



**COMILLAS**  
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS EMPRESARIALES  
(ICADE)

**LOS DESAFÍOS MODERNOS DE LA GESTIÓN DE LA  
REPUTACIÓN CORPORATIVA. ESTUDIO DE CASO.**

Autor: BEGOÑA BENZO GARCÍA DE QUEVEDO  
Director: RAÚL GONZALEZ FABRE

Madrid

Marzo de 2020

# Índice

|   |    |
|---|----|
| RESUMEN.....  | 4  |
| ABSTRACT .....  | 4  |
| 1. INTRODUCCIÓN .....   | 6  |
| 1.1 OBJETIVOS.....  | 6  |
| 1.2 METODOLOGÍA.....  | 7  |
| 1.3 DESARROLLO.....   | 7  |
| 2. UN CASO DE REFERENCIA .....  | 8  |
| 3. REPUTACIÓN EMPRESARIAL.....  | 12 |
| 3.1 REPUTACIÓN EMPRESARIAL Y STAKEHOLDERS .....                               | 12 |
| 3.2 LA ECONOMÍA DE LOS INTANGIBLES .....                                      | 14 |
| 3.3 EL <i>BRANDING</i> 2.0.....   | 18 |
| 4 LA EMPRESA EN LA WEB 2.0 .....  | 22 |
| 4.1 WEB 2.0 Y REDES SOCIALES .....  | 22 |
| 4.2 EL NUEVO MODELO DE COMUNICACIÓN: EL EMPODERAMIENTO DEL<br>CONSUMIDOR..... | 23 |
| 5. GESTIÓN DE LA CRISIS REPUTACIONAL .....                                    | 25 |
| 5.1 APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE CRISIS DE REPUTACIÓN.....                     | 25 |
| 5.2 LA GESTIÓN DE LA CRISIS POR PARTE DE NESTLÉ.....                          | 28 |
| 5.3 GESTIÓN DE CRISIS REPUTACIONAL.....                                       | 31 |
| 5.4 PROPUESTA DE PLAN DE CRISIS REPUTACIONAL.....                             | 34 |
| 6. CONCLUSIÓN.....  | 38 |
| 7. BIBLIOGRAFÍA .....   | 40 |

## Índice de Figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: Imagen del vídeo “Give us a break Killer!” .....   | 10 |
| Figura 2: Modificación del logo de KitKat, sustituyéndolo por la palabra “Killer”. .....               | 10 |
| Figura 3: Publicación de Greenpeace anunciando la victoria frente a Nestlé.....                        | 11 |
| Figura 4: Componentes del valor del mercado de las empresas cotizadas en el S&P 500.....               | 16 |
| Figura 5: Valor de mercado atribuido a la reputación por los ejecutivos encuestados. ....              | 17 |
| Figura 6: Cadena de valor de la marca.....   | 19 |
| Figura 7: Cambios propuestos en el modelo de creación de la marca de Keller y Lehman. ....             | 20 |
| Figura 8: Construcción de la reputación corporativa. ....  | 28 |
| Figura 9: Comentarios colgados por internautas descontentos en el muro de Facebook de Nestlé.<br>..... | 29 |
| Figura 10: Factores que contribuyen a la formación de la reputación empresarial.....                   | 32 |
| Figura 11: Modelo de protocolo de respuesta a un comentario negativo en redes sociales. ....           | 37 |
| Figura 12: Esquema de la gestión de la reputación on line .....  | 39 |

## RESUMEN

Es incuestionable que la evolución de Internet ha transformado la forma en la que las empresas se desenvuelven en el mercado.

La mayor manifestación de este cambio se encuentra en la recién adquirida capacidad de los consumidores, ahora usuarios, de afectar considerablemente a la imagen corporativa mediante el uso de las redes sociales.

Las empresas se han vuelto más vulnerables a la opinión pública. Pese a ello, la gran mayoría de las organizaciones no ha adaptado su estrategia a esta nueva realidad. Toda organización se debe concienciar en la necesidad de gestionar cuidadosamente la reputación *on line* y adoptar, a nivel institucional, unas pautas de actuación en caso de que sobrevengan riesgos que puedan amenazar la reputación corporativa en redes sociales. En un entorno en el que los *stakeholders* son cada vez más exigentes y capaces de condicionar el éxito de la empresa, ésta debe alinear sus objetivos con las expectativas de los usuarios, abriendo la puerta al diálogo y cuidando la presencia *on line*. El objetivo principal de este trabajo es elaborar una propuesta de Plan de gestión de crisis reputacional que responda a esta necesidad.

**PALABRAS CLAVE:** Reputación corporativa | Web 2.0 | Stakeholders | Crisis Reputacional

## ABSTRACT

It is unquestionable that the evolution of the Internet has transformed the way in which companies operate in the market.

The greatest manifestation of this change is found in how consumers, now users, are able to affect the corporate image through the use of social networks.

Businesses have become more vulnerable to public opinion. Despite this, the vast majority of organizations have not adapted their strategy to this new reality. Every organization must become aware of the need to manage online reputation and adopt, at an institutional level, guidelines for action in the event of risks that may affect corporate reputation on social networks. In an environment in which stakeholders are increasingly demanding and capable of conditioning companies succes, they must align their goals

with the expectations of users, opening the door to dialogue and taking care of online presence. The main purpose of this work is to elaborate a proposal for a management plan on reputational crisis addressing this need.

**KEY WORDS:** Corporate reputation | Web 2.0 | Stakeholders | Reputational crisis

# 1. INTRODUCCIÓN

En la era actual, las redes sociales juegan un papel esencial tanto en la vida cotidiana como en el mundo empresarial. Estas plataformas, abren la puerta a una forma de comunicación globalizada, caracterizada por una interacción permanente. Se ha introducido un cambio sin precedentes en el paradigma tradicional de la comunicación y el intercambio de información, en el que un emisor emite un mensaje a uno o varios receptores. Según Castells (2012):

La comunicación de masas, ejemplificada por la televisión, se define por un sistema en que un mensaje unidireccional, con escasa interactividad, se emite de uno para muchos, usualmente en tiempos programados y sin contexto reflexivo. En la auto-comunicación de masas, ejemplificada por Internet y las redes móviles, el sistema de mensajes es múltiple, de muchos a muchos (p. 11).

Esta libertad de acceso, producción y difusión de la información constituye una poderosa herramienta para las organizaciones, que tienen acceso a un mayor espectro de clientes y mercados a costes relativamente bajos. Sin embargo, también sitúa a la empresa en una posición de vulnerabilidad frente al público, que tiene ahora más poder que nunca para influir en la percepción que se tiene de ella.

Esa vulnerabilidad hace que la empresa sea más propensa a sufrir crisis de reputación al carecer de cualquier control sobre los mensajes que se comparten sobre ella en la Red. En consecuencia, se ha vuelto necesario para toda organización adaptarse al nuevo entorno e incorporar la realidad de Internet a la estrategia comunicativa empresarial.

## 1.1 OBJETIVOS

Este trabajo estudia los riesgos reputacionales que suponen las redes sociales y, en general, el entorno 2.0 en el que se desenvuelven la empresa y sus stakeholders y la consecuente necesidad de adoptar una estrategia de comunicación capaz de gestionarlos.

El objetivo general de este trabajo es definir un Plan de gestión de crisis reputacional que se integre dentro de la estrategia general de la empresa, para prevenir o remediar las situaciones que amenazan la reputación corporativa en las redes sociales.

Los objetivos específicos del trabajo son:

- Exponer un caso de crisis de reputación en redes sociales sufrido por la compañía Nestlé.
- Explicar el concepto de reputación empresarial como potencial fuente de ventaja competitiva y activo generador de valor para la empresa.
- Mostrar el impacto que las redes sociales tienen en el ámbito de la reputación empresarial y en la relación empresa-consumidor.
- Identificar los riesgos reputacionales y constatar la consecuente necesidad de contar con una estrategia de gestión de crisis, partiendo del caso analizado.

## 1.2 METODOLOGÍA

A partir de la lectura del caso de Nestlé contra Greenpeace en los blogs de Internet, se identifica el problema existente. Posteriormente, se procede a una investigación teórica utilizando literatura académica relacionada que trata sobre el objeto de estudio: la gestión de la reputación empresarial.

Una vez desarrollado el marco teórico, éste se aplicará para elaborar una propuesta de Plan de crisis reputacional, inspirada en distintos artículos de revista e informes elaborados por empresas consultoras.

## 1.3 DESARROLLO

Partiremos de la exposición de un caso real de crisis de reputación *on line*, sufrida por Nestlé, S.A. en el año 2010.

En el tercer capítulo se analizará, en primer lugar, el concepto de reputación empresarial, poniendo el acento en el papel desempeñado por los grupos de interés o *stakeholders*. En el segundo apartado de este capítulo, trataremos la importancia de la reputación, en calidad de activo empresarial que tiene un impacto financiero en las cuentas de la empresa, y haremos referencia a las nuevas tendencias de consumo y RSC. Por último, explicaremos cómo se construye la marca en relación con el auge de las redes sociales.

En el cuarto capítulo explicaremos el concepto de Web 2.0 y redes sociales y cómo éstas afectan a la empresa. Además, analizaremos el impacto de las redes sociales en la relación empresa-consumidor y los cambios que ha experimentado la forma de comunicarse con los grupos de interés.

Finalmente, en el quinto capítulo nos serviremos de lo expuesto en los capítulos anteriores para hablar de los riesgos que supone la Web 2.0 y de las crisis de reputación que las redes sociales pueden provocar en la empresa. En este capítulo destacaremos los errores cometidos en la gestión de la crisis por parte de Nestlé y la necesidad de contar con una estrategia de gestión de la reputación. Por último, elaboraremos una propuesta de Plan de actuación en caso de crisis de reputación empresarial.

## **2. UN CASO DE REFERENCIA**

Para analizar el impacto de las redes sociales en el ámbito de la reputación empresarial nos apoyaremos en el estudio de un caso real de crisis reputacional. El caso de Greenpeace contra Nestlé ha sido objeto de análisis en diversos estudios sobre la gestión de la reputación corporativa a la luz de los cambios introducidos por las NTIC.

La famosa multinacional suiza de alimentos y bebidas, Nestlé, S.A., se vio perjudicada cuando la organización ecologista Greenpeace inició, a través de las redes sociales, un boicot a la marca.

Como es sabido, Greenpeace es, según su página Web, una organización independiente sin ánimo de lucro dedicada al activismo a través de la “acción directa no violenta para atraer la atención pública hacia los problemas globales del medio ambiente”. En 2007, la ONG lanzó una campaña acerca de los efectos nocivos que la producción de aceite de palma tiene sobre el medioambiente y, en particular, sobre la preservación de los bosques de Indonesia, a través de un informe con el nombre “How The Palm Oil Industry Is Cooking The Climate” (“Cómo La Industria del Aceite de Palma Está Cociendo El Clima”, en español).

En 2010, la ONG lanza una nueva campaña, esta vez atacando directamente a la multinacional Nestlé. En concreto, la campaña se dirigía contra su famoso producto KitKat, para cuya elaboración se utilizaba aceite de palma proveniente de los bosques de Indonesia. Greenpeace reprochaba a Nestlé su relación con la empresa Sinar Mas,



proveedora de este insumo, a la que se le acusaba de contribuir a la deforestación de los bosques indonesios, último hábitat natural de la especie autóctona de orangután.

En su informe titulado “La huella del crimen” (2010), la ONG pone de manifiesto las devastadoras consecuencias de la producción de este insumo en la flora y fauna autóctonas de los bosques de Indonesia, que está siendo deforestado para plantar los árboles productores de este aceite. El informe es un recopilatorio de información acerca de los efectos que esta producción tiene sobre las comunidades de la zona, los orangutanes y el clima, acompañada de fotografías de la selva devastada.

En el *Community Live Manager* que tuvo lugar en Madrid ese año, Alejandro Fernández - coordinador de Marketing *on line* de Greenpeace- explicó la estrategia seguida durante la protesta, poniendo el acento en la importancia de las redes sociales y el uso de Internet como herramienta para llevar a cabo su actividad. La campaña se desarrolló en varias fases.

Tras asentar un campamento en el bosque y recabar la información, la primera fase consistió en dirigir un informe a Nestlé recriminándole su actividad, acción que no obtuvo ningún resultado.

En la segunda fase, Greenpeace inició un movimiento de participación ciudadana, a través de Internet. Sirviéndose de sus bases de datos, enviaron un email a todos sus afiliados en el que se les dirigía a la *landing page* que habían creado con motivo de la campaña. En el ámbito del marketing *on line*, se denomina *landing page* o “página de aterrizaje” a una página de Internet a la que se dirige al usuario al pulsar un enlace en otra página o red social. Esta fase se dividió en dos partes:

La primera fue la difusión de un vídeo de contra publicidad en Youtube, que difundieron a través del correo electrónico, bajo el título “Give Us A Break, Killer!” (Danos un respiro, Asesino!), aludiendo al slogan publicitario original “Have a break. Have a KitKat” (Tómame un respiro. Tomate un KitKat). En este brutal vídeo, vemos a un trabajador en su oficina, abriendo una chocolatina KitKat, sin embargo, en el interior del envoltorio hay dedos de orangután.

**Figura 1: Imagen del vídeo “Give us a break Killer!”**



**Fuente: CNN (2010).**

La segunda parte animaba a la colaboración a los internautas, pidiendo a los destinatarios de los emails que se compartiera el vídeo y que escribieran un correo electrónico al CEO de Nestlé Internacional de su país. Las acciones *on line* se coordinaron con un fuerte activismo *off line*: se organizaron protestas de grupos disfrazados de orangután a las puertas de la sede de Nestlé de cada país y se realizaron cientos de llamadas a las oficinas de Nestlé con la posterior difusión de las respuestas obtenidas. Estas acciones y sus resultados se difunden a través de las redes sociales.

**Figura 2: Modificación del logo de KitKat, sustituyéndolo por la palabra “Killer”.**



**Fuente: Inbuze (2018).**

La reacción de Nestlé fue, en un primer momento, negar su relación con Sinar Mas. Inmediatamente, la empresa gestionó con Youtube la retirada del vídeo de la plataforma, alegando la infracción del copyright de su logo.

Como era de esperar, en pocas horas el vídeo estaba de vuelta en la Red, en la plataforma Vídeo.com, pero esta vez bajo el título “El Vídeo Que Nestlé No Quiere Que Veas”. La comunidad se rebeló contra la censura provocando la viralidad del vídeo; incluso los fans de la página de Nestlé en Facebook no tardaron de llenar el muro de

comentarios y de mensajes de indignación, recriminando a la empresa no sólo su falta de ética medioambiental, sino también la censura y el trato recibido.

Finalmente, ante el descontento de los usuarios y la consecuente pérdida de prestigio que había sufrido, la multinacional se vio obligada a cambiar su estrategia, asumir su responsabilidad e incluso celebrar una reunión con Greenpeace. Rompió relaciones con la empresa Sinar Mas y contrató los servicios de la organización Forest Trust, una empresa encargada de certificar la sostenibilidad del aceite de palma.

Cuando la empresa se vio obligada a asumir su error se puso en marcha una nueva estrategia empresarial, centrada en la Responsabilidad Social. La presión social obligó a Nestlé a romper relaciones con su proveedora. Este caso es un ejemplo muy claro del poder que la opinión de los consumidores tiene sobre las acciones corporativas: las exigencias de los usuarios obligaron a Nestlé a entablar relaciones con una empresa proveedora de aceite de palma sostenible. Además, en 2013, Nestlé asumió un compromiso ecológico en el que se propuso alcanzar una serie de metas medioambientales antes del año 2020.

**Figura 3: Publicación de Greenpeace anunciando la victoria frente a Nestlé.**



**Fuente: ICEMD (2016).**

### 3. REPUTACIÓN EMPRESARIAL

#### 3.1 REPUTACIÓN EMPRESARIAL Y STAKEHOLDERS

La primera observación que podemos extraer del relato de los hechos es que la crisis deterioró seriamente la reputación de Nestlé. Es vital para la empresa tener en cuenta que la reputación constituye un activo de gran valor, e incluir en la estrategia general unas directrices para su gestión.

Si bien existen infinidad de propuestas, no serviremos de la definición de Antón (2008) que reproducen Álvarez Gavilanes, Edmundo, Parrága & Yasmin (2018) en virtud de la cual, la reputación es “la capacidad de distribuir valor a los grupos de interés”. Es preciso diferenciar la reputación corporativa de otros conceptos como la imagen corporativa, el *brand equity* y el *branding*.

El *brand equity* es el valor capital de la marca. Está compuesto por una serie de factores, cuya combinación forma este intangible. Entre estos factores se encuentran:

- El conocimiento de la marca por el público.
- La experiencia de los consumidores.
- La lealtad de los clientes.
- La confianza que la marca genera en los consumidores.
- La percepción o los sentimientos que la genera en el consumidor.

Por otro lado, el *branding* es la capacidad de la empresa para generar valor por el prestigio alcanzado. Ese prestigio se adquiere por la sinergia de una serie de elementos, entre ellos la imagen corporativa o imagen de marca. Esta última es un elemento del *brand equity* que hace referencia al posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor y que se forma por un conjunto de creencias y actitudes del público sobre ella. La imagen corporativa debe ser fiel a la identidad de la empresa, es decir, a los valores con los que quiere ser asociada.

A diferencia de la imagen corporativa, de carácter externo y coyuntural, la reputación es entendida como la consolidación, a lo largo del tiempo, de esta imagen. Es el fruto del juicio de valor realizado por los consumidores acerca de las cualidades que la empresa proyecta a través de sus acciones.

La reputación se gestiona desde dentro y tiene repercusiones visibles en la cuenta de resultados. Se forma por la sinergia de numerosos factores, sin que exista una lista cerrada (entre ellos, las prácticas sostenibles, las medidas protectoras del medio ambiente, la transparencia, la integridad, etc.).

Si definimos la reputación en función de los grupos de interés o *stakeholders*, debemos recordar que éstos son todos aquellos sujetos que pueden verse afectados por la actividad empresarial y ante los que la organización debe rendir cuentas. En un entorno en el que las redes sociales empoderan a estos grupos, cobra mayor relevancia la teoría de los *stakeholders*, desarrollada por Freeman (1984) en su obra “A Stakeholder Approach” o “Teoría de Los *Stakeholders*”, en virtud de la cual la empresa, que tradicionalmente se había centrado en satisfacer las necesidades de un reducido número de grupos (accionistas, propietarios, empleados y clientes), debe tener en cuenta las de otros sujetos afectados por su actividad (no sólo los consumidores actuales o potenciales, sino organizaciones tales como Greenpeace, que constituyen agentes sociales de gran influencia).

Según esta forma de entender la empresa- como una interrelación entre los distintos grupos de interés- parece lógico que buscar el consenso de todas las partes interesadas, averiguando los intereses y valores comunes y universalizables, sea una labor primordial de toda organización. Los *stakeholders* se erigen pues como interlocutores válidos con los que la empresa debe dialogar. Por tanto, la empresa que mejor satisfaga las expectativas de estos grupos ganará confianza y legitimidad en el mercado, puesto que son ellos los que validarán su reputación.

Es por ello que la implementación de prácticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es hoy un presupuesto indispensable en toda organización. Se trata de una forma de gestión empresarial caracterizada por la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y medioambiental.

Tenemos que destacar aquí algunos de los valores que conforman la identidad de Nestlé, según su página Web:

- Respeto de otras culturas y tradiciones.
- Relaciones personales basadas en la confianza y el respeto mutuo.
- Alto nivel de tolerancia frente a las ideas y opiniones de los demás.

Las acciones llevadas a cabo por la empresa no concuerdan con estos valores con los que pretende ser asociada. Se produce una disonancia entre las expectativas de los grupos de interés-que esperan un cierto compromiso medioambiental por parte de la compañía-y la imagen que la empresa proyecta al mercado, dañando su *brand equity*.

Para el Foro de Reputación Corporativa (2011) “la reputación corporativa es el resultado de confrontar lo que decimos con lo que hacemos y con la opinión de los stakeholders”. Según Aránzazu (2018) es importante que la estrategia general de la empresa tenga en cuenta la necesidad de “alinearse los objetivos y los valores, con las conductas y actos y con las experiencias y expectativas de los stakeholders” (p.65).

### 3.2 LA ECONOMÍA DE LOS INTANGIBLES

Una vez fijada la noción de reputación, podemos destacar su importancia atendiendo al concepto de “economía de la reputación”, acuñado tras la Conference on Corporate Reputation, Brand, Identity and Competitiveness de Río de Janeiro (2011). Este término se emplea para referirse al nuevo modelo económico y paradigma empresarial basado en el apoyo y la confianza recibida por parte de los *stakeholders*.

Los activos susceptibles de generar valor para las empresas, han variado a lo largo de los últimos años. Los factores de los que se compone el *brand equity* han sido consolidados a lo largo del tiempo por los esfuerzos de la empresa y son imposibles de imitar o comprar, lo que resulta en una fuente de ventaja competitiva. Una ventaja competitiva, recordemos, es una cualidad que diferencia a una empresa de sus competidores, situándola en una posición relativamente superior en el mercado.

La capacidad que tiene la imagen corporativa para impulsar a la empresa, posicionándola mejor en el mercado, ha crecido de manera exponencial en los últimos años. Esto es así porque los consumidores se han vuelto cada vez más exigentes. La sociedad se ha dado cuenta de que los recursos naturales no son infinitos, y se ha producido un auge de las tendencias de consumo responsable. Los consumidores demandan a las empresas la adopción de compromisos medioambientales y sistemas de producción sostenibles.

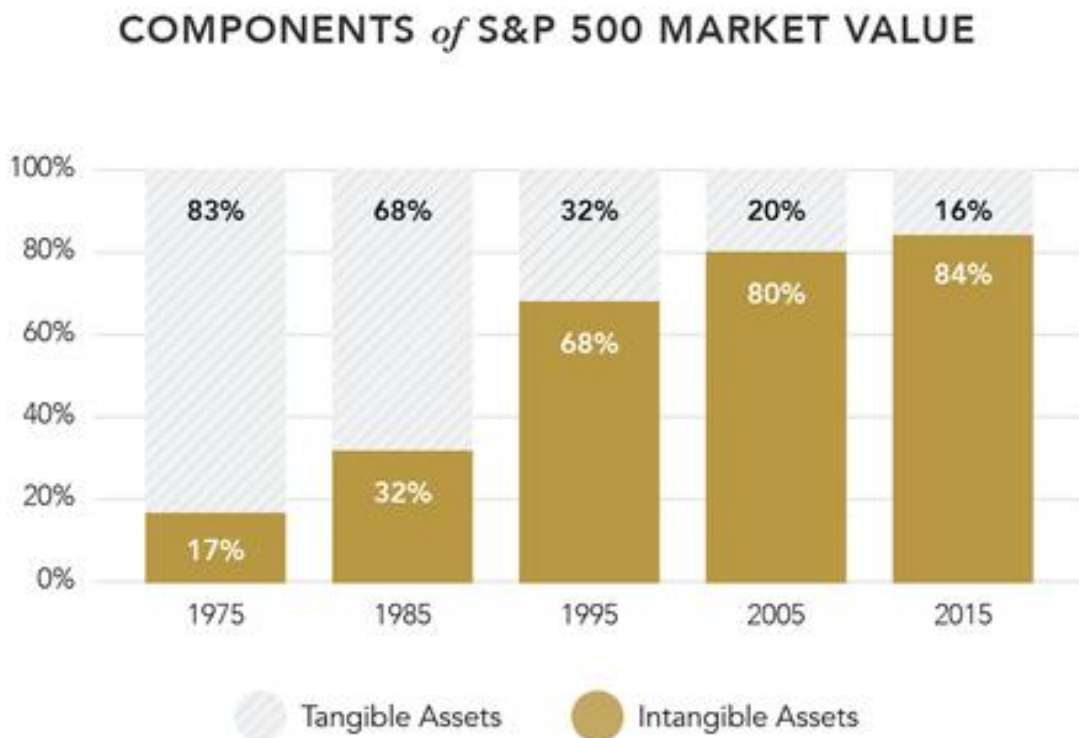
Hoy en día es vital para la empresa invertir en prácticas de RSC para no ver deteriorada su reputación. La empresa cuyas acciones respondan a las nuevas exigencias de los consumidores, gozará de mayor legitimidad y estará mejor posicionada en el mercado.

En el informe de la consultora Weber Shandwick (2017) “La Empresa Detrás De La Marca II: Confiamos En Lo Que Es Bueno”, se observa que los *millennials* -la generación nacida entre los años 1980 y 2000- son los consumidores que más se preocupan de los que es “bueno para todos”. Se trata de la generación que se halla en pie de guerra contra el cambio climático, y que exige a las industrias un cambio estructural de los modelos de producción. Es el principal público objetivo de Greenpeace por ser, no solamente la generación más comprometida con el medio ambiente, sino la que mejor se desenvuelve en la Red.

Son numerosos los autores que ponen de manifiesto la relevancia de los activos intangibles como uno de los componentes más valiosos de toda organización. Aránzazu (2018) reproduce el análisis llevado a cabo por Daum (2003) en el que explica que ya en 1992, solamente se invertían en activos tangibles entorno a 38 dólares de cada 100 invertidos en acciones cotizadas en el SP500, uno de los índices bursátiles más importantes de EEUU. La cantidad restante iba destinada a valores corporativos que no se reflejan en los balances.

Según el análisis de The Conference Board (2019), basado en los datos recabados por la empresa consultora Ocean Tomo, el valor de los activos intangibles incrementó, en función del valor total de la empresa, desde un 17% en 1975 a un 84% en 2015 del valor total de capitalización de la empresa en el mercado (Figura 4).

Figura 4: Componentes del valor del mercado de las empresas cotizadas en el S&P 500.

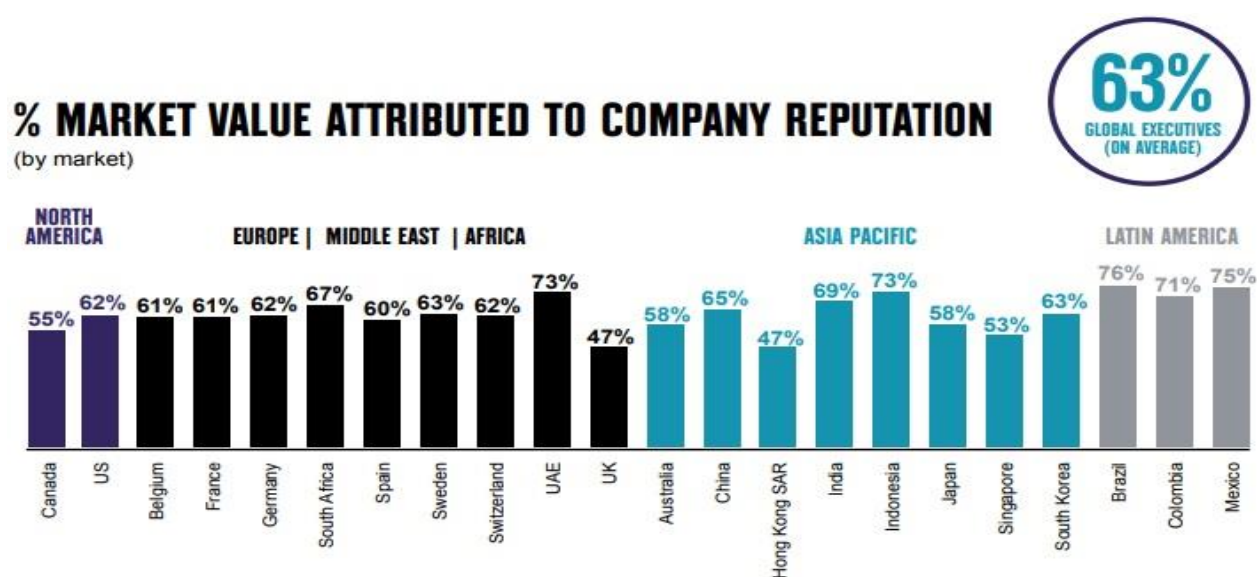


**Fuente: The Conference Board (2019).**

En otro informe de la consultora Weber Shandwick (2020) titulado “The State Of Corporate Reputation In 2020: Everything matters now”, se realizó una encuesta entre ejecutivos de 22 mercados de todo el mundo para determinar qué potencia la reputación y los beneficios que conlleva tener una sólida reputación corporativa. Se constata que la reputación corporativa es un activo con un impacto considerable en la cuenta de resultados de la empresa: en promedio, los ejecutivos encuestados atribuyeron el 63% por ciento del valor de mercado de su empresa a la reputación. Además, hay un segmento importante de ejecutivos que atribuye al menos el 76% de su valor de mercado a la reputación de la empresa y que aprovechan ésta para obtener el máximo rendimiento financiero.



Figura 5: Valor de mercado atribuido a la reputación por los ejecutivos encuestados.



Fuente: Weber Shandwick (2020, p.13)

Los *stakeholders* son los que evalúan la reputación, fijándose en el cumplimiento de sus expectativas, lo que determina su decisión de compra, impactando así en el rendimiento financiero de la empresa. Según Aránzazu (2018) existe un “capital reputacional”, puesto que la percepción que los grupos de interés tienen sobre la empresa, aumenta el *brand equity* y fideliza a los clientes. Es decir, al aumentar el valor de la marca, la validación de la reputación por parte de los stakeholders tiene como consecuencia un incremento de los beneficios. Además, este impacto financiero positivo en la cuenta de resultados, genera seguridad a los inversores, creando valor para el accionista.

Paradójicamente, a pesar de todos los datos que revelan la importancia que ha cobrado la reputación como fuente de ventaja competitiva y su peso en la formación de valor para la compañía, son pocas las empresas que han sabido adaptarse a este nuevo modelo y ajustar su estrategia competitiva para otorgar a la gestión de los intangibles la relevancia necesaria.

El valor generado por estos activos no se recoge de manera directa en los balances, sino que suele hallarse implícito en otras cuentas. La importancia de la reputación no sólo pasa desapercibida por muchas empresas, sino que la propia normativa contable española (previa al Plan General de Contabilidad) no contiene definición alguna de la noción de activo intangible. Simplemente recoge una relación de estos elementos bajo la categoría de “inmovilizado material”. La ausencia de datos contables sobre estos activos, consecuencia de la adaptación a los principios contables generalmente

aceptados de EEUU, no refleja la imagen fiel del valor de la empresa y resulta en una cierta opacidad de cara a los inversores.

Tal vez sea necesario un nuevo modelo contable que refleje el valor de estos activos para que los gerentes lo tengan en cuenta a la hora de elaborar la estrategia general de la empresa.

En 2018, Brand Finance publicó el informe anual Global Intangible Finance Tracker, de cuyos datos se extrapola que entorno al 92% del valor total de las diez compañías que encabezan la lista de empresas más respetadas lo conforman los activos intangibles. No obstante, casi un 75% del valor de sus activos intangibles no aparece en los balances. Esto quiere decir que tres cuartas partes del valor corporativo de estas empresas no es reportado ni contabilizado.

### 3.3 EL *BRANDING* 2.0

Definido el concepto de reputación y destacado su valor como activo empresarial, debemos situarlo en el contexto actual, marcado por el auge de Internet y las redes sociales, nuevo escenario en el que la empresa crea y desarrolla su imagen corporativa.

Recordemos que el *branding* es la palabra que en marketing se utiliza para referirse al proceso de creación de una imagen de marca mediante la acumulación de experiencias vinculadas al conjunto de activos (producto, logo, nombre...) que la identifican. Este proceso está orientado a generar valor a partir del prestigio adquirido. La reputación corporativa -es decir, la percepción, consolidada en el tiempo, que los distintos grupos de interés tienen de la empresa- tiene su punto de partida en este proceso de creación de la marca.

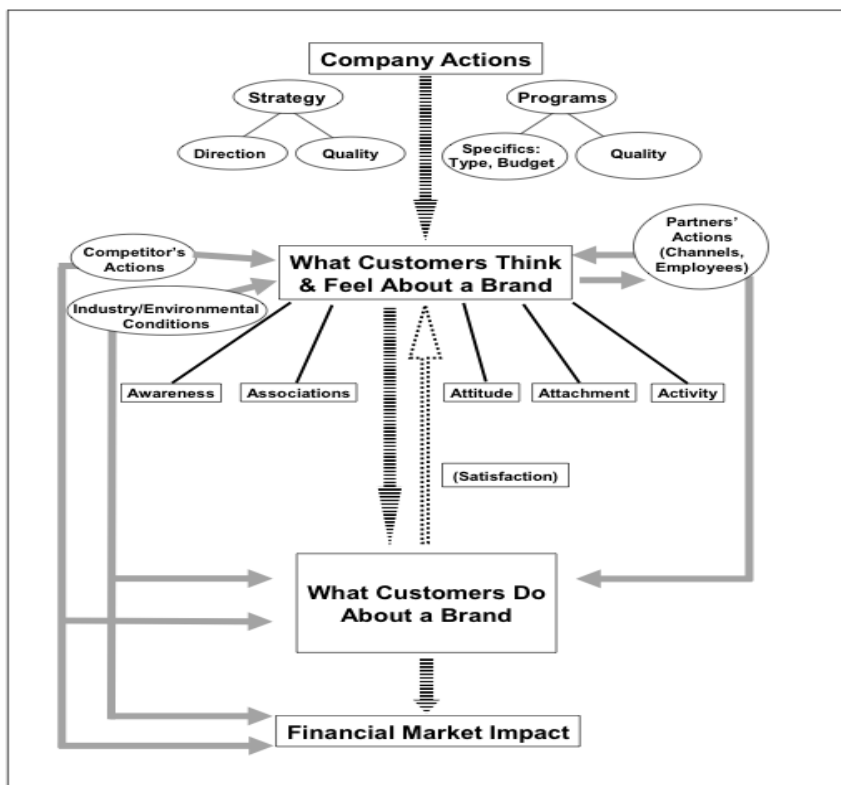
Con la aparición de la Web 2.0, la empresa ya no tiene el control total sobre los elementos que conforman su imagen. Ha sufrido una notable pérdida de capacidad para hacer que esos activos reflejen la identidad que desea proyectar al mercado; capacidad que sí tenía antes gracias a los *mass media*. Los *mass media* son, como su nombre indica, los medios de comunicación de masas como la prensa, la televisión y la radio.

La notoriedad que aporta la difusión de un mensaje a través de los *mass media* es accesible para las empresas con capacidad para financiarlo. A través de estos medios de

comunicación, la empresa puede transmitir el mensaje que desee y es capaz controlar su alcance y contenido. Sin embargo, la construcción de una identidad en la Web 2.0 responderá a acciones estratégicas basadas en el diálogo y en la construcción de una relación de igualdad consumidor-empresa en lugar de a cuestiones de inversión de capital.

En cuanto al proceso de formación de una percepción acerca de la empresa en la mente del consumidor, cabe hablar del comportamiento tradicional de la marca, que se muestra en la Figura 6. Esta Figura representa lo que los autores Keller y Lehman (2006) llaman “la cadena de valor de la marca”. Se trata de un modelo jerarquizado, en el que la marca se crea mediante una causalidad lineal. El punto de partida es la acción de la empresa, que causa una impresión en el consumidor, lo cual determina lo que el consumidor hará al respecto (comprar el producto, por ejemplo) y que finalmente tendrá una consecuencia económica para el empresa. En este modelo, la acción empresarial no es el único factor de influencia en el desarrollo del *brand equity*, sino que se incluyen otros como las acciones de la competencia, las condiciones del mercado, etc

Figura 6: Cadena de valor de la marca.



Fuente: Keller y Lehman (2006).



consumidor clave, no tendrá que invertir en el esfuerzo de llegar a otros 20.000, lo que supone un enorme ahorro en costes para los departamentos de marketing.

En cuanto a las concretas acciones necesarias para la construcción de la marca corporativa en la Web, lo primero que hay que tener en cuenta es que es necesaria una alineación y coordinación de las acciones *on line* con la estrategia general de marketing *off line* de la empresa. Es decir, las acciones orientadas a establecer un diálogo *on line* con los clientes deben ser acordes a las que se lleven a cabo fuera de la Red.

Existen diversas propuestas de estrategias de *branding 2.0*. Debido a la ya destacada importancia de los activos intangibles, se vuelve necesario emplear más recursos en la relación con los usuarios en vez de en el beneficio procedente de las ventas individuales.

Las variables que más influyen en la construcción de la imagen corporativa *on line* son, por un lado, la información compartida en Internet por los consumidores/usuarios -en función de su experiencia o su opinión al respecto- y por otro, la capacidad de presencia y actuación de dicha empresa en la Red. Hoy en día, ninguna empresa puede prescindir de la notoriedad que otorga la Web. Search Engine Land (2010) expone las cinco claves para la creación de una imagen de marca *on line*:

- *Investigar la audiencia*: conocer al público receptor es vital para personalizar el contenido de los mensajes y la forma de relacionarse con éste.
- *Dar voz a la marca*: basándose en la investigación, elaborar un contenido adecuado para el público.
- *Hacer un balance de la actividad on line*: es decir, asegurarse de que se utilizan distintos canales y que en todos se transmite el mismo mensaje (aunque adaptado a cada plataforma) y con el mismo nivel de presencia.
- *Planear la integración en redes sociales*: integrarse en la comunidad *on line*, participando e interactuando con los usuarios o iniciando una conversación sobre la marca.
- *Construir una reputación on line*: una vez definida la audiencia y las tácticas de comunicación, y fomentar las interacciones positivas aumentando la presencia *on line* y apareciendo en el top de los buscadores.

Algunos autores proponen un cambio de enfoque en la estrategia, desplazando la prioridad desde la realización de ventas hacia la generación de lealtad en el consumidor. Hay que tener en cuenta que el consumidor, aparte de comprar, puede convencer a otros potenciales consumidores para que compren. De esta forma, en un entorno en el que la empresa no es capaz de controlar los mensajes que se difunden sobre ella, gracias a las redes sociales se logra una retroalimentación entre los consumidores a gran escala.

Si se consigue captar la lealtad de los usuarios más influyentes, a través de ellos y gracias a su popularidad en redes sociales se logrará mejorar el *brand equity* de la empresa. En otras palabras: es importante “tener de nuestra parte” a los grupos o asociaciones con mayor poder de influencia en los medios, como ONGs, Asociaciones, *Influencers*...

La gran ventaja de este cambio de enfoque es el acceso al “marketing viral”, una forma de marketing que, según Domingos (2005) implica la utilización de los clientes como propagadores del mensaje y que resulta muy eficaz, teniendo en cuenta que los usuarios dotan de mayor credibilidad a los mensajes que provienen de los miembros de su comunidad que a los que difunden los *mass media*.

## **4. LA EMPRESA EN LA WEB 2.0**

### **4.1 WEB 2.0 Y REDES SOCIALES**

El término Web 2.0 fue acuñado en el año 2004 por el americano Dale Dougherty durante una conferencia, y se emplea –como adelantábamos- para referirse a una nueva generación de Internet caracterizada por la participación del usuario en la creación, modificación y difusión de contenido en Internet.

Si bien no existe una definición oficial de la Web 2.0 (también llamada “Web social”), podemos definirla como el fenómeno de democratización de la información en el escenario digital que se manifiesta a través de nuevas aplicaciones y plataformas de comunicación *on line*.

En esta era Web, nacen las OSN (*on line social networks* o redes sociales en línea), que facilitan la interacción permanente de una infinidad de internautas presentes una gran

variedad de plataformas. El auge de las redes sociales constituye el mayor hito de la era 2.0.

En las redes sociales, los usuarios funcionan como nodos, que son puntos de conexión o de origen entre las ramificaciones que conforman una red global de interacciones.

Esto hace imposible para la empresa controlar la difusión de una información que ya está en circulación. Por ello, la acción de Nestlé de censurar los contenidos perjudiciales para su marca de las distintas plataformas fue una decisión manifiestamente equivocada y reveladora de una ineptitud para comprender y adaptarse a las reglas del nuevo entorno mediático.

Las redes sociales son normalmente concebidas como aplicaciones de Internet que permiten la interacción entre grupos de individuos con algo en común. No obstante, no debemos considerarlas un simple punto de encuentro virtual con nuestras amistades o allegados, sino que son, en palabras de Fernández (2008) “auténticos espacios virtuales organizados para desarrollar proyectos, integrar comunidades de otra manera, poner en pie servicios que de otra manera no existirían, tomar decisiones en tiempos complejos y proyectarse hacia el mercado global usando toda la potencia de la virtualidad”.

## 4.2 EL NUEVO MODELO DE COMUNICACIÓN: EL EMPODERAMIENTO DEL CONSUMIDOR

La revolución que las redes sociales han supuesto para sociedad en general y la empresa en particular, se debe al cambio disruptivo que introducen en el modelo tradicional de la comunicación. Según este modelo, existe un emisor, que envía un mensaje a un receptor. En la era de la Web 1.0, la empresa publicaba un contenido en su página Web (ya fuese una noticia o una promoción) y el usuario era un mero receptor de esta información. El carácter estático de este modelo otorgaba a la empresa un mayor control sobre la percepción que el público tenía de ella, pudiendo difundir y publicar lo que considerase más conveniente. Esto, añadido la dificultad que supone para el consumidor medio el acceso a cierta información –como en este caso sería la relación entre Nestlé y sus proveedores indonesios-, situaba al consumidor/usuario en una posición de ceguera o desventaja frente al poder de controlar la información que ostentaba la empresa.

Con el auge de las redes sociales, el modelo tradicional de comunicación se rompe. La información pasa a ser dinámica y multidireccional. Como la propia palabra “red” sugiere, existen infinidad de puntos con infinidad de conexiones entre ellos, sin jerarquía alguna: el usuario es a la vez emisor, mensajero y receptor, pudiendo crear, modificar y compartir cualquier información.

Las repercusiones de este cambio en el ámbito de la reputación empresarial son descomunales. Desaparece el poder monopolista de la empresa sobre la información relacionada con ella que circula en Internet.

Con la revolución de los *smartphones*, nos encontramos en constante conexión con la Red. La ausencia de barreras temporales o espaciales en este nuevo modelo de comunicación ofrece a las empresas un abanico de posibilidades (capacidad de captación, penetración de mercados, etc.) a costes relativamente bajos.

La cultura del consumo se ha visto alterada, en gran medida, debido a la transformación que ha sufrido el sistema tradicional de intercambio de información empresa-consumidor, caracterizada por la unilateralidad del mensaje y la dificultad para contrastarlo. En el nuevo escenario digital, sin embargo, la información es dinámica, existen múltiples fuentes y los consumidores, transformados en usuarios, no son meros receptores sino creadores y difusores de contenido.

En la era de la Web 1.0, la página oficial de una organización ofrecía un contenido estático y el internauta era un lector pasivo que, como mucho, podía dejar un comentario en el muro. Si realizamos una comparación entre el primer y el segundo periodo de Internet en relación con el caso, podemos observar que en ese momento de la historia de Internet, el mensaje de Greenpeace no habría llegado mucho más lejos que a aquellos afiliados o seguidores de sus campañas. Por el contrario, la Web 2.0, caracterizada por la interacción de los usuarios entre ellos y con el propio contenido de la página, que se actualiza con las aportaciones de los internautas, ha supuesto una herramienta crucial, empleada en todo tipo de campañas llevadas a cabo por organizaciones como Greenpeace. La ONG lanza un mensaje que los internautas pueden comentar, modificar, y difundir sin límites, multiplicando de forma exponencial su alcance. Este fenómeno es lo que se conoce como “efecto viral”.



En resumen, las redes sociales empoderan al consumidor, que deja de ser un simple receptor de la información con el que las organizaciones se comunican en sentido unilateral, para ser creador de contenido en un entorno en el que la información está universalizada, modificando el equilibrio de poder entre empresa y consumidor.

La revolución de las redes sociales ha dejado obsoleto el modelo tradicional de comunicación con el consumidor. La relevancia que pueda tener el efecto sobre el consumidor de la información comunicada por la empresa a través de sus anuncios o su página Web es insignificante comparado con el efecto que tiene la información procedente del entorno mediático. El usuario escoge el contenido que desea recibir y los perfiles que desea seguir, por lo que confiará más en las fuentes que forman parte de sus redes de contactos que en los mensajes que la empresa difunda.

Todo ello hace urgir la necesidad de establecer en los Planes de Negocio una estrategia de comunicación *on line* adecuada para suplir la pérdida de control que ha acompañado a este fenómeno.

## **5. GESTIÓN DE LA CRISIS REPUTACIONAL**

### **5.1 APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE CRISIS DE REPUTACIÓN**

Una vez expuestos los conceptos de reputación y Web 2.0, nos adentramos a analizar las formas de gestión de la reputación corporativa en este nuevo entorno.

Como hemos señalado, la empresa debe tener en cuenta la gestión de los intangibles a la hora de elaborar su estrategia general. Cuando la empresa se comunica con sus *stakeholders* no se limita a transmitir una información de carácter neutral, sino que pretende generar en la mente de su público una imagen de ella que sea acorde con los principios y valores con los que pretende ser asociada. Teniendo en cuenta que la Web 2.0 empodera al consumidor, cuya actitud es decisiva para el resultado económico de la actividad empresarial, se ha vuelto necesario prevenir los riesgos que pueden amenazar a la imagen corporativa en las redes sociales. Tomando la definición propuesta por el IE Business School y el Foro Permanente de Reputación (2011), entendemos por riesgo

reputacional “el impacto, favorable o desfavorable, que en un determinado evento o suceso puede causar en la reputación de la empresa”. Al tratarse de un peligro que aún no se ha materializado, la misión de la empresa consiste en prevenir adecuadamente esta situación de forma que la crisis no llegue a desencadenarse.

Según Vizcaíno González (2010) los riesgos que afectan a la reputación no se pueden gestionar de forma aislada, sino que deben ser gestionados de forma integrada con los demás riesgos a los que se enfrenta la empresa, ya que todo riesgo afecta a la imagen corporativa

El Business Study Notes reproduce la clasificación del riesgo propuesta por el Chartered Institute of Management Consultant, según el cual existen tres tipos de riesgos que amenazan a la reputación.

- *Riesgos culturales*: son aquellos que derivan de prácticas o políticas de la empresa que contravienen la ley o sus códigos éticos.
- *Riesgos gerenciales*: derivan de una mala decisión adoptada por la empresa, ya sea a nivel producto, promoción...
- *Riesgos externos*: nacen de situaciones en las que interviene un factor ajeno a la empresa, como un competidor o un ataque informático, por ejemplo.

Paradójicamente, un riesgo reputacional bien gestionado puede constituir una oportunidad para la empresa. Las acciones que lleve a cabo para responder a esta amenaza pueden reafirmar su identidad; por lo que es posible ganar prestigio gracias a una correcta gestión de una situación arriesgada. No obstante, la falta de un plan de actuación frente a estas amenazas puede conllevar una pérdida de prestigio, mala publicidad y, consecuentemente, acarrear efectos económicos negativos.

Una crisis de reputación existe cuando se materializa el riesgo reputacional que no se previó o se hizo indebidamente.

En la literatura académica existen opiniones dispares entre los autores a la hora de calificar una situación como “crisis”. A los efectos de no exceder el tema de este trabajo, nos centraremos en la concepción de crisis que entiende que una situación puede ser considerada como tal, como indica Vichique De Gasperín (2013), “si y sólo si es conocida y difundida por los medios de comunicación; esto es, que se requiere el carácter de público para ser crisis”.

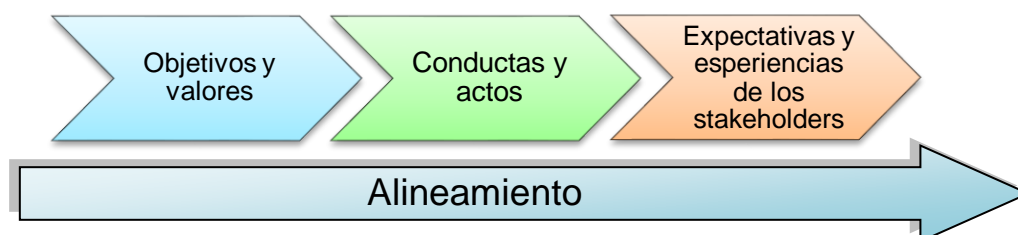
La crisis es un proceso. Los autores Piñuel y Westphalen (1993) proponen un esquema del desarrollo de toda crisis reputacional estructurado en cuatro fases, reproducido por Piazso (2012):

- *Fase preliminar:* En esta fase se manifiestan las señales de una crisis inminente, que, al no haberse materializado aún, es más fácil prevenir. Por ello, en este momento resulta de vital importancia que la empresa dirija todos sus esfuerzos a evitar la materialización del riesgo. Esta fase no siempre se da. En ocasiones el elemento sorpresivo es lo que convierte un suceso en crisis, impidiendo a la empresa prepararse o prevenir el resultado.
- *Fase aguda:* Lo que caracteriza a esta fase es el “estallido”. En esta fase, contar con un plan de crisis preexistente es determinante para el éxito. En este momento el público exige respuestas y la empresa debe tomar decisiones rápidas y certeras. La imagen de la empresa ya ha sufrido daños, por lo que la estrategia debe estar enfocada a paliar sus efectos e impedir que se produzcan daños mayores. En la Web 2.0 las cosas suceden con una rapidez casi instantánea, por lo que una vez el contenido dañino está presente en la Red, la intensidad de la crisis alcanza de forma casi simultánea su punto más alto. Una rápida reacción es vital para minimizar los perjuicios.
- *Fase crónica:* Es el momento en el que la intensidad se rebaja pero no deben cesar los esfuerzos de la empresa por restablecer la normalidad y recuperar la confianza de su público. Para ello, se requieren grandes esfuerzos comunicacionales con el fin de cerrar la brecha de confianza que se ha abierto entre el consumidor y la empresa. Aquí, las herramientas 2.0 son de enorme utilidad para que la empresa se encuentre en constante contacto con los consumidores, respondiendo a sus preguntas y brindando las explicaciones oportunas para mantener la situación estable.
- *Fase postraumática:* En esta última etapa de la crisis, la empresa se ha visto debilitada y la confianza de sus stakeholders se ha roto o deteriorado. Los esfuerzos deben estar orientados a restablecer esa confianza y el plan de actuación frente a la crisis debe contemplar las acciones a adoptar para ello. Las consecuencias de una crisis de reputación pueden agravarse si las personas a cargo de paliar sus efectos no poseen las competencias y conocimientos necesarios para su correcta gestión. El plan de crisis debe ser adaptable a la intensidad de los efectos y contar con medidas proporcionales a los daños producidos por la crisis de imagen.

## 5.2 LA GESTIÓN DE LA CRISIS POR PARTE DE NESTLÉ.

La Figura 8 resume el proceso de construcción de la reputación tal y como fue definido en capítulos anteriores.

**Figura 8: Construcción de la reputación corporativa.**



**Fuente:** Elaborada en reproducción del modelo de la página 67 de Aránzazu (2018).

Nestlé no supo alinear estos elementos: su conducta anti ecologista era contraria a los objetivos y valores con los que se presenta al público. Además, el hecho de negar su relación con la proveedora de aceite reveló una falta de transparencia en la actuación empresarial imperdonable para su público. Para el Foro de Reputación Corporativa (2011), este valor constituye un pilar fundamental: “la transparencia, en términos de lo que se cuenta en relación con la reputación corporativa es un principio de actuación ineludible”.

La fase más aguda de la crisis se caracterizó por una ausencia de respuesta. La retirada del vídeo sirvió como catalizador del efecto de viralización -esto es, la propagación exponencial de la información- siendo una de las principales consecuencias el hecho de que las críticas a Nestlé se situasen en los primeros puestos de los buscadores, ofreciéndoles mayor visibilidad. Otro reflejo de la mala gestión por parte de Nestlé fue la falta absoluta de adaptación a las reglas de Internet: en lugar de responder de forma inteligente y humilde, trató de generar contenido propio de forma de que se desplazasen los resultados acerca del escándalo en las listas de buscadores, subestimando el efecto del fenómeno viral.

Podemos hablar en este punto del SEO, que son las siglas para *Search Engine Optimization* (en optimización de los motores de búsqueda, en español) que es el término que se utiliza para referirse a las distintas técnicas que utilizan las empresas

para mejorar su posicionamiento en Internet. Es decir, para encabezar los resultados de búsqueda en motores como Google, y obtener mayor visibilidad.

Como decíamos, su muro de Facebook se llenó de comentarios criticando la conducta de la empresa. Ante esta avalancha de críticas, Nestlé borró los comentarios de los usuarios y se limitó a contestar de forma defensivo-agresiva, avivando el descontento y agravando la situación.

**Figura 9: Comentarios colgados por internautas descontentos en el muro de Facebook de Nestlé.**



**Fuente: ICEMD (2016).**

Esta reacción, en palabras de Alejandro Fernández, “rompió las reglas del 2.0”: La empresa infravaloró el poder de los internautas y generó un sentimiento generalizado de indignación que produjo consecuencias aún más perjudiciales para la marca.

En una crisis reputacional, se hace visible para el consumidor un atributo o comportamiento de la empresa que altera la percepción que tiene de ésta. Internet facilita esa visibilidad. El mayor error cometido por Nestlé fue no haber sido consciente del poder que ostenta el consumidor 2.0 para afectar a su reputación, debido en parte a la falta de un plan efectivo de comunicación adecuado a las reglas de las redes sociales. Una observación extraída del análisis de Internet Advantage -acerca del rechazo que los usuarios expresaron ante la conducta de Nestlé y los errores que la multinacional cometió a la hora de afrontarlo- es que el empleo del logo de KitKat, pese a que se realizase con connotaciones negativas, refleja una “consolidación del *branding* global”,

que no está al alcance de todas las marcas. De hecho, son muchos los analistas que observan en ello una potente cobertura de *branding* que de haber sido utilizada de una forma inteligente, podría haber sentado los pilares a futuros éxitos. En lugar de ello, la falta de una estrategia de comunicación *on line* y un plan de respuesta ante la crisis llevó a la empresa a tratar de censurar un mensaje en el vasto universo *on line*, en el que no hay una sola fuente que emite la información, sino que es imposible establecer barreras a la creación y difusión de la información y rechazar el diálogo con los usuarios. Este rechazo subyace igualmente al hecho de redirigir al usuario a una páginas de preguntas y respuestas llegando incluso a invitar a los consumidores a abandonar su página si no estaban conformes con la actuación de la compañía, actuación que ha sido calificada por ICEMD (2016) como un “peligroso órdago”

Greenpeace, sin embargo, jugó con las reglas del 2.0 y supo emplear las redes sociales al servicio de su causa: apeló a los internautas, invitándoles a contraatacar y participar en la creación de grupos bajo nombres como “Boycott Nestlé” o “Can This Orangutan Get More Fans Than Nestlé?” (¿Puede Este Orangután Conseguir Más Fans Que Nestlé?) e inundando la página oficial de Nestlé de comentarios en los que, como ya sabemos, se había modificado el logo de KitKat, sustituyéndolo por la palabra “Killer”. Tiempo atrás, al consumidor medio le hubiera resultado muy difícil establecer la relación entre Nestlé y la proveedora Sinar Mas, así como la relación causal entre ambos y la deforestación de los bosques de Indonesia. Igualmente, para la ONG habría sido muy difícil llegar a tantos individuos en la era 1.0.

Esta posibilidad que brinda la Web 2.0 de hacer visible la información para un número infinito de consumidores supone un desafío en el ámbito de la gestión de la reputación corporativa y lo que otorga un enorme poder al consumidor. En la práctica, el cambio disruptivo en el equilibrio de poder y la dinámica de la información se ve reflejado en las cifras que arroja la campaña llevada a cabo por Greenpeace:

- El numero de reproducciones del vídeo ascendió a 1,5 millones (en España 250.000).
- Se enviaron más de 300.000 correos a los directivos de Nestlé.
- Greenpeace recibió la retroalimentación de 200 llamadas.
- Aumentaron los *followers*, *posts* y comentarios negativos en la Web.

En resumen, cuando el escándalo de la deforestación salta a los medios, el foco de atención mediático se pone en la respuesta de Nestlé, que se halla en el punto de mira; lo que se traduce en una situación enormemente delicada para la empresa. Teniendo en cuenta que una crisis implica un acontecimiento más o menos previsible que genera inestabilidad, la empresa debía contar con un Plan que previese, en la medida de lo posible, los daños que un acontecimiento como aquél podían generar y recogiese unas pautas de actuación para minimizarlos.

El dinamismo que caracteriza a la información en el entorno 2.0 ha sido una cualidad acertadamente apreciada y puesta al servicio de sus objetivos por parte de Greenpeace, al posibilitar la interacción y el diálogo (llamando a los usuarios a actuar de forma activa). Las herramientas que proporciona la Web 2.0 fomentan el contacto y el diálogo entre los usuarios y entre estos con las entidades. La diferencia entre ambas estrategias se encuentra en la participación pública, que caracteriza la campaña de Greenpeace, además del acertado uso de las plataformas a través de las cuales difundió el mensaje (combinando el email, Twitter, Facebook, Youtube...). Frente a esto, la reacción de Nestlé estuvo marcada por la ausencia de una respuesta efectiva. El hecho de retirar el vídeo de Youtube deja ver que Nestlé no fue capaz de comprender las reglas de la Web 2.0, puesto que era evidente que los usuarios volverían a colgarlo en otras plataformas (como de hecho sucedió, ya que tras la censura el vídeo se colgó en la plataforma Vimeo.com).

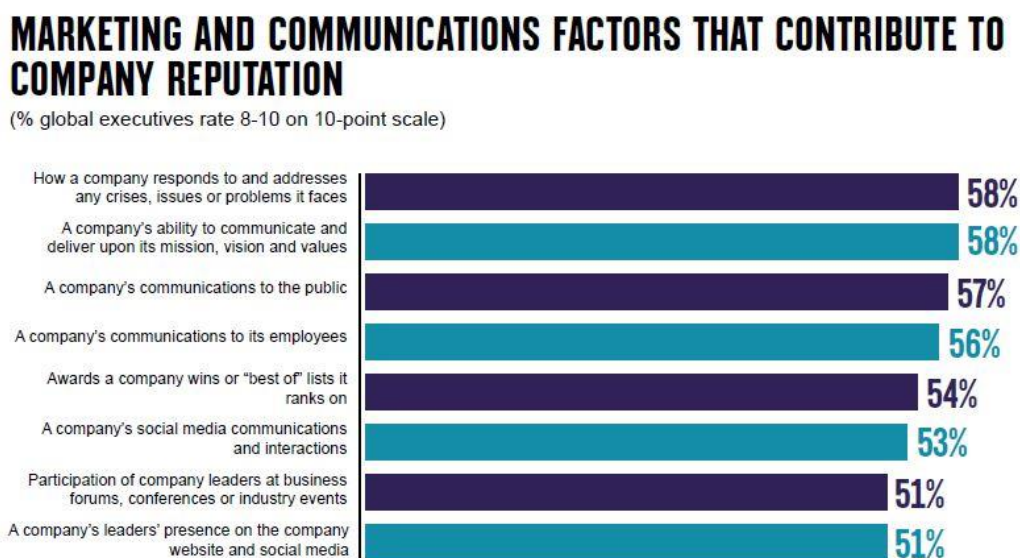
### 5.3 GESTIÓN DE CRISIS REPUTACIONAL

El informe de la consultora Weber Shandwick (2017), “La Empresa Detrás De La Marca: Confiamos En La Reputación”, reúne los datos recabados mediante una encuesta entre consumidores y directivos de 21 países. Se observa que entre los temas más discutidos por los consumidores se encuentran los escándalos corporativos y el buen obrar de la empresa, tema que no se halla entre los cinco temas sobre los que más información comunican las empresas, normalmente centrados en el producto. Alrededor del 36% de los encuestados afirma comentar *on line* escándalos corporativos. En el mismo sentido, el 85% de los encuestados afirma que el comportamiento de la empresa de cara a enfrentar una situación de crisis es determinante a la hora de formarse una

opinión sobre aquella. Además, en el informe se constata la interdependencia de la marca corporativa y la marca de producto (por lo tanto, un ataque directo a un producto, repercute en la imagen corporativa global).

En el informe de la misma consultora titulado “The State Of Corporate Reputation In 2020: Everything Matters Now”- que ya ha sido citado- se verifica que el 58% de los ejecutivos encuestados ven la habilidad de la empresa de cara a afrontar una crisis así como de comunicarse y deliberar de forma acorde con sus valores como cualidades de gran importancia (Figura 10).

**Figura 10: Factores que contribuyen a la formación de la reputación empresarial.**



**Fuente: Weber Shandwick (2020)**

Estos datos ponen de manifiesto la importancia de la capacidad de reacción ante una crisis. Esta cualidad se encuentra entre las variables que más afectan a la reputación empresarial. En el nuevo panorama mediático, las empresas no pueden permitirse prescindir de un plan de respuesta y comunicación con los *stakeholders*. Las cifras muestran la pérdida de credibilidad de la información proveniente de la propia empresa frente a la que los grupos de consumidores y otras fuentes no controladas por aquella difunden.



Ninguna empresa puede infravalorar las repercusiones que la actividad *on line* promovida por los usuarios pueden tener en su imagen. Reacciones como la censura o el rechazo al diálogo son inadmisibles en la comunidad de Internet, puesto que revelan una incapacidad para hacer frente a las crisis mediáticas. Si no se reacciona adecuadamente, los *stakeholders* pondrán en tela de juicio la integridad y la transparencia de la empresa. La agilidad en la respuesta ante una crisis tiene una mayor peso a la hora de impulsar las percepciones de una empresa que lo que dicen los medios, los empleados y la propia empresa sobre sí misma, ya sea en su sitio Web, en sus comunicados o en su publicidad.

La crisis, como situación que amenaza a los objetivos organizacionales y altera la relación con sus grupos de interés, se origina por diversos factores y no necesariamente de naturaleza grave: es suficiente que algún grupo de interés interprete una situación como una alarma. En el informe de Weber Shandwick (2007) "Protegiendo la reputación", se realiza una encuesta con respuestas procedentes de 950 directivos de once países de América del Norte, Brasil, Asia Pacífico y Europa, incluida España. Según este informe, los eventos más susceptibles de propiciar una crisis de reputación son las irregularidades financieras, el comportamiento poco ético (aquel que se aleja de los valores que la empresa predica), las brechas de seguridad y las violaciones del medio ambiente. Sin una estrategia de comunicación eficaz para neutralizar la mala publicidad, los consumidores se mostrarán escépticos a la hora de confiar de nuevo en la marca. Además, la mala propaganda que resulta de los escándalos en los que la compañía se ve envuelta, eclipsa las acciones positivas pasadas y futuras. Según el informe, es más probable que los consumidores discutan y compartan información acerca de escándalos corporativos y malas conductas (43%) antes que de las buenas acciones corporativas (37%).

El consumidor que se desenvuelve en el entorno 2.0 (al que se le llama también "consumidor 2.0") es un consumidor experto, porque tiene a su alcance toda la información y es, además, productor de ésta. Por ello, exige ser escuchado y recibir una respuesta humanizada y personalizada por parte de la empresa con la que mantiene una relación de confianza. Al estar en permanente conexión con el entorno 2.0, es importante para la empresa la respuesta en tiempo real y la inmediatez en la reacción. Si la experiencia del consumidor es negativa, buscará propagar su opinión a través de las diversas plataformas que maneja. Es aquí donde aparece una posible solución a

eventuales crisis mediante la creación de la figura del Community Manager, cuya labor es monitorizar los escenarios digitales para paliar los efectos que una crisis de reputación pueda generar.

Como ya hemos expuesto, el nuevo entorno dota de complejidad a la gestión de las crisis; la Web 2.0 añade una presión mayor a la labor comunicacional de la empresa, ya que las redes sociales la hacen más vulnerable frente al poder de los *stakeholders*. Se vuelve necesario monitorizar de forma constante la presencia en la Red por parte de los especialistas en comunicación que deben formar parte de la empresa.

Cabe recordar la notoria evolución de la sociedad en cuanto a la actitud hacia el consumo en general, a raíz de lo cual ha cobrado gran trascendencia la idea de la empresa como ciudadana socialmente responsable. Por ello, un escándalo que pone en tela de juicio el compromiso social de la empresa con –en este caso, por ejemplo- el medioambiente constituye sin duda un supuesto crisis reputacional, que debe ser delicadamente gestionado.

Resulta de vital importancia la adopción ex ante de un plan de crisis, de forma que cuando la empresa se encuentre en semejante situación de presión, disponga de las herramientas necesarias para minimizar sino eliminar los efectos negativos del ataque.

#### 5.4 PROPUESTA DE PLAN DE CRISIS REPUTACIONAL

Existen infinidad de propuestas y modelos de planes de crisis de reputacional. No obstante, podemos extraer dos categorías de acciones

##### a. Prevención

Como ya adelantábamos y como señalan Álvarez Gavilanes, Edmundo, J., Parrága, M., & Yasmin, D (2018), “la presencia de la empresa en la red, genera vulnerabilidad, constituye al mismo tiempo una ventaja y un riesgo, por lo que se requiere un constante monitoreo para mantener la reputación de la organización” (p.203).

En el protocolo de prevención la tarea primordial es la monitorización constante de todas las plataformas que estén hablando de la marca, vigilando los *hashtags*, los buscadores, etc.

Hoy en día es posible instalar alertas y filtros que notifiquen a la empresa cada vez que se menciona su marca en los distintos canales.

De esta forma, se puede frenar una potencial crisis: si de pronto aumenta considerablemente el número de menciones, la empresa que tenga constantemente monitorizadas las redes podrá reaccionar rápidamente y evitar la expansión de una información que puede ser perjudicial o incluso falsa.

Además, al tener acceso a todo lo que los usuarios comentan respecto a la empresa, permite obtener un *feedback* fiable a partir del que elaborar futuras estrategias de marketing, corregir errores, etc.

Para prevenir el riesgo de sufrir una crisis de reputación, el punto de partida es contar con un equipo de profesionales responsables de la estrategia de comunicación de la empresa, que asuman el papel de interlocutores frente al usuario.

Para lograrlo, es necesaria una presencia activa en Internet administrada por un equipo experto en relaciones públicas y un profesional encargado de la gestión de los medios sociales: el Community Manager. Entre sus funciones, se encuentran la creación y difusión de contenido para los seguidores, el diseño de la estrategia de comunicación y la monitorización de las interacciones relacionadas con la empresa para prevenir riesgos.

El nuevo entorno exige una reestructuración de los departamentos de relación públicas. Es necesario adaptar la forma de relacionarse con los consumidores, mediante una adecuada integración de las redes sociales como herramienta básica para una comunicación efectiva con los *stakeholders*.

En los últimos años, la prevención de riesgos reputacionales se ha convertido en un asunto de gran relevancia para las empresas y por ello las consultorías han elaborado modelos de gestión por etapas de estos riesgos, como por ejemplo, el propuesto por la consultora PriceWaterhouseCoopers (2009):

- Definir el riesgo reputacional y las expectativas de los grupos de interés.
- Identificar y evaluar las fuentes de riesgo reputacional.
- Desarrollar estrategias proactivas y reactivas de respuesta los riesgos.
- Definir claramente roles y responsabilidades para la gestión del riesgo reputacional.
- Adoptar un enfoque de monitoreo basado en riesgos.

## b. Reacción

El estallido de una situación que ponga en peligro la imagen de la empresa requiere una respuesta rápida, que valore la participación del usuario y se adecue correctamente a la dinámica de cada plataforma. La rapidez en la respuesta es vital para controlar el efecto de viralización.

Benoit (1997), en su teoría de la restauración de la imagen, propone una serie de estrategias a seguir en el caso de un ataque a la imagen empresarial, entre ellas negación, la evasión de la responsabilidad, la infravaloración del carácter ofensivo del evento, la acción correctiva; y, la mortificación.

- *Negación*: consiste en negar los hechos, o desviar la culpa a un tercero, o incluso permanecer en silencio, no pronunciándose respecto a los hechos.
- *Evasión de responsabilidad*: consiste, básicamente, en excusar su comportamiento calificándolo de accidental, de necesario, o alegando un buen fin.
- *Infravaloración del carácter ofensivo del evento*: se trata de situarlo en un contexto en el que las consecuencias tengan una menor importancia relativa, o comparándolo con buenas acciones pasadas de la empresa o prometiendo un gran resarcimiento.
- *Mortificación*: Consiste en asumir la culpa y pedir perdón a los *stakeholders*, comprometiéndose a no repetir los hechos.
- *Acción correctiva*: Una acción correctiva implica, como su nombre indica, corregir los daños causados mediante una actitud proactiva dirigida a reparar el daño causado, modificando la situación con la que los grupos de interés se hallan disconformes.

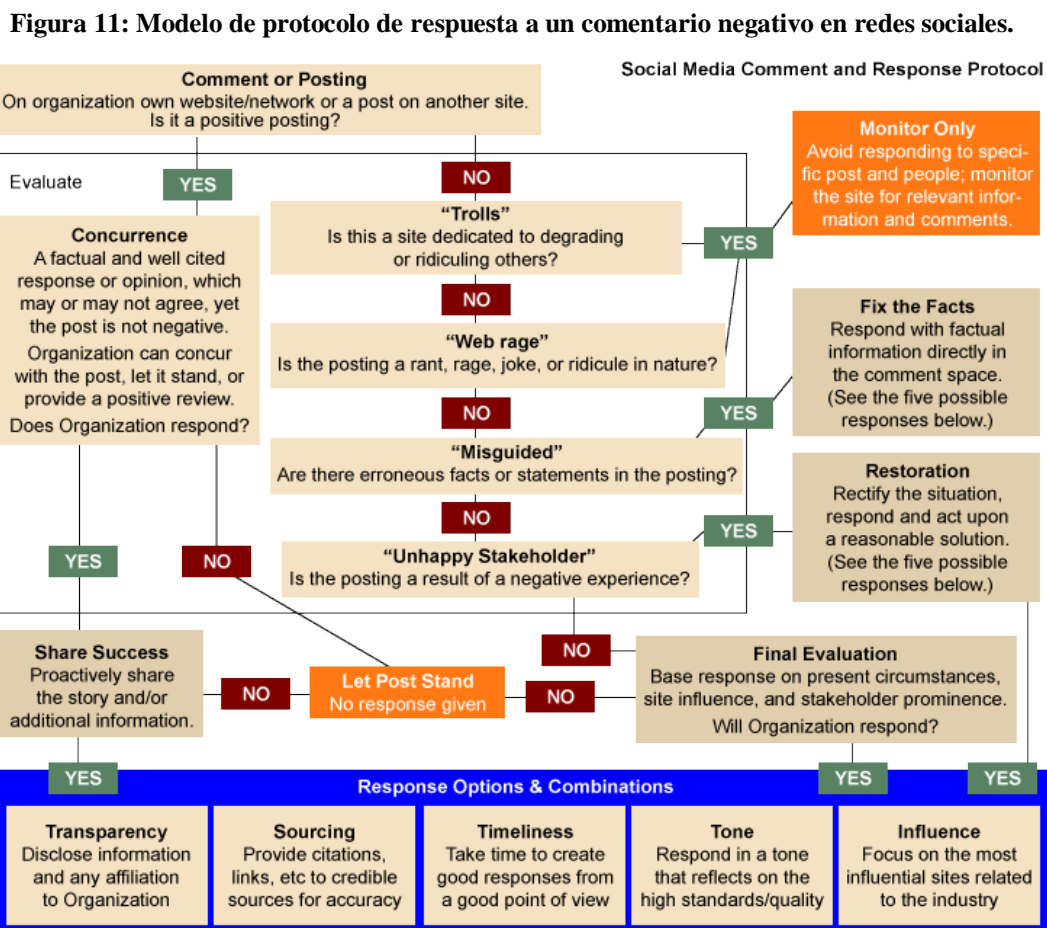
Es importante determinar el origen de la crisis, y adoptar una medida personalizada y adecuada al medio a través del que se ha propagado.

Para valorar los daños que una información que circula en las redes sociales puede ocasionar en la reputación de la empresa, hay que tener en cuenta diversas cuestiones. Primero, la naturaleza del mensaje (el tono, la veracidad del contenido...), en segundo lugar, identificar –si es posible- al emisor. Este segundo paso es importante, puesto que en función del alcance que aquél tenga en la Red, la empresa invertirá más o menos

recursos en gestionar el problema. Para medirlo, se atiende a la autoridad del emisor, el número de seguidores, el tipo de reacciones e interacciones de los usuarios a su contenido, su posición en los resultados de buscadores, etc.

Después, es importante elegir el canal a través del que enviar la respuesta y la conveniencia o no de publicarlo. No sería lo mismo un cliente descontento, que requiere una comunicación privada y adaptada al caso concreto, que la necesidad de elaborar un mensaje de alcance global en un *tuit* de 140 caracteres.

La Figura 11, extraída del estudio de Aced Toledano (2018), se propone un protocolo de respuesta que contiene los pasos a seguir cuando la empresa encuentre un comentario sobre ella en la red.



Fuente: Aced Toledano (2018).

Cada tipo de crisis requiere una respuesta especializada, sin embargo, existen patrones de conducta universalizables, aplicables a cualquier tipo de crisis: una comunicación

rápida y adecuada al medio de comunicación, la elaboración de un mensaje honesto, que respete y escuche al consumidor y muestre la voluntad de solucionar el problema.

## 6. CONCLUSIÓN

A partir del estudio del caso de Nestlé hemos podido extraer varias conclusiones respecto al peligro que supone subestimar el poder de las redes sociales, la necesidad de contar con un protocolo de respuesta en caso de amenaza a la imagen de la empresa y de establecer un diálogo con los consumidores que los haga partícipes de las decisiones que afectan a sus expectativas. Este caso es un ejemplo perfecto de los riesgos a los que se exponen las empresas en la Web 2.0 y de cómo una mala gestión de éstos puede acarrear severos daños a la reputación corporativa.

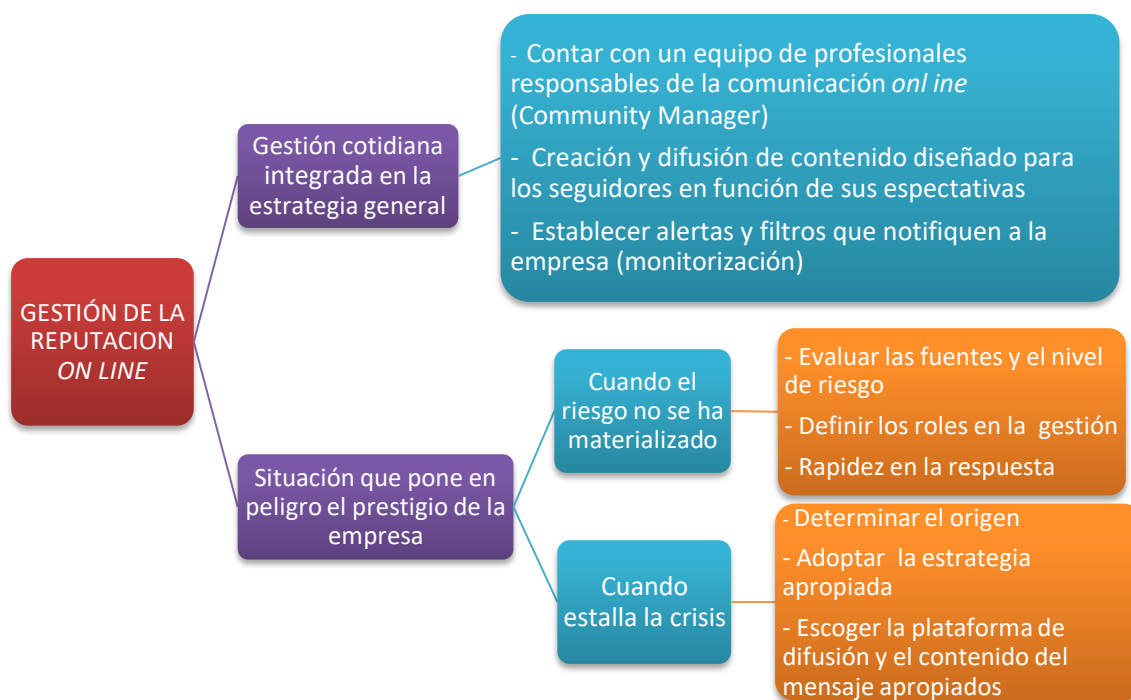
En segundo lugar, hemos definido el concepto de reputación corporativa a través de aproximaciones académicas, mediante un enfoque *stakeholder*. Se ha puesto el énfasis en su construcción y su valor corporativo en calidad de recurso intangible, diferenciándola de otros conceptos como la imagen corporativa y el valor capital de la marca. Hemos identificado los elementos que la definen y su interrelación. Como hemos visto, la buena reputación empresarial se forma cuando confluyen los valores y objetivos con los que la empresa quiere ser identificada con su conducta, y ambos elementos coinciden con las expectativas de los *stakeholders*. No obstante, la teoría tradicional de la formación de la reputación ha sufrido un cambio paradigmático: en la actualidad, la empresa debe tener en cuenta el factor 2.0.

Igualmente, partiendo de la definición de la Web 2.0, se ha puesto de manifiesto el cambio paradigmático que ha sufrido la forma de relacionarse con los grupos de interés debido al auge de las redes sociales y el nuevo paradigma de la información. Hemos podido constatar la evidencia de que el mundo en el que la empresa se desenvuelve ha cambiado. Las redes sociales suponen un reto que las empresas deben afrontar. Si bien es cierto que la Web 2.0 ha situado a la empresa en una relativa posición de vulnerabilidad respecto a sus consumidores, también es una potencial herramienta que, empleada correctamente, puede beneficiar a la empresa a la hora de proyectar su identidad al mercado y generar prestigio.

Por último, tras aproximarnos a la noción de riesgo y crisis reputacional, hemos destacado los errores cometidos por Nestlé a la hora de abordar una situación crítica, para constatar que el nuevo escenario *on line* demanda a las empresas contar con un Plan de actuación en caso de irrupción de una situación que ponga en peligro su reputación.

Para elaborar este Plan, se ha pretendido unificar las diversas propuestas existentes en torno al contenido que debe presentar un Plan de gestión de crisis reputacional y de sus fases de previsión de riesgos y reacción ante el estallido de la misma. Podemos resumir nuestra propuesta de plan de la siguiente manera:

**Figura 12: Esquema de la gestión de la reputación on line**



**Fuente: Elaboración propia.**

Las redes sociales suponen una poderosa herramienta a favor de toda organización que sepa integrar las reglas del 2.0 en su sistema comunicacional; pero también son fuente de riesgos reputacionales que pueden poner en juego la imagen empresarial frente a un número incontable de individuos. La nueva dinámica en la que se crea y comparte la

información en Internet ha supuesto una pérdida de poder de influencia de la empresa frente a un empoderamiento del consumidor. La empresa debe contar con un equipo de profesionales encargados de administrar la presencia *on line* que constituya además la primera línea de defensa en caso de que sobrevenga alguna situación que amenace la imagen corporativa. En estos casos, este equipo, encabezado por el Community Manager, deberá aplicar la estrategia previamente adoptada realizando las adaptaciones necesarias en función de la naturaleza de la crisis. Es necesario para toda organización elaborar una estrategia general de comunicación con los *stakeholders* que tenga en cuenta las reglas de la Web 2.0, y dejar atrás el modelo tradicional que ha quedado obsoleto.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Aced Toledano, C. (2018). Reputación digital: Como gestionar la reputación en el ámbito *on line*. 24/03/2020, de Universitat Oberta de Catalunya. Recuperado de [http://cv.uoc.edu/annotation/e423c789e00a4fa9ba9f559292bb4e0a/574199/PID\\_00214253/modul\\_1.html#w26aab5c11b5b5](http://cv.uoc.edu/annotation/e423c789e00a4fa9ba9f559292bb4e0a/574199/PID_00214253/modul_1.html#w26aab5c11b5b5)
- Álvarez Gavilanes, Edmundo, J., Parrága, M., & Yasmin, D. (2018). Crisis de reputación empresarial en el entorno digital. *Revista Digital De Ciencia, Tecnología E Innovación*, (5), 194-209. Recuperado de <http://file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet->
- Antón, E. (2008), Reputación corporativa online: Beneficios para las empresas, *Prestigia Online*. Recuperado de <http://www.prestigiaonline.com/blog/wpcontent/uploads/2008/09/reputacion-online.pdf>
- Aránzazu Ferruz González, S. (2018). *Reputación corporativa. Estudio del concepto y las metodologías para su medición: propuesta de un concepto y metodología de consenso* (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid.
- Armstrong, P. (2010). Greenpeace, Nestlé in battle over Kit Kat viral [Blog]. Recuperado de <https://edition.cnn.com/>



- Benoit (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Science Direct* (23). Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811197900230>
- Brand Finance. (2018). *Global Intangible Finance Tracker 2018: an annual review of the world's intangible value October 2018*. Brand Finance. Recuperado de [https://brandfinance.com/images/upload/gift\\_1.pdf](https://brandfinance.com/images/upload/gift_1.pdf)
- Castells, M. (1998). *La Era de la Información*. Economía, sociedad y cultura. Vol 2. *El poder de la Identidad*. Alianza Editorial.
- Castells, M. (2010). *Comunicación y poder*. Alianza Editorial.
- Castells, M. (2012). Autocomunicación de masas y movimientos sociales en la era de Internet. En Aguilar, S. (Ed.). *Anuari del conflicte social 2011*. Barcelona: Observatori del conflicte social de la Universitat de Barcelona.
- Costa, C. (2015). *Comunicación de crisis, redes sociales y reputación corporativa: un estudio sobre el uso de las redes sociales como un discurso contrario a una campaña publicitaria* (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid.
- Daum, J.H. (2003): *Intangible assets and value creation*. Willey, England
- Domingos, P. (2005). Mining social networks for viral marketing. *Journal Of Retailing And Consumer Services*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/250144348\\_Mining\\_social\\_networks\\_for\\_viral\\_marketing](https://www.researchgate.net/publication/250144348_Mining_social_networks_for_viral_marketing)
- Farooq, U. (2017). Reputational Risk Definition | Types of Reputational Risk [Blog]. Recuperado de <https://www.businessstudynotes.com/marketing/reputational-risk-definition-types-of-reputational-risk/>
- Foro de Reputación Corporativa (2011): Reputación Corporativa. Introducción a la gestión de riesgos reputacionales. Recuperado de <http://www.sustainabilityreputation.ie.edu/wpcontent/uploads/sites/120/2013/11/Introducci%C3%B3n-a-la-gesti%C3%B3n-de-los-RiesgosReputacionales-2011.pdf>
- Gómez Ramírez, D. El plan de gestión de crisis de reputación online [Blog]. Recuperado de <https://davidgomez.eu/el-plan-de-gestion-de-crisis-de-reputacion-online/>
- Gregory, J. (2019). Making Intangibles Tangible: Not Including Intangible Assets in Financial Statements Can Lead to Consequences [Blog]. Recuperado de

<https://www.conference-board.org/blog/innovation-digital-transformation/Intangible-Assets-in-Financial-Statements>

- Inbuze. (2018). ¿Cómo Gestionar Una Crisis En Redes Sociales? [Blog]. Recuperado de <https://www.inbuze.com/crisis-en-redes-sociales/>
- López, J. (2016). Gestión de crisis de reputación online llevada a la práctica [Blog]. Recuperado de <http://blogs.icemd.com/blog-gestion-de-crisis-de-reputacion-online-llevada-a-la-practica/nestle-contr-greenpeace-una-de-las-peores-gestiones-de-crisis-que-se-recuerdan/>
- Martínez Sanz, R. & Durántez Stolle, P. (2011). La Gestión De Crisis En El Escenario Digital: Efectos Sobre La Reputación Online Y Pautas De Actuación En Su Comunicación. Universidad de Valladolid.
- Moreno Prieto, Rafael (2010). El freno organizacional a la Responsabilidad Social. Recuperado de <http://www.rscchile.cl/columnas/384-el-freno-organizacional-a-la-responsabilidad-social>
- Orozco Toro, J. (2012). La Fuerza De Los ‘Stakeholders’ En El Caso De ‘La Noria’. *Icono* 14, (20). Recuperado de <https://icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/view/159>
- Piazzo, V. (2012). *Crisis en la Web 2.0: gestión de la comunicación para preservar la imagen y la reputación organizacional on line* (Tesis doctoral). Universidad Autonoma de Barcelona, España.
- PriceWaterHouseCoopers. (2009). *Gestionando el Riesgo Reputacional* (p. 24). Recuperado de [http://www.villafane.com/wp-content/uploads/2015/11/Cap-10\\_2009\\_Como-gestionar-el-riesgo-reputacional-Deborah-Durlacher.pdf](http://www.villafane.com/wp-content/uploads/2015/11/Cap-10_2009_Como-gestionar-el-riesgo-reputacional-Deborah-Durlacher.pdf)
- Sallan, J., Sicilia, C., & Sabaté, F. (2008). *Evaluando la marca en redes sociales y Web 2.0*. XII Congreso de Ingeniería de Organización, Barcelona.
- Vizcaíno González, M. (2010). Riesgo de Reputación: Revisión Teórica y Aproximación a su Valoración. *Revista Galega de Economía*. Vol. 19, núm. 1.
- Vichique De Gasperín, M.A. *Riesgo Reputacional y Gestión Institucional de la Crisis* (Tesis doctoral). Universidad Pompeu Fabra, Barcelona.
- Wallace, C. (2010). 5 Key Strategies To Build Your Brand Online [Blog]. Recuperado de <https://searchengineland.com/5-key-strategies-to-build-your-brand-online-39420>

- Weber Shandwick & KRC Research. (2012). *The Company Behind The Brand: In Reputation We Trust* (pp. 13-14). Recuperado de [https://www.webershandwick.com/uploads/news/files/InRepWeTrust\\_ExecutiveSummary.pdf](https://www.webershandwick.com/uploads/news/files/InRepWeTrust_ExecutiveSummary.pdf)
- Weber Shandwick & KRC Research. (2017). *The Company Behind The Brand: In Goodness We Trust* (pp. 6-8). Recuperado de <https://www.webershandwick.com/uploads/news/files/company-behind-the-brand-in-goodness-we-trust.pdf>
- Weber Shandwick. (2020). *The State Of Corporate Reputation In 2020: Everything Matters Now* (p. 13). Recuperado de [https://www.Webershandwick.com/wp-content/uploads/2020/01/The-State-of-Corporate-Reputation-in-2020\\_executive-summary\\_FINAL.pdf](https://www.Webershandwick.com/wp-content/uploads/2020/01/The-State-of-Corporate-Reputation-in-2020_executive-summary_FINAL.pdf)