



UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS

**-LA REPUTACIÓN "ON-LINE"-
UN ASPECTO NUEVO A CONSIDERAR EN UN MUNDO INTERCONECTADO**

Autor : Jules Millet
Coordinador de TFG : Mariano Juan Iñigo Pardo

Madrid
Junio 2015

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer a varias personas la ayuda que me han prestado en la realización de este Trabajo de Fin de Grado. Porque como mi abuelo me lo ha repetido a través los años, no existe éxito solitario.

Entre ellas, y en primer lugar, a mi tutor Mariano Juan Iñigo Pardo, por el tiempo que me dedicó, su disponibilidad en todo momento, su rapidez y sus consejos valiosos.

En segundo lugar, a los profesores Pilar Melara, Carmen Valor y Paloma Bilbao gracias a sus asignaturas he permitido realizar este estudio.

En tercer lugar, a mi familia entera en Francia que me han permitido ayudarme en la realización de esta tesis.

Finalmente, a mis amigos, Jean Raquin, Arnaud Bousquie, Marc Bousquie, Edouard de la Motte Rouge, Luc Vignal, Stanislas Meltzheim, Tristan Blondeau, Gregoire Larenaudie, Hadrien Neuville, Thibault Musson, Pauline Jaillant, Julien Cromback, Louise Pietrini, Thomas Senlis, Basile Beaupère y Manon Plasterie, que fueron mi entorno durante este tiempo de escritura.

Muchas gracias a todos.

Jules Millet

ÍNDICE DE TEMAS

Abstract	I
Metodología	II
Introducción	1
I. La evolución de Internet y sus consecuencias sobre sus usuarios: nacimiento del concepto de la reputación “on-line”	3
La evolución de Internet de la Web 1.0 hasta la Web 3.0: un media en mutación continua.....	3
La mutación del Internet: origen de los nuevos usos y las nuevas interacciones.....	6
Las consecuencias de la mutación sobre los internautas.....	10
II. Evolución de la reputación del mundo empresarial: las puestas de la Reputación “on-line”	14
¿Que entender de la palabra reputación ?	14
¿Que es la reputación “on-line” de una empresa ?	15
El reto de una crisis de reputación “on-line” para las marcas	18
III. Crisis en la reputación “on-line” y cómo gestionarlas	24
Prepararse para enfrentar una crisis.....	24
En tiempo de crisis	26
Casos de crisis de reputación “on-line”	29
CONCLUSION	34
BIBLIOGRAFIA	36

Abstract

Este trabajo se propone estudiar la relación entre la Internet, que está hoy en día en la vida cotidiana de cada persona, y la reputación que una entidad puede tener sobre este soporte. El objetivo es resaltar la importancia que la Web ha tomado a lo largo de los años desde su creación, y mostrar que la reputación “*on-line*” es un nuevo factor obligatorio a incluir en las estrategias de desarrollo reputacional. Para destacar su importancia vamos a exponer el tema de reputación “*on-line*” en tiempo de crisis. Después una mirada sobre la evolución de Internet y la definición de lo que son las crisis, vamos a destacar que gracias a las crisis, hoy en día el tema de la reputación “*on-line*” es un aspecto necesario para una entidad.

Palabras clave: reputación, evolución, reputación “*on-line*”, crisis, nueva puesta, crisis de reputación, Web social, nuevas estrategias de empresa

This paper proposes to study the relationship between the Internet tool, which is present in everyday life of each and every person, and the reputation of an entity on this support. The objective is to provide the importance that Internet took during all these years since its inception, and to highlight the fact that “*on-line*” reputation is a new main actor, which has to be including in the development strategies. To acknowledge the importance, we are going to expose this “*on-line*” reputation theme during crisis times. In fact after a look on the evolution of the tool Internet, and the explanation of what are crisis, we are going to illustrate that because of “*on-line*” reputation crisis, this concept is a major stake for an entity.

Keywords: reputation, evolution, “*on-line*” reputation, crisis, new stake, reputation crisis, social media, new corporate strategies

Metodología

Con el objetivo futuro de trabajar en el universo del marketing en mi carrera profesional, me parecía importante elegir un tema relacionado con este campo. Trabajar sobre lo que podemos encontrar en la Web me parecía importante, sabiendo que nuestro mundo está cada vez más conectado. Es verdad que de manera diaria vemos aparecer nuevas innovaciones, la mayoría ligadas a Internet. Por mis practicas, he visto que las tendencias estaban generalmente influidas por la Web, ya sea de manera directa o indirecta.

Lo que me ha ayudado también para tratar el tema, son los cursos que he seguido durante el ultimo año de mi programa en E4. En efecto, a través el itinerario marketing, he estudiado el tema de la comunicación, y lo de la comunicación digital fue uno de los que retuvo más mi atención. Que sea por el conocimiento de la manera de actuar en los redes, o la manera de llamar la atención y transmitir mensaje, la cierto es que la Web me ha aparecido como el futuro obligatorio en los métodos de hacer marketing, y particularmente realizar comunicación.

Así, el objetivo de este trabajo de investigación académica, tiene como objetivo principal de demostrar y explicar una nueva herramienta de comunicación.

Esta herramienta permita a una entidad, gestionar una crisis de reputación “*on-line*”. Por cumplir este objetivo, el enfoque de investigación más adecuado es deductivo, habiendo recogido datos de varias fuentes, ya sean libros, revistas o artículos, para posteriormente realizar un análisis del tema. Aunque esta metodología presenta desventajas (por ejemplo la dificultad de generalizar), es la que más se adapta a las necesidades.

Relacionar la evolución de Internet, el tema de la reputación, y el tema de las crisis, permite ayudarnos a proponer un trabajo que se quiere explicativo para la comprensión de esa nueva herramienta. Ahora vamos a entrar de manera concreta en el asunto, comenzando por introducir el trabajo.

Introducción:

En todas las empresas existen tiempos de crisis, ya sean crisis organizacionales, políticas, éticas, de naturaleza interna o externa. Gestionar una crisis no es algo nuevo para el mundo empresarial es algo típicamente cotidiano. Hay muchas empresas especializadas que trabajan para ayudar a las empresas en crisis a solucionar esos conflictos de gestión.

Sin embargo, desde el principio del siglo XXI, la aparición de Internet y sobre todo la evolución rápida de esta herramienta, han dado una nueva dimensión a los tipos de crisis que una empresa puede vivir. Una cosa importante a destacar es el poder dado a los usuarios de Internet, porque a causa de ello las relaciones entre las empresas, las marcas y los consumidores han cambiado.

El esquema de comunicación ha sido modificado: ya no es una comunicación unidireccional como antes. Ahora los consumidores pueden hablar a las marcas gracias a las oportunidades ofrecidas por Internet (por ejemplo, los blogs o las redes sociales). Pueden expresarse, difundir ideas sobre un producto, crear comunidades, crear rumores. Hay también que añadir que la velocidad de la difusión de este contenido es casi instantánea.

Dado esos nuevos poderes que los internautas tienen, las marcas son menos poderosas que antes. Es por esta causa que han aparecido nuevas necesidades para las empresas, como conseguir cuidar su reputación en Internet continuamente. Hoy en día, Internet es la escaparate de la imagen de la empresa, y una marca no puede ignorar lo que se dice “*on-line*”, especialmente porque hay un número creciente de crisis que empiezan a través de dicho medio.

Frente a estos nuevos desafíos, las marcas intentan desarrollar estrategias internas y externas para responder a este nuevo tipo de crisis que pueden ser más o menos eficaces, ya que hay veces que la empresa no tiene las herramientas para responder de manera adecuada.

En este trabajo vamos a presentar en una primera parte la evolución de Internet y sus consecuencias sobre los usuarios, que han permitido dar nacimiento al concepto de reputación “*on-line*”. Después expondremos el concepto de crisis para entender de manera concreta lo que es importante en este tipo de situación para una empresa, particularmente a nivel de su reputación “*on-line*”. Por último, veremos el desarrollo de una crisis de e-reputación, la manera de prepararla y gestionarla, y lo ilustraremos con casos concretos.

De este conjunto de explicaciones y investigaciones entenderemos en profundidad porque la reputación “*on-line*” es una nueva tendencia que una empresa debe tener en cuenta en un mundo interconectado.

I. La evolución de Internet y sus consecuencias sobre sus usuarios: nacimiento del concepto de la reputación “on-line”

Hoy en día estamos a la era de la Web 2.0. Para llegar aquí fue necesario una sucesión de etapas desde su creación en 1989. Es por esa sucesión que hoy el término reputación “on-line” ha nacido. En esta primera parte vamos a interesarnos por la evolución de la Web, las nuevas posibilidades que ofrece y como los internautas han tomado el poder, bien sea por las redes sociales o la rapidez de difusión de la información en Internet.

1) La evolución de Internet de la Web 1.0 hasta la Web 3.0: un medio en mutación continua

La Web 1.0, o Web tradicional apareció al principio del año 1990, cuando el Centro Europeo de Búsquedas Nucleares puso “on-line” la primera página. Internet se llamaba “*World Wide Web*”, y a partir de ese momento se inició la democratización de esta herramienta. La comunidad de usuarios que tenía acceso era muy pequeña, usaba Internet para mandarse correos electrónicos. Esta comunidad se llama “*happy fews*”. La razón es que los precios de los programas eran muy caros. En 1990, el número de sitios estaba estimado aproximadamente en 30.000, dos años después fue estimado en 500.000 sitios. Estábamos al principio del crecimiento exponencial de la red.

En 1995, Amazon desarrolló el primer portal de comercio electrónico, siendo la empresa que ha introducido la dimensión comercial en Internet, llamada e-comercio. Es a partir de este hecho que los usuarios empezaron a descubrir sus nuevos derechos, como por ejemplo el derecho a expresarse libremente, a compartir sus experiencias personales o profesionales, y también a tener el acceso a una cantidad casi ilimitada de informaciones. Los medios de comunicación de tipo tradicional empezaron a evaluar hasta esta nueva herramienta. A partir de allí, vemos que las costumbres de comunicación y de distribución de la información empezaron a cambiar.

De esas evoluciones pasamos en 1998 de manera natural a la Web 2.0 llamado Web social. No es debido al azar. Una combinación de factores permitieron su desarrollo. La primera razón es el hecho de que Internet se había estandarizado. En la era 1.0, Internet estaba compuesta de varias redes, de manera que el internauta debía suscribirse a varios abonos para tener el acceso a todas esas redes. Pero a partir del momento en que Internet empezó a ser una red única, la Web social apareció. Además, los costes bajaron y los flujos tenían una potencia desarrollada mayor, así que Internet pasó a ser accesible para un mayor número de personas.

La tecnología no era más un freno, sino una nueva oportunidad de negocio. La Web social debe entonces su aparición a un contexto tecnológico y social favorable.

Es realmente en 2003 cuando la Web social empezó tener una cara visible con la creación de sitios de difusión de videos como Dailymotion. La posibilidad de compartir y intercambiar fue instaurada. Después, fueron creados los blogs, es una pagina personal que cada usuario puede crear y donde puede expresarse libremente. Además, las personas que visitan esas paginas pueden comentar las diferentes publicaciones hechas. Es el principio de las plataformas colaborativas, que asignan al internauta el estatus de co-creador.

La Web social ha desarrollado su consistencia en 2006, cuando las redes sociales fueron creadas. En ellas, millones de nuevos usuarios se inscriben cada mes. MySpace ha abierto la puerta a esta tendencia, pero Facebook ha conseguido imponerse como el leader en este ámbito gracias a la revolución en términos de aspectos o de contenido que la empresa ha hecho. Después Twitter, con un otro formato, ha hecho su aparición, o también Pinterest, Instagram, y otras redes sociales conocidos. Todas las personas que están en este tipo de redes están ligadas por intereses comunes, y es gracias a esos enlaces que las redes pueden funcionar. Compartir sobre mismos gustos permiten a la gente aproximarse entre si.

Gracias a esas innovaciones tecnológicas, aparece en comunicación el concepto: en tiempo real, es decir: que la información entre los internautas y las redes sociales es instantánea o casi. Según algunos autores, son los atentados de septiembre 2001 los que han lanzado esta cultura de la información en tiempo real, y se justifica por el deseo de conocer inmediatamente los eventos mundiales. Vemos hoy que entre los diferentes medios de comunicación hay una guerra (por ejemplo, en Twitter) sobre quien va a difundir más rápidamente la información, de manera que puede pasar solamente algunos segundos entre el acontecimiento y la difusión de la noticia. La competencia se incrementa también por el hecho de que los usuarios están conectados también con los “*smartphone*”.

Los usuarios pueden ser más rápidos que un medio de comunicación especializado. El ultimo ejemplo con el que podríamos ilustrar esto, son los seísmos en Nepal: las personas que viven en el país han difundido más rápidamente la noticia que los medios de comunicación fuera de la red, ya sea con artículos o con fotografías y videos en los redes¹. En este articulo, vemos

¹ Directivos del diario. Népal : premières images amateur des ravages causés par le séisme. Le Monde.fr 2015. Accessed April 2015.

que la primeras imágenes que tiene este periódico son imágenes amadoras, y fueron recuperadas un día después el evento.

Podemos aceptar que existen algunos límites de esta información en tiempo real, como es que las personas toman raramente distancia a la recepción de esas informaciones sobre su veracidad o contenido. Su juicio se basa en la emoción de lo inmediato y así su percepción y sus reacciones pueden ser erróneas. Esa rapidez de información juega de manera inmediata sobre el trabajo de reflexión que finalmente debería hacer una persona que tiene tiempo suficiente para aceptar una noticia.

Por todo ello, entendemos que un poder enorme de influencia ha sido dado a los usuarios de Internet. Las empresas y las marcas deben tomar en cuenta y adaptarse a este nuevo poder, porque son los usuarios los que finalmente deciden sobre lo que pasa en Internet.

La comprensión de la importancia del usuario ha influido en una nueva etapa en el desarrollo del Internet. En efecto, podríamos comparar Internet a un catálogo de datos pero que no tiene una organización concreta. Así, hoy en día, vemos aparecer la Web 3.0 o Web Inteligente que tiene como objetivo principal ordenar los datos para contestar a las expectativas de los internautas de manera efectiva y anticipar sus necesidades. Tim Berners-Lee, el fundador de la “*World Wide Web*” ha pensado esta nueva extensión de la Web. Su objetivo es que las máquinas interpretan solas los recursos de la Web, mediante el desarrollo de los dispositivos de búsquedas.

La Web inteligente pretende ir más lejos y así traducir el lenguaje humano en lenguaje comprensible para la red. De esta forma podremos ver aparecer una jerarquización de las informaciones por la creación de un red de informaciones estructurada, que permitirá ser más próxima al internauta. El objetivo concreto es el de dar sentido a las informaciones que va a recibir el usuario con la creación de una conexión entre el mundo virtual y el mundo real. Hay sectores que utilizan ya la Web inteligente, pero según expertos el sector de los servicios es el sector que tiene las mayores oportunidades con el uso de este tipo de Web, bien sea para el comercio, los viajes o para los empleos que pueden proponer las empresas.

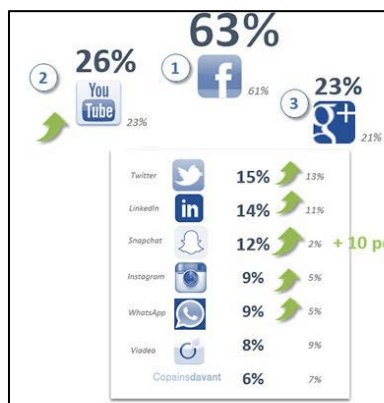
Para entender concretamente la Web inteligente podríamos utilizar el ejemplo de la venta de coche. En la vida cotidiana, la persona que quiere comprar un coche va a ir a ver a un concesionario que va a tomar todos los criterios que la persona necesita para después buscar para él de manera física el coche ideal. La Web inteligente sería modificar esa forma física en algo virtual, para ganar tiempo, al mismo tiempo que favorece una personalización máxima. Los límites con esta Web inteligente serían la dependencia que el ser humano podría tener

frente a esta herramienta y que sus informaciones personales y privadas sean gestionadas con fines comerciales.

De esta evolución histórica de Internet podemos entender que el comportamiento de la sociedad ha evolucionado, particularmente con la Web social, especialmente por la puesta a disposición de nuevas herramientas.

2) La mutación del Internet: origen de los nuevos usos y las nuevas interacciones

Cada día, crece más el número de usuarios en Internet, dado el hecho particular de que las redes sociales y de comunidades están ahora en la vida cotidiana de las personas. Así, por



ejemplo, hay trabajadores que necesitan de Internet para conseguir sus objetivos. Hay un tercio de la población mundial conectada al servicio que representa Internet, y hay casi dos mil millones de personas que tienen una cuenta en un red social. Facebook es la red que tiene el mayor número de usuarios. En España, las tres redes las más usadas por los usuarios son Facebook (siendo su la tasa de adopción la más importante de Europa), YouTube y Google +.

Figura 1: Redes en España²

Esas cifras demuestran la importancia del espacio que este mundo conectado ha tomado en la vida de las poblaciones. Hay también que precisar que a través esas redes sociales, los internautas interactúan directamente con las marcas, ya sea por el envío de mensajes privados, por los comentarios que pueden hacer sobre las publicaciones, o tweets.

Poco a poco, han surgido las interacciones: el internauta ya no está pasivo sino que tiene un control sobre el trabajo que la empresa propone. Esta participación viene de todas las nuevas aplicaciones que el usuario tiene a su disposición. El internauta verifica y desarrolla la circulación de las informaciones, y es un trabajo colaborativo entre los usuarios, las plataformas y las marcas. En realidad, el usuario se apropia los contenidos que ve. De esta manera puede interactuar de manera cotidiana, crear discusiones, cosechar testimonios similares al suyo o, al revés, crear debate si las ideas difieren.

² European Technographics, Online Benchmark Survey.; 2013. Available at: <https://www.pinterest.com/mathieuvadot/m%C3%A9dia-sociaux-tourisme/>. Accessed May, 2015

La Web, de manera general, ha creado esta nueva tendencia que es el poder participativo del usuario, y el hecho de que puede quejarse de manera pública. En consecuencia, las marcas incluyen hoy un criterio siempre más desarrollado que es el de la personalización. En efecto, si un producto puede ser personalizado directamente por el consumidor, la tasa de comentarios negativos va a ser reducida porque el cliente tendrá exactamente lo que necesita.

Un ejemplo famoso concreto es la dimensión de personalización que ofrece la marca Nike a sus clientes, bien sea para sus productos (que van del tipo de zapato a la color de los cordones pasando por el tipo de suela), o que sea para los programas de entrenamiento deportivo que se fijan los usuarios en función de sus propias capacidades. Además, como los usuarios utilizan más y más las aplicaciones, Nike ha desarrollado la aplicación de referencia en termino de “*live-coaching*”, hasta el punto de ser el líder de las aplicaciones deportivas. Gracias al hecho de que el usuario pueda difundir sus trayectos de carrera, y comentar los de sus amigos, un espíritu de comunidad fue creado. Al final, el objetivo es demostrar que el cliente es realmente el centro de la estrategia de la marca.

Considerar los avisos de los clientes es algo hoy totalmente integrado en las estrategias de las marcas. Asistimos a la creación de una nueva generación en termino de métodos estratégicos. Eso se puede justificar si revelamos las nuevas terminologías creadas con el desarrollo de esta Web social. Ilustraremos este punto con tres palabras claves que están siendo usadas cotidianamente: geo-localización, shopping social, y por fin micro-pago.

- La geo-localización ha aparecido desde el nacimiento de la era del “*smartphone*”, siendo usada particularmente con las aplicaciones móviles. Un ejemplo típico es el hecho de compartir un aviso sobre un restaurante con la publicación de la dirección sobre en los fórums de manera directa gracias a las función de difusión de la localización del usuario. El tenedor, Mytable o Gochef son ejemplo concretos³.
- El shopping social es el hecho de mirar usando todos los diferentes medios a disposición en Internet antes de comprar el producto. Este fenómeno puede ser ilustrado por ejemplo con los comparadores de precios. Ya sea para un vuelo o para una coche, hoy existen varios sitios para tener una información precisa y comprar el producto con la eficiencia maximizada para el cliente.

³ Directivos del diario, (2013). Las tres mejores aplicaciones para reservar mesa en un restaurante. Retrieved from <http://www.expansion.com/2013/08/01/directivos/1375376747.html>

- Por último, el micro-pago. El micro-pago es el hecho de pagar con pocos céntimos algo. Por ejemplo, una aplicación o una canción. Es un modo de transacción financiera que hoy ofrece una solución alternativa para un gran número de empresas, principalmente para los productos o servicios “*on-line*” con un valor bajo.

Este nuevo vocabulario (lista no exhaustiva) demuestra que hay nuevas tendencias que han aparecido. Esas tendencias evolucionan de manera rápida y representan desafíos permanentes para las empresas, particularmente por el hecho de deber adaptarse a esos nuevos temas, una era en la que el internauta está más y más conectado.

En efecto, el ordenador no es el único medio de donde podemos conectarnos. Hoy, el 93% de la población mundial tiene un teléfono móvil, y de esos móviles los “*smartphones*” tienen un espacio mayoritario. De esta manera, la gente está conectada sobre sus cuentas personales en las aplicaciones ya sea a domicilio, en el lugar de trabajo o en los transportes. Así, vemos aparecer una dependencia en las poblaciones. Un hecho unido a esta dependencia es especialmente el hecho de que cuando una información se difunde sobre un “*smartphone*”, hay un sistema de triplica notificación: un sonido, un “*banner*” sobre la pantalla, y una pastilla sobre la aplicación del móvil. Es a causa de esto que el internauta móvil, consulta su teléfono de manera repetitiva cada día.

El estudio de Tomi Ahonen, consultor en la empresa Star 3G, ha demostrado que cada 6 minutos y medio el usuario mira su teléfono⁴, lo que representa al final 156 vistas al móvil por día. Especialistas comparan este nuevo fenómeno con la aparición de los videojuegos: las adicciones de los jugadores es de la misma naturaleza que algunas personas con la necesidad de conocer todas las cosas con su teléfono.

En Asia⁵, hay algunos centros especializados que fueron creados porque jóvenes son totalmente dependientes en sus vidas sociales en su “*smartphone*”. Aunque este fenómeno no ha aparecido todavía en Europa, esas consecuencias aparecen en nuestro estudio para demostrar que la era del “ultra-conectado” está apareciendo, y no es negativo solamente para el mundo empresarial sino para el internauta.

⁴ Directivos del diario,. (2012). ET VOUS, CONSULTEZ-VOUS VOTRE TÉLÉPHONE 150 FOIS PAR JOUR ?. Retrieved from <http://fr.ubergizmo.com/2012/02/07/et-vous-consultez-vous-votre-telephone-150-fois-par-jour.html>

⁵ Harjani A. Mobile addiction growing at an alarming rate. CNBC. 2014. Available at: <http://www.cnbc.com/id/101608691>. Accessed April 2015.

Con la exposición de estas nuevas tendencias que se han desarrollado con la Web social, es importante entender lo que permite realmente y exponer la forma de usarlo. Según autores, como por ejemplo Frédéric Cavazza⁶, en la Web de donde el internauta puede participar, han aparecido cambios mayores.

En un primer lugar, el usuario no va a escribir una publicación para solamente expresarse sino para generar conversaciones y extender sus comunidades, ya sea de forma privada o pública. Luego, los internautas integran los medios tradicionales (como los periódicos) para darse credibilidad y favorecer la difusión de las publicaciones.

Los especialistas diferencian diferentes tipos de utilización de Internet a través las plataformas disponibles: una función de publicación (ej: Tumblr), una de discusión (ej: Skype), una de “*networking*” (ej: LinkedIn) y una de reparto (ej: Pinterest).

Las tres plataformas las más poderosas son Facebook, Twitter y Google+. Twitter, a pesar de tener un tamaño reducido frente a Facebook, en termino de usuarios es la plataforma preferida de la gente poderosa, gracias particularmente al hecho de poder publicar mensajes cortos que pueden ser difundidos a escalas enormes. En esas tres plataformas podemos observar que hay algunas funciones comunes que permiten su éxito, que podríamos llamar funcionalidades sociales.

La primera sería poder compartir, la segunda poder comentar, y la tercera poder poner un “me gusta” sobre una publicación (para mostrar su implicación). Funcionalidades que son importantes cuando sabemos que hoy la comunicación se hace detrás una pantalla de un ordenador. Hay que recordar que el hecho de comunicar es la base de la definición de la palabra social. Poder discutir de la actualidad o posicionarse sobre un tema permite pertenecer en la esfera social. Para completar, esas plataformas detienen aplicaciones móviles, lo que apoya otra vez que el móvil es un objeto conectado de pleno derecho.

Para volver sobre la noción de marca, es inútil abrir cuentas en todas las plataformas diferentes. Pero es importante implicarse totalmente en los redes que tienen relevancia en cuanto a las decisiones de la empresa sobre su imagen. El autor⁷ en su artículo dibuja perfectamente este argumento cuando hace la comparación entre el uso de los redes sociales por Starbucks y el uso que hace de los redes sociales de IVS Ibérica. La primera empresa

⁶ Cavazza, F. (2013). Panorama de los Medios Sociales . Retrieved from <https://blogcomercioelectronico.com/panorama-de-los-medios-sociales-2013/>

⁷ Medina, F. (2013). 2 casos contrapuestos de manejo de las redes sociales en el sector agroalimentario: Starbucks Vs IVS Ibérica. *Chil.org*. Retrieved from <http://www.chil.org/blogpost/2-casos-contrapuestos-de-manejo-de-las-redes-sociales-en-el-sector-agroalimentario-starbucks-vs-ivs-iberica/2360>

juega sobre la parte joven de su marca y difunde publicaciones interesantes para sus clientes, que pueden compartirlas de nuevo, y sobre todo sobre plataformas adecuadas. Al revés, IVS Ibérica es una sociedad de maquinas de comida automatizada que ha abierto cuentas en todas las redes sociales para tener una visibilidad mayor pero tiene contenidos pobres que no son interesantes y por eso que no genera flujo en sus paginas, así sufriendo su imagen por ello.

Desde el punto de vista del internauta, la Web ofrece una multiplicidad de posibilidades de crear un red y de intercambiar algunas informaciones. El fenómeno de burbuja comunitaria representa un deseo por parte de los internautas de ser escuchados. Pero lo que ha dado la Web sobre todo es un espacio gratuito para criticar.: es más fácil para una persona criticar una cosa sentado en su domicilio que a frente a la cara de otra persona. Las personas que hacen críticas son una minoría frente a los internautas que son positivos. Pero como los lados negativos son de manera general más escuchados que los positivos, en mente de las personas es eso que va a quedarse. Así, para una empresa es importante tomar en cuenta esos avisos de las minorías para no dejar unas rumores incrementarse (por ejemplo, porque un comentario de 2010 puede todavía aparecer en 2015). Al final hay que relativizar, y diferenciar lo que está publicado y si tiene sentido o si es algo únicamente para destruir. Eso pertenece a las limites de la utilización de los redes sociales. Existen otras limites.

En primer lugar podríamos hablar de la emergencia de la información de masa, es decir, un flujo continuo de contenidos. Ahora por ejemplo no es necesario hacer una actualización de su pagina Facebook porque se hace automáticamente segundos tras segundos. Y al final la pertenencia de las cosas recibidas pierden en sentido. Además, un problema que existe en las redes es que los fenómenos por causas de masas están amplificadas de manera rápida y de forma exponencial. El riesgo que aparece aquí es que si esta masa se basa en juicios erróneos, informaciones falsas pueden ser difundidas y las consecuencias para una persona, un grupo o una marca pueden ser devastadoras. En segundo lugar la Web no olvida nada. Todo el contenido que ha aparecido un día en la red, queda allí para siempre. Así, causa problemas por ejemplo para fotografías o comentarios a carácter tendenciosos. Aunque existen varias empresas especializadas que dedican su actividad a borrar contenidos, la tasa de existo es pequeña proporcionalmente a la amplitud de Internet.

3) Las consecuencias de la mutación sobre los internautas

Como hemos visto antes, poco a poco los internautas han sido posicionados en el centro de las estrategias y de las interacciones de las marcas sobre Internet. Pero además de eso son los internautas quienes detentan el poder, que pasa principalmente por la posibilidad de compartir y comentar. El aumento de la acción cotidiana que es la conexión a Internet se puede ilustrar con la evolución de la tasa de compra de los usuarios “*on-line*”. En 2013, en Francia un 59% de los 34 millones de usuarios franceses estaban considerados como cyber-compradores, un 13% más que el año precedente. Por ello, la comisión Europea había anunciado que al finalizar el año 2015, la creación de empleo se vería aumentada un 20% gracias al uso de profesiones relacionadas con Internet⁸.

El poder tomado por la parte de los consumidores⁹ ha dado nacimiento a un término nuevo “*consum’actor*”. El “*consum’actor*” es el consumidor que no acepta pasivamente los bienes y servicios propuestos; tiene exigencias y puede ahora contestar el poder de las marcas. Este tipo de consumidor está más comprometido en sus decisiones de compra. Además como el “*consum’actor*” es también un internauta, puede crear un contenido y expresarse.

La Web ha dado a los individuos el poder de tener un impacto considerable sobre las empresas. Es a causa de eso que nacen crisis de reputación “*on-line*”, lo que veremos posteriormente. Las nuevas tecnologías de comunicación han facilitado la resonancia entre los individuos. Un usuario puede ser el origen de un movimiento colectivo gigante, por el hecho de que comunicar cuesta hoy casi nada. Así, el “*consum’actor*” puede ser escuchado rápidamente y a gran escala, y servirse finalmente del Internet como de un portavoz para desafiar los mensajes oficiales e interpelar públicamente una marca. Cualquier persona puede proclamarse experto. La rapidez de difusión y el hecho de que las publicaciones pueden ser repetidas por otros internautas aceleran el proceso. No hay ninguna fronteras en la red. Un responsable del desarrollo comercial de Facebook ha evaluado que si una persona tenía 130 amigos en su perfil, en 3 clics, por la rapidez de la red, su mensaje puede llegar a 2 millones de personas¹⁰. Así, formar una comunidad de “*consum’actores*” con un objetivo común aparece fácil y necesita “pocos esfuerzos”.

⁸ Jacob, D. (2012). E-commerce : Les bonnes pratiques pour réussir. Edipro.

⁹ Pistone, J. (2015). El marketing colaborativo o el auge del *consum’actor*. *Marketing News*. Retrieved from <http://company.trnd.com/es/prensa/cobertura-de-medios/marketing-colaborativo-auge-consumactor>

¹⁰ Auger, A. (2012). Facebook marketing. Paris: Pearson.

Según el autor Malcolm Gladwell, existe tres grandes diferentes de personas que hacen que las cosas cambian¹¹:

- La primera fuente son los “conectores”: son las personas que van a utilizar su red de manera eficaz, crear enlaces entre las personas que no se conocen. Sus objetivos son tener la red más grande para conseguir llegar a un gran numero de personas.
- La segunda son los “*Maven*”, que intentan difundir la información solamente útil sin preocuparse necesariamente de su red, que a diferencia de un “conector”, es de tamaño reducido pero compuesta de personas con enlaces fuertes y directos con él.
- La tercera fuente son los “vendedores”, que tienen un carácter persuasivo para propagar ideas gracias a su personalidad fuerte. Son líderes de opinión.

Esos tres tipos de personas, juegan un papel importante en el boca-oreja en el origen de una comunidad. El limite es que estos nuevos tipos de expertos son formados en la Web por la Web así que hay momentos en los que la información que proviene de ellos puede ser totalmente falsa.

Volvemos al punto de vista de las empresas sobre este tema. La costumbre de los grupos industriales era tener una comunicación unilateral, mientras que ahora están obligados a integrar la importancia de la capacidad critica del consumidor en su estrategia. No pueden hacer publicidad como antes: deben hoy contar historias y mostrarlas lúdicas, con la capacidad de interaccionar con el consumidor. Así, la comunicación se hace hoy de manera participativa y transparente. Hoy las marcas solicitan líderes de opinión con la finalidad de difundir un mensaje y alcanzar comunidades y nichos de clientes particulares. La gente escucha los líderes de opinión porque han puesto su confianza en ellos, también porque comparten avisos o los mismos gustos, ya que los líderes usan los mismos códigos para difundir un mensaje (códigos accesibles para la comprensión). Pero hemos visto que pequeñas entidades y minorías pueden tener un impacto grande sin ser un líderes de opinión, porque pueden también escuchadas por mucha gente.

Hemos visto que Internet ha evolucionado desde su creación: el usuario ha visto crecer su papel y tomar importancia año tras año. La capacidad de la herramienta que es Internet está siempre más en crecimiento, ya sea por la complejidad de su interacciones o por los usos que permite la red. La fuerza de la herramienta es tal que los internautas han evolucionado,

¹¹ Gladwell, M. (2000). *The tipping point* (p. 30). Boston: Little, Brown

especialmente por el espacio que tiene hoy en nuestra vida cotidiana. Las empresas también han tenido que adaptarse al desafío que representa la Web. Particularmente porque debido a ello, ha nacido el concepto de reputación “*on-line*”.

II. Evolución de la reputación del mundo empresarial: las puestas de la Reputación “on-line”

Cuidar su imagen es algo que cada persona realiza de manera cotidiana, bien sea para alcanzar sus objetivos, o para crear nuevas relaciones. La imagen de una empresa tiene la misma meta. Con las nuevas tendencias que aparecen con la evolución de las tecnologías, es importante para una persona o una empresa estar atento a las cosas que son dichas a través de los redes sociales, porque rápidamente la euforia, la velocidad y el la transferencia de información pueden atentar la integridad de la entidad.

1) ¿Que entender de la palabra reputación ?

Para entender el tema de base de nuestro trabajo que es la reputación “on-line”, debemos volver al origen de la denominación para entender con claridad el concepto.

Según el diccionario de la Real Academia Español¹², la reputación es la “Opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo” o “Prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo.”

Por tanto que la reputación es la imagen que una entidad manda al mundo exterior y, particularmente, a las personas que se le acercan. Podríamos asociar esta palabra a la palabra percepción, ya que la reputación es finalmente la percepción que los otros se hacen de la entidad. Conocer su reputación para una persona es algo privado, pero para una empresa es diferente. Una empresa es una entidad publica, y la imagen difundida debe de ser siempre la mejor posible.

La reputación se puede percibir según diferentes aspectos: económicamente es un signo de fiabilidad, sociológicamente permite establecer clasificación; éticamente es la auto-expresión de su identidad y autenticidad, y por ultimo, desde un aspecto marketing representa un signo de lealtad. Lo común en todos estos enfoques es que la reputación es algo social (publico) y que cada entidad esta sometida al juicio del mundo exterior. Por tanto, hay que entender porque en la vida de una empresa la reputación es tan importante, por el hecho de sobrellevar su valor.

¹² Lema.rae.es. 2015. Available at: <http://lema.rae.es/drae/?val=reputacion>. Accessed May 2015.

Una cita de W. Buffet señala que: “*Se necesitan 20 años para construir una reputación, y cinco minutos para arruinarla.*”¹³

A nivel empresarial la reputación constituye un mecanismo de creación de valor. Efectivamente la reputación da a las empresas ventajas competitivas que permite a una empresa diferenciarse de su entorno competitivo¹⁴ Esa reputación aparece para el consumidor como un factor determinante para la compra. Así, con el tiempo una empresa edifica su reputación que refleja su imagen y que determina el grado de confianza que los clientes van a tener en los productos propuestos por la entidad¹⁵. Por eso de manera habitual las empresas hacen sondeos externos para tener una idea de la representación que tiene el consumidor frente a la competencia. Lo que demuestra de nuevo que la reputación es algo exterior a la empresa. Existen varios estudios que miden la reputación de las empresas. En España y América Latina el más conocido es MERCO. El estudio MERCO analiza seis dimensiones de la reputación: resultados económicos, calidad de los productos y servicios, reputación interna, ética y responsabilidad social corporativa, dimensión internacional, e innovación.

Así, como la reputación de una empresa pertenece al dominio público, y como lo hemos visto en la parte precedente con Internet, que es un lugar de donde cada uno puede expresarse libremente, podríamos preguntarnos como se presenta la reputación de una empresa en la Web.

2) ¿Que es la reputación “on-line” de una empresa ?

Después ver la evolución del Internet, de la llegada y la influencia de los redes sociales, y de la clarificación de la palabra reputación, podemos por fin exponer el resultado que ha aparecido por el conjunto de esos factores: la reputación “*on-line*”.

Como hemos visto anteriormente, a causa de la expansión rápida de los redes, los hombres y las marcas son expuestos a las críticas en la Web, ya sean buenas o malas. Es a partir de este momento que la palabra reputación “*on-line*” aparece. Al final, la reputación “*on-line*” es la

¹³ Tuttle B. Warren Buffett's Boring, Brilliant Wisdom | TIME.com.TIMEcom. 2015. Available at: <http://business.time.com/2010/03/01/warren-buffetts-boring-brilliant-wisdom/>. Accessed March 2015.

¹⁴ Rodríguez, G. (2004). *LA REPUTACIÓN EMPRESARIAL A PARTIR DE LA PERSPECTIVA BASADA EN LOS RECURSOS Y CAPACIDADES: UNA REVISIÓN TEÓRICA DE SU POTENCIALIDAD COMPETITIVA* (1st ed.). Universidad de la Laguna. Retrieved from <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v10/102013.pdf>

¹⁵ RODRÍGUEZ CARRASCO, J. (2015). PERCEPCIÓN Y MEDIDA EN LA REPUTACIÓN EMPRESARIAL (1st ed.). Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). Retrieved from http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/357/12_M anuelRodriguez_357.pdf

representación que los internautas van a constituirse en función de los flujos de informaciones que encuentran en Internet. Las informaciones encontradas pueden ser creadas por todo el entorno de la empresa, tanto interna o externa. La reputación “on-line” permite crear una diferenciación en la mente del internauta y, de manera general cuando es positivo, esta reputación “on-line” adviene en una ventaja competitiva para la empresa.

La reputación “on-line” se puede dividir en tres sub categorías¹⁶, “e-character” que representa la personalidad de la marca o de la empresa, “e-identity” que da referencia al aspecto exterior de la entidad, y “e-experience” que es el la distancia entre lo que está prometido y lo que es realmente ofrecido al consumidor. El conjunto de ellas tres forman la reputación “on-line. Ya que la reputación “on-line” es intangible y volátil, porque los criterios son generalmente cualitativos, es difícil medir con precisión su reputación en la Web. La reputación “on-line” es un concepto que es complicado a medir pero a pesar de esto este tema está incluido en las estrategias de las empresas. Con este nuevo concepto, sitios para las marcas se abren al público, y aumentan su capacidad de escucha. Por ejemplo, para el sector del lujo, ser abierto a las críticas buenas o malas permiten hacer un primer paso para jugar con su reputación “on-line”, aunque este tipo de empresa aparece cerrado (justamente por la imagen/reputación que tienen esas marcas).

Cada entidad, presente o no en Internet, puede ser el blanco de una conversación sobre ellas en las redes, de manera que los aspectos negativos son más rápidamente propuestos como propósito de discusión que las experiencias positivas. Es el nuevo aspecto de la comunicación con el cual las empresas deben contar. En efecto, siempre las empresas fueron sujetas a críticas pero sobre medios tradicionales, como los periódicos, la televisión o la radio.

La reputación “on-line”, puede ser más importante en una marca frente a otra en términos de volumen. La notoriedad de una marca y su comunicación externa son dos factores que facilitan la exposición en la red de las marcas. Pero a pesar de eso, una marca que no sea tan conocida como otra puede ser tratada por igual en Internet y la amplitud puede revelarse de la misma fuerza. Un problema para la marca es que hoy existen tantos redes sociales que puede ser mencionada de forma muy diferente. Que sea en un blog, en un “tweet”, un foro, una pagina Facebook, las aplicaciones interconectadas... Las marcas intentan pero no pueden controlar de manera total todos esos diferentes sitios, añadiendo el hecho de que cada

¹⁶ Meyer, J. (2008). Scoring Points “on-line”: College Athletics Departments' Brand Positioning Through Communications on the World Wide Web (p. 17). UMI.

publicación puede ser recogido o también compartido. Eso genera tantos flujos que oficios dedicados a esa reputación en la Web fueron creados a lo largo del desarrollo de Internet.

En efecto, los actores ligados a esa reputación son nuevos y en evolución. Dos tipos de actores diferentes existen: los internos y los externos.

Hay profesiones que fueron directamente creadas a nivel interno por la llegada de la reputación “*on-line*”, y otros servicios han debido adaptarse a la novedad que es esa reputación. Los más importantes serían:

- El “*Community Manager*” : fue creado directamente relacionado a la comunicación. Es el que crea y gestiona las diversas cuentas oficiales de la marca. Es él y su equipo quienes difunden los contenidos. Tienen que observar los comentarios de los internautas, animar y intercambiar con la comunidad para dar importancia, dar credibilidad, y mantener la vida de la marca “*on-line*”.
- El “*Digital Strategist*”, es el portavoz digital de la empresa, ya sea a nivel interno o externo. Gestiona toda la parte estratégica digital global de la empresa. Este trabajo se hace en colaboración con el “*Website Coordinator*”, cuyo trabajo es concebir y redactar el contenido y trabajar mucho sobre las estrategias editoriales. Es el que gestiona la identidad numérica de la empresa.
- Por último, el servicio de vigilancia de la reputación “*on-line*”: es el servicio más importante con esta nueva puesta, pero lo veremos después. El papel de esta organización es recoger, calificar y analizar todo lo que se dice sobre la empresa con el objetivo de proponer a la empresa nuevos objetivos y nuevas finalidades para sus estrategias.

Los servicios más tradicionales como los de la comunicación, de marketing o la dirección general han debido integrar la noción del “*on-line*” para proponer difundir una imagen, productos o servicios en adecuación con las expectativas de lo que se dice en Internet.

Los actores externos han debido también adaptarse a este nuevo concepto. Hoy en día existen, un número cada vez mayor de prestadores dedicados al tema. Bien sea para gestionar la imagen de marca en la Web, o crear contenidos para los sitios y las cuentas, o también proteger las marcas, todos esos actores integran más o menos la dimensión de la reputación “*on-line*”, lo que prueba la influencia de este concepto y su importancia.

Hemos expuesto anteriormente el poder que los internautas ahora tenían para propagar la información y también la rapidez a la cual podía ser difundida. Además, cualquier persona

puede publicar sobre cualquier asunto, y cuando quiera. Podemos suponer una parte de las publicaciones son de naturaleza negativa. Así, por el conjunto de los factores que permiten el acceso a esas informaciones la reputación de una entidad puede ser puesta en peligro en un tiempo muy corto.

Por ejemplo en 2007, el banco HSBC¹⁷ vio como su reputación fue amenazada debida a la creación de una pagina en Facebook. En efecto, la página fue creada para protestar contra la subida de las tasas de interés para los estudiantes que estaban sobregirados. En menos de tres días, 4000 personas habían aceptado pertenecer a la comunidad. Frente esta situación, el banco decidió suprimir su tarificación, justificándose con el hecho de haber escuchado el aviso de sus clientes. Esta información fue tratada por muchos medios tradicionales, porque estaba inédito conseguir derrotar un banco mediante el uso de Internet.

De otra forma, la imagen de una marca puede ser degradada de manera involuntaria por los particulares. Eso aparece, por ejemplo, cuando una marca que se quiere de alta calidad ve que los usuarios que comentan una publicación escriben con muchas faltas de ortografía. Aunque la intención no es mala, la imagen de marca que resulta de eso es negativa. Así, el equipo que gestiona las cuentas debe tener mucho cuidado con este fenómeno.

Por fin sobre la importancia de la reputación “*on-line*”, según un estudio conducido por The Economist Intelligence Unit¹⁸, el riesgo de tener una mala reputación aparece como el primer riesgo en la lista de los tipos de riesgos que asustan lo más los jefes en una empresa. Este ultimo punto nos permite interesarnos sobre cuales serían los retos de una crisis de reputación “*on-line*” en la Web 3.0, en los que la diferencia entre lo real y lo virtual son casi indisoluble.

3) El reto de una crisis de reputación “*on-line*” para las marcas

Cualquier sea el tipo de crisis, cuando una empresa vive una poco importa su tamaño: su organización siempre estará afectada. Una crisis crea trastornos que son al origen de reorganizaciones.

Hay que empezar por definir lo que es una crisis en el sentido general , las fases, los niveles y los diferentes tipos relacionados con las empresas, para entender claramente una crisis en el mundo del digital.

¹⁷ Osborn, H., & Meyer, H. (2007). Facebook campaign forces HSBC U-turn. *The Guardian*. Retrieved from <http://www.theguardian.com/money/2007/aug/30/business.currentaccounts>

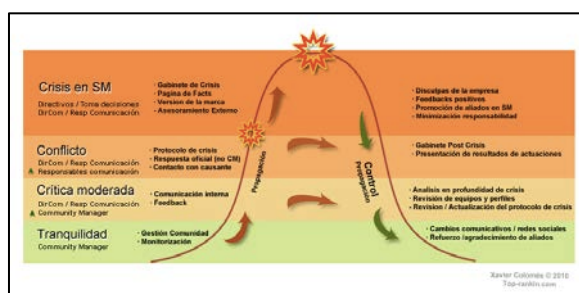
¹⁸ Intelligence Unit, T. (2005). *Digital Risk: The Challenge for the CRO* (1st ed.). The Economist. Retrieved from <http://www.acegroup.com/se-en/assets/ace-digital-risk-report-low-res.pdf>

Según Emanuelle Bloch¹⁹ una crisis es de manera general un momento que marca una rotura en la continuidad de una actividad y que va a crear incertidumbres sobre la evolución de los acontecimientos futuros. Por naturaleza, una crisis implica una reacción rápida para intentar crear un nuevo equilibrio en la entidad afectada. El equilibrio de la entidad se transforma generalmente del hecho que algunos “*stakeholders*” (que representan personas internas o externas) pueden interferir porque vienen para pedir cuentas a la entidad. Podríamos añadir la noción de urgencia en esta definición de crisis, porque esta situación puede ser el origen de la desaparición de la entidad.

Una crisis puede tener un multitud de puntos de comienzo y grados de gravedad. El nivel uno sería una crisis efímera, o la estrategia no cambia porque la solución es encontrada rápidamente por la empresa. El nivel dos sería una crisis de amplitud media, en la que se ha obligado la empresa a modificar su visión. Y un nivel tres sería, una crisis muy larga que ha impactado globalmente la empresa por su durabilidad, hasta un punto que casi se extingue. Así una crisis es un fenómeno de naturaleza compleja que no puede ser tratado sin una reflexión larga y viable.

Según estudios similares, las fases son normalmente las mismas. En un primer momento, está el nacimiento por la identificación de los señales de alerta, que pueden ser percibidos por un serie de disfuncionamientos o errores. Si se están anticipado, la crisis puede ser minimizada. Después está el acontecimiento que va a poner en marcha el proceso de crisis. Es el

Figura 2 : Ciclo de vida de una crisis



momento o burbuja crítica, que pesa sobre la empresa y va a estallar. Después hay la fase de expansión, que corresponde al momento en el que la crisis entra en el campo público por el tratamiento mediático de la situación que está viviendo la entidad. Y por último la resolución, que corresponde a una atenuación de la crisis,

pero cuya atención está todavía dada por la empresa sobre el problema para que no se produzca otra vez. Lo podemos ver visualmente en el esquema precedente²⁰.

¹⁹ Bloch, E. (2012). *Communication de crise et médias sociaux* (pp. 27-45, 52-72). Paris: Dunod.

²⁰ BlaBla S. *Cómo gestionar una crisis en Social Media*. Social BlaBla. 2011. Available at: <http://www.socialblabla.com/como-gestionar-una-crisis-en-social-media.html>. Accessed Mayo, 2015.

Una crisis puede producirse en diferentes campos: puede ser económica, técnica, política, ética, institucional o comercial. Lo interesante es conocer las causas, las consecuencias potenciales, el tiempo de duración y como pueden ser resueltas. El planificador de medios sociales²¹ en la empresa Orange Francia ha clasificado tres tipos de crisis que parecen relacionada de manera sensata con el tema de las empresas.

- El primer tipo sería la crisis polémica, que viene de personas, llamadas detractores, cuyo objetivo es perjudicar a la imagen de la empresa. El origen de la crisis es cierto, y esas personas se sirven de la opinión pública para propagar un rumor y alcanzar sus objetivos, que son precisos. Es corriente que las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) sean el origen de este tipo de crisis, atacándose a multinacionales con medios amplios, principalmente sobre criterios medioambientales. Las empresas del mismo sector pueden utilizar este medio para ganar el corazón de la opinión pública. En general, y según el autor este tipo de crisis es efímero por el hecho de que es rápidamente olvidado por la gente.
- El segundo tipo es la crisis espontánea. Es un tipo de crisis que no está previsto ni es premeditado. De orígenes múltiple, este tipo es el que causa los daños los más importantes. Puede provenir de reacciones de los consumidores en la Web, de un defecto de fabricación, o de un conflicto entre cliente y empresa, o de un acto malévolo. Las situaciones generadas pueden acelerarse rápidamente en el caso de que la empresa no sepa como responder a la crisis. Particularmente, cuando sabemos que en pocas minutos una información puede difundirse en todas las partes del mundo.
- El tercer tipo expuesto es la crisis endémica, y es el tipo que la empresa puede ver llegar. Es generalmente la adición de varios factores que intervienen en un mismo tiempo, y que crea la crisis. Generalmente, este tipo se produce en sectores sensibles, como la medicina, el transporte, o el petróleo, porque la exposición a la opinión pública es larga. Este tipo de empresas integran en su funcionamiento servicios dedicados totalmente a la gestión de crisis, porque saben que esas ocasiones son

²¹ Belkamel, A. (2012). *Questions d'entreprise sur l'e-reputation* (1st ed.). Retrieved from http://www.actulligence.com/files/1203/ClubEreputation_questionsdentreprisesurlEreputation.pdf

frecuentes, pero existen casos a pesar de los cuales y de las preparaciones no pueden evitar las crisis.

Esos tres tipos de crisis pueden subvenir después en la inflación de tendencias negativas en Internet. Es importante conocer como definir una crisis digital, y conocer algunas claves para no solamente identificarla sino para encontrar también soluciones.

A diferencia de una crisis física, que está determinada por la amplitud que tiene, una crisis digital viene de su potencial a ser viral. Las crisis en Internet vienen por el incremento exponencial de críticas negativas sobre una marca o una empresa. Este incremento no significa obligatoriamente cosas nuevas, sino el hecho de que la información negativa sea repetida día tras día, y que al final se cree un círculo vicioso, matando a la empresa por el hecho de su duración.

La crisis de reputación “*on-line*” interviene cuando la crisis ha empezado en Internet y la información está recuperado por medios de comunicación fue de la red. Para ser justos, deberíamos decir que todas las crisis que aparecen en la Web son crisis digitales pero que el grado de su viralidad determina si es o no una crisis de reputación “*on-line*”. Podemos clasificar su impacto en función de los niveles de 1 a 3 que hemos visto anteriormente.

Generalmente una crisis digital tiene por origen un acontecimiento tratada en los redes sociales. La recuperación de la información por los internautas amplifica la difusión del acontecimiento y, por ello mismo, la difusión del problema. El hecho de que después la información pueda ser recuperada por los medios de comunicación fuera de la red incrementa la visibilidad del evento.

Las crisis digitales tratan principalmente de la ética de las marcas o de las empresas, y siguen una cronología, que se diferencia de una crisis “tradicional”.

En un primer lugar, existen declaraciones que llaman la atención de un internauta o una comunidad. Luego, la célula de crisis empieza por la publicación de la información vista u oída en un red social o un blog, por ejemplo. En esta etapa la información empieza a viajar a gran velocidad, y así la viralidad del asunto es determinante. En función de la gravedad, los medios de comunicación fuera de la red pueden hacer eco del tema. Después, para la entidad que ha visto su reputación agredida el nivel de alerta se mantiene, pero con el tiempo la presión baja (eso depende otra vez de la gravedad de la información). Y por fin la información es cada vez menos visible hasta que desaparece de las ocupaciones de los

internautas, forzosamente dejando rastros. Pero para concluir sobre la cronología, podríamos añadir que el proceso de propagación de una crisis en Internet es siempre diferente. En el sentido o el origen, los canales, la duración, la velocidad y los soportes pueden diferir y así volver cada crisis única, por la diferencia de todos los escenarios posibles.

Existen varios factores que pueden favorecer la emergencia de una crisis en la Web.

De una parte el grado de visibilidad de la entidad influye sobre las posibilidades de ser criticado en Internet. Después, el sector de actividad: cuanto más sensible sea el sector mayores sean los riesgos de ser criticado. De otra parte, el nivel de exposición en las redes sociales juega un papel importante. Si una marca tiene una comunidad de internautas grande, mayores serán los intercambios y la propagación de la información. Esos factores demuestran que una crisis en la Web puede llegar relativamente por cualquier lado, y sobre todo, de manera imprevista.

Si a la era del mundo interconectado, el tema de la reputación “*on-line*” está considerado como un nuevo rito, ya que la frontera entre la imagen de marca y la imagen digital es cada vez más reducida, y es debido principalmente a la creación de los dispositivos de búsquedas. La imagen de marca está representada por la combinación de valores reales, ideas percibidas, impresiones subjetivas o objetivas, y al final a través de eso se difunde la personalidad de la entidad. La imagen digital, es la imagen reenviada por la empresa a través la Web . Al final cuando una persona quiere formar su opinión sobre una empresa a través la Web, va a buscar en el dispositivo de búsqueda y mirar los primeros resultados.

Esos dispositivos de búsqueda son los primeros elementos que se tienen en cuenta en la reputación “*on-line*”. Gracias a palabras claves o expresiones podemos tener centenares de datos sobre cualquier tema, y esos datos son actualizados. El problema es que los resultados que podemos encontrar y que forman la opinión de la gente, pueden reflejar una imagen errónea de la entidad. Así, es importante para una empresa conocer las palabras que aparezcan con su nombre en la red, y los resultados que se obtienen. De manera general para las empresas sale en primer lugar el sitio oficial y noticias, y después avisos de internautas sobre fóruns, artículos o blogs, artículos y mensajes en redes sociales. Además, lo hemos visto antes pero cada cosa que aparece en la Web queda para la eternidad. Así, es casi imposible para una empresa desprenderse de un evento que se ha pasado en su pasado.

Para ilustrar esto, podemos tratar del evento que surgió en Francia para la empresa Findus. La empresa y su proveedor fueron acusados porque en lugar de poner carne de vaca en sus productos congelados ponían carne de caballo. La historia fue recuperada por Internet y nació un escándalo terrible para el grupo. La historia data del año 2013, pero todavía hoy en el dispositivo de búsqueda Google Francia encontramos directamente un enlace para revivir la historia lo que significa que es aún muy popular. Es una demostración de la potencia de esos dispositivos de búsqueda y como están relacionados con la vida y la historia de las empresas.

La reputación “*on-line*” de las empresas está directamente ligada al nivel de sus ventas, porque orienta las decisiones de los consumidores, y como puede modificar los comportamientos en función de los resultados encontrados en la Web hay que tomar la herramienta en cuenta para la estrategia de venta. El nuevo reflejo humano del “*Googling*”, que es la acción de buscar todo en Google, antes de entrar en contacto con un producto, es una razón de la modificación de las estrategias de las empresas.

Por tanto, los dispositivos en la red son ahora el escaparate para crearse una opinión propia. Pero de esta escaparate el balance de nuestra opinión puede variar fácilmente de un lado positivo a un lado negativo a causa de la rapidez de difusión de las informaciones. Así para una empresa es importante tener medidos internos para reaccionar rápidamente frente a estos movimientos, y mejorar su imagen al diariamente. Ya que la Web puede ser una herramienta genial pero, rápidamente puede destruir una entidad, cuando una crisis llega.

III. Crisis en la reputación “on-line” y cómo gestionarlas

Aunque Internet sea un medio de comunicación que ha revolucionado el mundo actual gracias a las cosas que permite, como la circulación de la información y la reducción de las fronteras entre países, puede ser sin embargo una fuente colosal de problemas y revelarse destructivo. Sin anticipación y elementos preventivos las consecuencias pueden ser dramáticas.

1) Prepararse para enfrentar una crisis

Antes de que llegue una crisis, la empresa puede tener elementos que le permiten prepararse. Según la empresa Digimind²², que es la empresa líder en el campo de la investigación en reputación “on-line”, esta vigilancia se puede realizar siguiendo el conjunto de tres canales: las organizaciones, los internautas que son activos sobre un tema y lo que permite la propagación de la información. Como lo hemos visto anteriormente, la reputación “on-line” puede impactar diferentes ámbitos de una empresa. Los servicios de gestión de riesgos y los directores de empresas trabajan sobre este tema activamente cuando hay la elaboración de una estrategia. Hoy ya no es solamente el departamento marketing y comunicación. Aunque es imposible vigilar todas las páginas en Internet es importante para las empresas tener informes regulares para seguir la evolución de las tendencias. Por ejemplo si de un trimestre al otro las menciones negativas crecen sobre la página de Facebook de la empresa sería juicioso entender gracias a esos informes de donde viene el descontento. La reputación “on-line” de la empresa podría ser desarrollada.

El número de empresas especializadas en la reputación “on-line” está en crecimiento año tras año. Todavía según Digimind, en 2012 el crecimiento de este sector de actividad está previsto entre 20 a 25%, lo que nos muestra el potencial de desarrollo. Las fuentes las más pertinentes para esas empresas para encontrar contenido sobre las empresas son en orden de importancia: Twitter, prensa “on-line”, Facebook, las redes sociales profesionales, los blogs, los foros, los sitios de avisos de clientes y las plataformas de videos. La investigación de reputación “on-line” puede hacerse según diferentes formas: puede ser por la compra o el análisis del contenido de su reputación “on-line”, la limpieza del contenido negativo sobre la marca, la optimización de las palabras claves en los dispositivos de búsquedas para mejorar el SEO

²² Digimind.com. Digimind : Logiciels de veille, e-réputation et Social Media Monitoring. 2015. Available at: <http://www.digimind.com/fr/>. Accessed April 2015.

(“*Search Engine Optimization*”) , traducido por el posicionamiento en los buscadores, y por fin la creación de contenido para animar los redes sociales.

Pero esa investigación de reputación “*on-line*” es desgraciadamente insuficiente para anticipar un tiempo de crisis. La detección de signos que son débiles permite contribuir a la anticipación de la crisis. Esos signos son acontecimientos raros en un entorno habitual. Y gracias a la identificación de esos signos las empresas pueden conocer las razones de la aparición de la crisis. Por ejemplo, en el posicionamiento ocupado por la empresa en los buscadores un signo débil sería que todos los primeros resultados de búsqueda encontrados por el internauta sean de naturaleza negativa para la empresa. Así, la empresa debe encontrar métodos para subir la calidad de las respuestas encontradas por los internautas si quiere que su reputación “*on-line*” no influye negativamente sobre su organización. Otro ejemplo de signo débil sería el “*cybersquatting*”, que representa la apropiación del nombre de una marca por un internauta que se ha creado una pagina que se quiere oficial y que al final difunde informaciones falsas. Aunque los internautas reparan rápidamente la usurpación generalmente por la baja calidad de los contenidos, hay que evitar este fenómeno al máximo por si acaso la persona quiere hacer daño y así perjudicar a la entidad en cuestión.

La empresa para reducir el impacto de esos dos ejemplo de signos débiles, mediante dos métodos conocidos. El primero se llama el “*flooding*”, que tiene como objetivo crear contenido para que los resultados se replieguen cuando los internautas buscan informaciones. Este método no borra las informaciones negativas, pero la empresa gana tiempo porque los resultados negativos serán en paginas que serán lejanas o que no se leen mucho. Pero puede ser peligroso si el internauta se da cuenta del procedimiento, ya que podría genera una nueva ola de comentarios negativos. Así para usar este método hay que crear contenidos pertinentes que pueden retener la atención de los internautas. El segundo método es el “*curing*”, que consiste en contactar con el autor del contenido negativo para que borra su publicación. Este proceso es considerado como un intercambio de buen procedimiento, que incluye generalmente un gesto comercial por la parte de la empresa. Pero este método tiene también limites, u que si el autor fue convencido y borra su publicación, no impide a una otra persona reproducirlo de nuevo.

Ante estos signos débiles de amenazas a la reputación “*on-line*”, la gestión de su posicionamiento en los buscadores permiten normalmente evitar las crisis. Pero si la crisis es

inevitable, esos procedimientos no permiten anticiparla, y favorecen la preparación de los diferentes escenarios posibles.

2) En tiempo de crisis

Cuando una crisis surge para una empresa de manera rápida, el tiempo de reacción es muy limitado. Si no han visto llegar la crisis y si no tienen soluciones para parar el efecto negativo, el impacto puede ser incontrolable. Cada empresa tiene una reacción diferente, en función de su historia, su sector de actividad, o su notoriedad. De manera tradicional, los tipos de reacciones que son registradas en tiempo de crisis son²³:

- la negación, cuando la empresa no quiere aceptar su responsabilidad;
- la recogida voluntaria, cuando las autoridades no hacen la demanda;
- la recogida involuntaria, cuando las autoridad piden la recogida;
- la sobrepuja, la empresa adelanta a todos (autoridades, publico) por comunicación externa de calidad o publicidad explicativa.

Pero si en la crisis “tradicional”, negar fue posible gracias a los medios tradicionales, ahora con el tiempo de la Web social es algo casi imposible con el acceso a la información que tiene el internauta. Las empresas no pueden no asumir sus responsabilidades por causa de olas de comentarios negativos y/o de boicot potencial. Así en tiempo de crisis en Internet negar no es aconsejable²⁴

Los autores especialistas²⁵ en gestión de crisis enuncian algunos reflejos que las empresas deben tener para gestionar los tiempos de crisis. Por ejemplo, conseguir establecer un diagnostico interno de lo que ha pasado, encontrar los signos débiles, comprender quienes son los actores, cual es la gravedad de la situación, y cuales son las acciones adecuadas que hay que realizar. Al final, hay que entender la fuente de la crisis y buscar todos los factores para entender cuales fueron los factores amplificadores, y como lo que ha pasado no se pasará otra vez.

²³ Gauzente, C. (2005). *Alerte marketing* (pp. 49-69). Bruxelles: De Boeck.

²⁴ Pardini, G. (2010). *La gestion de crise* (1st ed.). INHESJ. Retrieved from http://www.esen.education.fr/fileadmin/user_upload/Modules/Ressources/Conferences/flash/09-10/securisation/medias/pardini_g_gestion-crise_diapo.pdf

²⁵ Lagadec, P., & Phelps, J. (1993). Preventing chaos in a crisis (p. capitulo 5). London [etc.]: McGraw-Hill.

Los autores también demuestran que crear una célula de crisis²⁶ y un plan de urgencia es importante.

La célula permite a los jefes tomar las decisiones y así crear el plan. El plan establece un orden cronológico de la actitud que hay que adoptar durante este tiempo. Después, hay que realizar las acciones elegidas en la primera fase. Esas decisiones para la estrategia son generalmente tomadas por los responsables de la empresa. Lo que se pasa es que cada jefe de los diferentes servicios viene a aportar su visión para que la solución sea polivalente y no centrada solamente en un punto de la crisis. Normalmente, gracias a la alianza de fuerzas permite ganar un tiempo precioso.

Luego, el punto fundamental de la gestión de crisis viene es de comunicar tanto de manera externa como de manera interna sobre las razones de la crisis, pero sobre todo como la empresa quiere solucionarla. Dentro la empresa lo importante es comunicar sobre el método de acción para aplicar las soluciones de manera rápida, y fuera de la empresa lo importante es comunicar para no perder confianza y credibilidad frente a los “*stakeholders*” y el público. La transparencia en tiempos difíciles es importante para ganar en escucha y en confianza, y para que las personas exteriores no se sienten traicionadas.

El consumidor por su parte adopta también actitudes diferentes. En primer lugar el consumidor puede preguntarse sobre el grado de credibilidad acordado a la empresa, antes y después la propagación de la crisis. Este punto puede fácilmente variar de un consumidor a otro, pero cuanto más credibilidad tiene la empresa más fácil es para el cliente “perdonarle” después. Se puede preguntar también sobre la calidad de la información recibida por la parte de la empresa, lo que reenvía a la noción de transparencia (del lado de la empresa). Luego puede interesarse por la manera en la que percibe este tiempo de crisis. Este punto puede variar en función de las explicaciones dadas por la parte de la empresa a través sus discursos públicos (desde la persona interna a la empresa encargada de la relaciones públicas). Y, por fin, el cliente puede interrogarse sobre el peligro asociado a la crisis y las consecuencias sobre sus relaciones con la entidad.

Por resumir, la percepción del consumidor en tiempo de crisis depende de la imagen anterior que tenía la empresa frente a la opinión pública, pero también de la estrategia de comunicación adoptada. La comunicación externa juega un papel importante por el hecho de

²⁶ Lagadec, P., & Phelps, J. (1993). *Preventing chaos in a crisis* (p. capítulo 5). London [etc.]: McGraw-Hill.

que permite convencer a los actores exteriores, y si esos actores son rápidamente convencidos por la voluntad y la sinceridad, la crisis puede ser superada más rápidamente.

La comunicación sirve también para preparar el tiempo que va a venir después la crisis, que representa la última etapa compleja que hay que gestionar en las empresas.

En efecto, la gestión post-crisis constituye una etapa crítica del trabajo de las empresas en su estrategia de gestión global. Este momento en el que la situación vuelve a ser normal es un momento sensible cuando la empresa quiere que restablecer su actividad de manera definitiva. Por eso, debe asegurarse que el mensaje fue recibido de manera correcta y que ningún error fue cometido en este momento preciso. Es al final el momento en el que la empresa va a aplicar lo que había anunciado durante su comunicación en tiempo de crisis.

Tres orientaciones estratégicas pueden ser establecidas²⁷. La primera orientación es ganar de nuevo la confianza de los medios de comunicación y de los actores públicos para convencer de manera indirecta al consumidor. La segunda está fundada sobre el compromiso de la empresa para hacer cambiar las cosas, y así demostrar su implicación y sus esfuerzos. La tercera será mostrar su honestidad y su responsabilidad hacia su entorno.

Así, el tema recurrente en estas tres soluciones es la confianza que debe recuperar la empresa cuando ha vivido un período de crisis. Es importante restablecer su imagen frente a los “*stakeholders*” pero la empresa no debe olvidar que es para el consumidor final para quien debe hacer esos esfuerzos porque al final es el que va a comprar su producto. Y con la Web social, es un actor que puede ayudar a la empresa: si está contento de la solución aportada por la empresa puede compartirla en las redes para difundir su sentimiento frente a lo que ha realizado la empresa para salir del tiempo de crisis o para satisfacerle de nuevo.

Vemos que por la creación de Internet el usuario puede influir mucho más que antes o cuando era solamente un comprador. Vamos a ver ahora casos concretos para ilustrar esos tiempos de crisis relacionados a la reputación “*on-line*” de las empresas, según los tres diferentes tipos.

²⁷ Ulmer, R., Sellnow, T., & Seeger, M. (2007). *Effective crisis communication* (pp. 2-63). Thousand Oaks: SAGE Publications.

3) Casos de crisis de reputación “on-line”

- El caso de la empresa Nestlé:

Greenpeace, Organización No Gubernamental, ha atacado el grupo mundial Nestlé sobre su reputación “on-line”. La organización ha expuesto que la creación de su azucarera Kit-Kat contribuía a la deforestación masiva en Indonesia, y sobre todo el riesgo de la desaparición de los orangutanes que vivían por allí. El grupo internacional quería guardar esa parte de su producción en secreto, aplicando el efecto “Streisand”²⁸. **source** Este efecto es cuando, una persona o un grupo quiere guardar algo difundido en Internet secreto. Pero en vez de conseguir a guardar eso secreto, el efecto contrario se produce, porque el interesado ha hablado y así ha cultivado la curiosidad del publico. Así en poco tiempo toda la luz esta puesta sobre el acontecimiento.



Figura 3 :
Desviación del log de Kit-Kat

Greenpeace ha orquestado una verdadera campaña de comunicación para este proyecto, utilizando todos los canales digitales posibles: sitio Web, videos en la plataforma YouTube, redes sociales (la pagina Facebook del grupo Nestlé fue el lugar de donde la organización más atacaba). Una de su acción fue de modificar el logotipo de la marca “Kit-Kat”, un logo de donde había escrito “Killer”. Greenpeace ha pedido a los seguidores descargar este logotipo para crear un efecto de masa y tener una visibilidad.

Nestlé tuvo que hacer frente estas acusaciones con una organización pertinente y eficaz. Sin embargo, la empresa no consiguió reaccionar de manera pertinente. En efecto, el “*Community Manager*” en vez de intentar resolver el caso, escribió mensajes a los internautas diciéndoles que tener un logotipo como el que había creado Greenpeace era una violación de propiedad intelectual, y también repitió los mensajes de los internautas comentando sus faltas de ortografía. Esas dos acciones empeoraron las cosas. La imagen de Nestlé fue rápidamente asociada a la de un grupo por el cual los beneficios eran lo más importantes, mucho más que el medio ambiente y los individuos. Un tercer error fue cometida por parte del grupo, fue

²⁸ Meli B. L'effet Streisand, c'est quoi ?. Journaldunet.com. 2011. Available at: <http://www.journaldunet.com/ebusiness/marques-sites/effet-streisand/definition.shtml>. Accessed May 2015.

tomar la decisión de borrar todos los comentarios negativos que los internautas habían puesto en la pagina oficial del grupo. Rápidamente una pagina titulada “Vuestros comentarios sobre Nestlé no serán borrados aquí” fue creada. El hecho de censurar en tiempo de crisis de reputación “*on-line*” no es algo a llevar a cabo, porque nada puede evitar a un internauta que no este contento a encontrar un lugar donde publicar sus descontentos, sobre todo cuando sabemos que existe decenas de canales diferentes que Facebook.

Es de este error que la empresa Nestlé ha empezado a rectificar la dirección de su estrategia debida a esta crisis. En un primer momento el grupo ha publicado un mensaje de excusas publicas y en un mismo tiempo el CEO de Nestlé ha mandado una carta a Greenpeace para crear una organización para alcanzar objetivos comunes. La ONG estaba orgullosa de haber hecho ceder la multinacional. Nestlé por fin se comprometió en parar la producción que creaba deforestación, cosa por la cual la empresa habría debido empezar, antes de indignar la opinión publica. Es verdad que Nestlé reaccionó de una manera precipitado, lo que ha creado consecuencias devastadoras por el imagen de marca, especialmente porque ahora debe ser perfecta sobre la origen de sus productos para evitar nuevas atacas violentes.

Esta crisis de tipo polémica ha generado un espiral viral, y la Web fue el origen de esta difusión masiva^{29 30 31 32}.

- El caso de Abercrombie & Fitch:

La empresa de ropa prêt-à-porter Abercrombie & Fitch ha sufrido en los últimos años diversas crisis de espontaneas. Culpa es principalmente de su antiguo CEO Mike Jeffries, y los motivos van



desde su creación del tamaño XXXS, hasta la discriminación racial para sus embajadores de marca. Especialmente una declaración, de mayo 2013 puso en marcha la cólera de las redes sociales. Los internautas constataron que cuando una ropa es devuelta a una tienda a causa de defectos, en vez de dar esa ropa a las personas en situación de necesidad la marca prefería destruirlas quemándolas. La razón de esta política según el jefe de la empresa era que la

²⁹ Journaldunet.com. Greenpeace a fait plier Nestlé. 2011. Available at: <http://www.journaldunet.com/ebusiness/marques-sites/effet-streisand/nestle.shtml>. Accessed May, 2015.

³⁰ Greenpeace.org. Greenpeace | Ask Nestle to give rainforests a break. 2015. Available at: <http://www.greenpeace.org/international/en/campaigns/climate-change/kitkat/>. Accessed May, 2015.

³¹ Greenpeace International. Sweet success for Kit Kat campaign: you asked, Nestlé has answered. 2010. Available at: <http://www.greenpeace.org/international/en/news/features/Sweet-success-for-Kit-Kat-campaign/>. Accessed May 2015.

³² Greenpeace España. Greenpeace denuncia la relación de Nestlé con la deforestación en Indonesia. 2010. Available at: <http://www.greenpeace.org/espana/es/news/2010/November/100318-02/>. Accessed May 2015.

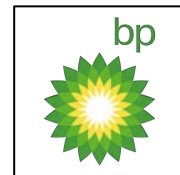
marca está únicamente hecha para personas “cool” y guapas, y que los pobres pueden bajar la imagen de marca.

De esta revelación, publicaciones, intercambios de tweets y paginas de boicot en Facebook fueron creados. Pero lo que realmente ha incrementado la crisis, es el video que un internauta ha hecho invitando la comunidad de la Web a seguir su ejemplo. En esta video vemos al joven distribuir todas sus ropas de la marca Abercrombie & Fitch a personas en la calle. Su movimiento fue visto por ocho millones de personas en un tiempo muy corto, y el “hashtag” #Fitchthehomeless fue una “trending topic” en Twitter durante muchas semanas.

Hoy en día la empresa ha visto sus cuotas de mercado bajar trimestre tras semestre, el “badbuzz” ha causado un desastre y por el momento la marca no se ha superado de este tiempo de crisis^{33 34 35 36}.

- El caso del grupo Britsih Petroleum (BP):

En abril 2010, una plataforma petrolífera que pertenecía a la empresa BP explotó en el golfo de México, causando consecuencias dramáticas para la fauna y la flora. Esta originado por hechos reales y concretos que todos podían ver (a la diferencia de la deforestación o el largo publico no está



necesariamente al corriente), se propagó rápidamente en la Web. El elemento detonante, fue la publicación en Twitter y Facebook del CEO Tony Hayward. Su mensaje decía: “Creo que el impacto medioambiental de esta catástrofe probablemente ha sido muy, muy modesto”³⁷. Los internautas se han servido de todos los medios presentes para comunicar su indignación. La cólera del publico en las redes sociales se ha traducido también por la manipulación del logotipo de la empresa

³³ Directores del diario. Abercrombie: Les cinq plus grandes polémiques de la marque des «enfants cools». *20 minutes*. <http://www.20minutes.fr/economie/1498507-20141210-abercrombie-cinq-plus-grandes-polemiques-marque-enfants-cools>. Published 2014. Accessed May 2015.

³⁴ Le Cain B. <http://www.lefigaro.fr/societes/2014/07/02/20005-20140702ARTFIG00140-abercrombie-amp-fitch-de-scandale-en-scandale.php>. Published 2007. Accessed May 2015.

³⁵ McNeese B. Abercrombie & Fitch, la marque des gens beaux, minces et riches. *L'Obs*. <http://rue89.nouvelobs.com/2013/05/14/abercrombie-fitch-marque-gens-beaux-minces-riche-242324>. Published 2015. Accessed May 2015.

³⁶ Kovacs E. Nouveau scandale pour Abercrombie & Fitch. <http://www.e-marketing.fr/>. 2013. Available at: <http://www.e-marketing.fr/Thematique/Direct-Digital-1003/Breves/Abercrombie-Fitch-au-c-ur-de-la-polemique-52809.htm>. Accessed May, 2015.

³⁷ Infobae. Polémicas declaraciones de BP: El derrame tendrá efectos muy, muy modestos. 2010. Available at: <http://www.infobae.com/2010/05/18/516783-polemicas-declaraciones-bp-el-derrame-tendra-efectos-muy-muy-modestos>. Accessed May 2015.

De esas palabras inoportunas, BP decidió optar para una estrategia “on-line”. Primero, el

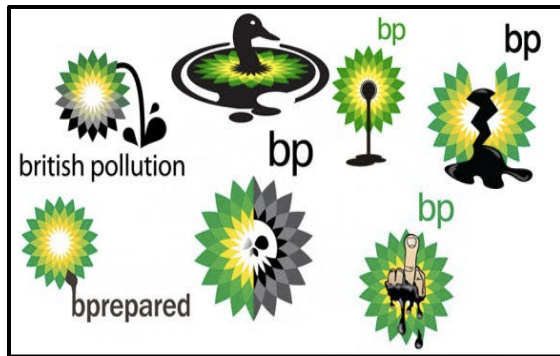


Figura 4 :

Desviación del logotipo de BP

grupo creó páginas oficiales para que los internautas pudieran expresarse de manera libre e ilimitada. También decidieron comprar palabras claves en Google correspondientes a las búsquedas más populares sobre la marea negra, lo que hizo para que el grupo pudiera aportar elementos de respuestas y también controlar la evolución de la situación. Fuera de la Web, pero

gracias en parte a su presión, la empresa decidió suprimir los rastros del petróleo en el mar y en las playas. A cada nueva etapa realizada el grupo la comentaba en la Web para tranquilizar a la opinión pública que seguía el caso. Especialmente, el grupo apoyaba sus discursos con videos de pescadores o comerciantes, testimoniando el restablecimiento correcto de la situación. El grupo decidió despedir el CEO Tony Hayward para demostrar su implicación frente al público y la aceptación de sus errores. Un año después, la empresa publicó un video de veinte minutos “BP: a year of change”, para mostrar la evolución que ha aportado el grupo frente a la accidente. Por fin, de esa indignación y esta crisis “on-line”, preguntas gubernamentales fueron abiertas para tratar particularmente de la responsabilidad y de la seguridad de las explotaciones de petróleo, lo que demuestra, una vez más, que Internet es una herramienta poderosa que puede modificar la política de un país.

Esta crisis endémica, fue soportada por los redes sociales y la Web. Gracias a la herramienta, las informaciones sirvieron para acusar por parte del público pero también para contestar por parte de BP. Entonces vemos que la empresa ha adaptado su estrategia de reacción al medio de comunicación que tiene el impacto mayor en la generación: Internet.

Por definición la crisis va a deteriorar la identidad de una marca o de una empresa por un periodo más o menos largo. Eso depende de su amplitud. Si existen algunas empresas que han conseguido renacer después una crisis, existen pocas empresas que han conseguido mejorar su imagen de marca. Para conseguir este objetivo hay que volver a ganar antes de nada la confianza perdida de los individuos. Hay que buscar de manera interna la forma de encontrar los puntos que hay que mejorar. Una crisis puede ser vista por la empresa como una

oportunidad de desarrollarse. La innovación por ejemplo es un medio que puede permitir a la empresa tener un nuevo comienzo^{38 39 40 41}.

³⁸ Meli B. Marée noire : BP a su faire le dos rond. *Journaldunet.com*. 2011. Available at: <http://www.journaldunet.com/ebusiness/marques-sites/crise-e-reputation/bp.shtml>. Accessed May 2015.

³⁹ Caillat S. La com de BP face à la marée noire, un modèle du genre - Rue89. *Rue89*. 2010. Available at: <http://rue89.nouvelobs.com/planete89/2010/05/03/la-com-de-bp-face-a-la-maree-noire-un-modele-du-genre-150026>. Accessed May 2015.

⁴⁰ Crt E. BP gestion de la communication de crise. *Frslidesharenet*. 2011. Available at: <http://fr.slideshare.net/teeyah27/bp-gestion-de-la-communication-de-crise>. Accessed May, 2015.

⁴¹ Heiderich D. *Crises Et Sciences Sociales*. 1st ed. Observatoire International des Crises (OIC); 2010. Available at: <http://www.communication-sensible.com/download/cccnl0019.pdf>. Accessed May 2015

CONCLUSION:

A lo largo de este estudio, hemos expuesto pruebas de que los poderes proporcionados por la evolución de la Web, pasando por la oferta de una variedad de canales de comunicación que permiten una mayor velocidad de la transmisión de las informaciones, han dado lugar al nacimiento del concepto de reputación “*on-line*”. Internet es actualmente el lugar de búsquedas número uno, y es el escaparate de las personas y también de las empresas. Las empresas deben cuidar constantemente esta reputación virtual, para evitar las consecuencias de su degradación en la vida real. Así, vigilar los dispositivos de búsqueda que son en gran parte responsables de la desaparición de la frontera entre la imagen de marca y la imagen virtual, son una necesidad dentro de la estrategia de comunicación.

La noción de crisis no es algo nuevo. El hecho nuevo es que Internet contribuye a multiplicar su número y su gravedad, porque ahora la información es accesible a la mayoría parte de la población a una escala mundial. Ahora los internautas están informados, pero también pueden ser actores fundamentales en la creación, difusión y repercusión que pueden tener las crisis. Por eso hemos visto que las estrategias de las empresas deben evolucionar con el concepto de reputación “*on-line*”.

La cosa importante en caso de crisis de reputación “*on-line*”, es tener una reacción usando los canales de comunicación adecuados, argumentando las respuestas, desarrollar acciones positivas y ofrecer un grado de transparencia lo más elevado posible. Identificar a que tipo de crisis se enfrenta la entidad es algo determinante, para tener una reacción coherente y adecuada con la situación.

No se puede disimular, mentir, o intentar guardar cosas secretos inconfesables porque todo se sabe tarde o temprano en la Web. Así, actuar de esta manera empeorará la situación, lo que es muy negativo cuando sabemos que los dispositivos de búsquedas en la Web permiten de dar una visibilidad a informaciones que se han sucedido con anterioridad.

Aunque la marca decida tener una posición discreta, hay que saber que tener una presencia en la Web o no, no permite escaparse de su reputación “*on-line*”. Así, es más juicioso hacer de su reputación “*on-line*” un valor añadido, proponiendo al internauta un contenido interesante

y creando la historia de la marca. Las marcas expuestas a las críticas, ya sean buenas o malas, tienen de todos modos su visibilidad multiplicada, dado que el consumidor oirá más cosas sobre ella. Con esos nuevos retos, las marcas deben ser audaces, sin olvidar crear una estrategia viable y anticipativa, para asegurar su funcionamiento aunque este viviendo una crisis de reputación *“on-line”*.

BIBLIOGRAFIA

Libros :

- Anderruthy, J. (2009). *Techniques de veille et e-réputation* (pp. Capítulos 2, 3 y 4). St Herblain: Éd. ENI.
- Auger, A. (2012). *Facebook marketing*. Paris: Pearson.
- Babkine, A., Hamdi, M., & Bordas, N. (2013). *Bad buzz* (pp. 66-68, 98-132, 143-152). Paris: Eyrolles.
- Bloch, E. (2012). *Communication de crise et médias sociaux* (pp. 27-45, 52-72). Paris: Dunod.
- Fillias, E., Villeneuve, A., & Kosciusko-Morizet, P. (2012). *E-réputation*. Paris: Ellipses.
- Fink, S. (1986). *Crisis management*. New York, NY: American Management Association.
- Gauzente, C. (2005). *Alerte marketing* (pp. 49-69). Bruxelles: De Boeck.
- Gladwell, M. (2000). *The tipping point* (p. 30). Boston: Little, Brown.
- Griffin, G. (2002). *Reputation management*. Oxford, U.K.: Capstone Pub.
- Jacob, D. (2012). *E-commerce : Les bonnes pratiques pour réussir*. Edipro.
- Lagadec, P., & Phelps, J. (1993). *Preventing chaos in a crisis* (p. capítulo 5). London [etc.]: McGraw-Hill.
- Lavendrie, J., & Lévy, J. (2014). *Mercator* (11th ed.). DUNOD.
- Lindberg, H. (2008). *Crisis Communications Handbook* (pp. 24-31, 33-38). Swedish Emergency Management Agency.
- Meyer, J. (2008). *Scoring Points "on-line": College Athletics Departments' Brand Positioning Through Communications on the World Wide Web* (p. 17). UMI.
- Ulmer, R., Sellnow, T., & Seeger, M. (2007). *Effective crisis communication* (pp. 2-63). Thousand Oaks: SAGE Publications.

Informes y revistas

- Belkamel, A. (2012). *Questions d'entreprise sur l'e-reputation* (1st ed.). Retrieved from http://www.actelligence.com/files/1203/ClubEreputation_questionsdentreprisesurlEreputation.pdf
- Intelligence Unit, T. (2005). *Digital Risk: The Challenge for the CRO* (1st ed.). The Economist. Retrieved from <http://www.acegroup.com/se-en/assets/ace-digital-risk-report-low-res.pdf>
- Pardini, G. (2010). *La gestion de crise* (1st ed.). INHESJ. Retrieved from http://www.esen.education.fr/fileadmin/user_upload/Modules/Ressources/Conferences/flash/09-10/securisation/medias/pardini_g_gestion-crise_diapo.pdf
- Ramacker, B., & Mertens, P. (2013). *Les Médias sociaux en communication de crise* (1st ed.). Service public fédéral intérieur. Retrieved from https://5052.fedimbo.belgium.be/sites/5052.fedimbo.belgium.be/files/brochure_sociale_media_fr.pdf

Artículos

- Cavazza, F. (2013). Panorama de los Medios Sociales 2013. Retrieved from <https://blogcomercioelectronico.com/panorama-de-los-medios-sociales-2013/>
- Directivos del diario,. (2012). *ET VOUS, CONSULTEZ-VOUS VOTRE TÉLÉPHONE 150 FOIS PAR JOUR ?*. Retrieved from <http://fr.ubergizmo.com/2012/02/07/et-vous-consultez-vous-votre-telephone-150-fois-par-jour.html>
- Directivos del diario,. (2013). Findus retira productos en Francia por tener carne de caballo. *El Comercio*. Retrieved from <http://www.elcomercio.es/rc/20130208/mas-actualidad/sociedad/findus-retira-platos-preparados-201302081952.html>
- Directivos del diario,. (2013). Las tres mejores aplicaciones para reservar mesa en un restaurante. Retrieved from <http://www.expansion.com/2013/08/01/directivos/1375376747.html>
- Directivos del diario,. (2015). Chiffres clés : les ventes de mobiles et de “smartphones”. Retrieved from <http://www.zdnet.fr/actualites/chiffres-cles-les-ventes-de-mobiles-et-de-smartphones-39789928.htm>

- Directivos del diario, (2015). Le nombre de smartphones vendus dans le monde. *Journal Du Net*, pp. 13/03. Retrieved from <http://www.journaldunet.com/ebusiness/internet-mobile/ventes-smartphone-monde.shtml>
- Directivos del diario. Népal : premières images amateur des ravages causés par le séisme. Le Monde.fr. 2015. Available at: http://www.lemonde.fr/planete/video/2015/04/25/nepal-premieres-images-amateur-des-ravages-causes-par-le-seisme_4622626_3244.html. Accessed April 2015.
- Harjani A. Mobile addiction growing at an alarming rate. CNBC. 2014. Available at: <http://www.cnbc.com/id/101608691>. Accessed April 2015.
- Leitus, C. (2011). SOCIAL MEDIA MARKETING. *Stratégie*, pp. <http://www.strategies.fr/etudes-tendances/dossiers/153353/152838W/social-media-marketing.html>.
- Meli B. L'effet Streisand, c'est quoi ?. *Journaldunetcom*. 2011. Available at: <http://www.journaldunet.com/ebusiness/marques-sites/effet-streisand/definition.shtml>. Accessed May 2015.
- Osborn, H., & Meyer, H. (2007). Facebook campaign forces HSBC U-turn. *The Guardian*. Retrieved from: <http://www.theguardian.com/money/2007/aug/30/business.currentaccounts>
- Pistone, J. (2015). El marketing colaborativo o el auge del consum'actor. *Marketing News*. Retrieved from <http://company.trnd.com/es/prensa/cobertura-de-medios/marketing-colaborativo-auge-consumactor>
- Tuttle B. Warren Buffett's Boring, Brilliant Wisdom | TIME.com. 2015. Available at: <http://business.time.com/2010/03/01/warren-buffetts-boring-brilliant-wisdom/>. Accessed March 2015.

Paginas Web:

- BlaBla S. Cómo gestionar una crisis en Social Media. Social BlaBla. 2011. Available at: <http://www.socialblabla.com/como-gestionar-una-crisis-en-social-media.html>. Accessed Mayo, 2015.
- Digimind.com. Digimind : Logiciels de veille, e-réputation et Social Media Monitoring. 2015. Available at: <http://www.digimind.com/fr/>. Accessed April 2015.

- European Technographics, Online Benchmark Survey.; 2013. Available at: <https://www.pinterest.com/mathieuvadot/m%C3%A9dia-sociaux-tourisme/>. Accessed May, 2015.
- Lema.rae.es. 2015. Available at: <http://lema.rae.es/drae/?val=reputacion>. Accessed May 2015.
- Marcil, I. (2011). Du bon usage des médias sociaux en gestion de crise. *Intelegia*. Retrieved from: <http://www.intelegia.com/fr/2011/03/12/du-bon-usage-des-medias-sociaux-en-gestion-de-crise/>
- Medina, F. (2013). 2 casos contrapuestos de manejo de las redes sociales en el sector agroalimentario: Starbucks Vs IVS Ibérica. *Chil.org*. Retrieved,from <http://www.chil.org/blogpost/2-casos-contrapuestos-de-manejo-de-las-redes-sociales-en-el-sector-agroalimentario-starbucks-vs-ivs-iberica/2360>
- RODRÍGUEZ CARRASCO, J. (2015). *PERCEPCIÓN Y MEDIDA EN LA REPUTACIÓN EMPRESARIAL* (1st ed.). Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). Retrieved,from:http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/357/12_ManuelRodriguez_357.pdf
- Rodriguez, G. (2004). *LA REPUTACIÓN EMPRESARIAL A PARTIR DE LA PERSPECTIVA BASADA EN LOS RECURSOS Y CAPACIDADES: UNA REVISIÓN TEÓRICA DE SU POTENCIALIDAD COMPETITIVA* (1st ed.). Universidad de la Laguna. Retrieved from <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v10/102013.pdf>
- Tapias, A. (2015). Reputación corporativa y los modelos de medición. *Join Communication*. Retrieved from <http://www.joincommunication.net/reputacion-corporativa-y-los-modelos-de-medicion/>

Fuentes para los ejemplos de fin de trabajo

Nestlé:

- Journaldunet.com. Greenpeace a fait plier Nestlé. 2011. Available at: <http://www.journaldunet.com/ebusiness/marques-sites/effet-streisand/nestle.shtml>. Accessed May, 2015.
- Greenpeace.org. Greenpeace | Ask Nestle to give rainforests a break. 2015. Available at: <http://www.greenpeace.org/international/en/campaigns/climate-change/kitkat/>. Accessed May, 2015.

- Greenpeace International. Sweet success for Kit Kat campaign: you asked, Nestlé has answered. 2010. Available at: <http://www.greenpeace.org/international/en/news/features/Sweet-success-for-Kit-Kat-campaign/>. Accessed May 2015.
- Greenpeace España. Greenpeace denuncia la relación de Nestlé con la deforestación en Indonesia. 2010. Available at: <http://www.greenpeace.org/espana/es/news/2010/November/100318-02/>. Accessed May 2015.

Abercrombie & Fitch

- Directores del diario. Abercrombie: Les cinq plus grandes polémiques de la marque des «enfants cools». *20 minutes*. <http://www.20minutes.fr/economie/1498507-20141210-abercrombie-cinq-plus-grandes-polemiques-marque-enfants-cools>. Published 2014. Accessed May 2015.
- Le Cain B. <http://www.lefigaro.fr/societes/2014/07/02/20005-20140702ARTFIG00140-abercrombie-amp-fitch-de-scandale-en-scandale.php>. Published 2007. Accessed May 2015.
- McNeese B. Abercrombie & Fitch, la marque des gens beaux, minces et riches. *L'Obs*. <http://rue89.nouvelobs.com/2013/05/14/abercrombie-fitch-marque-gens-beaux-minces-riches-242324>. Published 2015. Accessed May 2015.
- Kovacs E. Nouveau scandale pour Abercrombie & Fitch. [http://www.e-marketing.fr/](http://www.e-marketing.fr/Thematique/Direct-Digital-1003/Breves/Abercrombie-Fitch-au-c-ur-de-la-polemique-52809.htm). 2013. Available at: <http://www.e-marketing.fr/Thematique/Direct-Digital-1003/Breves/Abercrombie-Fitch-au-c-ur-de-la-polemique-52809.htm>. Accessed May, 2015.

BP :

- Meli B. Marée noire : BP a su faire le dos rond. *Journaldunet.com*. 2011. Available at: <http://www.journaldunet.com/ebusiness/marques-sites/crise-e-reputation/bp.shtml>. Accessed May 2015.
- Caillat S. La com de BP face à la marée noire, un modèle du genre - Rue89. *Rue89*. 2010. Available at: <http://rue89.nouvelobs.com/planete89/2010/05/03/la-com-de-bp-face-a-la-maree-noire-un-modele-du-genre-150026>. Accessed May 2015.
- Crt E. BP gestion de la communication de crise. *Frslideshare.net*. 2011. Available at: <http://fr.slideshare.net/teeyah27/bp-gestion-de-la-communication-de-crise>. Accessed May, 2015.

- Heiderich D. *Crises Et Sciences Sociales*. 1st ed. Observatoire International des Crises (OIC); 2010. Available at: <http://www.communication-sensible.com/download/cccnl0019.pdf>. Accessed May 2015
- Infobae. Polémicas declaraciones de BP: El derrame tendrá efectos muy, muy modestos. 2010. Available at: <http://www.infobae.com/2010/05/18/516783-polemicas-declaraciones-bp-el-derrame-tendra-efectos-muy-muy-modestos>. Accessed May 2015.