



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL MARKETING DE REDES SOCIALES Y SU INFLUENCIA EN LA IMAGEN CORPORATIVA DE LAS EMPRESAS

Autor: Cristina de la Torre O'Shanahan
Director: Miguel Ángel López Gómez

MADRID | Marzo de 2025

Resumen

Este trabajo analiza el impacto de la alineación entre las estrategias de marketing en redes sociales y los objetivos corporativos, así como la gestión de la reputación frente a crisis derivadas de estrategias mal planteadas, a partir de una revisión de literatura y análisis de casos de campañas de marketing de éxito y de fracaso. Los resultados revelan que la alineación estratégica entre el marketing en redes sociales y los objetivos corporativos tiene un impacto directo en la reputación y el rendimiento empresarial, y la importancia de gestionar la reputación digital de forma coherente. Ante esta situación, se proponen estrategias para optimizar la gestión del marketing digital, alineando las acciones en redes sociales con los valores y objetivos fundamentales de las compañías, así como para prevenir y reaccionar adecuadamente ante crisis reputacionales.

Palabras clave

Redes sociales, reputación corporativa, marketing digital, estrategias, empresas, alineación estratégica, gestión de crisis.

Abstract

This study analyzes the impact of the alignment between social media marketing strategies and corporate objectives, as well as reputation management in the face of crises arising from poorly conceived strategies, based on a literature review and case study analysis of successful and failed marketing campaigns. The results reveal that strategic alignment between social media marketing and corporate objectives has a direct impact on reputation and business performance, as well as the importance of managing digital reputation coherently. In light of this, strategies are proposed to optimize digital marketing management by aligning social media actions with the core values and objectives of companies, as well as to prevent and effectively respond to reputational crises.

Key words

Social media, corporate reputation, digital marketing, strategies, companies, strategic alignment, crisis management.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	7
1.1. CONTEXTO GENERAL Y JUSTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO..	7
1.2. OBJETIVOS.....	7
1.3. METODOLOGÍA	8
1.4. ESTRUCTURA DEL TRABAJO	9
2. REVISIÓN DE LITERATURA.....	10
2.1. LAS REDES SOCIALES EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL.....	10
2.1.1. Concepto y evolución histórica.....	10
2.1.2. Beneficios y riesgos del uso de las redes sociales a nivel corporativo	13
2.2. LA REPUTACIÓN CORPORATIVA EN EL ENTORNO DIGITAL Y SU RELACIÓN CON EL VALOR EMPRESARIAL	16
2.3. MARKETING DE REDES SOCIALES	17
2.3.1. Las métricas de las redes sociales	18
2.3.2. Ámbitos clave de impacto del marketing de redes sociales a nivel empresarial	20
3. ANÁLISIS DE CAMPAÑAS DE MARKETING DE REDES SOCIALES	21
3.1. INTRODUCCIÓN.....	21
3.2. CAMPAÑAS DE MARKETING FALLIDAS.....	21
3.2.1. Caso Balenciaga: gestión inadecuada ante una crisis reputacional.....	21
3.2.2. Caso Donettes: intervención eficaz ante una crisis reputacional	25
3.3. CAMPAÑAS DE MARKETING EXITOSAS.....	28
3.3.1. Caso Starbucks: alineación efectiva entre redes sociales y objetivos corporativos	28
3.4. RESULTADOS.....	30
4. ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DEL MARKETING DE REDES SOCIALES EN LAS EMPRESAS.....	31
4.1. ESTRATEGIAS DE ALINEACIÓN CON LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS.....	31
4.2. ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN EMPRESARIAL	33

4.3.	ESTRATEGIAS REACTIVAS FRENTE A CRISIS REPUTACIONALES.....	35
5.	CONCLUSIONES GENERALES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN..	36
6.	LIMITACIONES DEL OBJETO DE ESTUDIO	38
7.	DECLARACIÓN USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA.....	39
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	40

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Métricas en función de los objetivos de redes sociales	19
Figura 2: Datos un mes antes de la crisis: del 20 de octubre de 2022 al 20 de noviembre de 2022	23
Figura 3: Datos un mes después de la crisis: del 20 de noviembre de 2022 al 20 de diciembre de 2022	23
Figura 4: Marco para la gestión del riesgo reputacional	33

1. INTRODUCCIÓN

1.1. CONTEXTO GENERAL Y JUSTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Las redes sociales han transformado la comunicación en todos los ámbitos, y el mundo empresarial no es la excepción. Las empresas han encontrado en estas plataformas nuevas formas de interactuar directamente con sus consumidores, permitiéndoles crear relaciones más cercanas y personales. En este contexto, el marketing digital se ha consolidado como una de las principales herramientas utilizadas por las corporaciones para promocionar sus productos y servicios, y maximizar el impacto de sus campañas sin necesidad de realizar grandes inversiones económicas.

No obstante, aunque las redes sociales ofrecen beneficios innegables, también presentan riesgos. Muchas empresas, al carecer de una estrategia de redes sociales alienada con sus objetivos corporativos, llevan a cabo acciones de marketing que no son bien recibidas por el público, lo que da lugar a crisis reputacionales que afectan tanto a su imagen como, en muchos casos, a su rendimiento.

Ante este panorama, surge la necesidad de analizar cómo la alineación entre las estrategias de marketing en redes sociales y los objetivos corporativos puede influir positiva o negativamente en el desempeño de las empresas. A través del estudio de campañas reales de empresas, tanto exitosas como fallidas, se examina el impacto de dicha alineación y el papel que desempeña la gestión reputacional en la contención o agravamiento de una crisis, para finalmente proponer líneas estratégicas que optimicen la gestión del marketing de redes sociales.

1.2. OBJETIVOS

El objetivo principal de este trabajo consiste en analizar el impacto de la alineación entre las estrategias de marketing de redes sociales y los objetivos corporativos de las empresas, así como el papel de la gestión reputacional ante crisis derivadas de estrategias mal planteadas, a partir del estudio de campañas reales desarrolladas por distintas organizaciones.

Asimismo, se persiguen los siguientes objetivos específicos:

- Examinar campañas de marketing de redes sociales alineadas con los objetivos corporativos y sus efectos positivos.
- Identificar campañas no alineadas con dichos objetivos y analizar sus consecuencias negativas, tanto a nivel reputacional como empresarial.

- Analizar la respuesta de las corporaciones ante crisis reputacionales derivadas del marketing de redes sociales.
- Proponer líneas estratégicas para optimizar la gestión del marketing de redes sociales a nivel corporativo, incluyendo recomendaciones para una correcta alineación estratégica, gestión de la reputación, y respuestas reactivas eficaces ante crisis reputacionales.

1.3. METODOLOGÍA

La metodología adoptada en este trabajo combina dos enfoques complementarios, por un lado, una revisión de literatura que permite contextualizar el objeto de estudio; y por otro, un estudio de casos.

En una primera fase, se realizará una revisión exhaustiva de literatura con el objetivo de construir un marco teórico sólido sobre el uso de las redes sociales en el ámbito empresarial, la reputación corporativa en entornos digitales y el marketing de redes sociales, que servirá como base para el análisis posterior.

Una vez expuesto el marco conceptual, se procederá al estudio de casos, con el fin de analizar de forma empírica el impacto de la alineación entre las estrategias de marketing en redes sociales y los objetivos corporativos, así como el tratamiento de la reputación corporativa ante crisis generadas por una inadecuada formulación de la estrategia digital. Este procedimiento se basa en la investigación empírica de un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real; cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son evidentes; y en el que se usan múltiples fuentes de datos (Yin, 2009). En este sentido, resulta especialmente adecuado para dar respuesta a los objetivos establecidos en el trabajo.

De acuerdo con la clasificación de Stake (2005), el presente estudio se enmarca en la modalidad de estudio de caso instrumental, ya que los casos seleccionados se utilizan como vía para comprender mejor un fenómeno más amplio, esto es, la influencia que ejerce la coherencia entre las acciones de marketing en redes sociales y los objetivos corporativos sobre la reputación y el rendimiento empresarial.

Asimismo, tal como señalan Álvarez-Álvarez y San Fabián Maroto (2012), el estudio de caso como método abarca una diversidad de fuentes y técnicas de recogida de información. En esta línea, se han empleado bases de datos multidisciplinares como Google Scholar y ResearchGate, así como la base de datos de la Universidad Pontificia Comillas, lo que ha garantizado el acceso a literatura relevante y actualizada.

Finalmente, es importante destacar que se ha adoptado un enfoque metodológico inductivo, ya que se parte del análisis detallado de casos concretos para extraer conclusiones generales sobre el fenómeno estudiado. Esta perspectiva permite generar conocimiento a partir de la experiencia, en lugar de partir de hipótesis preconcebidas, lo que resulta particularmente valioso en un campo como el marketing digital, caracterizado por su dinamismo y constante evolución.

1.4. ESTRUCTURA DEL TRABAJO

El presente trabajo se organiza en cinco apartados diferenciados.

En primer lugar, en la introducción se contextualiza la relevancia del tema, se justifica la necesidad del estudio y se exponen los objetivos que se persiguen, así como la metodología utilizada para el análisis.

En el segundo apartado, se realiza una revisión de literatura sobre las redes sociales en la gestión empresarial, la reputación corporativa en el entorno digital y, por último, el marketing de redes sociales. Esta revisión es esencial para comprender el marco teórico y proporcionar una base sólida para el análisis y las estrategias que se explorarán en los apartados posteriores.

El tercer apartado, sobre el análisis de campañas de marketing de redes sociales, constituye el núcleo esencial del estudio. Aquí se realizará una revisión de casos reales sobre campañas de marketing digital, y se analizará el impacto de la alineación entre las estrategias de marketing de redes sociales y los objetivos corporativos de las empresas.

En el cuarto apartado, se proponen estrategias empresariales basadas en los hallazgos del análisis realizado en el apartado anterior. Concretamente, se expondrán recomendaciones sobre cómo construir una estrategia de redes sociales alineada con los valores de las empresas, medidas preventivas para gestionar el riesgo reputacional, y estrategias para afrontar crisis reputacionales.

Finalmente, el trabajo culmina con un apartado de conclusiones, en el que se sintetizan los principales aprendizajes del estudio. En este apartado se reflexionará sobre la importancia de gestionar adecuadamente la presencia en redes sociales, así como sobre las recomendaciones estratégicas para mitigar los riesgos derivados de su uso en el ámbito corporativo.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

En este apartado, se realizará una revisión de la literatura partiendo de un enfoque general sobre las redes sociales y su uso en la estrategia empresarial. A continuación, se expondrá la relevancia de la reputación corporativa en el entorno digital, ya que uno de los principales riesgos del uso de las redes sociales es el impacto potencial sobre la imagen de las empresas. Finalmente, se abordará el marketing de redes sociales, proporcionando el marco teórico necesario para el análisis de las campañas publicitarias que se realizará posteriormente.

2.1. LAS REDES SOCIALES EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

2.1.1. Concepto y evolución histórica

Los seres humanos somos seres sociales, desde las primeras comunidades hasta las sociedades modernas, la necesidad de comunicarnos y formar vínculos ha sido una constante en la historia de la humanidad. Con el avance de la sociedad, las herramientas de comunicación también han evolucionado, adaptándose a los cambios tecnológicos y transformando las formas en que las personas interactúan. En este proceso, las redes sociales han emergido como un nuevo paradigma de la comunicación, revolucionando la forma en que se comparte la información a nivel global (Hütt Herrera, 2012).

Inicialmente, las redes sociales servían como una plataforma de conexión entre personas, con un enfoque más bien lúdico o de entretenimiento. Sin embargo, en la actualidad, su influencia se extiende a numerosos ámbitos.

En el plano empresarial, por ejemplo, las redes sociales se han consolidado como una herramienta de marketing para las compañías, fomentando la interacción directa con los consumidores, y personalizando sus campañas publicitarias (Uribe, F., Rialp, J., & Llonch, J., 2013). Además, han impulsado el crecimiento de la economía digital, facilitando el comercio electrónico y la creación de nuevos modelos de negocio basados en la interacción online. A su vez, las redes sociales han demostrado su potencial en el ámbito político y social, posibilitando la movilización ciudadana y la difusión de causas (Giménez, 2023).

En cuanto a su alcance global, los datos de estudios recientes revelan la magnitud de su influencia. Según un informe de DataReportal, para 2025 se espera que el número de usuarios de redes sociales a nivel mundial alcance los 5.24 mil millones, lo que representa aproximadamente

el 60% de la población mundial, y que el usuario promedio dedique cerca de 2 horas y 21 minutos diarios a estas plataformas (Kemp, S., 2025).

Como se puede comprobar, las redes sociales tienen un impacto significativo en múltiples facetas de la sociedad. Por ello, antes de profundizar en su influencia en el ámbito empresarial, es fundamental definir qué se entiende por redes sociales y analizar su evolución a lo largo del tiempo.

Desde un punto de vista lingüístico, la RAE (s.f.) aporta la siguiente definición de red social: “servicio de la sociedad de la información que ofrece a los usuarios una plataforma de comunicación a través de internet para que estos generen un perfil con sus datos personales, facilitando la creación de comunidades con base en criterios comunes y permitiendo la comunicación de sus usuarios”.

No obstante, esta explicación puede considerarse limitada, ya que, como hemos venido comentando, las redes sociales han trascendido su función inicial como espacios de interacción personal. Ante esta situación, Kaplan & Haenlein (2010) ofrecen una perspectiva más amplia, definiéndolas como un conjunto de aplicaciones basadas en internet que se desarrollan sobre los principios de la Web 2.0 y que permiten la creación e intercambio de contenido generado por los usuarios (*user-generated content* o “UGC”). Desde su punto de vista, la Web 2.0 es el entorno tecnológico que posibilita la interactividad en internet, mientras que el UGC representa los contenidos creados y compartidos por los usuarios en estas plataformas.

Más recientemente, en un informe de la consultora McKinsey & Company (2023) se ha aportado una definición aún más actualizada, destacando que las redes sociales comprenden “las aplicaciones y sitios web que permiten a las personas interactuar con otros usuarios, empresas, comunidades y contenido”. Esta perspectiva enfatiza el carácter dinámico y multifuncional de las redes sociales, como espacios clave para la interacción comercial y la participación comunitaria.

Después de analizar las diferentes perspectivas sobre las redes sociales, es necesario examinar su evolución a lo largo del tiempo y los factores que han impulsado su desarrollo hasta convertirse en herramientas clave en el entorno digital.

Dado que el concepto de red social ha evolucionado con el tiempo, determinar la fecha exacta de su aparición no es una tarea sencilla. Algunos autores consideran que sus antecedentes pueden

encontrarse incluso antes de la digitalización, con el telégrafo como primera forma de comunicación en red (Dhingra, M., & Mudgal, R. K., 2019).

No obstante, compartimos la opinión de aquellos que consideran que el inicio de las redes sociales se remonta al año 1997, con el lanzamiento de SixDegrees.com. Esta plataforma permitía a los usuarios crear perfiles, agregar amigos y conectar con otras personas dentro de un mismo espacio digital, estableciendo así el modelo básico sobre el que evolucionarían las redes sociales actuales (Boyd, D. M., & Ellison, N. B., 2008).

Poco después, entre 1999 y 2000, surgieron otras plataformas que ampliaron las posibilidades de conexión en el entorno digital. LiveJournal permitió a los usuarios añadir a amigos y seguir sus diarios personales, mientras que Cyworld, en Corea del Sur, y LunarStorm, en Suecia, añadieron listas de contactos, y espacios para publicaciones (Dhingra, M., & Mudgal, R. K., 2019).

En 2001, se lanzó Ryze.com, una plataforma diseñada para facilitar la creación de redes de contactos profesionales. A diferencia de sus predecesoras, que se centraban en la socialización, esta red social nació con el objetivo de ayudar a emprendedores y empresarios a establecer conexiones estratégicas dentro del mundo de los negocios. Su aparición marcó el inicio de un nuevo enfoque en las redes sociales, donde la interacción no solo servía para el entretenimiento, sino también como una herramienta para el desarrollo profesional y el *networking* empresarial.

Un año más tarde nació Friendster, con un modelo que permitía a los usuarios conectarse con amigos y “amigos de amigos”, fomentando así la idea de redes de confianza. Fue una de las primeras plataformas en popularizar el concepto de redes sociales online y llegó a acumular millones de usuarios en poco tiempo (Edosomwan, S., Prakasan, S. K., Kouame, D., Watson, J., & Seymour, T., 2011).

El año 2003 marcó un punto de inflexión con la llegada de varias redes sociales influyentes. LinkedIn fue una de ellas, con un modelo que se centraba en la creación de perfiles laborales, facilitando la conexión entre empleados y empleadores en un entorno digital estructurado (McIntyre, K., 2014). Así como MySpace, que rápidamente ganó popularidad gracias a su enfoque en la personalización de perfiles y en la música, convirtiéndose durante varios años en la red social dominante.

En 2004, surgió Facebook como una plataforma exclusiva para estudiantes de Harvard, que ofrecía una estructura organizada que facilitaba la navegación y la interacción entre los usuarios.

Su expansión al público en general, además de factores como su sistema de privacidad mejorado y la posibilidad de conectar con personas dentro de redes académicas y profesionales, fueron clave para su consolidación como la red social más influyente de la época (Boyd, D. M., & Ellison, N. B., 2008).

En 2005, se lanzó YouTube, revolucionando el consumo de contenido digital al permitir a los usuarios subir y compartir videos fácilmente, sentando las bases de un nuevo modelo de redes sociales basado en contenido multimedia (Dhingra, M., y Mudgal, R. K., 2019). Más adelante, surgieron nuevas plataformas con enfoques más segmentados. En 2006, Twitter introdujo el concepto de *microblogging* con mensajes cortos de 140 caracteres, consolidando la inmediatez como un elemento central de las redes sociales.

En los años siguientes, el auge de las redes sociales se diversificó aún más con el surgimiento de Tumblr en 2007, y WhatsApp en 2009, que revolucionó la mensajería instantánea. En 2010, Instagram redefinió la interacción en redes sociales al centrarse en la fotografía y la edición de imágenes, mientras que Pinterest permitió a los usuarios organizar y compartir contenido visual de manera innovadora (Boyd, D. M., & Ellison, N. B., 2008).

En 2016, Bytedance lanzó TikTok, inicialmente bajo el nombre de Douyin en China. Su expansión internacional se consolidó en 2017 tras la adquisición y fusión con Musical.ly. Su éxito radica en su formato de videos cortos, su algoritmo personalizado y capacidad para viralizar contenido en categorías como música, baile y retos virales, convirtiéndose en una de las plataformas más influyentes de los últimos años (Sur, B., 2020).

En definitiva, las redes sociales han evolucionado de simples plataformas de interacción a ecosistemas digitales que impactan en la economía, la política y la gestión empresarial. Su capacidad para conectar a millones de personas en tiempo real ha transformado la forma en que se genera y se comparte contenido.

2.1.2. Beneficios y riesgos del uso de las redes sociales a nivel corporativo

El uso de redes sociales en el ámbito corporativo ha experimentado un crecimiento notable en los últimos años, posicionándose como una de las principales herramientas dentro de la estrategia digital de las organizaciones. Según datos de Statista, en 2023 aproximadamente el 63,7% de las empresas en España utilizaban redes sociales como Facebook, LinkedIn, o Twitter, lo que, si bien representa una ligera disminución respecto al 66,6% registrado en 2021, sigue evidenciando la importancia de estas plataformas en el tejido empresarial (Statista, 2024).

En este contexto, resulta fundamental exponer tanto los beneficios que las redes sociales aportan a las empresas, como los riesgos asociados a su uso, aspectos que las organizaciones deben considerar para maximizar su potencial y minimizar posibles impactos negativos.

En lo que respecta a los beneficios, las redes sociales permiten a las empresas establecer una comunicación directa y constante con sus consumidores. A diferencia de los medios tradicionales, como la televisión o la radio, donde la comunicación fluye de forma unidireccional, las redes sociales han establecido un modelo bidireccional que facilita la interacción en tiempo real entre las marcas y su audiencia, permitiendo a las empresas responder de forma inmediata a las necesidades y expectativas de los consumidores (Martínez Murgui, L., 2011).

Además, constituyen una poderosa herramienta para fomentar cambios en el comportamiento de los consumidores a largo plazo, mediante actividades enfocadas en la concienciación de marca, el lanzamiento de productos, y las ofertas y promociones diseñadas para incentivar la participación activa de los consumidores. A través de estos mecanismos, las empresas logran generar una mayor fidelidad y compromiso entre su audiencia.

Otra ventaja clave de las redes sociales es su capacidad para recopilar información estratégica en tiempo real. Esta funcionalidad permite a las empresas obtener un conocimiento más preciso de su audiencia, y así adaptar sus estrategias en función de las tendencias del mercado y la evolución de la percepción de su marca. Además, facilita el seguimiento de la respuesta del público ante iniciativas y campañas, lo que proporciona a las organizaciones una visión clara sobre la efectividad de sus acciones (McKinsey & Company, 2023).

Del mismo modo, a través de plataformas como LinkedIn, las empresas pueden identificar y contactar con potenciales candidatos, y proyectar una imagen atractiva para atraer a empleados que se encuentran en busca de nuevas oportunidades (Sajane, S., & Gaikwad, H., 2022).

Finalmente, las redes sociales se han consolidado como un canal fundamental para la promoción de productos y servicios, lo que las convierte en una herramienta clave dentro del marketing digital. Gracias a su amplio alcance y a la posibilidad de segmentar audiencias, las empresas pueden aumentar su visibilidad en el mercado y reforzar su posicionamiento frente a la competencia, sin necesidad de incurrir en grandes inversiones (Li, F., Larimo, J., y Leonidou, L. C., 2020).

Por otro lado, el uso de las redes sociales a nivel corporativo también conlleva una serie de riesgos que pueden afectar negativamente a su reputación y desempeño si no se gestionan de forma adecuada. A continuación, se exponen los principales desafíos asociados a su utilización.

En primer lugar, la inmediatez y el alcance de estas plataformas aumentan la probabilidad de que las opiniones negativas de los consumidores se propaguen con rapidez. A este riesgo se suma la posible difusión de información falsa o engañosa relacionada con la empresa, ya sea por parte de usuarios malintencionados o por la rápida desinformación que a menudo circula en estos entornos digitales. Este tipo de publicaciones, al hacerse virales con facilidad, pueden generar una pérdida de confianza en la marca y, en consecuencia, una caída en las ventas.

Igualmente, la gestión de las redes sociales puede verse comprometida cuando los propios empleados hacen un uso inadecuado de ellas, ya sea mediante la publicación de contenidos no autorizados en sus perfiles personales, o a través del uso indebido de las cuentas corporativas con fines ajenos a la actividad profesional. Este tipo de comportamientos puede generar confusión entre los usuarios, dañando la credibilidad de la organización.

La actividad corporativa en redes sociales también puede verse comprometida por cuestiones de seguridad y protección de datos. El uso de estas plataformas sin un control riguroso puede dar lugar a infracciones legales, especialmente en lo relativo a la normativa sobre privacidad o propiedad intelectual. Además, las redes sociales son entornos vulnerables a ciberataques, lo que puede derivar en consecuencias legales y financieras significativas si no se implementan medidas de protección adecuadas (Bushell, C. A., 2022).

Asimismo, la elevada exigencia de los usuarios en cuanto a la rapidez de respuesta en redes sociales supone un reto adicional para las empresas. Según datos de McKinsey, el 79% de los consumidores espera recibir una respuesta en menos de 24 horas, y un 81% afirma que no recomendaría a aquellas compañías que no atienden sus quejas online. Esta presión obliga a las organizaciones a contar con equipos especializados en la gestión de estas plataformas, para evitar la pérdida potencial de clientes (McKinsey & Company, 2023).

Finalmente, conviene señalar que muchos de los riesgos mencionados inciden directamente sobre la reputación corporativa, un activo intangible cuyo deterioro puede tener consecuencias

duraderas para las organizaciones. Dada su relevancia, este aspecto será analizado con mayor profundidad en el siguiente apartado (Dijkmans, C., Kerkhof, P., & Beukeboom, C. J., 2015).

2.2. LA REPUTACIÓN CORPORATIVA EN EL ENTORNO DIGITAL Y SU RELACIÓN CON EL VALOR EMPRESARIAL

Tal como se ha señalado en el apartado anterior, uno de los principales riesgos vinculados al uso de las redes sociales es su impacto directo sobre la reputación de las empresas.

Sin embargo, no existe una definición única y universalmente aceptada de reputación corporativa, ya que su significado ha sido interpretado de distintas maneras a lo largo del tiempo. Algunos autores la conceptualizan como “una representación colectiva del comportamiento pasado de una empresa y sus resultados, que refleja su capacidad para ofrecer resultados valiosos a múltiples *stakeholders*” (Fombrun, C. J., Gardberg, N., y Sever, J., 2000, p. 243). Desde una perspectiva más aplicada, Fontrodona y Muller (2020) la definen como “la percepción positiva o negativa que tienen de una empresa sus distintos grupos de interés” (p. 8).

En el marco de esta última visión, la reputación corporativa se estructura en torno a varias dimensiones esenciales. Su dimensión subjetiva indica que depende de la percepción que los diferentes *stakeholders* tienen sobre la empresa; la dimensión colectiva señala que se construye a partir de juicios compartidos entre diversos grupos de interés; la dimensión temporal subraya que se desarrolla a lo largo del tiempo y puede verse alterada por crisis comunicacionales o escándalos; y, finalmente, la dimensión valorativa destaca su influencia en las decisiones de los *stakeholders* a la hora de interactuar con la organización (Fontrodona, J., y Muller, P., 2020).

En cualquier caso, independientemente de la definición que se adopte, resulta innegable la relevancia que la reputación corporativa tiene en el entorno empresarial actual, especialmente en un contexto como el actual, marcado por el aumento de las expectativas sociales y la presión creciente de los *stakeholders* (Shamma, H. M., 2012). Esta influencia se intensifica al considerar el protagonismo creciente de los activos intangibles, entre los que se incluye la reputación corporativa, los cuales representan entre el 70% y el 80% del valor de mercado de una empresa. Al tratarse de activos difíciles de medir y de recuperar una vez deteriorados, cualquier acción en las redes sociales puede comprometer gravemente la posición competitiva y la estabilidad financiera de las organizaciones.

En esta línea, una reputación corporativa sólida actúa como un escudo ante posibles crisis y, al mismo tiempo, constituye una fuente relevante de ventajas competitivas. Las empresas que gozan de una buena reputación suelen ser percibidas como más fiables y generadoras de mayor valor, lo que les permite, en muchos casos, aplicar precios más elevados por sus productos o servicios. Además, tienden a contar con una base de clientes más leales, dispuesta a mantener la relación comercial a largo plazo.

Desde una perspectiva financiera, este posicionamiento reputacional favorece la confianza del mercado en su capacidad para generar ingresos sostenidos, lo cual se traduce en valoraciones más altas, menores costes de capital y mejores indicadores financieros (Eccles, R. G., Newquist, S. C., & Schatz, R., 2007).

También se ha constatado una relación positiva entre el nivel de *engagement* de los consumidores en las redes sociales de una empresa y la percepción que estos tienen de su reputación, lo que suele traducirse en una conexión más sólida con la marca y en un aumento de su visibilidad (Dijkmans, C., Kerkhof, P., & Beukeboom, C. J., 2015). Del mismo modo, se ha demostrado que una gestión eficaz del riesgo reputacional tiene un impacto directo sobre el valor de mercado de las empresas. Aquellas compañías que adoptan estrategias en este ámbito tienden a presentar mejores resultados financieros y logran mitigar con mayor eficacia las pérdidas derivadas de situaciones de crisis, asegurando así una mayor estabilidad a largo plazo (Heidinger, D., y Gatzert, N., 2018).

En definitiva, la reputación corporativa se configura como un activo estratégico en el entorno digital actual. Su gestión adecuada permite a las organizaciones fortalecer sus vínculos con los *stakeholders*, mejorar su posicionamiento competitivo y aumentar su valor de mercado.

2.3. MARKETING DE REDES SOCIALES

Como se ha mencionado previamente, las redes sociales se han convertido en un canal de comunicación y difusión al servicio de las empresas, que permite crear relaciones más cercanas y personalizadas con su audiencia. Ante este panorama, el marketing de redes sociales, o *social media marketing*, se ha convertido en una herramienta eficaz para llevar a cabo estas interacciones.

El marketing de las redes sociales se puede definir como una estrategia de marketing digital que hace uso de las redes sociales para promocionar productos, servicios o marcas. A través de las redes sociales, los usuarios pueden conectar y compartir ideas entre ellos, así como interactuar

directamente con las marcas a una escala más amplia (Zeqiri, J., Koku, P. S., Dobre, C., Milovan, A. M., & Hasani, V. V., 2024). Esto ha supuesto un cambio en el rol de los consumidores, pasando ser simples receptores de información, a convertirse en creadores activos de contenido capaces de influenciar positiva o negativamente a otros usuarios (Santos, D., 2019).

En términos prácticos, los beneficios del *social media marketing* se pueden ver reflejados en datos recientes, que muestran su capacidad para mejorar aspectos clave de la gestión empresarial. Según una encuesta de Statista realizada a más de 1.900 profesionales del marketing, el 83% de los encuestados indicó que la mayor ventaja que ofrece el marketing en redes sociales es el aumento de la exposición de marca. Asimismo, un 73% señaló el aumento del tráfico como otro beneficio crucial, seguido de la generación de *leads* (65%) y el desarrollo de una base de consumidores leales (62%). La mejora de las ventas fue el beneficio menos nombrado entre los encuestados (52%), lo que pone de manifiesto que el verdadero valor de las redes sociales para las empresas radica en el alcance y visibilidad que ofrecen estas plataformas, más allá de los beneficios de naturaleza económica, que únicamente reflejan el desempeño a corto plazo, sin tener en cuenta las perspectivas de futuro (Statista, 2024).

2.3.1. Las métricas de las redes sociales

En el contexto del marketing digital, el éxito en redes sociales no solo depende de la presencia o visibilidad de la empresa, sino de cómo se gestionan y analizan los datos y estadísticas que ofrecen información sobre el rendimiento del marketing de las redes sociales.

Así, las métricas son esenciales para ilustrar de manera clara el valor de las redes sociales y calcular el retorno de la inversión (ROI), lo que resulta crucial para asegurar la inversión en la estrategia social de la empresa. En relación con ello, **The 2025 Sprout Social Index** - un informe elaborado a partir de una encuesta a más de 4.000 consumidores, 900 profesionales del ámbito digital y 300 líderes de marketing - revela que el 65% de estos últimos considera indispensable demostrar que las campañas en redes sociales están alineadas con los objetivos comerciales para obtener aprobación e inversión en estas estrategias (Hill, C., 2024).

Existen multitud de métricas de las redes sociales, como el alcance, las impresiones, el crecimiento de los seguidores, las interacciones, el *engagement*, o las visualizaciones (Doña, C., 2024). Sin embargo, aunque es posible enumerar una infinidad de indicadores para medir el impacto de las redes sociales, la clave está en alinear estas métricas con los objetivos

empresariales, asegurando que las mediciones contribuyan de manera efectiva al éxito global de la empresa (Kleindienst, D., Pflieger, R., y Schoch, M., 2015).

Por ello, a continuación, se presenta una tabla que recoge una clasificación de métricas relevantes en redes sociales, organizadas según el tipo de aplicación social y tres de los objetivos clave que las organizaciones suelen perseguir en sus estrategias digitales: el reconocimiento de marca (**brand awareness**), la interacción con la marca (**brand engagement**) y la recomendación de boca a boca (**word of mouth**) (Hoffman, D. L., y Fodor, M., 2010).

Figura 1: Métricas en función de los objetivos de redes sociales

Aplicaciones de las redes sociales	Reconocimiento de marca	Interacción con la marca	Recomendación de boca a boca
Redes sociales (p. ej. LinkedIn, Facebook)	<ul style="list-style-type: none"> • Número de miembros/amigos • Número de instalaciones de aplicaciones • Número de impresiones • Número de reseñas/valoraciones y su valoración positiva o negativa (+/-) 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de comentarios • Número de usuarios activos • Número de “me gusta” • Número de contenidos generados por usuarios • Relación entre impresiones e interacciones • Tasa de actividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de publicaciones • Número de republicaciones/compartidos • Número de respuestas a invitaciones de referencia
Microblogging (p.ej. Twitter)	<ul style="list-style-type: none"> • Número de tuits sobre la marca • Tono de los tuits (+/-) • Número de seguidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de seguidores • Número de respuestas 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de retuits
Videos y fotos (p.ej. YouTube)	<ul style="list-style-type: none"> • Número de visualizaciones de vídeos/fotos • Tono de las valoraciones de vídeos/fotos (+/-) 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de respuestas • Número de visualizaciones de página • Número de comentarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de enlaces entrantes • Número de veces que el contenido se vuelve a publicar en

		<ul style="list-style-type: none"> Número de suscriptores 	otras redes sociales o medios offline <ul style="list-style-type: none"> Número de “me gusta”
--	--	--	--

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de Hoffman, D. L., & Fodor, M. (2010)

2.3.2. Ámbitos clave de impacto del marketing de redes sociales a nivel empresarial

El marketing en redes sociales ha adquirido una relevancia creciente en el ámbito empresarial, consolidándose como una herramienta estratégica capaz de generar valor en múltiples áreas de la organización. A continuación, se analizan los principales ámbitos en los que el marketing de redes sociales incide de forma significativa en la dinámica empresarial.

En primer lugar, las redes sociales ofrecen a las empresas la posibilidad de incrementar su visibilidad (*brand awareness*) mediante estrategias adaptadas al perfil de su público objetivo, como campañas segmentadas, colaboraciones con creadores de contenido o la difusión de contenido generado por los usuarios (Ama, N. C., 2024). Asimismo, favorecen la interacción entre la empresa y su audiencia (*customer engagement*), a través de herramientas como la comunicación en tiempo real, o las encuestas. Estas dinámicas permiten conocer mejor las necesidades de los consumidores y responder de forma más ágil y personalizada, lo que contribuye a reforzar la fidelización y a consolidar relaciones duraderas con los clientes (Trunfio, M., & Rossi, S., 2021).

Por otro lado, a través de herramientas de análisis, las empresas pueden recopilar datos sobre su audiencia, identificar tendencias emergentes y analizar a la competencia, aspectos fundamentales para ajustar las estrategias conforme evoluciona el entorno. Además, las redes sociales ofrecen un canal directo para compartir contenido atractivo y adaptado a las necesidades de los clientes. Ya sea mediante vídeos, imágenes o publicaciones informativas, el contenido bien diseñado aumenta la participación y refuerza la conexión emocional con la marca.

Por último, el marketing en redes sociales actúa también como un canal de captación, facilitando la atracción de nuevos clientes y la comercialización de productos y servicios (Ama, N. C., 2024).

En conjunto, estos ámbitos evidencian el enorme potencial que representan las redes sociales para las empresas, que cada vez más conscientes de su capacidad para influir en múltiples

dimensiones del negocio. Un uso adecuado de estas plataformas, basado en una planificación coherente y en la adaptación al entorno digital, puede traducirse en beneficios tangibles en términos de competitividad, posicionamiento y relación con el cliente.

3. ANÁLISIS DE CAMPAÑAS DE MARKETING DE REDES SOCIALES

3.1. INTRODUCCIÓN

Tras la revisión teórica sobre el uso de las redes sociales a nivel corporativo, su impacto en la reputación empresarial y la relevancia del marketing digital, este apartado se centra en el análisis de distintas acciones de marketing llevadas a cabo por empresas en estos canales, con el objetivo de observar cómo la alineación, o la falta de ella, entre las estrategias de marketing en redes sociales y los objetivos corporativos influye directamente en el rendimiento empresarial.

Para ello, se han clasificado las campañas en fallidas y exitosas. Dentro del primer grupo, se incluyen aquellas en las que se la desalineación estratégica da lugar a crisis reputacionales. Concretamente, se examina el caso Balenciaga como ejemplo de gestión inadecuada que amplifica los efectos negativos de la crisis, y el caso Donettes como muestra de cómo una intervención eficaz puede mitigar las repercusiones adversas.

En el segundo grupo, se analizan campañas de marketing de redes sociales alineadas con los objetivos corporativos, cuyos efectos se reflejan en resultados positivos. En este sentido, se analizarán diversas iniciativas de Starbucks, marca reconocida por su sólida presencia en redes sociales. El propósito es identificar los beneficios que una gestión coherente y bien ejecutada puede aportar a las empresas, así como su contribución a la consolidación de relaciones con los consumidores y a la generación de valor a largo plazo.

3.2. CAMPAÑAS DE MARKETING FALLIDAS

3.2.1. Caso Balenciaga: gestión inadecuada ante una crisis reputacional

El 16 de noviembre de 2022, Balenciaga lanzó la campaña “Gift Shop”, en la que se mostraba a niños posando con productos de la marca junto a arneses y otros objetos, que fueron asociados al BDSM. Inicialmente, no hubo reacciones significativas, pero un tweet desató una ola de críticas, y los hashtags #burnbalenciaga y #cancelbalenciaga se viralizaron en TikTok.

Influencers y usuarios comenzaron a boicotear la marca, llegando incluso a grabarse destruyendo productos de Balenciaga.

La controversia escaló todavía más días después, cuando en otra campaña para la colección de primavera 2023, se identificaron documentos relacionados con una sentencia de la Corte Suprema de Estados Unidos sobre pornografía infantil, lo que aumentó las críticas hacia la marca.

En respuesta, Balenciaga retiró ambas campañas y negó que tuvieran la intención de promover contenidos inapropiados, culpando inicialmente a la productora y al diseñador de la escenografía, a los que demandaron reclamando 25 millones de dólares. Sin embargo, esta estrategia fue vista como ineficaz, y la marca retiró la demanda tras una investigación interna (BBC News, 2022).

El 28 de noviembre, la marca emitió una disculpa pública, y el 2 de diciembre, Demna, director artístico de Balenciaga, ofreció una disculpa personal, asumiendo la responsabilidad de la mala elección del concepto para la campaña. Cédric Charbit, CEO de Balenciaga, también se disculpó, detallando los pasos para ejercer un mayor control en la producción creativa de la marca y confirmando la retirada de la denuncia contra la productora North Six y el diseñador Nicholas Des Jardins (Vanguard Think Tank., 2023).

El fracaso de la campaña de Balenciaga se reflejó en varios ámbitos, tanto en las redes sociales como en las ventas. En cuanto al impacto en las plataformas digitales, aunque la polémica comenzó en Twitter, donde se originaron las primeras reacciones, la mayor interacción se registró en Instagram y TikTok. Esto se debe a que estas redes son las preferidas por la Generación Z, el público objetivo de la marca.

La siguiente tabla refleja un análisis de los datos de las cuentas de Balenciaga de Instagram y TikTok antes del estallido de la controversia.

Figura 2: Datos un mes antes de la crisis: del 20 de octubre de 2022 al 20 de noviembre de 2022

	Seguidores	Crecimiento de seguidores	Índice de rendimiento	<i>Engagement</i>	Total de reacciones
Instagram	14,4M	0,74%	20%	0,58%	2,2M
TikTok	3,1M	6,9%	43%	5,9%	1,2M

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de Gárgoles, P., & Ambás, G. (2023).

No obstante, las consecuencias de la controversia en las redes sociales de Balenciaga se evidencian al analizar los datos posteriores al escándalo.

Figura 3: Datos un mes después de la crisis: del 20 de noviembre de 2022 al 20 de diciembre de 2022

	Seguidores	Crecimiento de seguidores	Índice de rendimiento	<i>Engagement</i>	Total de reacciones
Instagram	14,3M	-0,43%	2%	0,38%	716.000
TikTok	3,1M	0%	1%	0,71%	22.000

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de Gárgoles, P., & Ambás, G. (2023).

La tabla muestra como la compañía experimentó una caída del 0,43% en su número de seguidores en Instagram, perdiendo hasta un total de 100.000 seguidores. Aunque el rendimiento de Instagram se mantuvo positivo con un índice del 2%, el nivel de interacción con el contenido fue bajo. En TikTok, la marca mantuvo una base estable de seguidores, sin pérdidas significativas. Sin embargo, el rendimiento de la cuenta fue bajo, con un índice de 1%, aunque la tasa de interacción aumentó a un 0.71%.

Estos datos se deben principalmente a que, tras la crisis, la marca optó por dejar de publicar contenido en ambas plataformas, desactivó los comentarios y evitó pronunciarse públicamente durante un tiempo. Como resultado, se produjo un estancamiento en su rendimiento en redes sociales, lo que ilustra cómo una crisis mal gestionada puede frenar el crecimiento en las plataformas y afectar gravemente la presencia online de una marca (Gárgoles, P., & Ambás, G., 2023).

Por otro lado, también se aprecia el impacto económico de la crisis reputacional de Balenciaga. Así, la atención negativa generada por la campaña provocó cambios en los patrones de compra de los consumidores, quienes comenzaron a desvincularse de la marca. De hecho, durante los primeros nueve meses del año, Kering, el grupo propietario de Balenciaga registró una caída del 10% en sus ventas, pasando de 3.1 mil millones a 2.9 mil millones de dólares (Yin, 2024).

Tras analizar las acciones de Balenciaga y el impacto de su campaña, hemos identificado que Balenciaga no logró los resultados esperados debido a la ausencia de una alineación entre la estrategia de redes sociales empleada y los objetivos corporativos de la compañía, lo que derivó en una crisis reputacional de gran alcance. En concreto, pueden identificarse una serie de factores que explican esta desalineación.

En primer lugar, la representación de niños con objetos asociados a prácticas inapropiadas en la campaña constituyó un error significativo. Balenciaga no consideró las implicaciones éticas y sociales de utilizar menores en una campaña de este tipo, lo que pone de manifiesto la importancia de realizar un análisis cuidadoso al seleccionar los elementos que se incluyen en una campaña, especialmente cuando se abordan temas sensibles que pueden provocar la indignación del público. Así, la omisión de un filtro crítico sobre el contenido supuso una desconexión evidente entre la estrategia comunicativa y los valores que una marca de prestigio debe preservar (Vanguard Think Tank, 2023).

En segundo lugar, la campaña ignoró las características y expectativas del público al que se dirigía. Balenciaga cuenta con una audiencia mayoritariamente compuesta por jóvenes de la Generación Z, un grupo especialmente comprometido con valores éticos y sociales. Al no considerar este aspecto, la marca se distanció de las demandas de su mercado objetivo, contraviniendo uno de los principios fundamentales de cualquier estrategia de marketing efectiva: la adaptación del mensaje al perfil del consumidor.

Además, la empresa subestimó la capacidad de las redes sociales para amplificar y acelerar la viralización del descontento. La reacción inicial de Balenciaga, que consistió en silenciar sus canales de comunicación, desactivar comentarios y evitar pronunciamientos públicos durante los primeros días, evidenció la inexistencia de una estrategia de gestión de crisis en entornos

digitales. Esta respuesta pasiva acentuó la percepción de falta de transparencia y de responsabilidad, agravando la situación (Gárgoles, P., & Ambás, G., 2023).

Por último, el caso pone de manifiesto una carencia en los mecanismos de supervisión interna. El hecho de que la campaña fuera aprobada y difundida sin detectar el riesgo reputacional asociado sugiere una desconexión entre el equipo creativo y los niveles estratégicos de la empresa. La propia marca reconoció esta debilidad al implementar posteriormente un consejo de imagen encargado de revisar los contenidos publicitarios antes de su publicación (Vogue, 2023).

En conjunto, estos elementos reflejan una falta de alineación entre la estrategia implementada y los objetivos corporativos de Balenciaga, en términos tanto de reputación, como de posicionamiento de marca, y vinculación con su audiencia.

Por otro lado, Balenciaga tampoco gestionó adecuadamente la crisis reputacional, lo que contribuyó a amplificar aún más los efectos negativos. Uno de los principales fallos fue no asumir la culpa de manera inmediata. En lugar de tomar el control de la situación de forma rápida y directa, la marca optó por culpar a los equipos creativos externos responsables de las campañas, iniciando acciones legales contra ellos.

Además, las respuestas de la compañía fueron poco convincentes y contradictorias. Balenciaga tardó varios días en abordar el problema, y en lugar de ofrecer una solución clara, publicó varias declaraciones incongruentes. Primero no asumió la culpa, luego lo hizo, pero las declaraciones eran inconsistentes, lo que generó aún más atención mediática, empeorando la situación (Braun, Z., 2023).

En conclusión, el caso de Balenciaga resalta la importancia de contar con una estrategia de redes sociales alineada con los valores de la empresa, así como la necesidad de integrar la gestión de la reputación en el centro de la estrategia empresarial. Ante la ausencia de estos factores, la compañía se vio sumida en una crisis reputacional que le impactó negativamente, y que se amplificó todavía más por la gestión inadecuada de la situación.

3.2.2. Caso Donettes: intervención eficaz ante una crisis reputacional

En 2011, Panrico, la empresa propietaria de Donettes, lanzó una campaña publicitaria bajo el nombre “No me toques los Donettes”. La campaña consistía en una serie de lemas impresos

en los paquetes de Donettes, cuyo mensaje central giraba en torno a la idea de que los productos son tan deliciosos que resulta difícil compartirlos. Entre los eslóganes utilizados se encontraban frases como “Pedir puede dañar seriamente nuestra amistad”, “Comparto mi cuerpo, no mis Donettes” y “A pedir, al metro”.

Sin embargo, las reacciones no tardaron en llegar. La controversia comenzó cuando el usuario de Twitter, Xavi Calvo, expresó su descontento por la red social con el eslogan “A pedir, al metro”, calificando la elección de Panrico de inapropiada. Su comentario pronto se viralizó, provocando una ola de críticas en las redes sociales, y el hashtag #boicotDonettes comenzó a ganar popularidad rápidamente, convirtiéndose en *trending topic* (Unidad Editorial Internet, 2011).

En respuesta a la controversia, Panrico reaccionó rápidamente. A través de un comunicado en redes sociales, la compañía expresó su disposición a escuchar las críticas y tomar las medidas adecuadas. En un tweet, afirmaron: “Os estamos escuchando y por eso estamos tomando una decisión ahora mismo”. Al día siguiente, anunciaron que retirarían los paquetes con el eslogan, disculpándose públicamente con un nuevo mensaje: “Estamos de acuerdo con vosotros y os pedimos disculpas. Vamos a retirar los packs lo antes posible. No teníamos intención de ofender a nadie. Una vez nos indican que es así, no hay otra decisión posible”.

Además, la empresa contactó directamente con Xavi Calvo para pedirle disculpas por la polémica. El usuario, tras recibir la disculpa, elogió públicamente a la compañía a través de Twitter por su rápida y responsable reacción ante la crisis (Díaz González, 2011).

A pesar de la eficiente gestión de la situación, esta campaña evidencia una falta de alineación entre la estrategia de marketing en redes sociales y los objetivos corporativos de la marca por varias razones.

En primer lugar, uno de los principales errores estratégicos fue no considerar el contexto económico y social en el que se encontraban sus consumidores. En aquel momento, España atravesaba una crisis económica que afectaba gravemente a muchas familias. En este escenario, el eslogan “*A pedir, al metro*” fue percibido como insensible con la realidad social, especialmente por parte de quienes se encontraban en situación de vulnerabilidad económica. Este desacierto en el tono del mensaje puso de manifiesto una desconexión entre el contenido de la campaña y el propósito de la empresa, basado en la cercanía y la complicidad con el consumidor.

En segundo lugar, la campaña no tuvo en cuenta la creciente sensibilidad del público. La sociedad ha experimentado cambios significativos en sus valores y en la forma en que percibe ciertos temas, y lo que antes se consideraba humor atrevido o innovador, hoy puede ser percibido como inapropiado. Donettes pretendía atraer a un público joven mediante eslóganes divertidos, pero no anticipó el cambio en las expectativas sociales ni calibró el alcance de su mensaje en un entorno donde la opinión pública es cada vez más exigente. De este modo, la estrategia publicitaria terminó entrando en conflicto con los valores dominantes, lo que generó una reacción crítica en redes sociales.

Ambos factores reflejan una desconexión entre la estrategia de comunicación implementada y los objetivos corporativos de Panrico. No obstante, la gestión de la crisis por parte de la empresa fue clave para mitigar los efectos negativos y evitar un daño mayor a la imagen de la marca. A continuación, analizaremos las actuaciones implementadas por la compañía que permitieron frenar la controversia a tiempo.

En primer lugar, la compañía supo identificar a tiempo los primeros brotes de un posible boicot, y frenó la polémica antes de que pudiera escalar y afectar gravemente a la reputación corporativa de la marca (Martínez Sanz, 2014; Enrique Jiménez, 2013). Además, la inmediatez de la respuesta fue un movimiento muy acertado, que evidenció que Panrico estaba monitorizando activamente lo que ocurría en sus plataformas digitales, y que contaba con un sistema capaz de detectar crisis a tiempo.

Por otro lado, el contenido de la respuesta también atenuó el ambiente. La empresa se disculpó públicamente de manera clara y sincera, mostrando una actitud receptiva hacia las críticas, haciendo así que los consumidores se sintieran escuchados. Asimismo, acompañó el mensaje con una acción concreta, retirando los packs con el eslogan del mercado. Así, Panrico ganó credibilidad y los clientes pudieron comprobar el compromiso de la compañía con la corrección del error” (Díaz González, 2011).

Finalmente, las disculpas personales a Xavi Calvo, el usuario que inició la controversia, fueron fundamentales para manejar la situación. Este gesto demostró un nivel de responsabilidad y cercanía que fue bien recibido, e incluso aplaudido. Al tratar con especial atención a los consumidores más propensos a criticar las acciones de la marca, como en este caso Xavi, la empresa pudo fortalecer la relación con un miembro influyente de su comunidad. De esta forma, Panrico logró convertir una crisis en una oportunidad para mejorar su imagen y reforzar la confianza de los consumidores (Marce, X., 2011).

En resumen, el caso de Donettes evidencia una desalineación entre la campaña y los objetivos de la empresa, pero también muestra cómo una gestión rápida y adecuada de la crisis puede frenar el impacto negativo. La reacción fue clave para contener la polémica y recuperar parte de la confianza del público, demostrando que la respuesta ante una crisis puede ser tan decisiva como la propia estrategia inicial.

3.3. CAMPAÑAS DE MARKETING EXITOSAS

3.3.1. Caso Starbucks: alineación efectiva entre redes sociales y objetivos corporativos

Starbucks se ha posicionado como una de las marcas líderes en el marketing de redes sociales, destacando por su habilidad para conectar de manera efectiva con su audiencia mediante estrategias innovadoras y creativas. Por ello, en lugar de enfocarnos en una única campaña publicitaria, analizaremos algunas de sus acciones más virales y exitosas, con el objetivo de mostrar cómo la coherencia entre la estrategia de redes sociales y los objetivos corporativos puede influir directamente en el rendimiento de las empresas.

En 2016, Starbucks lanzó la campaña #RedCupArt, que consistía en invitar a los clientes a personalizar las tazas rojas navideñas de la marca, creando sus propias obras de arte. Para promover esta iniciativa, Starbucks colaboró con diversos influencers del ámbito artístico, como ilustradores y expertos en *lettering*, quienes mostraron sus diseños en las redes sociales, animando a los consumidores a compartir sus creaciones a través del hashtag #RedCupArt. Las publicaciones de estos influencers generaron un total de 90.000 interacciones y más de 3.1 millones de visualizaciones, lo que reflejó el gran impacto y alcance de la campaña (Zhu, Y., 2024).

Asimismo, la cadena de cafeterías recientemente lanzó una campaña de colaboración con el influencer y rapero Harry Mack, que consistió en un evento en vivo por Twitch en el que el artista improvisó raps basados en las sugerencias de palabras que los seguidores enviaban a través del chat en la plataforma. Con esta campaña, Starbucks debutó en Twitch, conectando con un público joven, ya que cerca del 70% de los usuarios de la plataforma son de la generación Z y *millennials* (Sánchez Beato Alonso, B., 2023).

Las campañas mencionadas ejemplifican la estrategia de Starbucks de establecer alianzas con influencers y figuras públicas para ampliar su visibilidad y consolidar su imagen de marca, dándole acceso a nuevos consumidores potenciales, desde jóvenes seguidores de Twitch, hasta apasionados por el arte. Además, estas colaboraciones añaden credibilidad y atractivo a la marca.

Cuando un influencer de confianza respalda Starbucks, sus seguidores son más propensos a probar sus productos (Your Social Media Strategy, 2024).

Por otro lado, en 2014 Starbucks lanzó la campaña “Tweet-a-Coffee”, una iniciativa que permitía a los usuarios de Twitter enviar una tarjeta regalo de 5 dólares a un amigo para un café en Starbucks. Para ello, sólo tenían que tuitear con el hashtag #TweetACoffee y mencionar al amigo a quien deseaban enviarlo (Radhakrishnan, B., 2016).

Los resultados de esta iniciativa superaron las expectativas, generando 180.000 dólares en ventas en tan solo un mes. Un total de casi 37.000 tarjetas regalo fueron compradas por más de 27.000 personas diferentes, de las cuales el 34% adquirió varias tarjetas, y un 32% hizo la compra en el primer día de la campaña. Además, Starbucks obtuvo información valiosa sobre sus consumidores durante el proceso, con más de 54.000 cuentas de Twitter vinculadas a la cuenta de la compañía, lo que le permitió conocer mejor las preferencias de su audiencia.

Esta campaña demuestra cómo el contenido generado por los usuarios tiene efectos positivos para las empresas. Como hemos visto, las marcas pueden beneficiarse de la creatividad de sus consumidores para obtener resultados significativos sin necesidad de realizar grandes inversiones económicas (Zhu, Y., 2024). Además, al invitar a los consumidores a compartir sus experiencias de manera activa, se fortalece la relación entre estos y la empresa, lo que genera un compromiso más profundo, aumentando el sentimiento de lealtad (Varadainy, Z., Helita, W., Hermansyah, M., & Rahmawati, I. D., 2024).

Por otro lado, al ser interacciones generadas por los propios consumidores, el UGC aporta una autenticidad que es difícil de igualar por el contenido producido directamente por la empresa. Las recomendaciones de los consumidores reales tienen un peso mucho mayor, ya que se perciben como más confiables y cercanas (Sakki, P., 2024).

Finalmente, es relevante analizar la campaña #UnicornFrappuccino, que consistió en el lanzamiento de una bebida edición limitada, el Unicorn Frappuccino, disponible solo por un tiempo limitado y en tiendas seleccionadas desde el 19 al 23 de abril de 2017. Con esta iniciativa, Starbucks invitaba a los consumidores a probar la bebida y compartir sus experiencias en sus redes sociales, utilizando el hashtag #UnicornFrappuccino. El Unicorn Frappuccino se convirtió rápidamente en un fenómeno viral, llegando a ganar el premio “Mobile Campaign of the Year” (Black, N., 2017).

A pesar de su corta duración, la campaña generó un enorme revuelo en las redes sociales, con al menos 180.000 publicaciones en Instagram, lo que refleja el impacto masivo que tuvo en la plataforma gracias a la participación activa de los consumidores (Diamon, J., 2017).

Este tipo de campañas de *engagement*, como la de Starbucks, destacan por su capacidad para fomentar una interacción directa y personalizada con los consumidores, quienes se convierten en participantes activos en la experiencia de la marca. Al tratarse de una campaña de corta duración y con una oferta exclusiva, Starbucks logró crear un sentimiento de urgencia que incentivó a los consumidores a actuar rápidamente (Black, N., 2017).

En conjunto, las campañas analizadas demuestran que Starbucks ha sabido integrar de manera coherente su estrategia de redes sociales con los objetivos corporativos que persigue. Todas las iniciativas comparten una visión común centrada en la conexión directa con el consumidor, la innovación en los formatos de comunicación y la creación de experiencias auténticas. Esta alineación se traduce en resultados concretos como el aumento de la visibilidad, la creación de comunidades, la obtención de información valiosa sobre los clientes y, en última instancia, el incremento de las ventas. En definitiva, estas campañas evidencian cómo una estrategia de redes sociales bien definida, que respeta la identidad de la marca y se adapta a los canales digitales, puede convertirse en una herramienta clave para alcanzar resultados empresariales tangibles.

3.4. RESULTADOS

El análisis de las campañas de marketing en redes sociales permite identificar una serie de patrones que evidencian cómo la alineación o desalineación entre la estrategia de comunicación digital y los objetivos corporativos tiene un impacto directo en el rendimiento de las empresas.

En primer lugar, se observa que las campañas mal alineadas con los valores y propósitos de la empresa tienden a generar consecuencias negativas, tanto desde el punto de vista reputacional como económico. Tal es el caso de Balenciaga, cuya falta de sensibilidad y coherencia estratégica provocó una crisis amplificadas por las redes sociales. A pesar de la posterior reacción de la marca, la ausencia inicial de responsabilidad y transparencia agravó el problema. El caso de Donettes, por el contrario, demuestra que una intervención rápida y bien gestionada puede frenar la propagación del descontento y minimizar las repercusiones adversas.

En segundo lugar, las campañas exitosas de Starbucks muestran cómo la coherencia entre la estrategia de redes sociales y los objetivos corporativos puede traducirse en beneficios concretos.

La participación activa del consumidor, el uso de contenido generado por usuarios, la colaboración con influencers y la exploración de nuevas plataformas son elementos que, cuando se integran de forma coherente con la identidad de la marca, refuerzan su posicionamiento y aumentan la fidelidad del cliente. Estas iniciativas reflejan que la alineación estratégica no solo evita riesgos, sino que actúa como motor de crecimiento y ventaja competitiva.

En conjunto, los resultados obtenidos refuerzan la idea de que las redes sociales, lejos de ser simples canales de comunicación, deben ser concebidas como herramientas estratégicas cuya gestión debe estar estrechamente vinculada a los fines globales de la empresa. La alineación entre lo que se comunica, lo que se hace y lo que se representa constituye un elemento esencial para alcanzar el éxito en el entorno digital actual. Cuando las marcas no logran conectar sus acciones en redes sociales con sus principios y su misión corporativa, corren el riesgo de desentonar con las expectativas de su audiencia, lo que puede derivar en reacciones negativas y, en algunos casos, en crisis reputacionales de gran alcance. Por el contrario, aquellas empresas que integran sus estrategias digitales en coherencia con sus valores y objetivos demuestran una mayor capacidad para fortalecer su imagen y obtener resultados sostenibles a largo plazo.

En consecuencia, a continuación, proponemos una serie de estrategias para gestionar de manera efectiva el impacto de las redes sociales en las empresas y reducir los riesgos asociados a una gestión inadecuada.

4. ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DEL MARKETING DE REDES SOCIALES EN LAS EMPRESAS

4.1. ESTRATEGIAS DE ALINEACIÓN CON LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS

En el análisis previo hemos observado que hoy en día no basta con estar presente en las redes sociales; las empresas deben desarrollar e implementar estrategias estructuradas que integren de manera efectiva las redes sociales dentro de sus objetivos corporativos.

En este apartado, nos centraremos en cómo construir una estrategia de redes sociales efectiva que esté alineada con los objetivos y valores fundamentales de las empresas. Para ello, utilizaremos el “Social Strategy Cone”, un modelo propuesto por Effing & Spil (2016), diseñado para evaluar la eficacia y madurez de las estrategias de redes sociales adoptadas por las

organizaciones. Según este modelo, una estrategia de redes sociales bien definida debe considerar una serie de elementos, que expondremos a continuación.

En primer lugar, hay que identificar al público objetivo. Las organizaciones deben definir con precisión los consumidores a los que se dirigirán a través de las redes sociales, pues rara vez sus acciones de marketing se orientarán al público en general (Effing, R., & Spil, T., 2016). Este paso implica segmentar la audiencia en función de sus características, necesidades y comportamientos, mediante herramientas como el análisis de métricas de redes sociales, encuestas, o inteligencia artificial (O'Grady, N., 2024).

El siguiente paso es elegir la red social adecuada (Effing, R., & Spil, T., 2016). No todas las plataformas son iguales ni sirven los mismos intereses. Así, por ejemplo, Instagram es ideal para contenido visual dirigido a audiencias jóvenes. Mientras que X, anteriormente conocido como Twitter, es más adecuado para interacciones rápidas y en tiempo real. Por su parte, LinkedIn se enfoca en el ámbito profesional y B2B, y YouTube es clave para contenido más largo, como clips o tutoriales (Gomez, R., 2024). Por tanto, las empresas deberán elegir el canal de comunicación en función del público al que se pretenden dirigir, y el contenido que quieren trasladar.

Del mismo modo, las empresas deben definir los objetivos que pretenden alcanzar con sus acciones en redes sociales, los cuales deben estar alineados con los objetivos generales de la compañía. Estos objetivos deben ser específicos, alcanzables y medibles, lo que permite evaluar la efectividad de la estrategia implementada (Effing, R., & Spil, T., 2016).

Otro elemento esencial consiste en asignar recursos, tanto materiales y tecnológicos, como humanos (Effing, R., & Spil, T., 2016). Esto último se refiere a contar con trabajadores que hayan recibido formación adecuada sobre la gestión de redes sociales como, por ejemplo, un *community manager*. Esta figura se encarga de interactuar de manera activa con los usuarios, responder a sus inquietudes y generar contenido que fomente el *engagement* (Fuente, O., 2025). Además, para construir una estrategia de redes sociales efectiva, hay que establecer un marco normativo que regule la comunicación corporativa, para así prevenir el impacto negativo del uso inadecuado de las redes sociales.

En sexto lugar se encuentra la monitorización, un aspecto clave para garantizar el éxito de cualquier estrategia en redes sociales (Effing, R., & Spil, T., 2016). Implica la supervisión constante de las interacciones, menciones y conversaciones que giran en torno a una empresa en

las redes sociales. Esta práctica permite a las empresas obtener información valiosa sobre la percepción que los usuarios tienen de su marca, detectar posibles crisis a tiempo y medir la efectividad de las campañas de marketing (O'Grady, N., 2024). Finalmente, debe haber una planificación de las actividades que establezca el calendario y el orden de las campañas y proyectos (Effing, R., & Spil, T., 2016).

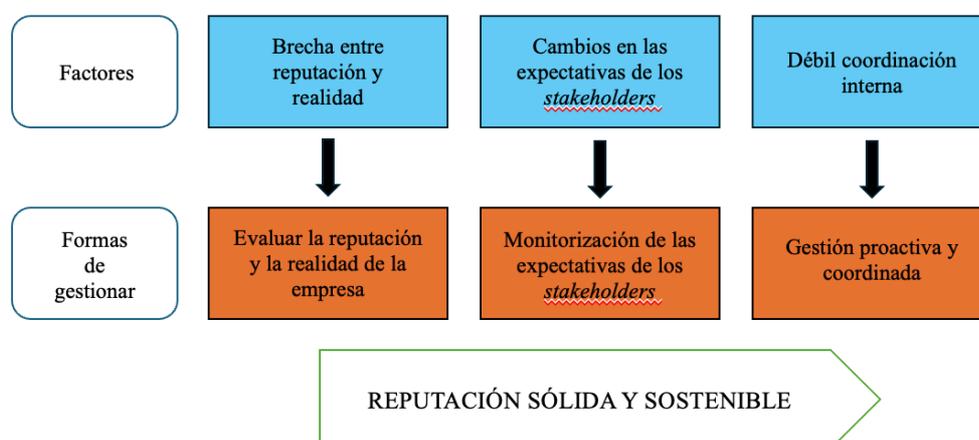
En conclusión, los elementos mencionados son esenciales para construir una estrategia de redes sociales efectiva, alineada con los valores corporativos de las compañías. Al integrar estos aspectos, las organizaciones pueden evitar asimetrías entre lo que comunican y lo que los consumidores perciben, lo que ayuda a prevenir posibles crisis reputacionales y asegura una relación sólida con su audiencia.

4.2. ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN EMPRESARIAL

Definir una estrategia clara de redes sociales es solo el primer paso para gestionar eficazmente la presencia digital de las empresas. Aparte de esto, es fundamental tomar medidas preventivas para gestionar la reputación en las plataformas digitales, y así evitar posibles crisis reputacionales.

Para ello, nos basaremos en el modelo propuesto por Eccles, Newquist y Schatz (2007), en el que se identifican los factores que determinan cuándo una empresa está expuesta a riesgos reputacionales, y se proponen medidas específicas para gestionar la reputación en el entorno digital. La siguiente figura ilustra el citado modelo, que desarrollaremos en profundidad a continuación.

Figura 4: Marco para la gestión del riesgo reputacional



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de Eccles, Newquist y Schatz (2007)

Respecto a los factores, en primer lugar, encontramos la brecha entre la reputación percibida y la realidad operativa de la compañía. El riesgo reputacional surge cuando la percepción que tienen los *stakeholders* sobre la imagen de la empresa supera la realidad de su desempeño. Este desajuste crea una presión constante para mantener unas expectativas muy altas, lo que reduce considerablemente su margen de error. Así, si surgen hechos que evidencian esta desconexión, la reputación de la empresa puede sufrir un daño considerable, ya que se enfrenta a la dificultad de justificar una imagen que no se corresponde con la realidad.

Otro factor determinante son los cambios en las expectativas de los *stakeholders*. Las empresas que no logran adaptarse a la evolución de estas expectativas corren el riesgo de enfrentarse a reacciones negativas que deterioren su imagen. Finalmente, la coordinación interna es crucial para gestionar el riesgo reputacional. Cuando las diferentes áreas de una organización no están alineadas, la narrativa pierde coherencia, lo que debilita la confianza en la empresa (Eccles, R. G., Newquist, S. C., & Schatz, R., 2007).

Una vez identificados los factores, a continuación, expondremos los pasos para gestionar de manera efectiva la reputación de las empresas en el entorno digital.

En primer lugar, es necesario evaluar la reputación de la empresa en cuestión. Dado que la reputación es una cuestión de percepción, es fundamental medir cómo se percibe la empresa en diversos aspectos clave, como la calidad de sus productos, su desempeño financiero, la responsabilidad social y la ética de sus prácticas. Esta evaluación debe ser objetiva, contextual y, en la medida de lo posible, cuantitativa (Eccles, R. G., Newquist, S. C., & Schatz, R., 2007).

Existen diversas herramientas para realizar esta evaluación. Por un lado, tenemos modelos como el “Reputation Quotient”, desarrollado por Fombrun y Harris Interactive Co. en 1999, que mide la reputación en seis dimensiones clave: liderazgo, calidad de los productos y servicios, innovación, responsabilidad social corporativa, entorno laboral y rentabilidad financiera (Garvanova, M., 2020). Asimismo, MERCO evalúa la reputación corporativa de las empresas que operan en España, basándose en factores como la ética y la responsabilidad social (Análisis e Investigación., 2024). En cuanto a rankings, el “*Most Admired Companies*” de la revista Fortune, basado en la opinión de ejecutivos y analistas, y el de Wall Street Journal, que se centra en métricas financieras y de gestión, ofrecen perspectivas valiosas sobre cómo los *stakeholders* perciben a las empresas (Shamma, H. M., 2012).

El siguiente paso consiste en evaluar la realidad de la empresa. El proceso debe ser similar al de medir su reputación, es decir, utilizando un enfoque lo más contextual, objetivo y

cuantitativo posible. Para ello, las empresas no deben considerar únicamente los resultados internos, sino que deben ponerlos en perspectiva, comparándolos con los de otras empresas del mismo sector para identificar sus fortalezas y debilidades.

A continuación, es necesario cerrar la brecha entre la reputación y la realidad, especialmente cuando existen inconsistencias entre la percepción pública y la verdadera situación de la empresa. Si la realidad de la empresa supera su reputación, la brecha puede reducirse mediante programas de relación con inversores y comunicación corporativa. Por otro lado, si la reputación es excesivamente positiva en comparación con la situación real de la empresa, esta debe centrarse en mejorar sus capacidades, comportamientos y desempeño, o bien ajustar las percepciones de los *stakeholders*.

Del mismo modo, hay que realizar un monitoreo constante de las expectativas de los *stakeholders*. Las empresas deben estar atentas a las tendencias emergentes, comentarios y quejas de los consumidores, con el fin de identificar a tiempo posibles crisis (Eccles, R. G., Newquist, S. C., & Schatz, R., 2007). En muchos casos, los problemas reputacionales podrían haberse evitado si se hubieran detectado y gestionado adecuadamente desde el principio. De esta manera, si la empresa actúa con prontitud, una situación negativa puede transformarse en una oportunidad para reforzar su reputación (Louisot, J.-P., Gaultier Gaillard, S., & Rayner, J., 2009).

Finalmente, el proceso de evaluar la reputación, la realidad, identificar y cerrar brechas, y monitorear las expectativas cambiantes de los consumidores debe ser responsabilidad de una persona o un equipo, quienes se encargarán de informar periódicamente a la alta dirección y al consejo sobre los riesgos reputacionales existentes y cómo se están gestionando.

En definitiva, el modelo propuesto para gestionar el riesgo reputacional ofrece una guía integral para que las empresas establezcan una estrategia a largo plazo para fortalecer su imagen corporativa ante el público. Este enfoque preventivo, combinado con la construcción de una estrategia de redes sociales efectiva, permite a las empresas gestionar proactivamente su imagen pública.

4.3. ESTRATEGIAS REACTIVAS FRENTE A CRISIS REPUTACIONALES.

Aunque lo ideal es prevenir y adelantarse a los problemas, en ocasiones las empresas se ven obligadas a reaccionar frente a una crisis, como en el caso de Donettes y Balenciaga. En este apartado, nos enfocaremos en las acciones reactivas más adecuadas frente a crisis reputacionales, con el objetivo de que las empresas puedan mitigar los daños y fortalecer su imagen a largo plazo.

En caso de que una empresa se vea sumida en una crisis reputacional, lo primero que debe hacer es crear una estrategia de comunicación. Esta estrategia debe comenzar con la formación de un equipo especializado, compuesto por profesionales de áreas como comunicación, marketing, atención al cliente o legal, que se encargarán de gestionar la situación conjuntamente. Además, se deben establecer los objetivos, la metodología, y los recursos necesarios para facilitar el análisis de la situación (Glover, R., 2024).

Del mismo modo, es imprescindible actuar lo antes posible para reducir el impacto negativo. Una respuesta rápida demuestra que la empresa es consciente del problema y lo está tratando con la seriedad que merece. En este sentido, el mensaje debe ser claro y transparente, asumiendo la responsabilidad por el error cometido y evitando desviar la culpa hacia otros, como hizo Panrico cuando recibió críticas por el eslogan de su campaña publicitaria.

El mensaje debe ir acompañado de las acciones que la empresa está tomando para solucionar el problema, así como las medidas que se implementarán para evitar que se repita en el futuro. Además, es importante ser honesto. Si no se tiene información suficiente, admitir que se están recopilando más detalles no es un inconveniente, siempre que se haga un compromiso de mantener a los consumidores informados sobre los avances (P K, N., 2025).

Finalmente, es necesario seguir monitorizando las redes sociales y las reacciones de los consumidores, para saber cómo va evolucionando el sentimiento de la audiencia a medida que avanza la crisis. Esta monitorización permite a la empresa ajustar su mensaje en tiempo real, y responder de manera proactiva a los comentarios, manteniendo informados a los consumidores sobre los avances y las acciones que se están tomando para resolver la situación (Glover, R., 2024).

En conclusión, los momentos inmediatamente posteriores al estallido de una crisis son cruciales para la imagen corporativa de las empresas. La calidad de su respuesta determinará si la marca sale reforzada de la crisis o si, por el contrario, la situación se agrava.

5. CONCLUSIONES GENERALES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

A partir del estudio realizado, se han extraído una serie de conclusiones sobre la gestión estratégica del marketing de redes sociales y su influencia en la reputación corporativa.

En primer lugar, las redes sociales se presentan como una herramienta estratégica clave en la gestión empresarial actual. A través de estas plataformas, las organizaciones pueden comunicarse de manera directa y constante con sus consumidores, fomentar cambios en su comportamiento, y recopilar información valiosa en tiempo real. Sin embargo, también existen riesgos asociados con su uso, como la rapidez con la que las opiniones negativas de los consumidores pueden propagarse, así como cuestiones de seguridad y protección de datos.

Del mismo modo, dentro de los diferentes usos que las empresas pueden hacer de las redes sociales, el marketing de redes sociales es el más extendido. Las estrategias exitosas, como las de Starbucks, demuestran que la innovación, el contenido generado por los usuarios y la colaboración con influencers pueden generar un *engagement* sólido y aumentar la lealtad de los consumidores. En concreto, hemos podido comprobar que el verdadero valor de las redes sociales radica en aspectos menos tangibles, como la capacidad de aumentar la visibilidad de la marca y construir una comunidad comprometida, más allá de los resultados económicos que puedan generar a corto plazo.

Asimismo, hemos observado que la reputación corporativa se ha consolidado como un activo crucial en el entorno digital actual. Este estudio ha puesto de manifiesto que las empresas que gestionan adecuadamente su reputación en redes sociales y responden de manera eficaz a los problemas reputacionales obtienen una ventaja competitiva significativa. En cambio, aquellas que descuidan este aspecto se exponen a consecuencias duraderas que afectan tanto a la percepción pública como los resultados financieros.

Uno de los hallazgos más importantes de este estudio es que la alineación entre las estrategias de marketing de redes sociales y los objetivos corporativos influye directamente en el rendimiento empresarial. La alineación estratégica, entendida como la coherencia entre lo que se comunica, lo que se hace y lo que se representa, es clave para maximizar el impacto positivo en la percepción de la marca, aumentar la lealtad del consumidor y, en última instancia, lograr mejoras en ventas. Este enfoque permite a las empresas aprovechar al máximo el potencial de las redes sociales y optimizar su presencia digital de forma efectiva.

Por el contrario, cuando las estrategias de marketing no están alineadas con los valores y objetivos fundamentales de la empresa, surgen fricciones que pueden tener efectos adversos en la percepción pública de la empresa y en su rendimiento económico.

Además, se ha evidenciado que esta desalineación frecuentemente da lugar a crisis reputacionales. En este sentido, la respuesta de las empresas ante una crisis es fundamental. El

caso de Donettes ejemplifica cómo una intervención eficaz, basada en la asunción de responsabilidades y una comunicación clara, puede minimizar los daños y llegar a restaurar la confianza del consumidor. En contraste, Balenciaga pone de manifiesto cómo una gestión inadecuada, caracterizada por la falta de respuesta inmediata y la incoherencia en las disculpas, puede agravar aún más la crisis.

Frente a estas situaciones, hemos identificado que es esencial que las empresas adopten estrategias preventivas, como la construcción de una estrategia de marketing de redes sociales alineada con los objetivos corporativos, y la gestión proactiva de la reputación, basada en la evaluación de la percepción pública y la adaptación a las expectativas cambiantes de los *stakeholders*. Además, contar con un plan de respuesta reactiva bien estructurado es igualmente importante para contener el daño cuando una crisis ya ha comenzado.

Como futuras líneas de investigación, sería interesante explorar el impacto económico directo de la alineación entre las estrategias de marketing en redes sociales y los objetivos corporativos. Analizar cómo esta coherencia influye en el rendimiento financiero de las empresas podría ofrecer una visión más profunda de los beneficios tangibles que aporta una estrategia bien definida, y esto empujaría a las compañías a invertir más tiempo y recursos en gestionar adecuadamente su presencia digital.

En definitiva, este trabajo destaca la importancia de gestionar la presencia digital de las empresas, mostrando cómo un uso estratégico de las redes sociales, basado en una planificación coherente y alineada, puede generar un valor significativo para las organizaciones.

6. LIMITACIONES DEL OBJETO DE ESTUDIO

Identificamos como limitaciones del objeto de estudio la selección de los casos analizados, los cuales, aunque representativos, no abarcan la totalidad de situaciones posibles en diferentes sectores y tipos de empresas. Esta selección se ha visto influenciada por las restricciones de extensión del trabajo, lo que ha determinado el número de casos considerados. Como resultado, el estudio se enfoca en ejemplos clave, lo que podría restringir la posibilidad de generalizar los hallazgos a un espectro más amplio de contextos empresariales. Además, el trabajo no incluye el análisis del impacto de la alineación entre las estrategias de redes sociales y los objetivos corporativos desde una perspectiva económica, dado que el enfoque del estudio se ha centrado en aspectos más cualitativos, limitando así la evaluación de los beneficios tangibles en términos financieros.

7. DECLARACIÓN USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA

Por la presente, yo, Cristina de la Torre O'Shanahan, estudiante del doble grado en Administración y Dirección de Empresas y Derecho (E-3) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL MARKETING DE REDES SOCIALES Y SU INFLUENCIA EN LA IMAGEN CORPORATIVA DE LAS EMPRESA", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. Brainstorming de ideas de investigación: Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. Referencias: Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
3. Corrector de estilo literario y de lenguaje: Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
4. Sintetizador y divulgador de libros complicados: Para resumir y comprender literatura compleja.
5. Revisor: Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
6. Traductor: Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 26 de marzo de 2025

Firma: Cristina de la Torre O'Shanahan

8. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez-Álvarez, C., & San Fabián Maroto, J. L. (2012). La elección del estudio de caso en la investigación cualitativa. *Gazeta de Antropología*, 28(1). <http://hdl.handle.net/10481/20644>
- Ama, N. C. (2024). Using social media marketing in business industry: An essential tool in customer engagement and sales growth. [10.13140/RG.2.2.29832.64002](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.29832.64002)
- Análisis e Investigación. (2024). El proceso de elaboración de MERCO España 2024. <https://www.merco.info/files/2024/07/1969/metodologia-e-informe-de-verificacion-merco-empresas-es-2024.pdf>
- Balenciaga creative director apologizes for controversial ad campaign. (2022, 2 diciembre). *CNN*. <https://edition.cnn.com/style/article/balenciaga-demna-apology-child-ad-cec/index.html>
- BBC News. (2022, 28 noviembre). *Balenciaga apologises over 'creepy' ad campaign featuring children*. <https://www.bbc.com/news/newsbeat-63779620>
- Black, N. (2017, 4 diciembre). Mobile Campaign of the Year: Starbucks Unicorn Frappuccino. *Marketing Dive*. <https://www.marketingdive.com/news/mobile-campaign-of-the-year-starbucks-unicorn-frappuccino/510799/>
- Boyd, D. M., & Ellison, N. B. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of computer-mediated Communication*, 13(1), 210-230. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x>
- Braun, Z. (2023, 3 enero). *Crisis 2022: Balenciaga scandal, what lessons to learn?* Strategic Nouvelle-Calédonie. <https://strategic.nc/en/news/crisis-2022-balenciaga-scandal-what-lessons-to-learn>
- Bushell, C. A. (2022). *Brand risks in the era of social media* (Thesis). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/359849649_Brand_risks_in_the_era_of_Social_Media

- Dhingra, M., & Mudgal, R. K. (2019, March). Historical evolution of social media: An overview. In *International Conference on Advances in Engineering Science Management & Technology (ICAESMT)-2019, Uttarakhand University, Dehradun, India*. <https://ssrn.com/abstract=3395665>
- Diamon, J. (2017). *Starbucks: The Unicorn In The Report*. (2017, 5 mayo). Seeking Alpha. <https://seekingalpha.com/article/4069794-starbucks-the-unicorn-in-the-report>
- Díaz González. (2011, 6 octubre). *Excelente gestión de crisis 2.0: caso Donettes*. <https://www.seoptimizer.com/es/blog/excelente-gestion-de-crisis-2-0-caso-donettes/>
- Dijkmans, C., Kerkhof, P., & Beukeboom, C. J. (2015). A stage to engage: Social media use and corporate reputation. *Tourism management*, 47, 58-67. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.09.005>
- Doña, C. (2024, 7 junio). *¿Cuáles son las métricas de redes sociales más importantes?* Metricool. <https://metricool.com/es/metricas-redes-sociales-mas-importantes/>
- Eccles, R. G., Newquist, S. C., & Schatz, R. (2007). Reputation and its risks. *Harvard Business Review*, 85(2), 104. https://www.researchgate.net/publication/6460600_Reputation_and_its_risks
- Edosomwan, S., Prakasan, S. K., Kouame, D., Watson, J., & Seymour, T. (2011). The history of social media and its impact on business. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 16(3), 79. <https://www.researchgate.net/publication/303216233>
- Effing, R., & Spil, T. A. M. (2016). *The social strategy cone: Towards a framework for evaluating social media strategies*. *International Journal of Information Management*, 36, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.07.009>
- Enrique Jiménez, A. M. (2013). *La gestión de comunicación de crisis en las redes sociales*. *Revista Orbis*, (24), 116–131. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7237664>

- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (2000). The Reputation QuotientSM: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of brand management*, 7(4), 241-255. <https://doi.org/10.1057/bm.2000.10>
- Fontrodona, J., & Muller, P. (2020). Reputación corporativa, transparencia y calidad informativa. *Cuadernos de la cátedra CaixaBank de responsabilidad social corporativa*, 44. <https://www.iese.edu/media/research/pdfs/ST-0539.pdf>
- Fuente, O. (2025, 12 enero). Qué es un Community Manager y cuáles son sus funciones. *Thinking for Innovation*. <https://www.iebschool.com/blog/que-es-un-community-manager-redes-sociales/>
- Gaultier-Gaillard, S., Louisot, J. P., & Rayner, J. (2009). Managing reputational risk—From theory to practice. In *Reputation capital: building and maintaining trust in the 21st century* (pp. 161-178). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. [10.1007/978-3-642-01630-1_11](https://doi.org/10.1007/978-3-642-01630-1_11)
- Garvanova, M. (2020). The significance of reputation in choosing and recommendation a university. *Test Engineering*. https://www.researchgate.net/publication/340583443_The_Significance_of_Reputation_in_Choosing_and_Recommendation_a_University
- Giménez, S. (2023). Redes Sociales, estado actual y tendencias 2023. *OBS Business School. Universidad de Barcelona*. <https://www.marketeroslatam.com/wp-content/uploads/2023/07/Informe-Redes-Sociales.pdf>
- Glover, R. (2024, 23 agosto). *Social Media Crisis Management in 9 Steps (2024 Guide)*. Social Media Marketing & Management Dashboard. https://blog.hootsuite.com/social-media-crisis-management/#How_to_manage_a_social_media_crisis_in_9_steps
- Gomez, R. (2024, 10 octubre). *A guide to choosing the most effective social media networks for your brand*. Sprout Social. <https://sproutsocial.com/insights/social-media-networks/#the-three-types-of-social-media-networks-and-their-benefits>

- Heidinger, D., & Gatzert, N. (2018). Awareness, determinants and value of reputation risk management: Empirical evidence from the banking and insurance industry. *Journal of Banking & Finance*, 91, 106-118. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2018.04.004>
- Hill, C. (2024, 11 abril). *The social media metrics to track in 2025 (and why)*. Sprout Social. <https://sproutsocial.com/insights/social-media-metrics/>
- Hoffman, D. L., & Fodor, M. (2010). Can you measure the ROI of your social media marketing?. *MIT Sloan management review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/can-you-measure-the-roi-of-your-social-media-marketing/>
- Hutt Herrera, H. (2012). LAS REDES SOCIALES: UNA NUEVA HERRAMIENTA DE DIFUSIÓN. *Revista Reflexiones*, 91(2). <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/reflexiones/article/view/1513>
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59-68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- Kemp, S. (2025, 23 marzo). *Digital 2025: Global Overview Report — DataReportal – Global Digital Insights*. DataReportal – Global Digital Insights. <https://datareportal.com/reports/digital-2025-global-overview-report>
- Kleindienst, D., Pflieger, R., & Schoch, M. (2015). The business alignment of social media analytics. http://aisel.aisnet.org/ecis2015_cr/103
- Li, F., Larimo, J., & Leonidou, L. C. (2021). Social media marketing strategy: definition, conceptualization, taxonomy, validation, and future agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49, 51-70. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00733-3>
- Marce, X. (2011, 14 octubre). *Gestión de Crisis: El caso 'Donettes y la campaña de A pedir al metro'* Xavier Marcé. <https://www.xaviermarce.com/2011/10/05/gestion-de-crisis-el-caso-donettes-y-la-campana-de-a-pedir-al-metro/>

- Martínez Murgui, L. (2011). El impacto de las redes sociales en las empresas españolas. *Studia Europaea Gnesnensia*, (3), 37-53. <https://pressto.amu.edu.pl/index.php/seg/article/view/2717>
- Martínez Sanz, R. (2014). *La comunicación corporativa ante el reto de la crisis online: Acciones, reacciones y repercusiones. El estudio de 3 casos que afectaron a empresas del sector alimentario en España*. XV Foro Interuniversitario de Investigación en Comunicación, Universidad de Vigo, 6-7 de febrero de 2014.
- McIntyre, K. E. (2014). The evolution of social media from 1969 to 2013: A change in competition and a trend toward complementary, niche sites. *The Journal of Social Media in Society*, 3(2). <https://thejsms.org/index.php/JSMS/article/view/89>
- McKinsey & Company. (2023, June). What is social media? McKinsey Explainers. <https://www.mckinsey.com/insights/what-is-social-media>
- O'Grady, N. (2024, 27 marzo). *Target audience: What it is and how to find yours*. Sprout Social. <https://sproutsocial.com/insights/target-audience/#how>
- P K, N. (2025, 20 enero). *Crisis Reputation Management: 8 Best Practices*. (s. f.). SurveySparrow. <https://surveysparrow.com/blog/crisis-reputation-management/#section1>
- Radhakrishnan, B. (2016, 17 junio). *Starbucks 'Tweet-a-Coffee' Twitter campaign turned tweets to sales*. Digital Vidya. <https://www.digitalvidya.com/blog/starbucks-tweet-a-coffee-campaign-turned-tweets-to-sales/>
- Real Academia Española. (s. f.). *Red social*. Diccionario panhispánico del español jurídico. <https://dpej.rae.es/lema/red-social>
- Sajane, S., & Gaikwad, H. (2022). Research on the Impact of Social Media on Business/Startups. *International Journal of Entrepreneurship & Technopreneur (INJETECH)*, 2, 13-22. <https://ojs.unikom.ac.id/index.php/injetech/article/view/6088>
- Sakki, P. (2024, 25 junio). *The Importance of User Generated Content (UGC) for Brands: A Case Study of Starbucks - Ontime Media*. Ontime

Media. <https://www.ontime.cy/importance-of-user-generated-content-for-brands-case-study-starbucks/>

Sánchez Beato Alonso, B. (2023). La novedosa acción publicitaria de Starbucks con Harry Mack en Twitch para llegar a una audiencia más amplia y diversa. (2023). *PuroMarketing*. <https://www.puromarketing.com/16/211525/novedosa-accion-publicitaria-starbucks-twitch-que-esperan-conseguir-llegar-una>

Santos, D. (2019, 28 noviembre). Social media marketing: todo lo que debes saber para implementarlo en tu empresa. *HubSpot*. <https://blog.hubspot.es/marketing/social-media-marketing>

Shamma, H. M. (2012). Toward a comprehensive understanding of corporate reputation: Concept, measurement and implications. *international Journal of Business and Management*, 7(16), 151-169. [10.5539/ijbm.v7n16p151](https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n16p151)

Stake, R.E (2005). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Ediciones Morata,S.L.

Statista. (2024, 24 mayo). *Porcentaje de empresas que hicieron uso de las redes sociales España 2015-2023*. <https://es.statista.com/estadisticas/698728/porcentaje-de-empresas-que-hicieron-uso-de-las-redes-sociales-en-espana/>

Statista. (2024, 10 diciembre). *Leading benefits of social media marketing according to marketers worldwide 2024*. <https://www.statista.com/statistics/188447/influence-of-global-social-media-marketing-usage-on-businesses/>

Sur, B. (2020). ¿Qué es TikTok y por qué es la red social de moda? *Bulevar Sur*. <https://sevilla.abc.es/estilo/bulevarsur/noticias/estilo-de-vida/que-es-tik-tok/#:~:text=TikTok%20tiene%20su%20origen%20en,de%20TikTok%20son%20sus%20v%C3%ADdeos>

Trunfio, M., & Rossi, S. (2021). Conceptualising and measuring social media engagement: A systematic literature review. *Italian Journal of Marketing*, 2021(3), 267-292. <https://doi.org/10.1007/s43039-021-00035-8>

- Uribe Saavedra, F., Rialp Criado, J., & Llonch Andreu, J. (2013). El uso de las redes sociales digitales como herramienta de marketing en el desempeño empresarial. *Cuadernos de administración*, 26(47), 205-231. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922013000200009&script=sci_arttext
- Unidad Editorial Internet. (2011, 30 septiembre). *Donettes retira una campaña por la presión de Twitter* | *Valencia* | *elmundo.es*. <https://www.elmundo.es/elmundo/2011/09/30/valencia/1317365823.html>
- Vanguard Think Tank. (2023). *Lessons from Balenciaga's advertisement controversy*. <https://vanguardthinktank.org/lessons-from-balenciagas-advertisement-controversy>
- Varadainy, Z., Helita, W., Hermansyah, M., & Rahmawati, I. D. (2024). User-Generated-Content Marketing Strategies In Provision Of Consumer Responsibility. *International Journal Of Business, Law And Political Science*, 1(5), 1-6. https://www.researchgate.net/publication/382439418_USER-GENERATED-CONTENT_MARKETING_STRATEGIES_IN_PROVISION_OF_CONSUMER_RESPONSIBILITY
- Vogue. (2023, 9 febrero). Demna habla de la polémica que rodea a Balenciaga y revela qué será lo siguiente para la firma. *Vogue España*. <https://www.vogue.es/moda/articulos/demna-balenciaga-entrevista-polemica-campana-futuro>
- Yin, J. (2024). *A study on Balenciaga's social media marketing strategy*. Dean & Francis. [10.61173/sjpavv20](https://doi.org/10.61173/sjpavv20)
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). Sage [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=FzawIAdilHkC&oi=fnd&pg=PR1&dq=Yin,+R.+K.+\(1989\).+Case+study+research:+Design+and+methods,+revised+edition.+Applied+Social+Research+Methods+Series&ots=l-1R-flQ-w&sig=Y4rXnQYE0GeO6QXa3ENbWC0ik34#v=onepage&q=Yin%2C%20R.%20K.%20\(1989\).%20Case%20study%20research%3A%20Design%20and%20methods%2C%20revised%20edition.%20Applied%20Social%20Research%20Methods%20Series&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=FzawIAdilHkC&oi=fnd&pg=PR1&dq=Yin,+R.+K.+(1989).+Case+study+research:+Design+and+methods,+revised+edition.+Applied+Social+Research+Methods+Series&ots=l-1R-flQ-w&sig=Y4rXnQYE0GeO6QXa3ENbWC0ik34#v=onepage&q=Yin%2C%20R.%20K.%20(1989).%20Case%20study%20research%3A%20Design%20and%20methods%2C%20revised%20edition.%20Applied%20Social%20Research%20Methods%20Series&f=false)

Your Social Media Strategy. (2024, 24 novembre). The secret behind Starbucks' social media strategy - Your social media strategy - medium. *Medium*. <https://yoursocialstrategy.medium.com/the-secret-behind-starbucks-social-media-powerhouse-69de0d5b6c46>

Zeqiri, J., Koku, P. S., Dobre, C., Milovan, A. M., Hasani, V. V., & Paientko, T. (2025). The impact of social media marketing on brand awareness, brand engagement and purchase intention in emerging economies. *Marketing Intelligence & Planning*, 43(1), 28-49. <https://doi.org/10.1108/MIP-06-2023-0248>

Zhu, Y. (2024). *Leveraging social media marketing: A case study of Starbucks' digital success*. En *Proceedings of the Decoupling Corporate Finance Implications of Firm Climate Action - ICEMGD 2024* (pp. 199–204). <https://doi.org/10.54254/2754-1169/102/2024ED0108>