la venta todos los productos que no son aptos (rotos, deteriorados, próximos a caducar, ya caducados), por no poder garantizar al cliente la máxima seguridad en el plazo habitual para su consumo. Los residuos que generamos se retiran por gestores autorizados, y el 65% de estos residuos se recicla para otros usos (biocombustibles, materia prima para piensos animales, ...). Estamos trabajando para aumentar este porcentaje. Creemos que ésta es la mejor medida, si no son aptos para su consumo no los entregamos a nadie. El riesgo alimentario es muy grande.

Ilustración 6 Imagen Capturada del canal de Facebook de Mercadona



Las principales noticias que demostraban dicha colaboración con el Banco de Alimentos y que enlazaba el *Community Manager* en sus respuestas eran los siguientes:

- “*Mercadona aporta 2.500 carros de comida al Banco de Alimentos*”<sup>55</sup>. En la siguiente noticia publicada el 30 de noviembre de 2012, explicaba que los Bancos de Alimentos de Cataluña, Aragón, Andalucía, Castellón y Tenerife gracias a una acción de Mercadona entre el mes de noviembre y diciembre consiguieron toneladas de alimentos. Pero además, Mercadona donaba 2.500 carros de comida extra, lo equivalente a 150 toneladas.
- “*Crónica banco de Alimentos Mercadona*”<sup>56</sup> es la prueba gráfica de la anterior noticia. En esta aparece un vídeo corporativo de la misma organización en el que explica que entre los días 20 de noviembre y 1 de diciembre, un total de 217 supermercados Mercadona cooperaron con el Banco de Alimentos con una gran campaña.  
En el mismo vídeo aparecen distintos presidentes de los distintos Bancos de Alimentos con los cuáles coopera Mercadona, explicando la gran labor que realizó Mercadona. Ésta consiguió recoger más de 1.000 toneladas de alimentos en sus centros, con la ayuda de voluntarios, clientes y trabajadores.

El día 11 de diciembre de 2012, tal y como afirma el diario ABC<sup>57</sup>, Mercadona firmaba un acuerdo con el Banco de Alimentos de Valencia, tal y como había avanzado Jaume Serra. De esta manera, la cadena de supermercados zanjaba de este modo el malentendido surgido en el programa “Salvados” de Jordi Évole.

Este caso de crisis muestra la necesidad de contestar rápidamente por parte de los expertos de comunicación online los comentarios y críticas. Y lo más importante, demostrar con pruebas que lo que se está afirmando es veraz, ya que así se consigue una absoluta credibilidad hacia tu marca.

---

<sup>55</sup> MERCADONA. (2012). *Mercadona aporta 2.500 carros de comida al Banco de Alimentos* [en línea]. Disponible en: <http://www.noticiasmercadona.es/mercadona-aporta-2500-carros-comida-banco-alimentos/>. [Consultado el 20 de marzo de 2014].

<sup>56</sup> MERCADONA. (2012). *Crónica banco de Alimentos Mercadona* [en línea]. Disponible en: <http://www.noticiasmercadona.es/cronica-banco-de-alimentos-mercadona/>. [Consultado el 20 de marzo de 2014].

<sup>57</sup> DIARIO ABC. (2012). *Mercadona firma un acuerdo con el Banco de Alimentos para donar comida* [en línea]. Disponible en: <http://www.abc.es/economia/20121210/abci-mercadona-firma-acuerdo-fesbal-201212101751.html> [Consultado el 20 de marzo de 2014].

## Conclusiones

En este caso se trata de una crisis que se ha originado en los medios de comunicación *offline* que ha generado reacciones en el contexto de Web 2.0 y más concretamente en las plataformas de las redes sociales; Facebook y Twitter.

Las reacciones por parte de usuarios fueron a gran escala, ya que se consiguió movilizar a mucha gente, además de crear grupos que forman comunidades de consumidores, ya sean actuales o potenciales de la marca, descontentos e indignados.

Realizaron una excelente gestión de crisis por parte de la organización, y más concretamente por parte del *Community Manager* de Mercadona. Esta figura siguió los pasos correctos, primero escuchó a los usuarios y luego reaccionó respondiendo a cada uno de ellos y manteniendo una conversación en línea siempre con un tono afectivo, transmitiendo calma y contestando de manera respectiva a cada uno de ellos. Además, uno de los factores más importantes es el hecho de que en cada respuesta se daba a los usuarios pruebas que confirmaban las palabras del *Community Manager* que demostraban la veracidad de sus palabras.

Pocos días después de la tormenta de críticas se publicó un artículo en la prensa escrita afirmando que efectivamente Mercadona había firmado un acuerdo para colaborar con el Banco de Alimentos de Valencia.

En mi opinión, las declaraciones en el medio de comunicación de masas por excelencia, la televisión, hubieran podido afectar muy negativamente tanto a la imagen como a la reputación de Mercadona, pero por el contrario creo que la marca reforzó aún más su imagen consolidando una rama indispensable en cualquier organización, su responsabilidad social, así como su reputación mostrando siempre la verdad desde el primer minuto, y aparte teniendo una actitud positiva frente a las críticas.

Además, se ha podido observar que Mercadona también utilizó otra plataforma de la Web 2.0, el blog corporativo, mencionado en el marco teórico del trabajo. Esta plataforma sirvió para apoyar las palabras del *Community Manager* en los medios sociales gracias a los vídeos y artículos que demostraban la verdad.

De este modo, pienso que Mercadona tenía un plan de crisis *online* perfectamente confeccionado y un responsable de comunicación *online* que reúne todas las características para ser un perfecto *Community Manager*: resolutivo, buen conversador y comprensivo con la comunidad.

## Caso de estudio: Tulipán “Tulipán y sus recetas”

### Intervinientes

- **Tulipán**, es una marca de margarina perteneciente al grupo Unilever y comercializada en España a partir del año 1948. Unilever constituye una gran compañía que opera en más de 190 países y que se define como una multinacional multilocal multicultural con mercados en todo el mundo<sup>58</sup>.
- **María Lunarillos**, autora de un *blog* dedicado a la cocina y a la preparación de dulces (<http://www.marialunarillos.com/blog/>)

### Contexto Previo

Tulipán es una de las marcas más queridas por sus consumidores. En su página web oficial, Tulipán la margarina del Grupo Unilever permite a los usuarios visualizar diferentes recetas para sus consumidores o clientes potenciales para que estos puedan hacer desayunos, postres, meriendas, etc. en sus casas y con su familia.



Ilustración 7 Página web oficial de Tulipán

Mientras que en su página oficial de Facebook, donde se puede acceder directamente desde la web de Tulipán publican continuas promociones y también las diferentes recetas de [www.tulipan.es](http://www.tulipan.es).

<sup>58</sup> UNILEVER. (2014). *Historia Unilever España*. [En línea]. Disponible en: <http://www.unilever.es/conocenos/unileverespana/historia/default.aspx>. [Consultado el 23 de marzo de 2014].

Además, Tulipán cuenta con un blog en el cuál tienen el reto de publicar 365 meriendas saludables con la margarina Tulipán ([www.merendatulipan.com](http://www.merendatulipan.com)).

## Cronología de la crisis

*21 de Abril, 2010*

En la fecha de 21 de abril de 2010, María Lunarillos una bloguera tinerfeña, autora de una página web dedicada exclusivamente a la cocina y a la preparación de dulces publicaba en la red un artículo denominado “Tulipán nos roba las fotos y les añade Margarina a nuestras recetas”, para denunciar el hecho de que la marca Tulipán había copiado su receta de su anterior blog titulado “Sopa de Cocodrilo”.

Aún así, la bloguera antes de acusar a la marca en la red, intentó ponerse en contacto por *mail* y a través de la misma página de Tulipán, sin obtener ninguna respuesta, por este motivo decidió dar voz a su protesta.

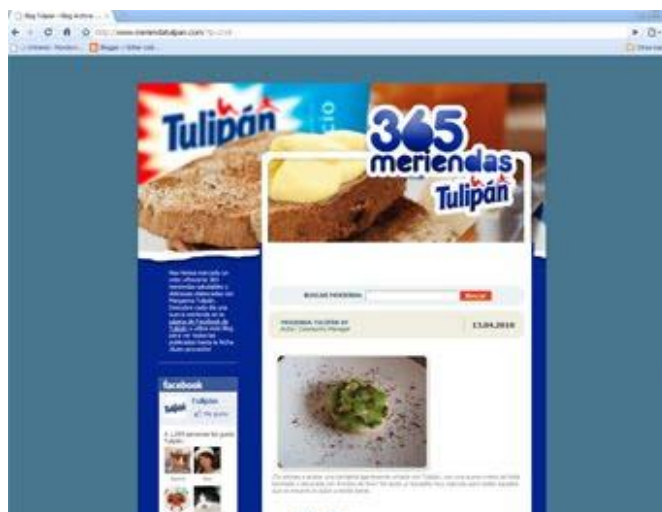


Ilustración 8 Imagen Capturada del blog de Tulipán 365 meriendas



Ilustración 9 Imagen Capturada del blog de María Lunarillos "Sopa de Cocodrilo"

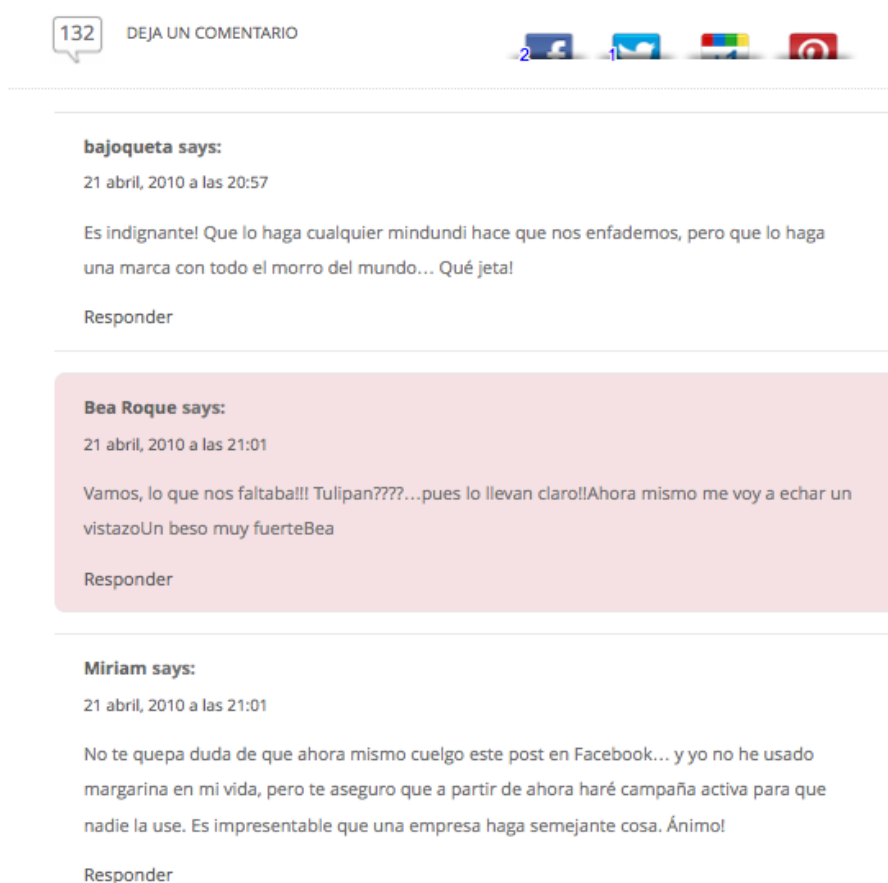
En su artículo publicado el 21 de abril de 2010 demuestra su indignación con la marca diciendo que:

*“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.” (21/04/2010).*

Al final del artículo, la autora menciona que no tiene página de Facebook y pide a sus seguidores que difundan la noticia.

*“Yo no tengo Facebook ni sé usarlo, pero tal vez muchos de vosotros sí estéis familiarizados con esta plataforma” (10/04/2013).*

María Lunarillos consiguió el efecto que quería y la noticia llegó a portales populares de la blogosfera dedicados a recetas y, sobretodo llegó a la página en Facebook de la marca Tulipán, donde en poco tiempo empezaron a llover las críticas por parte de los usuarios pedían explicaciones a la marca. Aquí podemos ver algunas reacciones de diferentes usuarios:



**Ilustración 10 Imagen Capturada de comentarios en el blog “Sopa de Cocodrilo”**

Tal y como se puede observar, los usuarios que comentaban en el *blog* de María Lunarillos estaban en contra de la acción que había hecho la marca, tanto es así que por ejemplo “@Miriam” decía que compartiría este hecho en su red social personal y tenía la intención de generar un *buzz* sobre lo ocurrido, lo que significa mala publicidad para la marca, y como consecuencia mala imagen.

## Estrategia de Gestión de Crisis

22 de Abril, 2010

En esta fecha, y sólo un día después de las críticas por parte de usuarios, la marca optó por deshabilitar los comentarios en su página de Facebook oficial (Tulipán España) para que nadie pudiera comentar.



Ilustración 11 Comunicado de Tulipán pidiendo disculpas

Aún así el mismo día 22 de abril de 2010, la marca se dio cuenta del *buzz* generado y de las repercusiones que este incidente podría tener en su reputación. De este modo decidió rectificar con el siguiente comunicado en su página de Facebook.

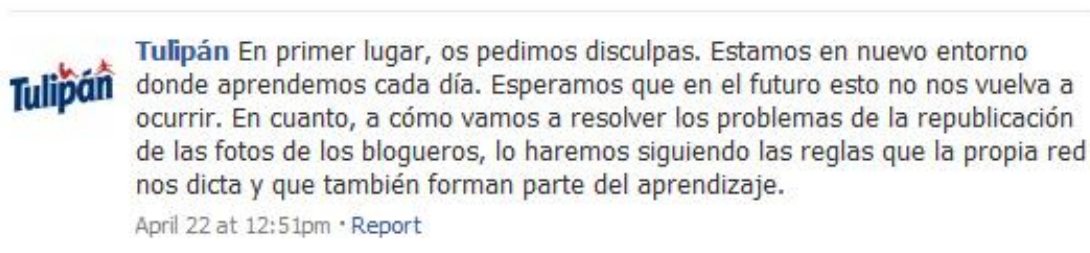


Ilustración 12 Comunicado de Tulipán en su canal de Facebook

Así, la marca Tulipán consiguió subsanar el error y como bien publicó María Lunarillos en un artículo en su blog, titulado “Tulipán pidió disculpas públicas y personales”, la marca contactó con ella vía telefónica y por mail.

Finalmente, Tulipán consiguió arreglar el incidente, pero debemos preguntarnos si su estrategia de gestión de crisis fue la más acertada.

## **Conclusiones**

Esta crisis, a diferencia de las demás crisis esta es una situación que nace en los medios digitales y muere también en esta misma plataforma, y por lo tanto se trata de una “Crisis con origen en las relaciones de los medios sociales y repercusión centrada en los medios sociales”.

Según mi opinión, todo el mundo puede cometer errores y más si quién se encuentra detrás de la pantalla es una persona de carne y huesos. Aún así la estrategia no estuvo bien canalizada, ya que pienso que desde un buen principio tendrían que haberse puesto en contacto directamente tanto con María Lunarillos como con los demás blogueros, pidiendo disculpas personalmente y no adoptando una actitud de silencio. Si se hubiera reaccionado así por parte de la organización, la noticia no se hubiera publicado en los medios sociales y no se habría generado el *buzz* en torno la marca.

Además, antes de todo lo ocurrido pienso que la marca podría haberse puesto de acuerdo con los *bloggers* más influyentes del sector para poder nombrarles como autores de la receta.

A partir de aquí, la empresa no supo reaccionar correctamente ni rápidamente en los medios sociales, ya que no deberían de haber censurado los comentarios de los usuarios y tendrían que haber sido completamente transparentes desde un buen principio asumiendo el error que habían cometido, y por el contrario, no justificándolo, ya que de este modo seguramente se habrían ganado la confianza por la mayor parte del público.

Aunque pienso que su estrategia de gestión de crisis no fue acertada, creo que la empresa se dio cuenta de que no había actuado correctamente y se puso en contacto personalmente con María Lunarillos asumiendo el error y pidiendo disculpas. Dicha bloguera comunicó a sus seguidores que la marca había rectificado.

Por lo tanto, no creo que este incidente afectase a la reputación de la organización pero si a su imagen, ya que aquellos seguidores del blog “365 meriendas” de Tulipán seguramente perdieron la confianza que tenían hacia la marca.



## **Caso de estudio: Mediaset “Cuatro y Manolo Lama”**

### **Intervinientes**

- **Manolo Lama Jiménez**, nacido en 1962 es un conocido periodista deportivo español. Trabaja en televisión para Cuatro del grupo Mediaset y en radio para la cadena COPE.
- **Cuatro**, es un canal de televisión privado español operado por el grupo Mediaset España Comunicación, perteneciente a la compañía italiana Mediaset. En enero de 2011 la cadena de televisión se fusionó con Telecinco.

### **Contexto previo**

Manolo Lama Jiménez, más conocido como Manolo Lama es un periodista deportivo de la cadena Cuatro, tal y como hemos apuntado anteriormente. El periodista se encontraba en la ciudad de Hamburgo para hacer un directo horas antes del partido de la final de la Europa League en el cuál se enfrentaban Atlético de Madrid y Athletic de Bilbao.

### **Cronología de la crisis**

*12 de Mayo, 2010*

Manolo Lama enlaza un directo con las noticias de Cuatro desde Hamburgo acompañado de algunos aficionados, tan solo horas antes de que se disputara la final. El periodista se acerca a un mendigo de las calles y empieza a abordarle haciendo broma empezando a tirarle monedas junto a sus acompañantes.

El periodista no duda en seguir la broma y tira en el cuenco diferentes objetos como bufandas, móviles, tarjetas de crédito, entre otros. Además, Manolo Lama cerró su intervención, desde mi punto de vista, con una desafortunada frase: “Por lo menos va a tener el hombre para ver el partido tranquilito y caliente”.

*13 de mayo 2010*

Las consecuencias no tardaron en llegar, y solo un día después la red había sido inundada con críticas al presentador.

En la red social de Twitter había cientos de *tweets* que pedían que Manolo Lama se disculpase ante la audiencia con el *hashtag* #disulpaslama.

Del mismo modo, en la red social Facebook, se abrió un grupo con casi 5.800 seguidores<sup>59</sup> en menos de un día en el que se pedía su dimisión con el título “*Que despidan a Manolo Lama y a sus compañeros por humillar a un mendigo*”.



Ilustración 13 Grupo de Facebook pidiendo la dimisión de Manolo Lama<sup>60</sup>

También se creó un grupo titulado “*Queremos que Manolo Lama pida disculpas por humillar a un mendigo*” que a día 20 de mayo de 2014 tiene un total de 4.037 seguidores:



Ilustración 14 Grupo de Facebook pidiendo que Manolo Lama se disculpe por humillar a un mendigo<sup>61</sup>

<sup>59</sup> PRNOTICIAS. (2010). *Facebook y Twitter se levantan contra las burlas de Manolo Lama a un mendigo* [en línea]. Disponible en: <http://www.prnoticias.com/index.php/home/553-internet/10056050-facebook-y-twitter-se-levantan-contra-las-burlas-de-manolo-lama-a-un-mendigo#Red1MWMXcqXNMycD> [Consultado el 26 de marzo de 2014].

<sup>60</sup> FACEBOOK. (2010). *Grupo de Facebook: Queremos que Manolo Lama pida disculpas por humillar a un mendigo* [en línea]. Disponible en: <https://www.facebook.com/pages/Queremos-que-Manolo-Lama-pida-disculpas-por-humillar-a-un-mendigo/121213197908187?fref=tsl> [Consultado el 26 de marzo de 2014].

15 de Mayo, 2010

El diario “Morgen Post” de Hamburgo localiza a “Kalle”, de 49 años el hombre del cuál Manolo Lama ridiculizó. En unas declaraciones, Kalle decía: “Me siento herido, estoy realmente molesto. No pueden burlarse así de mí. No he entendido ni una palabra y no me pidieron ningún permiso. Nunca me había sucedido nada parecido en los más de siete años que llevo pidiendo en el mismo Puente de Reese”.

En el diario alemán, la noticia aparecía en portaba. Informaba sobre el caso con todo detalle, video traducido en alemán y fotografías de “Kalle”.



Ilustración 15 Diario "Morgen Post" de Hamburgo

17 de Mayo, 2010

Según informaba el diario El Mundo<sup>62</sup>, La Secretaria de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información (Setsi) dependiente del Ministerio de Industria, abrió un expediente a la cadena de televisión a causa de las polémicas imágenes que protagonizó.

Tal y como explica el diario El Mundo, la Ley General Audiovisual considera estas acciones una infracción muy grave. El artículo 57.1 de la citada normativa tipifica como infracciones muy graves “la emisión de contenidos que de forman manifiesta fomenten [...] el desprecio o la discriminación por cualquier circunstancia personal o social”.

<sup>61</sup> FACEBOOK. (2010). Grupo de Facebook: Queremos que Manolo Lama pida disculpas por humillar a un mendigo [en línea]. Disponible en: <https://www.facebook.com/pages/Queremos-que-Manolo-Lama-pida-disculpas-por-humillar-a-un-mendigo/121213197908187> [Consultado el 26 de marzo de 2014].

<sup>62</sup> EL MUNDO. (2010). Industria abre expediente a Cuatro por el vídeo de Manolo Lama y el indigente. [en línea]. Disponible en: <http://www.elmundo.es/elmundo/2010/05/17/television/1274085925.html> (Fecha 17/05/2010) [Consultado el 26 de marzo de 2014].

Cabe destacar, que según informaba el diario El Economista<sup>63</sup>, el 25 de mayo de 2011, el Ministerio de Industria no sancionaría a Cuatro por las imágenes emitidas. La Setsi archivó la investigación por este asunto.

18 de Mayo, 2010

Opel España, patrocinador del programa Deportes Cuatro, reclamaba unas disculpas públicas de Manolo Lama y pedían que se les desvinculase de la desafortunada acción del periodista. Cada comentario que recibía el comunicado de Opel había sido contestado por su *Community Manager*, y por lo tanto, su atención al público fue impecable.



**Opel** Dear all, following the discussion this weekend on Cuatro TV & Manolo Lamas, we have contacted the channel and are waiting for an official reply from them. We regret that your FB forum was closed, but out of respect for all of the other Opel Facebook Fans we would like to ask you not to use our page as the hub for discussion. We will come back with a feedback soon. Thank you Vijay Iyer (Opel Intl. Social Media Team)

Ilustración 16 Comunicado oficial de Opel en su canal de Facebook

*“Hemos estado trabajando todo el fin de semana y estamos en contacto con la Cadena Cuatro y CNN+ para que pidan disculpas públicamente a Opel y oficialmente desvinculen completamente a la marca de esta lamentable acción”. En estos duros términos se ha expresado Opel España a través de la página de Opel en Facebook para calmar al aluvión de usuarios que exigen a la empresa que retire su patrocinio al programa de deportes de Cuatro tras una conexión en directo con Hamburgo en la que se convirtió a un mendigo en parte de un espectáculo que miles de personas han considerado denigrante.*

*Por favor, entended que Opel patrocina los deportes precisamente porque se identifica con muchos de los valores que están intrínsecos en la práctica del deporte, pero de ninguna manera puede identificarse con actitudes o comportamientos de las personas que los retransmiten, ni con los contenidos en general de esta u otras cadenas. Esperamos ver pronto las disculpas oficiales de la cadena”, continúa el comunicado publicado por uno de los responsables de comunicación de la marca.”*

23 de Mayo, 2010

Según informaba el periódico digital El Mundo, varias ONG y asociaciones de telespectadores pidieron la una disculpa pública por parte de Manolo Lama.

---

<sup>63</sup>ECODIARIO. (2011). *Industria absuelve a Cuatro por el caso de Manolo Lama y el mendigo*. [en línea]. Disponible en: <http://ecodiario.eleconomista.es/sociedad/noticias/3108435/05/11/Industria-absuelve-a-cuatro-por-el-caso-de-manolo-lama-y-el-mendigo.html#.Kku8yJtV8oI3WHK>. [Consultado el 26 de marzo de 2014].

Este mismo día, la empresa Farblut Entertainment, creadora del juego *online* “Mendigogame” ha pedido a Manolo Lama que se disculpe personalmente con “Kalle” y que demostrara su generosidad dejándole un donativo. El responsable de la organización, Marion Sachs, con palabras literales creyó inconcebible que un profesional de la información se burlara ante su país de las desgracias de un indigente.

## **Estrategia de gestión de crisis**

*13-17 de Mayo, 2010*

El 13 de Mayo Elena Sánchez, directora de contenidos de Cuatro pidió disculpas a través de su Twitter personal en nombre de Manolo Lama y Cuatro<sup>64</sup>.

Por su parte, dos días después del directo, Manolo Lama en una conexión a las 15:00h en el programa de deportes de Cuatro<sup>65</sup> pidió disculpas públicas por burlarse de un mendigo y explicaba que había sido un mal entendido, que en ningún caso quería herir a nadie y que estaba realmente arrepentido de lo sucedido.

Además, según la agencia EFE, el 17 de Mayo de 2010 Cuatro envió un comunicado remitido a Efe<sup>66</sup> y que ésta lo explica del siguiente modo:

*“La cadena expresa su sorpresa por la apertura de un expediente informativo sobre la emisión en Noticias Cuatro Deportes, el pasado 12 de mayo, “de un breve episodio en directo desde Hamburgo en el que aparece un mendigo que ha originado una polémica especialmente protagonizada por las redes sociales”.*

*“La cadena -señala el comunicado- no deja de sorprenderse de que un asunto que en todo caso pudiera ser merecedor de un reproche por falta de sensibilidad, quiera ser convertido en una causa general, en un país donde no faltan episodios de mucha mayor gravedad en el manejo de los medios”.*

*La cadena señala que ha pedido explicaciones a Manolo Lama y que “cree en la buena fe del periodista y desea que su brillante trayectoria profesional no quede empañada por un hecho que lamenta”.*

---

<sup>64</sup> CUATRO. (2010). Elena Sánchez, directora de contenidos de Cuatro, pide disculpas en twitter en nombre de Lama y Cuatro. [en línea]. Disponible en: [http://www.cuatro.com/blogs/practicacuatro/Elena-Sanchez-directora-contenidos-Lama\\_6\\_1028040001.html](http://www.cuatro.com/blogs/practicacuatro/Elena-Sanchez-directora-contenidos-Lama_6_1028040001.html) [Consultado el 26 de marzo de 2014].

<sup>65</sup> YOUTUBE.(2010). Manolo Lama pide perdón. [En línea]. Disponible en: [https://www.youtube.com/watch?v=OihdL1YM4\\_Q](https://www.youtube.com/watch?v=OihdL1YM4_Q) [Consultado el 26 de marzo de 2014].

<sup>66</sup> AGENCIA EFE. (2010). Cuatro se disculpa por el vídeo del mendigo pero defiende la buena fe de Lama. [en línea]. Disponible en: [http://www.google.com/hostednews/epa/article/ALeqM5hYsA\\_NMOieYua4tUbK1FgG4M0QMQ](http://www.google.com/hostednews/epa/article/ALeqM5hYsA_NMOieYua4tUbK1FgG4M0QMQ) [Consultado el 26 de marzo de 2014].

*En la nota pide nuevamente disculpas al mendigo y a todos los espectadores que se hayan sentido “molestos” por el episodio ocurrido horas antes de la final de la Europa League entre el Atlético de Madrid y el Fulham.*

*Sobre el expediente de Industria, subraya que “Cuatro atenderá estas diligencias a las que aportará tanto la secuencia objeto de investigación como las rectificación y disculpas ofrecidas por el periodista que dirigía la conexión, así como el comunicado de la cadena en el que ésta, desde el primer momento, lamenta el error y asume las críticas recibidas”.*

*La cadena expresa asimismo su “compromiso editorial para fomentar entre sus profesionales el máximo respeto a las personas de toda condición y especialmente, con las minorías y los marginados”.*

*El pasado martes en la emisión de Noticias Cuatro Deportes, Lama, que se encontraba en Hamburgo para cubrir el encuentro de la final de la Europa League entre el Atlético y el Fulham, solicitaba ayuda para el indigente para “demostrarle a España que la gente es generosa”.*

*Además, el locutor aseguraba del “sin techo” que “lleva aquí pasando frío bastante tiempo” y quiere que “los atléticos tengan un detalle con él”.*

*También se podía ver a los aficionados rodeando al hombre y depositando en un cuenco dinero, tarjetas de crédito, bufandas e incluso móviles.*

*Este expediente es el paso previo a un “eventual expediente sancionador”, según han explicado a EFE fuentes de Industria, que han agregado que “no hay un plazo determinado” para su resolución.*

*El artículo 57.1 de la nueva Ley General Audiovisual, que entró en vigor el 1 de mayo, considera una infracción muy grave “la emisión de contenidos que de forma manifiesta fomenten el odio, el desprecio o la discriminación por motivos de nacimiento, raza, sexo, religión, nacionalidad, opinión o cualquier otra circunstancia personal o social”.*

*Por ello, la cuantía de la sanción aplicable se situaría entre los 500.001 y el millón de euros.”*

De este modo, tanto la cadena de televisión como Manolo Lama daban por cerrado el tema, asumiendo rápidamente todas las críticas recibidas y reconociendo el gran error cometido.

## **Conclusiones**

En primer lugar hay que destacar que un profesional de la comunicación con una larga trayectoria en los medios, nunca tendría que haber actuado como lo hizo Manolo Lama.

Esta crisis sucede por unas declaraciones en los medios de comunicación *offline* que se amplifican a los medios digitales. Tuvo una gran repercusión en los medios de comunicación de masas, y la mayoría de diarios tanto digitales como escritos nacionales e internacionales informaban de lo sucedido.

Seguramente la cadena de televisión Cuatro no se esperaba este hecho sucedido. En mi opinión, no se actuó de forma correcta en los medios digitales, ya que en ningún momento aparece la figura de *Community Manager*, un grave error por parte de la organización ya que no se contestan las críticas u opiniones de los usuarios, y por lo tanto da la sensación como si no se les tuviese en cuenta. Sin embargo, la responsable de contenidos de la cadena Cuatro se percató de la gravedad del asunto en los medios digitales y decidió pedir disculpas a los espectadores y/o usuarios.

Por el contrario, pienso que la crisis sí se gestionó de manera correcta en los medios de comunicación *offline* donde Manolo Lama se disculpó públicamente en el mismo programa donde había nacido la crisis, además de publicar una nota de prensa formal por parte de la cadena de televisión que también se publicaba en los medios digitales.

Fue una crisis que dañó muchísimo la imagen del presentador Manolo Lama y como consecuencia su reputación como periodista, así como la de su cadena de televisión, aunque pidiera perdón al día siguiente.

De este modo, hablamos de una crisis desde el punto de vista *online* mal gestionada, ya que en ningún momento aparece un profesional de la comunicación *online* para gestionar las críticas de la red, hecho que provoca una imagen *online* negativa y como consecuencia una mala reputación corporativa.



## **Caso de estudio: Ikea “Ikea y las bacterias fecales”**

### **Intervinientes**

- **Ikea**, es una compañía internacional de origen sueco, líder en el mercado de la distribución de mobiliario y objetos de decoración para el hogar. Ofrece un amplio surtido de productos funcionales, de calidad y diseño, a precios asequibles. Desde 1982, el Grupo IKEA es propiedad de una fundación de Holanda llamada Fundación Stichting INGKA.
- **República de China**, estado independiente situado en el Extremo Oriente de Asia<sup>67</sup>.

### **Contexto previo**

En el mes de Enero de 2013 llegaron a Shangai un cargamento de 1.800 pasteles de tarta de chocolate importadas desde Suecia que había fabricado Ikea. Las autoridades sanitarias chinas procedieron a realizar un análisis del estado en el cuál se encontraban las tartas y hallaron altos niveles de bacterias coliformes, lo que indicó que se trataba de una contaminación fecal. Se trata de un grupo de bacterias que se encuentran en el intestino y las heces humanas y cuya medición se utiliza habitualmente como indicador de contaminación en alimentos.

Ikea se vio obligada a retirar de sus restaurantes en 23 países sus pasteles por contaminación bacteriana.

Después de que saltara la noticia, los principales portavoces de la compañía aseguraban que sus productos procedían de un proveedor de primera calidad. La cadena aseguraba que los niveles de bacteria detectados eran muy bajos y que por lo tanto no suponían ningún riesgo para la salud de sus consumidores.

---

<sup>67</sup> WIKIPEDIA (2014). *República de China*. [en línea]. Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Rep%C3%BAblica\\_de\\_China](http://es.wikipedia.org/wiki/Rep%C3%BAblica_de_China) [Consultado el 3 de mayo de 2014].



## Cronología de la crisis

5-6 de Marzo, 2013

Ante esta alarmante situación, los comentarios no tardaron en llegar a su página de Twitter oficial @IKEA\_Spain:



Ilustración 17. Imagen Capturada canal de

Así, como en su página de Facebook oficial Ikea España:



Ilustración 18. Imagen Capturada canal de Facebook

La noticia no tardó ni un día en llegar a los medios de comunicación, y en especial, los periódicos online más importantes, tanto nacionales como internacionales. La Vanguardia, el mismo día 05/03/2013 titulaba “Ikea retira de 23 países su pastel de chocolate tras detectar bacterias fecales<sup>68</sup>”, mostrando una fotografía de una de las tartas de chocolate de Ikea.

Otros diarios de gran influencia como *El Público*, *El País* o *El Mundo* también dieron importancia a la noticia, informando hasta del último detalle y con fotografías de la tarta de Ikea retirada.

Cadenas de televisión de nivel nacional *RTVE* o *Antena 3* también se hicieron eco de la noticia.

## Estrategia de gestión

5-6 de Marzo, 2013

Lejos de contestar a cada uno de los usuarios que criticaban y/o comentaban el hecho de que encontrasen bacterias fecales en las tartas de chocolate de la multinacional suiza.

En su página oficial de Twitter @IKEA\_Spain publican la siguiente información:



Ilustración 19. Imagen Capturada canal Twitter @IKEA\_Spain

En paralelo en su página de Facebook oficial de IKEA España también informaban sobre esta situación:



Ilustración 20. Imagen Capturada canal de Facebook IKEA España

<sup>68</sup>LA VANGUARDIA. (2013). *Ikea retire de 23 países su pastel de chocolate tras detectar bacterias fecales*. [en línea]. Disponible en: <http://www.lavanguardia.com/salud/20130305/54368026637/china-detecta-pastel-chocolate-ikea-bacterias-fecales.html>. [Consultado el 28 de marzo de 2014].

Hay que destacar que si clicamos en enlace del comunicado de Ikea, nos dirige directamente a su página web en el apartado “Sala de Prensa”. Aún así, si buscamos el comunicado a partir de palabras claves y con la fecha exacta, el buscador no da resultados.

Aun así, según informaba Cuatro el día 05.03.2013 en el comunicado, Ikea Ibérica confirmaba que no había ningún producto en España proveniente de los lotes afectados por las trazas de bacterias coliformes, en relación a la tarta de chocolate y caramelo en la que se ha detectado trazas de esas bacterias en Shanghai (China).

*“Ikea Ibérica informa que, tras comprobar todas las existencias de este producto, no hay, ni ha habido, ningún producto en España proveniente de los lotes afectados por las trazas de bacterias coliformes”*, señala en el comunicado.

La compañía de decoración sueca reitera que su compromiso se basa *“en ofrecer alimentos de alta calidad, seguros, saludables y producidos de manera responsable”*.

## **Conclusiones**

La falta de diálogo mostrada por la organización desde que sucedió este hecho permitió que se desatara la polémica en torno a Ikea. Si lo que se pretende es no dañar tu reputación y mantener una imagen positiva, sólo es posible cuando los consumidores encuentran el diálogo con la empresa y ésta les facilita la información. Además, la falta de escucha no es permitida para una marca en las redes sociales.

La compañía se limitaba a publicar un comunicado de prensa en las redes sociales de Facebook y Twitter, pero en ningún momento se contestó a las críticas o comentarios recibidos.

La gestión de crisis puesta en acción por Ikea no deja ningún aspecto positivo aunque luego la compañía retirase las tartas a 23 países y publicara un comunicado reiterando la alta calidad de sus productos, el ataque sufrido por Ikea ha tenido consecuencias y repercusiones a nivel de imagen dejando evidentes rastros en la red y sobre todo en los medios sociales.

Si a través de las redes sociales Ikea hubiese mostrado una actitud positiva y hubiera contestado los comentarios de los usuarios informándoles de los avances hechos, la situación se habría vuelto una oportunidad para la compañía para poder demostrar que sabía escuchar y lo más importante, rectificar.

Cabe destacar que es muy difícil medir los daños reputacionales ya que por su historial empresarial y/o por su reputación, la empresa ha sufrido más de un boicot, lo cual nos hace deducir que su buena reputación está constantemente en peligro.

## **Caso de estudio: Air Europa “Air Europa deniega viajar sola a una pasajera en silla de ruedas”**

### **Intervinientes**

- **Air Europa**, es una compañía aérea que pertenece al grupo turístico Globalia. Fundada en 1986, actualmente se trata de la segunda compañía aérea española que transporta más pasajeros en todo el año<sup>69</sup>.
- **Mara Zabala**, Senior en Responsabilidad Corporativa, Comunicación Interna y Marca.<sup>70</sup>

### **Contexto previo**

El día 30 de mayo de 2013, Air Europa denegó el embarco a un vuelo a Mara Zabala debido a una discapacidad que la mantiene en una silla de ruedas. La compañía aérea consideró que no podía valerse por sí misma, Mara Zabala no contaba con acompañante. Tras intentar, sin éxito, convencer al personal de la aerolínea de que le permitiera volar, decide escribir un *tweet* que se convertirá, en muy poco tiempo, en una crisis reputacional de gran magnitud.

Cabe destacar, que Mara Zabala ya había viajado sola anteriormente tanto con Air Europa como con otras compañías aéreas.

### **Cronología de la crisis**

#### *30 de mayo de 2013*

El mismo día que le denegaron volar, Mara Zabala decide escribir el siguiente *tweet* con el objetivo de que la compañía ratificase y no impidiera a personas en sillas de rueda, no viajar sin acompañante.

---

<sup>69</sup> AIR EUROPA. *Información corporativa Air Europa*. [en línea]. Disponible en: [http://www.aireuropa.com/waeam/es/estaticos/informacion/air\\_europa.html](http://www.aireuropa.com/waeam/es/estaticos/informacion/air_europa.html) [Consultado el 30 de marzo de 2014].

<sup>70</sup> LINKEDIN. *Información de Mara Zabala*. [en línea]. Disponible en: <http://es.linkedin.com/in/marazabala> [Consultado el 30 de marzo de 2014].

A día de 28 de marzo de 2014, este *tweet* ha alcanzado los 2.593 *retweets* y un total de 94 favoritos. Por lo tanto, este texto tenía todos los ingredientes para llamar la atención al *Community Manager* de la compañía. El mismo 30 de mayo de 2013, su respuesta fue la siguiente:



Ilustración 21 Imagen Capturada del canal de Twitter de @mara\_zabala

El *Community Manager*, basó su respuesta en el “Reglamento (ce) nº 1107/2006 del parlamento europeo y del consejo de 5 de julio de 2006 sobre los derechos de las personas con discapacidad o movilidad reducida en el transporte aéreo”.



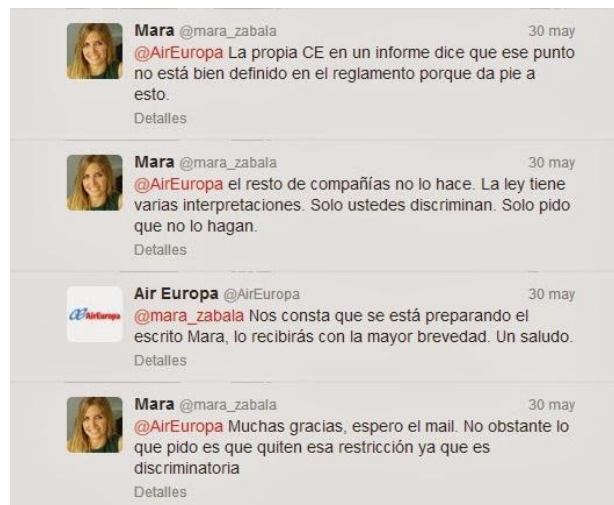
Ilustración 22 Imagen Capturada de la respuesta de @AirEuropa

Pero, de hecho la pasajera estaba totalmente preparada para esta respuesta por parte de la compañía fundamentada en el reglamento y utiliza los mismos términos para rebatir los argumentos de Air Europa.



Ilustración 23 Imagen Capturada de la respuesta de @mara\_zabala

La conversación con @AirEuropa sigue en el *timeline* de Mara Zabala:



**Ilustración 24 Imagen Capturada de la conversación en el canal de Twitter**

El mismo día 30 de mayo de 2013, Mara Zabala descontenta con la respuesta que le ha proporcionado Air Europa empezaba a nombrar *influencers*, líderes de opinión tanto en los medios de comunicación online como en los medios de comunicación offline. Vemos algunos ejemplos:



**Ilustración 27 Imagen Capturada del Twitter @mara\_zabala mencionando a @CERMI\_Madrid**



**Ilustración 26 Imagen Capturada del Twitter @mara\_zabala mencionando a @jordievole**



**Ilustración 28** Imagen Capturada del Twitter de @mara\_zabala mencionando a @DefensorPuebloE

4-7 Junio, 2013

Llegados a este punto, la noticia tenía todos los ingredientes necesarios para que este caso se convirtiera en una noticia de interés público, por lo que las reacciones en los diferentes medios no tardaron en llegar;

Los medios de comunicación online y, en especial, los periódicos online no tardaron en hacerse eco de la noticia y el 4 de Junio hicieron público lo sucedido.

Destacamos los artículos de periódicos con una gran tirada en Internet, como: El País, El Economista, Europa Press,... En los que se explica detalladamente todo lo sucedido.

- *Air Europa impide viajar solos a quienes usen silla de ruedas.*<sup>71</sup>
- *Una pasajera en silla de ruedas denuncia que Air Europa no la dejó viajar sola.*<sup>72</sup>

En los días anteriores, los medios de comunicación *offline* también incidieron en el tema. La noticia aparecía en La Sexta Noticias<sup>73</sup> y en la cadena de televisión Cuatro<sup>74</sup> se entrevistó a Mara Zabala, donde ésta afirma que lo sucedido es un hecho discriminatorio por parte de Air Europa, ya que otras compañías sí que la habían dejado viajar sola.

<sup>71</sup> EL PAÍS. (2013). *Air Europa impide viajar solos a quienes usen silla de ruedas*. [en línea]. Disponible en: [http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/05/31/actualidad/1370028812\\_568622.html](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/05/31/actualidad/1370028812_568622.html). [Consultado el 3 de Abril de 2014].

<sup>72</sup> LAINFORMACIÓN.COM (2013). *Una pasajera en silla de ruedas denuncia que Air Europa no la dejó viajar sola*. [En línea]. Disponible en: [http://noticias.lainformacion.com/asuntos-sociales/discapitados/una-pasajera-en-silla-de-ruedas-denuncia-que-air-europa-no-la-dejo-viajar-sola\\_ZSNqQ26113LsCFjRRuceH6/](http://noticias.lainformacion.com/asuntos-sociales/discapitados/una-pasajera-en-silla-de-ruedas-denuncia-que-air-europa-no-la-dejo-viajar-sola_ZSNqQ26113LsCFjRRuceH6/). [Consultado el 3 de Abril de 2014].

<sup>73</sup> LA SEXTA. (2013). *La Sexta Noticias*. [En línea]. Disponible en: <http://www.atresplayer.com/directos/television/lasexta/>. [Consultado el 3 de Abril de 2014].

<sup>74</sup> CUATRO. (2013). *Mara no es autosuficiente para Air Europa*. [En línea]. Disponible en: [http://www.cuatro.com/noticias/sociedad/silla\\_de-ruedas-Air-Europa-autosuficiente\\_2\\_1615980178.html](http://www.cuatro.com/noticias/sociedad/silla_de-ruedas-Air-Europa-autosuficiente_2_1615980178.html) [Consultado el 3 de Abril de 2014].



Mara Zabala afirma que ella tiene una autonomía y que es capaz de ser autosuficiente bajo cualquier circunstancia.

Además, el día 5 de junio de 2013, el partido político del PP también reaccionó en contra de Air Europa. Tal y como explica Europa Press en la noticia “*El PP pide una reunión con Air Europa sobre la mujer en silla de ruedas a quien impidió viajar sola*”<sup>75</sup> el portavoz del Grupo Parlamentario Popular en la Comisión de Discapacidad en el Congreso de los Diputados, Francisco Viñó, expresó su negativa hacia Air Europa ante lo sucedido y solicitaba una reunión con los responsables de la aerolínea.

Su compañera del partido, Rosa Estarás comunicó a Bruselas lo sucedido y pidió que se cumpliera el reglamento de la UE. Se refiere al Reglamento (CE) 1107/2006, de 5 de julio anteriormente citado.

### *12 de junio de 2013*

A pesar del eco de la noticia y de su interés público, según Mara Zabala, la compañía aérea Air Europa no se pronunció al respecto y la afectada aún no había recibido ninguna respuesta contundente.



Ilustración 29 Imagen Capturada del Twitter @mara\_zabala

### *14 de junio de 2013*

Mara Zabala, insistente ahora pregunta el por qué la dejaron viajar sola en Semana Santa, solo unas semanas anteriores de que le denegaran viajar el día 30 de mayo de 2013. En esta publicación, la afectada recibe respuesta directa de Air Europa, quiénes le informan de que están recopilando toda la información para añadirla a la reclamación en trámite.

<sup>75</sup> EUROPAPRESS. (2013). *El PP pide una reunión con Air Europa sobre la mujer en silla de ruedas a quien impidió viajar sola*. [En línea]. Disponible en: <http://www.europapress.es/epsocial/discapacidad-00330/noticia-pp-pide-reunion-air-europa-mujer-silla-ruedas-quien-impidio-viajar-sola-20130605181824.html>. [Consultado el 3 de Abril de 2014].



**Ilustración 30 Imagen Capturada del canal de Twitter. Conversación entre @mara\_zabala y @AirEuropa**

## **Estrategia de gestión de crisis**

*30 Mayo, 2013*

Después de que Mara Zabala difundiera la noticia por la red, tal y como hemos podido observar anteriormente, el mismo día el *Comunity Manager* de Air Europa le contestaba justificando la acción de la compañía con el Reglamento (CE) nº 1107/2006.

Al ver el descontento de Mara Zabala frente la contestación de la compañía aérea, la afectada sigue denunciando la acción y mencionando a @AirEuropa para que le de alguna explicación.

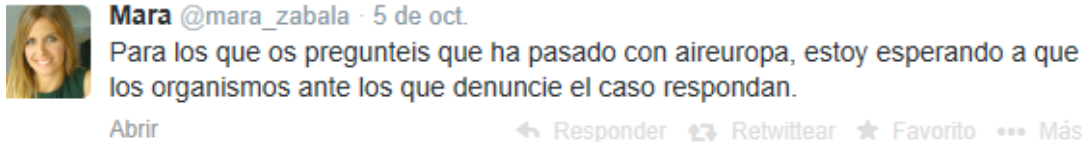
*31 Mayo, 2013*

El profesional de la comunicación online, ante la insistencia de la usuaria le contesta que la compañía está gestionando la reclamación.

Estas fueran las dos respuestas que le dieron directamente a Mara Zabala. Aún así, el 10 Junio de 2013, Juan José Hidalgo concedía una entrevista al diario El País, en la que, tal y como informa el diario online El Economista, este justificaba la negativa de Air Europa a que una persona discapacitada vuele sola porque *“hemos cumplido la normativa internacional que dice que una persona no puede volar sola si, como aseguró, no puede valerse por sí misma”*.

5 de octubre, 2013

Desde esta fecha y hasta el momento (a día 28 de mayo de 2014) no ha habido una solución para Mara Zabala y para las millones de personas a las que representa.



**Ilustración 31 Imagen Capturada del Twitter de @mara\_zabala confirmando que no ha recibido respuesta por parte de la organización**

## Conclusiones

En mi opinión, la compañía Air Europa subestimó la situación y no dio peso a la palabra del cliente que se convirtió en la principal protagonista y portavoz de millones de personas que se encontraban en su situación.

Se ha comprobado que la insatisfacción de un cliente puede causar eventos nefastos para la empresa a nivel reputacional. En este caso, el descontento de Mara Zabala creó un espiral de insatisfacción en la red y, como consecuencia, fuera de ella si no se toman las medidas necesarias.

Air Europa gestionó negativamente esta crisis, es verdad que se inició una conversación con la cliente descontenta pero la respuesta por parte de la organización no fue ni mucho menos la adecuada, ya que se limitaron a responder de una manera nada empática. Además, tampoco habían previsto que Mara Zabala tendría preparada una contra-respuesta que dejaría en evidencia a la empresa.

En este caso, la cliente supo gestionar excelentemente su propuesta buscando líderes de opinión que la apoyasen, fue tanto el éxito que la noticia trascendió a los medios de comunicación *offline*, y además se involucraron individuos públicos con una alta influencia.

En mi opinión, la organización hubiera tenido que actuar de manera que no dejase la posibilidad de seguir desatando el descontento y hablando mal de la empresa, actitud del todo justificada considerando que Air Europa no percibió la importancia de atender a las necesidades de Mara Zabala.

En este caso, sí creo que la empresa ha sufrido daños a nivel de imagen y también a nivel reputacional, ya que Air Europa ha dejado una imagen de no preocuparse y no

cuidar de sus clientes actuales. Además, Mara Zabala se convirtió en la “líder de opinión” de un target muy amplio, y estoy segura que los individuos que lo forman no volverán a volar con esta compañía.

## **Caso de estudio: LOEWE “Colección Oro Loewe 2012”**

### **Intervinientes:**

- **Loewe**, es una casa de moda española dedicada a la marroquinería. Fundada en 1846 y perteneciente al holding francés LVMH, es uno de los más antiguos proveedores de artículos de piel de lujo del mundo<sup>76</sup>.
- **Youtube**, se trata de una plataforma web creada en 2005 donde los usuarios pueden subir y compartir vídeos. En octubre de 2006, fue comprada por Google Inc. Actualmente es el sitio web más utilizado en Internet<sup>77</sup>.

### **Contexto previo**

Loewe siempre se había caracterizado por realizar campañas publicitarias que potenciaron sus perfumes. Estos *spots* publicitarios siempre se había caracterizado por mostrar los valores de la marca como la tradicionalidad o el señorío español.

Entre las campañas publicitarias más destacadas de la marca son: *Quizás, Quizás, Quizás; Solo Loewe, Solo 7; Esencia Femme* y *A mi aire*. Todas ellas se caracterizan por su sofisticación, elegancia y lujo.

*13 de marzo, 2012*

El día 14 de marzo de 2012, la prestigiosa marca de lujo Loewe lanzaba una campaña publicitaria en Youtube mostrando la colección Oro de Loewe.

El video, con una duración de 3 minutos y 27 segundos muestra las reflexiones y aquello que les inspira de la marca Loewe mediante entrevistas de corta duración a un grupo de jóvenes de distintas disciplinas como; música, moda, fotografía, cinema o diseño gráfico. Los jóvenes concertados en el vídeo, a través de escenas grabadas en el parque del Retiro de Madrid, son Lucía y Helena Cuesta, María Rosenfeldt, Víctor Vergara, Sita Abellán, Andrea Ferrer, Antonio Mingot, Lorena Prain, Josep Xorto y Carlos Sáez.

---

<sup>76</sup> LOEWE. (2014). *Tradición y orígenes*. [En línea]. Disponible en: [http://www.loewe.com/eu\\_es/tradicion-y-origenes/un-nombre-un-lugar-una-fecha-un-destino.html](http://www.loewe.com/eu_es/tradicion-y-origenes/un-nombre-un-lugar-una-fecha-un-destino.html) [Consultado el 8 de Abril de 2014].

<sup>77</sup> WIKIPEDIA. (2014). *Youtube*. [En línea]. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/YouTube> [Consultado el 8 de Abril de 2014].

En el video los chicos hablan del primer recuerdo que tienen relacionado con Loewe, de lo que les sugiere la firma y de lo que representa para ellos. Así oímos frases como “*Es un rollo hacerse mayor*”, “*Arriba la pestaña*”, “*Estar enamorada es superguay*” o “*Spain is different*”.

Cabe destacar que el spot en sí el mismo día de lanzamiento tenía 757.770 visualizaciones. Actualmente, en el mes de mayo de 2014 el video alcanza más de 909.916 visualizaciones, y todas ellas con una alta tasa de votos negativos por parte de la audiencia (9.291) frente a 738 votaciones positivas.

## Cronología de la crisis

*13-14 Marzo, 2012*

Loewe, en su cuenta oficial de Twitter @LoeweOfficial publicaba un *twit* anunciando la dirección web que enlazaba con el vídeo del spot publicitario de la Colección Loewe Oro.



Ilustración 32 @LoeweOfficial anunciando la nueva colección Oro

En menos de diez horas el *hashtag* #Loewe se convirtió en trending topic, todo un tiempo récord. Además, los usuarios, aprovechando que se habían producido los movimientos 15M y la Acampada Sol, utilizaron el siguiente *hashtag* al nombrar la marca: #AcampadaLoewe.



Ilustración 33 Imagen Capturada del canal de Twitter

Las Redes Sociales ayudaron a la difusión de componentes críticos y humorísticos que giraban en torno a la campaña de Loewe Colección Oro. Es el caso de unos internautas de un programa de cálculo en base al salario medio contrapuesto a los precios de los productos de Loewe, el programa se denominó: “Calcula tu sueldo en bolsos”, actualmente ha sido desactivado.

En Facebook, se crearon grupos referentes a la campaña de Loewe, como por ejemplo:



**Ilustración 34 Imagen Capturada del canal de Facebook. Grupo creado referente a la campaña Loewe**

La primera reacción que se originó en la plataforma de video Youtube fue la de realizar réplicas humorísticas o parodias.





**Parodia LOEWE ORO 2012: EL LEÑADOR**  
 per **ONIRICABELIN** • Fa 2 anys • 113.985 visualitzacions  
 Parodia LOEWE ORO 2012: EL LEÑADOR. De los creadores de "Háblame por Tuenti Chat"  
 HD




**Anuncio Loewe 2012 - Parodia**  
 per **Desahogada** • Fa 2 anys • 1.165.993 visualitzacions  
 Querido IES A. de Mendoza...antes de denunciar mi vídeo me lo dice por mensaje directo y lo quitaré con gusto! Gracias a ...




**LA JODIDA MEJOR PARODIA DEL ANUNCIO DE LOEWE 2012**  
 per **WinchesterCopy** • Fa 2 anys • 76.025 visualitzacions  
 Nueva parodia del anuncio de Loewe. Espero que os echéis tantas risas como me las he echado yo haciéndolo, jejejeje.


Ilustración 33 Imagen Capturada de Youtube con ejemplos de parodias




**PARODIAS DEL ANUNCIO DE LOEWE, CREATIVIDAD PURA , JEJE**  
 per **Mery198411**  
 LA JODIDA MEJOR PARODIA DEL ANUNCIO DE LOEWE 2012 3:16  
 Parodia LOEWE ORO 2012: EL LEÑADOR 2:35  
 Mostra la llista de reproducció completa ( 21 vídeos )




**APM? Parodia Loewe 2012**  
 per **Miguel García** • Fa 1 any • 3.870 visualitzacions



**Esto no es un anuncio de LOEWE**  
 per **mantafilms** • Fa 2 anys • 29.025 visualitzacions  
 Cuando vimos el anuncio de bolsos de Loewe que ha provocado tanto revuelo en los medios, sentimos un malestar que ...  
 HD



**Parodia Loewe Tecnologías de la Imagen II UPV**  
 per **Mireia A. González** • Fa 1 any • 365 visualitzacions  
 Trabajo final de curso, hibridación con clips de vídeo de material reciclado y nuevos planos grabados a partir de una grabación ...



**Anuncio Loewe 2012 Re editado**  
 per **Laura Cecilia** • Fa 2 anys • 2.734 visualitzacions  
 Detrás de la desafortunada edición del anuncio de Loewe Oro Collection 2012, quedan imágenes perfectamente rescatables ...  
 HD

Ilustración 35 Imagen Capturada de Youtube con más ejemplos de parodias

La primera usuaria que publicó el primer vídeo se identifica con el nombre @Desahogada. Las imágenes del vídeo son las mismas pero con un doblaje de lo más peculiar. El vídeo a mes de Mayo de 2014 tiene un total de 1.166.148 visualizaciones, mientras que el original sobrepasa las novecientas mil reproducciones en la misma plataforma.

Pero, tal y como se puede observar en la imagen anterior no fue la única parodia surgida del spot publicitario de Loewe, muchos usuarios de la plataforma reeditaron la campaña publicitaria en forma de burla.

Un dato interesante que hay que destacar es que los vídeos humorísticos aparecen en el buscador de Youtube con las palabras “Loewe Oro 2012”, por lo tanto refleja el impacto que tuvieron estas parodias sobre la marca.

Entre los días 14 y 17 de Marzo, los medios de comunicación también se percataron de la campaña Colección Oro de Loewe. Su aparición fue fugaz pero muy sonada con artículos en portada periódicos de una gran tirada en Internet.

En el periódico El País aparecían dos artículos: *Loewe y los “superguays”*<sup>78</sup> escrito por Mábel Galaz (con fecha 14 de Marzo) y *¡Ay, si los bolsos hablaran!* escrito por el conocido experto en moda y escritor Boris Izaguirre (con fecha 17 de Marzo).

En ellos se analiza la viralización que ha generado la campaña publicitaria y se comenta sobre los protagonistas del spot, así como las reacciones que habían sucedido en torno al anuncio.

En el diario 20 minutos se comentó la gran afluencia de vídeos humorísticos que se habían creado a raíz de la campaña de Loewe, y mostraba también las reacciones en las Redes Sociales, con ejemplos de comentarios y *hashtags* creados por los usuarios. Además, también incide en la no respuesta por parte de la marca ante este revuelo.

Por su parte, El Economista recogió la opinión de especialistas en tema de marcas y moda.

---

<sup>78</sup> EL PAÍS. (2012). *Loewe y los superguays*. [En línea]. Disponible en: [http://elpais.com/elpais/2012/03/14/gente/1331722282\\_514285.html](http://elpais.com/elpais/2012/03/14/gente/1331722282_514285.html) [Consultado el 8 de Abril de 2014].

Finalmente, comentar que La Vanguardia también publicó dos artículos el día 14 de Marzo donde se hacía referencia a la polémica de los vídeos paródicos y el anunció, además de remarcar la presencia en Twitter. El último artículo que publicaba La Vanguardia en torno al mismo tema era el agotamiento de la colección de Loewe Oro y su total éxito a nivel de ventas.

### **Estrategia de gestión de crisis**

La firma de moda española optó por una estrategia de gestión de crisis mediante el silencio. Loewe no contestó en su cuenta de Twitter a ninguno de los mensajes que los usuarios enviaron para criticar o protestar contra esta campaña publicitaria.

### **Conclusiones**

En este caso opino que no se puede especular si la empresa tuvo daños en la imagen y en su reputación, ya que personalmente pienso que la viralización del anuncio y la provocación de comentarios de todo tipo era lo que realmente quería Loewe.

Además, si era lo que realmente quería la empresa consiguieron lo que quisieron, ya que la colección de bolsos anunciada tuvo gran éxito por parte de los consumidores de la marca. En los artículos leídos sobre el caso, los expertos de moda explican que Loewe quería dar a conocer un nuevo producto para un nuevo *target*. Si lo que quería la marca era vender su producto, sin duda lo consiguió ya que la colección Loewe Oro 2012 se agotó a mediados de mayo (menos de dos meses desde la presentación).

Además, como se ha podido observar se consiguieron centenares de miles de visitas en su canal de Youtube, y ha sido portada de muchísimos medios digitales.

La única cuestión que se le podría acatar a Loewe es la de impugnar de algún modo el silencio absoluto de la marca. Además, de su estrategia absoluta de silencio la marca no ha hecho nada para gestionar la crisis en los *Social Media*; como se ha podido observar la marca no publicó ni un *tweet* en referencia a la campaña ni a sus reacciones. Al adoptar la estrategia de guardar silencio, hace dudar de si la firma cuenta con un *Community Manager* preparado para abordar estas cuestiones.

Por lo tanto, se puede pensar que Loewe se ha equivocado al no asumir que ha sufrido una crisis que puede dañar la reputación corporativa y no dar la cara ante esta situación, y otros pensar que los comentarios negativos no pueden afectar a la imagen de esta gran firma de lujo. Yo estoy de acuerdo con ambas teorías. Creo que la firma se ha equivocado al adoptar una estrategia de guardar silencio, pero no creo que afecte a su larga reputación corporativa.

## **IV. CONCLUSIONES**

## 4.1 Conclusiones

Desde hace años somos conscientes de que la comunicación ha cambiado hacia la tendencia de la bidireccionalidad. Ahora la comunicación se basa en conversaciones.

En este nuevo contexto de la comunicación nace el concepto Web 2.0, un nuevo paradigma que incita la participación social mediante plataformas de Internet. Estas nuevas herramientas que integran la Web 2.0 son los conocidos *Social Media*.

Por lo tanto, si la comunicación ha ido evolucionando, se afirma que el público objetivo de las organizaciones también, y con ello el nacimiento de nuevas necesidades. Se ha podido observar que si antes el público adquiría un rol pasivo, ahora son ellos quienes participan activamente en las decisiones que toman las organizaciones o marcas. Y además, gracias a los medios sociales se han convertido en generadores de contenido dando, por ejemplo opiniones respecto a decisiones o acciones de una organización o marca, que como hemos visto pueden derivar a una situación crítica para ésta.

Con el fin de que las organizaciones puedan controlar el contenido que generan los “proconsumidores” han de hacer cambios a nivel interno, incorporando profesionales de la comunicación *online*, como por ejemplo los *Community Manager*, figura que se ha destacado en el presente trabajo y que se afirma que ha de tener unas aptitudes, habilidades sociales y actitudes concretas para poder afrontar su rol. Por lo tanto, la incorporación de este nuevo perfil de comunicación es indispensable, ya que se trata del nexo entre el público y la organización en el contexto de la Web 2.0.

Si los contenidos de la red no se gestionan correctamente, la organización puede tener efectos negativos en su imagen corporativa y directamente en su reputación.

Se ha llegado a la conclusión de que la imagen corporativa es la percepción que los públicos tienen hacia la empresa. En cambio, la reputación corporativa es la trayectoria de la organización a lo largo de los años y su consolidación en el mercado gracias a la imagen corporativa proyectada.

Se afirma que con una buena gestión en el contexto de la Web 2.0 las organizaciones pueden aprovechar sus herramientas para proyectar una buena imagen corporativa y forjar su reputación. Por el contrario, una mala gestión en la red puede hundir

rápidamente la imagen y reputación corporativa a causa de la viralización de contenidos y de la gran cantidad de información que se puede encontrar en la red.

Cuando aparece una situación crítica que pone en peligro la imagen y la reputación corporativa, las relaciones con sus públicos pueden verse alterados. Entendemos por crisis, un hecho o situación extraordinaria que puede afectar y amenazar a las organizaciones, y por ende a las relaciones con sus públicos externos e internos.

Somos conscientes de que cada situación crítica es diferente, para ello se han recogido diferentes tipologías de crisis y se ha realizado una clasificación por autores. Se puede decir que hay crisis que son evitables, que normalmente son aquellas que nacen de una acción humana que se puede controlar, y otras que son inevitables y que mayormente son aquellas que nacen según la naturaleza de los acontecimientos, o bien acciones humanas que no son controlables por la organización.

Además, también se puede afirmar que en la red también existen diferentes tipologías de crisis: algunas situaciones críticas han nacido en los medios *offline* y han trascendido al mundo *online*; otras tienen origen en los medios sociales y su interés es tan alto que tienen repercusión en los medios de comunicación de masas y aquellas que nacen como consecuencia de una mala gestión de una figura, como el *Community Manager*.

A la hora de gestionar las crisis, hay que tener en cuenta que una se pueden dividir en diferentes fases. Podemos señalar que una crisis se divide en cuatro etapas bien definidas: Fase de No-Crisis; Fase de Precrisis; Fase de Crisis y Fase de Postcrisis.

Desde el primer indicio del nacimiento de una crisis hay que gestionar correctamente tanto la crisis, como la comunicación de crisis. El Plan de Comunicación de Crisis al que se ha hecho referencia en este proyecto, se puede incluir dentro del Plan de Gestión de Crisis.

Se trata de un documento que recoge directrices a seguir en caso de producirse una situación crítica, con el objetivo de superarla lo más rápido posible y con los menores daños posibles. En el caso del Plan de Comunicación de Crisis se recogen aquellas acciones comunicativas que la empresa debe poner en funcionamiento para contrarrestar los efectos negativos en su imagen y reputación.

Se considera que en este Plan de Comunicación de Crisis, además de tener en cuenta los medios de comunicación *offline*, hay que considerar los medios digitales. Es muy probable que aunque la crisis no tenga su origen en la red, es muy probable que los “proconsumidores” hagan llegar la noticia en Internet.

El estudio de múltiples casos realizado en el presente trabajo de final de grado sobre las crisis en la Web 2.0 y los efectos en la reputación corporativa nos ha permitido contrastar una serie de ideas, a partir de los objetivos de la investigación. Este análisis nos ha ayudado a comprender el marco teórico desarrollado y el fenómeno de las crisis en la Web 2.0, a obtener nuevas interpretaciones, así como mayores conocimientos.

## **4.2 Validación de los objetivos**

### **1. Queremos analizar la importancia de los medios digitales en una situación de crisis comunicacional.**

La Web 2.0 y en consecuencia los medios digitales se han convertido en una plataforma de vital trascendencia en la aparición de una situación crítica.

Constituyen una herramienta pública, donde todo el mundo puede crear contenidos, y por ende dar su opinión haciendo más difícil el control de los contenidos por parte de la organización.

Se trata de un escenario muy dinámico en el que las organizaciones han de poner todos sus esfuerzos para controlarlo y conocerlo perfectamente, ya que como se ha podido observar la red permite una rápida difusión de las noticias, y en la mayoría de casos esta noticia tiene trascendencia en diferentes plataformas, *online* pero también *offline*.

### **2. Queremos demostrar que una crisis *online* puede aparecer en cualquier momento y afectar a la imagen y reputación de la empresa u organización.**

Se ha podido comprobar que una situación crítica en los medios de comunicación *online* puede aparecer en cualquier momento, y además en tiempos muy rápidos. Las organizaciones han de ser plenamente conscientes que en el momento menos esperado puede surgir una crisis, y por lo tanto han de tener un plan de crisis preventivo donde se detallen los tipos de crisis *online* que pueden afectar y sobre todo la actitud que se adoptará en cada una de ellas a la

hora de responder públicamente sobre lo sucedido. Una mala gestión de esta situación crítica repercutirá enormemente en la imagen y la reputación de la empresa.

Para poder reaccionar rápidamente e identificar las situaciones de crisis es importante tener un monitoreo en la red, y así prever y limitar los daños que puedan aparecer.

**3. Queremos estudiar las estrategias de gestión de crisis que utilizan las empresas u organizaciones en el contexto digital.**

Se ha comprobado que no todas las organizaciones o marcas adoptan la misma posición ante una situación crítica. En los casos analizados se ha podido comprobar que algunas marcas adoptan una estrategia de silencio, que poco favorece ante la opinión pública; algunas empresas adoptan una estrategia de silencio, que poco les favorece ante la opinión pública; otras adoptan una actitud positiva y siguen una estrategia de confesión manteniendo una conversación activa y dando las explicaciones que necesita cada usuario; y otras adoptan una estrategia de negación, desentendiéndose totalmente de los hechos sucedidos.

**4. Queremos demostrar que una mala gestión en una situación de crisis comunicacional en el contexto de la Web 2.0 puede causar consecuencias negativas a nivel de reputación.**

Cuando una organización decide estar presente en la red, ha de tener continuamente una actitud positiva ante sus públicos y mantener una conversación constante. Una buena gestión de crisis es también adoptar esta actitud en las situaciones de crisis. Por el contrario, una mala gestión en la red causará graves consecuencias a nivel reputacional y de imagen corporativa, además de causar una falta de confianza por parte de los usuarios.

Se ha comprobado que en la red una mala gestión tiene consecuencias nefastas para la organización, ya que se genera una gran cantidad de contenido contra la marca u organización que se viraliza rápidamente. Además, hay que tener en cuenta que esta situación crítica si no se gestiona positivamente también puede tener trascendencia a los medios de comunicación de masas *offline*.

**5. Queremos analizar la importancia que tiene el *Community Manager*, un nuevo perfil profesional de la comunicación *online*.**

Se afirma que la figura del *Community Manager* es de vital importancia porque es aquél que mantiene una relación constante en el público y la organización. Si esta figura no responde correctamente la situación de crisis se puede agravar, ya que el *Community Manager* es quién representa a la organización en el mundo



*online*, por lo tanto todo lo que diga esta figura se relacionará directamente con la empresa o marca.

**6. Queremos demostrar que una actitud positiva a nivel comunicativo con el público de la Web 2.0 aumenta la percepción favorable de la imagen de la empresa.**

Las relaciones con el público siempre han supuesto un escenario de grandes oportunidades para el crecimiento de las marcas u organizaciones. Crear una relación positiva y estable a largo plazo es uno de los tesoros más buscados por las empresas. Se ha observado que si en una situación crítica la empresa adopta una actitud positiva, ésta acaba siendo reconocida por los usuarios en un entorno público, como los *blogs* y sobre todo en las redes sociales.

## **V. BIBLIOGRAFÍA**

## 5.1 Bibliografía

- ACED, C. (2013). *Relaciones públicas 2.0: Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. UOC: Madrid.
- ACED, C.; SANAGUSTIN, E.; LLODRA, B. (2009) *Visibilidad: Cómo gestionar la reputación en Internet*. Gestión 2000: Barcelona.
- CAPRIOTTI, P. (2008). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel: Barcelona.
- COLLER, X. (2005). *Estudio de casos*. Centro de Investigaciones Sociológicas: Madrid.
- COSTA, J. (2001) *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. La Crujía: Buenos Aires.
- FERNÁNDEZ, F. (2007). *Comunicación interna 2.0: la gestión de portales corporativos y redes sociales*. Ciencias Sociales: Madrid.
- FERNÁNDEZ, S. (2011). *Dos grados: Networking 3.0*. Editorial Empresarial: Madrid.
- FINK, S. (1986). *Crises Management: planning for the enevitable*. Amacon (American Management Association): Nueva York.
- FISSORE, M. (2010). *Web 2.0: Wikis-RSS*. Eduvim: Madrid.
- GÁLVEZ, I. (2010). *Introducción al Marketing en Internet: Marketing 2.0*. Innova: Málaga.
- GONZÁLEZ HERRERO, A. (1991). *Marketing Preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Ed Bosch: Barcelona.
- LOSADA, C. (2010) *Comunicación en gestión de crisis*. UOC: Barcelona.
- MAJÓ, J. (Ed.). (2012). *La comunicación: de los orígenes a internet*. Gedisa: Barcelona.
- MITROFF, I. y PEARSON, C. (2002) *Cómo Gestionar una Crisis*. Gestión 2000: Barcelona.
- PIÑUEL, J.L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Síntesis: Madrid.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2011). *Diccionario de la Lengua Española*, veintidós gésima edición: Madrid.

- RODRÍGUEZ, G. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Aljibe: Málaga.
- RUIZ, J.I. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Deusto: Bilbao.
- SANJUAN, A. ET. (2007). *Comunicación preventiva: planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*. Netbiblo: La Coruña.
- VILLAFAÑE, J. (2008). *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*. Pirámide: Madrid.
- WESTPHALEN, M. (1999). *La communication externe des entreprises*. Les Topos: París.
- WESTPHALEN, M y PIÑUEL, J.L. (1993). *La dirección de comunicación. Prácticas profesionales. Diccionario técnico*. Ed. Del Prado: Madrid.
- YIN, R. (2011). *Applications of Case Study Research*. Sage: Londres.

## 5.2 Webgrafía

- AERCO; TERRITORIO CREATIVO (2009). “La función del Community Manager” [En línea]. Disponible en: <http://www.adigital.org/sites/default/files/studies/community-manager-espanol.pdf> [Consultado el 13 de febrero de 2014].
- AGENCIA EFE. (2010). *Cuatro se disculpa por el vídeo del mendigo pero defiende la buena fe de Lama*. [en línea]. Disponible en: [http://www.google.com/hostednews/epa/article/ALeqM5hYsA\\_NMOieYua4tUb\\_k1FgG4M0QMQ](http://www.google.com/hostednews/epa/article/ALeqM5hYsA_NMOieYua4tUb_k1FgG4M0QMQ) [Consultado el 26 de marzo de 2014].
- AIR EUROPA. *Información corporativa Air Europa*. [en línea]. Disponible en: [http://www.aireuropa.com/waeam/es/estaticos/informacion/air\\_europa.html](http://www.aireuropa.com/waeam/es/estaticos/informacion/air_europa.html) [Consultado el 30 de marzo de 2014].
- ASTURGALICIA. (2012). *Central Lechera Asturiana modifica el polémico anuncio sobre que siempre hace mal tiempo en Asturias*. [En línea]. Disponible en: <http://asturgalicia.net/2012/01/27/central-lechera-asturiana-modifica-el->

- [polemico-anuncio-sobre-que-siempre-hace-mal-tiempo-en-asturias/](#) [Consultado el 10 de marzo de 2014].
- ASTURGALICIA. (2012). *Nota de prensa de Federación Asturiana de Turismo Rural* [en línea]. Disponible en: <http://asturgalicia.net/2012/01/27/central-lechera-asturiana-modifica-el-polemico-anuncio-sobre-que-siempre-hace-mal-tiempo-en-asturias/> [Consultado el 10 de marzo de 2014].
  - ATRESPLAYER. (2012). *Con la comida no se juega* [en línea]. Disponible en: [http://www.atresplayer.com/television/programas/salvados/temporada-6/noticia-episodio salvados\\_2012120700251.html](http://www.atresplayer.com/television/programas/salvados/temporada-6/noticia-episodio salvados_2012120700251.html) [Consultado 20 de marzo de 2014].
  - BOLD, D. y ELLISON, N. (2007). *Journal of Computer-Mediated Communication "Social Network Sites: Definition, history and scholarship.* [En línea]. Disponible en: <http://mimosa.pntic.mec.es/mveral/textos/redessociales.pdf> Michigan State University [Consultado el 10 de febrero de 2014].
  - CLUETRAIN. (1999). *El manifiesto Cluetrain*, [en línea]. Disponible en: <http://www.cluetrain.com/> [Consultado el 10 de febrero de 2014].
  - COBO, C. y PARDO, H. (2007). *Planeta web 2.0: inteligencia colectiva o medios fast food.* [En línea]. Disponible en: [www.planetaweb2.net](http://www.planetaweb2.net). Grup de Recerca d'Interaccions Digitals, Universitat de Vic: México. [Consultado el 10 de febrero de 2014].
  - COSTA, C. (2011). *Características de la crisis online: una metodología de análisis.* [En línea]. Disponible en: <http://carlosvictorcosta.com/2011/crisis-online-caracteristicas-analisis-metodologia/> [Consultado el 15 de febrero de 2014].
  - COTO, M. (2013). *El consumer se ha transformado en prosumer.* [En línea]. Disponible en: <http://www.ie.edu/microsites/comunicacion/Sem%2008%20junio%202009/ce%20de%20consumer%20a%20prosumer.pdf>. [Consultado el 13 de febrero de 2014].
  - CUATRO. (2010). *Elena Sánchez, directora de contenidos de Cuatro, pide disculpas en twitter en nombre de Lama y Cuatro.* [en línea]. Disponible en:

- [http://www.cuatro.com/blogs/practicacuatro/Elena-Sanchez-directora-contenidos-Lama\\_6\\_1028040001.html](http://www.cuatro.com/blogs/practicacuatro/Elena-Sanchez-directora-contenidos-Lama_6_1028040001.html) [Consultado el 26 de marzo de 2014].
- CUATRO. (2013). *Mara no es autosuficiente para Air Europa*. [En línea]. Disponible en: [http://www.cuatro.com/noticias/sociedad/silla\\_de\\_ruedas-Air\\_Europa-autosuficiente\\_2\\_1615980178.html](http://www.cuatro.com/noticias/sociedad/silla_de_ruedas-Air_Europa-autosuficiente_2_1615980178.html) [Consultado el 3 de Abril de 2014].
  - DEL SANTO, O. (2012). *Central Lechera Asturiana: porque no siempre llueve en Asturias*. [En línea]. Disponible en: <http://www.oscardelsanto.com/central-lechera-asturiana-porque-no-siempre-llueve-en-asturias/> [Consultado el 10 de marzo de 2014].
  - DIARIO ABC. (2012). *Mercadona firma un acuerdo con el Banco de Alimentos para donar comida* [en línea]. Disponible en: <http://www.abc.es/economia/20121210/abci-mercadona-firma-acuerdo-fesbal-201212101751.html> [Consultado el 20 de marzo de 2014].
  - ECODIARIO. (2011). *Industria absuelve a Cuatro por el caso de Manolo Lama y el mendigo*. [en línea]. Disponible en: <http://ecodiario.eleconomista.es/sociedad/noticias/3108435/05/11/Industria-absuelve-a-cuatro-por-el-caso-de-manolo-lama-y-el-mendigo.html#.Kku8yJtV8oI3WHK>. [Consultado el 26 de marzo de 2014].
  - EL MUNDO. (2010). *Industria abre expediente a Cuatro por el vídeo de Manolo Lama y el indigente*. [en línea]. Disponible en: <http://www.elmundo.es/elmundo/2010/05/17/television/1274085925.html> (Fecha 17/05/2010) [Consultado el 26 de marzo de 2014].
  - EL PAÍS. (2013). *Air Europa impide viajar solos a quienes usen silla de ruedas*. [en línea]. Disponible en: [http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/05/31/actualidad/1370028812\\_568622.html](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/05/31/actualidad/1370028812_568622.html). [Consultado el 3 de Abril de 2014].
  - EL PAÍS. (2012). *Loewe y los superguays*. [En línea]. Disponible en: [http://elpais.com/elpais/2012/03/14/gente/1331722282\\_514285.html](http://elpais.com/elpais/2012/03/14/gente/1331722282_514285.html) [Consultado el 8 de Abril de 2014].

- ELOGIA MARKETING 4 COMMERCE; IAB SPAIN RESEARCH (2013). *IV Estudio Anual Redes Sociales realizado por Elogia en colaboración con IAB Spain Research*. [En línea]. Disponible en: [http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2013/01/IV-estudio-anual-RRSS\\_reducida.pdf](http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2013/01/IV-estudio-anual-RRSS_reducida.pdf) [Consultado el día 10 de febrero de 2014].
- ENRIQUE, A. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: La crisis de Fontaneda*. [Tesis Doctoral]. Disponible en: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4142/aej1de1.pdf?sequence=1>. [En línea]. Facultat de Ciències de la Comunicació. Universitat Autònoma de Barcelona: Barcelona.
- ESTEBAN, C. (2013). *iRedes presenta la segunda versión del Mapa de las Redes Sociales* [En línea]. Disponible en: <http://www.iredes.es/2013/03/tercera-version-del-mapa-iredes/> [Consultado el 12 de febrero de 2014].
- EUROPAPRESS. (2013). *El PP pide una reunión con Air Europa sobre la mujer en silla de ruedas a quien impidió viajar sola*. [En línea]. Disponible en: <http://www.europapress.es/epsocial/discapacidad-00330/noticia-pp-pide-reunion-air-europa-mujer-silla-ruedas-quien-impidio-viajar-sola-20130605181824.html>. [Consultado el 3 de Abril de 2014].
- FACEBOOK. (2010). *Grupo de Facebook: Queremos que Manolo Lama pida disculpas por humillar a un mendigo* [en línea]. Disponible en: <https://www.facebook.com/pages/Queremos-que-Manolo-Lama-pida-disculpas-por-humillar-a-un-mendigo/121213197908187> [Consultado el 26 de marzo de 2014].
- LA SEXTA. (2013). *La Sexta Noticias*. [En línea]. Disponible en: <http://www.atresplayer.com/directos/television/lasexta/>. [Consultado el 3 de Abril de 2014].
- LA SEXTA. (2013). *La Sexta Noticias*. [En línea]. Disponible en: <http://www.atresplayer.com/directos/television/lasexta/>. [Consultado el 3 de Abril de 2014].
- LA VANGUARDIA. (2013). *Ikea retire de 23 países su pastel de chocolate tras detectar bacterias fecales*. [en línea]. Disponible en: <http://www.lavanguardia.com/salud/20130305/54368026637/china-detecta->

- [pastel-chocolate-ikea-bacterias-fecales.html](http://pastel-chocolate-ikea-bacterias-fecales.html). [Consultado el 28 de marzo de 2014].
- LAINFORMACIÓN.COM (2013). *Una pasajera en silla de ruedas denuncia que Air Europa no la dejó viajar sola*. [En línea]. Disponible en: [http://noticias.lainformacion.com/asuntos-sociales/discapacitados/una-pasajera-en-silla-de-ruedas-denuncia-que-air-europa-no-la-dejo-viajar-sola\\_ZSNqQ26113LsCFjRRuceH6/](http://noticias.lainformacion.com/asuntos-sociales/discapacitados/una-pasajera-en-silla-de-ruedas-denuncia-que-air-europa-no-la-dejo-viajar-sola_ZSNqQ26113LsCFjRRuceH6/). [Consultado el 3 de Abril de 2014].
  - LINKEDIN. *Información de Mara Zabala*. [en línea]. Disponible en: <http://es.linkedin.com/in/marazabala> [Consultado el 30 de marzo de 2014].
  - LOEWE. (2014). *Tradición y orígenes*. [En línea]. Disponible en: [http://www.loewe.com/eu\\_es/tradicion-y-origenes/un-nombre-un-lugar-una-fecha-un-destino.html](http://www.loewe.com/eu_es/tradicion-y-origenes/un-nombre-un-lugar-una-fecha-un-destino.html) [Consultado el 8 de Abril de 2014].
  - LÓPEZ, R. (2013). *El blog: definición, tipos y ventajas*. [En línea]. Disponible en: <http://marketingdigitaldesdecero.com/2013/03/20/el-blog-definicion-tipos-y-ventajas/> [Consultado el 12 de febrero de 2014].
  - MERCADONA. (2012). *Crónica banco de Alimentos Mercadona* [en línea]. Disponible en: <http://www.noticiasmercadona.es/cronica-banco-de-alimentos-mercadona/>. [Consultado el 20 de marzo de 2014].
  - MERCADONA. (2012). *Mercadona aporta 2.500 carros de comida al Banco de Alimentos* [en línea]. Disponible en: <http://www.noticiasmercadona.es/mercadona-aporta-2500-carros-comida-banco-alimentos/>. [Consultado el 20 de marzo de 2014].
  - ORIHUELA, J.L. (2005). *Apuntes sobre redes sociales*. [En línea]. Disponible en: <http://www.ecuaderno.com/2005/07/19/apuntes-sobre-redes-sociales/> [Consultado el 12 de febrero de 2014].
  - PÉREZBOLDE, G. (2011). *Entendiendo al consumidor 2.0* [En línea]. Disponible en: <http://www.merca20.com/entendiendo-al-consumidor-2-0/> [Consultado el 13 de febrero de 2014].
  - PERIODISMO HUMANO. (2010). *Opel patrocinador de Cuatro pide explicaciones a la cadena por la humillación al mendigo alemán*. [en línea]. Disponible en: <http://periodismohumano.com/economia/opel-patrocinador-de-cuatro-pide-explicaciones-a-la-cadena-por-la-humillacion-al-mendigo-aleman.html> [Consultado el 26 de marzo de 2014].



- PIAZZO, V. (2012). *Crisis en la web 2.0: gestión de la comunicación para preservar la imagen y la reputación organizacional online*. [Tesis Doctoral]. Disponible en: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/96276/vp1de1.pdf?sequence=1>  
Facultat de Ciències de la Comunicació. Universitat Autònoma de Barcelona: Barcelona. p.57. [Consultado el 10 de febrero de 2014].
- PRNOTICIAS. (2010). *Facebook y Twitter se levantan contra las burlas de Manolo Lama a un mendigo* [en línea]. Disponible en: <http://www.prnoticias.com/index.php/home/553-internet/10056050-facebook-y-twitter-se-levantan-contra-las-burlas-de-manolo-lama-a-un-mendigo#Red1MWMXcqXNMycD> [Consultado el 26 de marzo de 2014].
- RAE. (2001). *Crisis*. [en línea]. Disponible en: <http://lema.rae.es/drae/?val=Crisis> [Consultado el 15 de febrero de 2014].
- RUIZ, F.J. (2009). *Web 2.0. Un Nuevo entorno de aprendizaje en la Red* en *Revista DIM No.13*. [en línea]. Disponible en: <http://ddd.uab.cat/record/47807> [Consultado el 10 de febrero de 2014].
- SANDOVAL, J. (2004). *La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional*. [Tesis Doctoral]. Barcelona: Facultat de Ciències de la Comunicació. Universitat Autònoma de Barcelona Disponible en: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4120/jcs1de1.pdf?sequence=1> [en línea].
- TIPOSDE.ORG. (2014). *Tipos de Redes Sociales*. [En línea]. Disponible en: <http://www.tiposde.org/internet/87-tipos-de-redes-sociales/> [Consultado el 12 de febrero de 2014].
- UNILEVER. (2014). *Historia Unilever España*. [En línea]. Disponible en: <http://www.unilever.es/conocenos/unileverespana/historia/default.aspx>. [Consultado el 23 de marzo de 2014].
- VILLANUEVA, J.; ACED, C. Y G.ARMELINI. (2007). *Los blogs corporativos: una opción, no una obligación*. [En línea]. Disponible en: <http://www.iese.edu/research/pdfs/estudio-56.pdf>. [Consultado el 12 de febrero de 2014].

- WIKIPEDIA (2014). *República de China*. [en línea]. Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Rep%C3%BAblica\\_de\\_China](http://es.wikipedia.org/wiki/Rep%C3%BAblica_de_China) [Consultado el 3 de mayo de 2014].
- WIKIPEDIA. (2014). *Youtube*. [En línea]. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/YouTube> [Consultado el 8 de Abril de 2014]
- YOUTUBE. (2012). *Nuestra vida es la leche*. [en línea]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=pF-6VbDdS3w> . [Consultado el 10 de marzo de 2014].
- YOUTUBE. (2012). *Nuestra vida es la leche 2*. [En línea]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=o4qfMV6N3JY> [Consultado el 10 de marzo de 2014].
- YOUTUBE.(2010). *Manolo Lama pide perdón*. [En línea]. Disponible en: [https://www.youtube.com/watch?v=OihdL1YM4\\_Q](https://www.youtube.com/watch?v=OihdL1YM4_Q) [Consultado el 26 de marzo de 2014].