

# Reputación online: análisis y casos de crisis 2.0

Isabel Vázquez Salmerón  
Máster Oficial en Comunicación Social  
Universidad de Almería  
Facultad de Humanidades

**Tutor:** José Manuel Ortega Egea

**Curso Académico:** 2012-2013

**Convocatoria:** Septiembre 2013

**Itinerario:** Profesional

## Índice

1. Introducción .....	3
2. Marco teórico .....	5
2.1. Definición de reputación online .....	5
2.2. La importancia en la reputación online de una empresa .....	9
2.3. Pautas para labrar una buena reputación online .....	12
3. Casos de crisis 2.0: análisis y diagnóstico de la situación .....	20
3.1. Corrupción y política: el Partido Popular y el caso Bárcenas .....	21
3.2. Polémica alimenticia: La Cocinera.....	27
3.3. El plagio descarado de Meriendas Tulipán .....	31
4. Conclusiones .....	34
5. Bibliografía.....	36

## **1. Introducción**

La irrupción de la web 2.0 y el auge de las redes sociales en los últimos años han propiciado un cambio sustancial en la organización de la comunicación corporativa o empresarial. Hasta hace pocos años las marcas e instituciones gozaban de poder gestionar el monopolio de su identidad corporativa, manteniendo un sistema de comunicación unidireccional con sus clientes y con la sociedad en general.

Si hace unos años le hubiésemos dicho a un empresario que los propios consumidores desde su móvil, ordenador, casa o puesto de trabajo podían generar toda una crisis reputacional en su marca no lo habrían creído. Tampoco que llegarían una época de acercamiento a los clientes en la que las empresas tienen que esforzarse por escuchar, comprender y solucionar las preocupaciones de sus clientes. Se trata de la nueva realidad o paradigma de comunicación que impone la web 2.0, un nuevo escenario donde todos los usuarios tienen el mismo poder de transmitir información, un medio profundamente democratizador.

A lo largo de este trabajo se hace un acercamiento lo más preciso posible sobre este nuevo contexto que propicia la web 2.0, centrándome en la reputación online de las empresas y marcas. Para ello, comienzo con un acercamiento teórico al concepto de reputación online o digital, defino sus atributos y principales características. También incido en el concepto de identidad corporativa y cómo se relaciona con el de reputación online.

Continúo haciendo incidencia en el cambio en el modelo de gestión con la llegada de las redes sociales y medios participativos en línea, en cómo la viralidad genera una difusión de contenidos tremendamente inmediata y cómo estos contenidos pueden afectar en una empresa y llegar a generar toda una crisis de reputación online o crisis 2.0. En este sentido, la importancia de la reputación online de cualquier marca es, o debería ser, un aspecto fundamental en su realidad empresarial y algo en lo que tendrían que centrar sus esfuerzos por construir poco a poco, asentándose en una sólida base.

Por ello, cualquier marca o empresa ha de contar con un sólido departamento de comunicación encargado de diseñar una efectiva estrategia de comunicación aplicada a los medios sociales y a la web 2.0. Una estrategia que se base en el estudio de la

identidad corporativa, el conocimiento de las forma de actuar y comunicar de sus clientes, consumidores o público potencial. Efectuar un plan de acción que englobe un acercamiento a la realidad de los usuarios y motive la conversación activa con ellos, escuchándoles y comprendiendo su punto de vista con respecto a la marca.

Obviamente, toda esta estrategia ha de contar con un preciso y minucioso sistema de análisis de respuesta que monitorice todos y cada uno de los aspectos que incumban o se relacionen de forma directa con la marca. De nada sirve tomar decisiones y actuar sin seguir una base o una línea que se sustente en seguir una determinada estrategia de comunicación de la marca.

Una vez esté diseñada esta estrategia se podrá reaccionar de forma eficiente y controlar la aparición de posibles focos de crisis de reputación online. Focos que serán detectados y solventados antes de que se llegue a una situación mayor de catástrofe.

Para ejemplificar todo estos conceptos y aspectos de la reputación online analizo tres casos de crisis 2.0 que se han ocurrido recientemente en nuestro país. En primer lugar la crisis vivida por el Partido Popular y la corrupción por el caso Bárcenas, en segundo lugar la conocida marca alimenticia propiedad de Nestlé España La Cocinera y su crisis reputacional tras detectarse trazas de caballo en sus productos alimenticios. Y, por último, un plagio de recetas llevado a cabo por la marca Tulipán al copiar contenidos de forma descarada de una bloguera con bastante influencia en la red.

Todas estas marcas e instituciones han sufrido sendas crisis de reputación online que no han sabido gestionar de forma totalmente eficiente, llegando incluso en algunos casos a motivar más la indignación de sus públicos. En cada uno de los tres casos de análisis se detectará su foco de origen y las actuaciones que se llevaron a cabo. Para finalizar, extraigo una serie de conclusiones fruto de la investigación en crisis de reputación online y su desenlace.

## **2. Marco teórico**

El nuevo paradigma mediático que supone la irrupción de Internet constituye toda una nueva realidad en el entorno de la comunicación, especialmente en el de la comunicación corporativa. Gracias al desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación somos partícipes de un nuevo escenario en el que las relaciones personales se posicionan como fuentes reales e inmediatas.

Obviamente, todo esto tiene su efecto en el ámbito corporativo e institucional ya que esta generalización en el acceso a Internet repercute en la generación de contenidos sobre diversas temáticas, entre ellas las empresas e instituciones.

La reputación de una empresa siempre se ha gestionado desde la propia organización creando campañas de publicidad, planes de comunicación y marketing,... Hasta este momento, lo único que se le podría escapar a cualquier empresa de sus manos era el temido ‘boca a boca’, algo que se ha trasladado a la red obtenido el máximo impacto posible. Y es que, en cualquier momento un usuario puede subir un comentario negativo que desmonte, haga temblar los cimientos de una organización y ponga en entredicho la identidad corporativa de tal.

Antes de comenzar con el análisis de cuatro casos reales de crisis de identidad digital voy a hacer hincapié en el propio concepto de identidad corporativa aplicado al entorno de la red. Una vez definido el concepto de reputación digital explicaré la relevancia de esta identidad digital en las empresas, ¿por qué es imprescindible cuidar una reputación online? Y cómo ésta podría afectar en la organización. Para finalizar con este marco teórico estableceré una serie de pautas, a modo de guía, para labrar y trabajar una buena reputación online. Qué se debe hacer y qué no se debe hacer ante un caso de pérdida de reputación online.

### **2.1 Definición de reputación online**

Según la RAE la reputación es “la opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo, prestigio o estimas en que son tenidos alguien o algo”. Concepto muy ligado al de identidad digital que “puede ser definida como el conjunto de la información sobre un

individuo o una organización expuesta en Internet (datos personales, imágenes, registros, noticias, comentarios, etc.) que conforma una descripción de dicha persona en el plano digital”<sup>1</sup>

La reputación en sí, de forma individual, es una construcción social, una determinada percepción creada en el imaginario colectivo. Por ello, nuestra reputación dependiendo de su carácter y nivel de bondad nos podrá causar efecto tanto negativos (pérdida de la credibilidad) como positivos (nuevas oportunidades). Esto mismo ocurre en el ámbito corporativo, si una empresa goza de buena reputación siempre será líder en su sector, aunque su producto o servicio no sea el más destacado; al igual que ocurre en el sentido contrario, si la marca ‘X’ produce y comercializa el mejor producto con el precio más competitivo, pero, su reputación está minada, difícilmente podrá sobrevivir en el mercado.

Reputación e identidad son dos términos que están muy asociados en su significado: la identidad es lo que yo soy, creo ser o pretendo ser con mis esfuerzos; mientras que la reputación es la opinión o percepción que otros tienen de mí.<sup>2</sup>

Con la identidad digital ocurre igual que con la presencial o física, ambas cuentan con un factor de carácter social que determinará la concepción corporativa de una determinada empresa y se configurará en torno a dos formas básicas, independientes del seno de la propia corporación o institución. Por un lado están los influenciadores, es decir, aquellos que actúan sobre la reputación de una empresa, ya sea de forma negativa o positiva, formando parte de la red social de usuarios que interactúan con nuestra marca. Y, por otro lado, existe otro grupo de personas en el que las empresas vierten su reputación digital día tras día, serían los seguidores de la marca quienes comentan nuestro contenido. Interpretan nuestras palabras, se hacen eco de ellas y les sirven como canal de distribución. En algunos casos son sus palabras y no las nuestras las que tienen

---

<sup>1</sup>. VARELA, J. “La forja de una identidad digital”. Red.es, disponible en: <http://www.red.es/reportajes/articulos/id/3545/forja-una-reputacion-digital-.html>

<sup>2</sup> ALONSO, J. “Identidad y reputación digital”. Evoca. Cuadernos de comunicación, disponible en: <http://www.evocaimagen.com/cuadernos/cuadernos5.pdf>

un impacto directo en la Red y las que ayudan a que nuestra imagen quede reflejada de una forma u otra.<sup>3</sup>

Hasta hace pocos años, las empresas e instituciones obviaban el poder de Internet en el nivel de los usuarios. Creían que solo con lanzar campañas publicitarias cargadas de corporativismo podían llevar el timón de su reputación. Con la irrupción de la web 2.0 y la generalización en el uso y acceso a Internet hemos democratizado profundamente el medio, multiplicando exponencialmente nuestra capacidad de relacionarnos con el mundo exterior. Cualquier usuario podrá crear su espacio en la red en el que tratar diversos temas de su interés, como la actualidad, aficiones, intereses,... No hay límites de espacio, de lugar ni de tiempo. Y todo esto, irremediabilmente, ocasiona un gran impacto en la reputación de cualquier marca.

Aplicando el concepto de reputación al mundo de Internet, la construcción de ésta no sigue un patrón temporal que marque un inicio y un fin en la 'historia'. Es muy difícil, por no decir imposible, eludir cierto tema incómodo o intentar que el tiempo haga que desaparezca; en Internet todo queda almacenado, el contenido no tiene fecha de caducidad, y, lo que es más importante, siempre estará disponible y al alcance de cualquier usuario que navegue por la Red buscando información sobre cualquier empresa o marca. Por ello, el alcance se dispara y es prácticamente imposible medir sus efectos en el público, al menos hasta que no pase un tiempo y se puedan analizar las cifras de ventas o de contrataciones para comprobar si coinciden con la generación de algún tipo de crisis de reputación digital.

Independientemente de la procedencia de su punto de origen (online u offline) la reputación corporativa se construye a partir de lo que otros piensen de ti, y de lo que transmiten quienes nos conocen. Lo que hace especial a Internet es el poder de la difusión, pues “el boca a boca en Internet tiene tres características diferenciadoras sobre el tradicional: es mucho más contagioso, rápido y persistente”<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> CASTAÑEDA, L., CAMACHO, M., “Desvelando nuestra identidad digital” El profesional de la información, 2012, julio-agosto, v. 21, n. 4, pp. 354-360 Disponible en: <http://eprints.rclis.org/17350/1/2012EPI.pdf>

<sup>4</sup> LEIVA-AGUILERA, J. “Gestión de la reputación online: crea fácilmente tu estrategia de presencia en la Red”. Editorial UOC, 2012, Barcelona.

El tercer concepto que entra el juego dentro de la reputación online de una empresa es la marca que, según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española en su primera acepción, es la señal hecha a una persona, animal o cosa, para distinguirla de otra, o denotar calidad o pertenencia.

Por tanto, la marca es la comunicación de identidad corporativa que una empresa transmite exteriormente. Las empresas construyen las bases de sus marcas definiendo una serie de atributos como el logotipo o el diseño gráfico de sus páginas webs o medios sociales. Todo lo que proceda directamente de una empresa o institución será la transmisión de la marca. Marca es lo que las empresas dicen de sí mismas, mientras que reputación es lo que las demás personas dicen de ellas.

De la marca subyace un interés especial por su definición más allá del mero logotipo, me refiero al branding o el hacer marca, algo realmente fundamental para cualquier empresa comercial, partido político, equipo de fútbol,... Una vez se haya decidido el diseño y la identidad gráfica de la institución, la clave del branding será comprender e internalizar cada uno de nuestras características como marca para transmitir las de la forma más eficaz al público. Por ello, toda acción que realicemos, ya sea una campaña mundial o un comentario en una red social nos define, todo contribuirá en ese proceso de branding en el cual se va moldeando la identidad de la marca, para darle un carácter determinado que, obviamente, influirá en la reputación corporativa.

Ambos conceptos han de estar en perfecta consonancia pues serán factores determinantes en la acogida que pueda recibir una empresa u otra. Como empresa, es importante que la reputación sea lo más semejante posible a la idea de marca que ésta quiere transmitir al público.

Resulta imposible hablar y tratar a la reputación corporativa como algo exacto y único, pues es bastante probable que una determinada empresa u organización cuente con diferentes reputaciones con un carácter muy distinguido y con aceptaciones muy diversas entre el público. Al igual que la reputación de una empresa nunca podrá ser medida con exactitud a través de su reflejo en el mundo virtual; no se puede olvidar que existe también la reputación offline, que ha de estar en consonancia con la primera para lograr una imagen honesta, veraz y solvente como empresa.



## 2. 2 La importancia de la reputación online en una empresa

Antes de la llegada, o mejor dicho, del boom de Internet en la sociedad, especialmente con la web 2.0, la gestión de la reputación offline se llevaba a cabo desde departamentos de relaciones públicas o gabinetes de prensa. Éstos tenían la labor de mitigar el posible efecto desolador de una crisis corporativa, o generar publicidad para sus clientes, cuidando la imagen y todos los valores corporativos hasta el más mínimo de los detalles. Y el resultado no era malo, el problema surge ahora, cuando aún a día de hoy, existen grandes empresas que mantienen ese modelo olvidando que existe un entorno más fuerte, vivo y actualizado: Internet.

Las empresas e instituciones han de ser conscientes de la nueva realidad que impone la web 2.0: ahora no son ellos los que dictan las reglas, sino que son los usuarios, clientes o público, quienes pueden destrozar la reputación de una empresa que no le ha tratado bien. La gestión de la reputación digital requiere conceptos, marcos de actuación, herramientas y actitudes bastante diferentes de los de la comunicación offline tradicional, requiere de profesionales y personas con ‘ADN digital’ bien formados y preparados para operar en el entorno digital.<sup>5</sup>

Cualquier organización que decida estar presente en redes sociales y por ende, en el mundo digital, goza del privilegio de poder construir su propia presencia online para que resulte atractiva y creíble. Todo ello con el objetivo de abrir nuevas vías de comunicación con el cliente y con el mundo en general, también para vender, pero sobre todo para comunicar. Esta plataforma social va servir de vía de comunicación más inmediata, de diálogo directo con el cliente de tú a tú,... Humanizar la marca, alejarla de la típica fría concepción de empresa que solo busca el beneficio en pro de una imagen más desenfadada y útil, en el sentido de ofrecer información de valor y real al usuario de forma totalmente personalizada e inmediata.

Otra de las grandes funciones que generará nuestra presencia en medios sociales digitales será la de fidelizar al cliente, día tras día, hacer que confíe en nuestra marca y la recomiende tanto en su entorno online, como en el entorno offline.

---

<sup>5</sup> DEL SANTO, O. “Reputación online para tod@s: 10 Lecciones desde la trinchera sobre tu activo más importante”, 2011. Disponible en: <http://www.bubok.es/libros/206531/Reputacion-Online-para-Tods>

En este nuevo entorno tan digital las empresas han perdido el monopolio de su proyección corporativa en la sociedad. Hasta hace poco podían canalizar toda la información y opiniones sobre su marca y gestionarla internamente para que su visión externa se moldease más a sus intenciones.

Ahora, con la apertura de tantos espacios de interacción social existen miles de lugares donde poder expresar libremente la opinión, queja o crítica sobre cualquier asunto de nuestro día a día. En este sentido, se puede decir que Internet es un espacio desde el que los ciudadanos pueden ejercer cierto control sobre los que les administran así como sobre las empresas que les venden o intentan vender algo. “Cada vez menos, los engaños quedan impunes... En cualquier lugar y momento puede haber un consumidor dispuesto a desenmascarar una mentira”<sup>6</sup>

Toda la información que aparezca bajo nuestro nombre, aunque no proceda de la marca, quedará registrada como nuestra ‘carta de presentación en Internet’. Al publicarse cualquier contenido en la red, ya sea una entrada de blog, comentario en redes sociales, participación en foros de opinión, etc,... Dicho contenido permanecerá disponible para cualquier usuario y visible desde los resultados de búsqueda. Por supuesto, todo este proceso es similar para las comunicaciones corporativas internas, las que proceden del seno de la empresa, por lo que su viralidad se multiplicará exponencialmente.

A pesar de que la reputación online es un pilar fundamental de cualquier marca, son muchas las que se acuerdan solo de trabajar sobre ella e interesarse por su gestión cuando ya es demasiado tarde, cuando la realidad corporativa se ve inmersa de lleno en una crisis de reputación digital e intenta recuperar en poco tiempo el trabajo y la dedicación que se ha de desempeñar de forma continuada y progresiva.

En este entorno, el papel de las redes sociales pasa a ser el ente protagonista que influencia masivamente a los usuarios. Es normal ver cómo los clientes cada vez más recurren a este canal para comunicarse con las marcas preguntando dudas concretas o lanzando sus quejas de forma pública, información que el resto de usuarios utiliza y quiere encontrar de una marca en concreto sobre la que está interesado.

---

<sup>6</sup> LEIVA-AGUILERA, J. “Gestión de la reputación online: crea fácilmente tu estrategia de presencia en la Red”. Editorial UOC, 2012, Barcelona.

Una tendencia que ha propiciado la web 2.0 es el de buscar testimonios de otros clientes, opiniones, posibles quejas, etc. de cualquier producto o servicio antes de ser comprado o contratado. Estas opiniones son las que los usuarios perciben como más reales y directas ya que no proceden de la propia empresa, sino de personas con las que se sienten identificadas y comparten una experiencia de compra.

Es curioso cómo los usuarios confían más en la opinión de otros que en la de los expertos. La opinión de los demás cada vez tiene más peso en los consumidores que la de la propia marca o empresa, por lo que siempre se deberá intentar tener la mejor imagen posible en la red. Dentro de las opiniones, las que más cuentan e influyen son las que aluden a ciertos aspectos negativos o quejas, que también son las que los usuarios tienen más tendencia a publicar, que a su vez causan un efecto mucho más viral que las positivas<sup>7</sup>. Al igual que un usuario que recibe un buen trato por parte de una marca se siente muy agradecido y le gusta compartir esa gratitud con la demás comunidad.

El hecho de no hallar datos de comentarios, opiniones, etc. sobre una marca no significa que esa marca no tenga que preocuparse por su reputación online. Significa que tendrá que empezar a construirla poco a poco, anticipándose al momento en que un usuario pudiese escribir algo sobre ella, pues ese sería el resultado de búsqueda de opiniones que aparecería sobre dicha marca y, el contenido, el elegido por el usuario.

Todo esto no hace más que argumentar la necesidad de cualquier empresa por cultivar su reputación online vigilándola de cerca, de forma continuada y con el objetivo de mantenerla siempre a punto. Cuidar y preocuparse por la reputación online es también ganar puntos como empresa, es decir, abrir nuestras vías de comunicación y dirigirnos a nuestro cliente de tú a tú, favoreciendo el lado más humano de la marca, algo que siempre va a calar hondo en la mente de los consumidores.

Son muchos los casos de empresas y marcas que se ven seriamente perjudicados por una acción externa como un foro de quejas, comentarios en redes sociales, denuncias públicas en blogs.... Está claro que el propio medio interactivo y participativo implica esa imposibilidad de censura o silencio que hasta hace poco podían practicar las marcas.

---

<sup>7</sup> CHAKRAPANI, C. "Why is management always the last to know? " 1990. Disponible en: <http://www.chuckchakrapani.com/articles/PDF/90110656Chakrapani.pdf>

Ahora, han de mirar con los mismos ojos a todos sus clientes y consumidores y, sobre todo, ofrecerles un trato individualizado y resolutivo.

Aportar soluciones a problemas técnicos, ofrecer consejos en determinados momentos, asumir las críticas y pedir disculpas,... Todas estas acciones humanas se han de trasladar al entorno y ámbito de actuación del departamento de comunicación de cualquier marca o empresa que esté interesada en cuidar su reputación digital.

### **2. 3 Pautas para labrar una buena reputación online**

En la rutina diaria de cualquier marca debe ser contemplada la puesta en marcha de una serie de acciones concretas, enmarcadas dentro de un plan de comunicación estratégico, que desarrollar e implementar en los medios sociales y web 2.0.

Cada marca o empresa, al igual que las personas, cuentan con una identidad muy diferente, en esta realidad corporativa conviven muchas marcas con diferentes carácter, estilo y valor diferencial. Por ello, cada organización debería poner sus valores sobre la mesa, mirar y recabar hasta el más mínimo detalle de su identidad como empresa y a partir de ahí diseñar una estrategia.

Dicha estrategia de comunicación tiene que tener en cuenta todos y cada uno de los puntos que conforman y definen a la marca que se aplique. Un punto esencial será el estudio del público objetivo, un análisis sobre sus motivaciones, forma de comunicarse en la red y espacios de interacción social que visita.

Una de las primeras tareas que han de ejecutarse tras el estudio de la identidad corporativa será la construcción de contenidos relativos a la marca y a su sector. Esa es una forma de controlar la información que, al menos de primeras y en situación de no crisis, va a encontrar cualquier usuario que demande información de una marca. Contenidos que, a su vez, han de estar optimizados y apoyados por una campaña de posicionamiento en buscadores, SEO<sup>8</sup>, para que desde la marca se controlen los resultados de las primeras páginas de los principales buscadores de Internet, evitando que al introducir el nombre de la marca aparezcan con preferencia contenidos que dañen la reputación online de la marca.

---

<sup>8</sup>SEO Search Engine Optimization o posicionamiento web en buscadores.

Controlar los resultados de los buscadores, en el sentido de encontrar siempre contenidos positivos en las primeras páginas de resultados requiere un esfuerzo continuado en posicionamiento y redacción de contenidos. Unos contenidos que tomarán como base la estrategia de la identidad de la marca en su reputación online. Todas las acciones que se realicen en la red, ya sean en redes sociales, optimizando la web o cambiando el diseño, obtendrán resultados para el conjunto total de la marca, para su identidad y, por supuesto, para su reputación digital.

Otra parte muy importante en la estrategia de reputación online, en concreto en la parte dedicada a los contenidos relativos a la marca, será la monitorización de resultados. De nada sirve emitir un flujo constante de contenidos en Internet si no continuamos el proceso de 'feedback' puesto que ese contenido podrá suscitar opiniones y respuestas que han de ser leídas y contestadas. También hay que detectar y analizar el contenido que otros generan sobre la marca, valorar el carácter de las publicaciones y decidir en cada caso concreto qué acción tomar.

Un buen trabajo de reputación online no implica la ausencia de contenidos negativos y críticas sobre una marca, esos comentarios son necesarios para permitir que los usuarios puedan expresar su opinión libremente. Un dato curioso es que el 90% de los clientes que dejan de comprar en una empresa por alguna razón de descontento nunca llegan a expresarlo, simplemente se van<sup>9</sup>. Gracias a la web 2.0 podemos controlar ese flujo de críticas para, desde la comunicación corporativa estratégica, darles una respuesta que permita la mejora y resolución de problemas de forma casi instantánea.

La finalidad es influir directamente sobre el consumidor, de forma que tenga una percepción positiva sobre la realidad de la marca. Así, su opinión sobre ella será positiva en sus círculos de influencia, el boca a boca de Internet y también en la convergencia entre el entorno online y offline.

En el momento en que se haya definido la estrategia de reputación online a desarrollar, además de establecer quién va a ocuparse de cada responsabilidad, se va a establecer el modo de gestión, es decir, como se ha de trabajar esta reputación online. Según el Foro

---

<sup>9</sup> ARROYO, FIGUEREDO, N. "Un cliente insatisfecho comenta a una media de 10 personas su descontento", 2012. Disponible en: <http://www.puromarketing.com/14/11979/cliente-insatisfecho-comenta-media-personas-descontento.html>

de Reputación Corporativa<sup>10</sup>, la reputación debe estar integrada por 26 atributos agrupados en siete componentes. Atributos que cualquier estrategia de comunicación que se pretenda gestionar la reputación online tiene que contemplar:

COMPONENTES	ATRIBUTOS	
Productos y servicios	Calidad de productos y servicios	
	Relación calidad-precio	
	Responde de sus productos y servicios Satisface las necesidades	
	Gestión satisfactoria de reclamaciones Buen trato a los clientes	
Ética y buen gobierno	Comportamiento ético	
	Uso responsable del poder Apertura y transparencia	
Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	Apoyo a causas sociales	
	Protección del medio ambiente	
	Contribución a la sociedad	
Entorno laboral	Preocupación por el bienestar de los empleados Salarios y trato justo Igualdad de oportunidades	
	Buen lugar para trabajar Buenos empleados	
	Innovación	Productos y servicios innovadores
		Adaptación al cambio Empresa innovadora
Resultados financieros	Buenos resultados	
	Genera beneficios	
	Potencial de crecimiento futuro	
Liderazgo	Bien organizada	

<sup>10</sup> Foro de Reputación Corporativa: “Introducción a la Reputación Corporativa”, 2005. Disponible en: [www.corporateexcellence.com](http://www.corporateexcellence.com)

	Líder fuerte y respetado
	Visión clara de su futuro

La ética de una compañía o marca ha de sustentarse sobre tres pilares básicos: la transparencia, la prevención de la corrupción y fraude y el uso adecuado del poder en una empresa del mercado.

Por otro lado está la Reputación Social Corporativa (RSC) o la forma de reconducir los negocios de las empresas que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general.

Valores que, cada vez más, están en auge empresarial, por lo que las empresas no pueden dejar de lado el apoyo a causas sociales, la protección del medioambiente y la contribución a la sociedad si no quieren ser castigadas por su comportamiento.<sup>11</sup>

La reputación, por tanto, es un capital enormemente valioso para la organización y, como tal, hay que gestionarlo con rigor, igual que se gestionan otros activos de la empresa. La reputación no es fruto de una campaña que se ejecuta en un momento dado, sino que es un valor que se construye mediante una planificación y una gestión eficaz a lo largo del tiempo<sup>12</sup>

La transparencia empresarial es fundamental para el establecimiento de una buena reputación corporativa, valor que se ha de aplicar a todos los aspectos de una empresa. Aunque en algunos momentos históricos se haya visto la transparencia empresarial como un enemigo, como una forma de enseñar a nuestro enemigo (competencia o consumidor) nuestros defectos y secretos. Hoy en día, la transparencia no hace más que aumentar el nivel de confianza de los diferentes públicos y su fidelización a medio-largo plazo.

---

<sup>11</sup> ANTÓN, E.: (2008): “Reputación corporativa on line: beneficios para la empresa”, 2009. Disponible en: <http://www.prestigiaonline.com/blog/wp-content/uploads/2008/09/reputacion-online.pdf>

<sup>12</sup> MÍNGUEZ ARRANZ, N. “Un marco conceptual para la comunicación corporativa” 2008. Disponible en: <http://mouriz.wordpress.com/2008/05/04/un-marco-conceptual-para-la-comunicacion-corporativa/>

Solo cuando una empresa da toda la información posible sobre sí misma, aunque esta información implique reconocer una serie de errores y puntos a mejorar, los buenos resultados y las acciones positivas anunciadas por la empresa alcanzan una credibilidad total.<sup>13</sup>

A parte de comunicar hacia fuera, es decir, ser transparente y demostrarlo, la marca también tendrá que esforzarse por escuchar a su público, dialogar con él y servir de actor intermediario. Gracias a la existencia de la Web 2.0, los públicos disponen de una herramienta profundamente democrática para manifestar y hacer oír sus opiniones. Por ello, cualquier empresa que quiera adaptarse a las necesidades de sus públicos y ganar competitividad no puede mantenerse fuera de las conversaciones que implican a su marca.

La conversación es la esencia de la nueva era de Internet y esto también es aplicable al ámbito empresarial. Interesa, pues, formar parte de esta conversación y para ello es necesario tener una voz.<sup>14</sup> Dicha voz, es decir, la representación de la empresa en Internet ha de tener en cuenta y asimilar las peculiaridades del medio interactivo, para no caer en el fallo de lanzar el mismo mensaje, sin ser adaptado, a los diferentes medios: tele., radio, prensa, redes sociales,... Algo que resulta de una lógica aplastante pero que en la práctica son muchas las marcas y corporaciones que no tienen este principio básico en cuenta a la hora de ejercer y comunicar la realidad de la empresa.

En la red las opiniones cuentan con otro volumen y características diferentes a las de otros medios, ejemplo de ello es el espectacular aumento de quejas que han propiciado las nuevas tecnologías, pues ha pasado de registrarse un 1% de quejas a un 15% total de clientes que exponen sus descontentos en Internet.

Es precisamente ese don participativo que aporta la Web 2.0 el que hará que Internet se convierta en toda una fuente de información para las empresas que deberán centrar sus esfuerzos en detectar, analizar y dar respuesta solvente a dichos mensajes. Es

---

<sup>13</sup> Cfr. FOMBRUN, C. y VAN RIEL, C. "Fame&Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations" 2003, Prentice Hall.

<sup>14</sup> VILLANUEVA, J., ACED, C., ARMELINI, G. "Los blogs corporativos: una opción, no una obligación". 2007, Cuadernos del ebCenter.



imprescindible que una marca sepa qué dicen de sí misma en la red, pues es muy necesario conocer esas opiniones a la hora de plantear nuevas acciones y estrategias.

Para escuchar y dialogar eficazmente con los usuarios y clientes se ha de considerar tres aspectos principales. En primer lugar la comprensión, pues Internet permite que nuestro cliente nos hable directamente: tendremos que esforzarnos por comprender cuáles son sus expectativas. También la segmentación ya que Internet permite afianzar la relación con los usuarios hasta poder llevarla a la individualidad, gracias a la información que tenemos sobre su perfil, necesidades, etc. Y, por último, la personalización, es decir, el conocimiento de cada usuario de forma individual se traducirá en una oferta que se ajusta a sus deseos, pudiendo ofrecerle un ‘menú a la carta’<sup>15</sup>

A continuación voy a enumerar una serie de pautas o acciones concretas que toda empresa o marca ha de ejecutar en la construcción de su reputación online, para gestionar una posible crisis de reputación digital:

- 1) Creación responsable de perfiles: registro en redes sociales teniendo en cuenta que es un medio para transmitir la personalidad de la marca, creados para la conversación y no únicamente para la mera promoción de los servicios o productos. También se han de crear perfiles separados que diferencien las actuaciones empresariales de las personales (directivos de empresas) para evitar la difusión de una imagen personal de forma inadecuada.
- 2) Participación respetuosa en la Red: fomentando el engagement o conexión emocional con la comunidad de seguidores de la marca, creando en todo momento una corriente de carácter positivo alrededor de la marca. Ganarse la confianza de los seguidores y su respeto, además de animarles a participar
- 3) Adoptar un tono cercano: hablar y tratar al usuario directamente de tú a tú, demostrando que está siendo escuchado y considerado en todo momento; que se tienen en cuenta las opiniones y comentarios que se reciben pues preocupan profundamente a la empresa que siempre querrá solventar la situación de la forma más eficiente.
- 4) Responder siempre: todos los usuarios merecen el respeto y consideración de la marca, por lo que no se podrá dar prioridad a ninguno de ellos. Hay que

---

<sup>15</sup> ARQUÉS, N., “Aprender comunicación digital” 2006, Editorial Paidós, Barcelona.

contestar a todos los comentarios e interacciones que se reciban. Las respuestas han de ser 100% personalizadas, es decir, no está bien visto ‘copiar y pegar’ la misma respuesta a diferentes usuarios. Además, la respuesta o solución que se dé ha de ser resolutive, que aporte valor y sirva al usuario.

- 5) Contar con todos los recursos que sean necesarios: para gestionar la reputación online de cualquier marca o institución se precisan las labores y actividades de un grupo de expertos en marketing y comunicación corporativa que cooperen y trabajen codo con codo para este mismo objetivo.
- 6) Monitorización y análisis: de nada sirve implementar una estrategia de reputación online sino se monitorizan sus resultados. Hay que medir cada uno de los activos que conforman la constitución de la reputación online, medir sus resultados y establecer una metodología de análisis que reporte una serie de conclusiones a medio y largo plazo sobre la presencia e identidad de la marca en la red. Este punto es fundamental para el establecimiento de futuras estrategias y planes de acción en medios sociales; servirán para conocer qué acciones concretas han beneficiado a la reputación para continuar con ellas o, por el contrario, saber en qué momento hemos perdido el timón de la reputación online

Ante una crisis de comunicación lo principal es contar con un plan, un manual donde se recojan los escenarios más probables, los puntos más débiles o a quién recurrir en caso de emergencia; plan que dependerá de la organización de cada marca y de su sector. Algo que ayudará en gran medida será el análisis de las dudas más frecuentes de los clientes.

Para que la crisis no pille desprevenida a la organización, lo idóneo será contar con herramientas para la monitorización claves para analizar la situación, interceptar el foco inicial y evaluar la gravedad de los hechos. Siempre se deberá actuar con la máxima rapidez posible, pero huyendo de la improvisación, todo debe encajar en el plan de acción ante una crisis 2.0. Una respuesta a tiempo siempre es un punto a favor que puede contribuir a atenuar el impacto y calmar los ánimos.

Es muy importante asumir la responsabilidad y errores de la marca, sus consecuencias y mostrar una actitud dispuesta a solucionar la situación. En caso de que la crisis se

agrave nunca se dará por callada la respuesta, tampoco se mostrará una actitud autoritaria de tintes tajantes; el diálogo será siempre la mejor salida. Jamás se deberá mentir al usuario, ni tampoco crearle falsas expectativas que no harán más que agravar la situación y provocar el descrédito o pérdida de credibilidad de la marca. Para ello, conviene estar siempre accesible.

Aún así, si al intentar manejar con maestría y diligencia una crisis de reputación online la marca ha quedado seriamente dañada, será más que necesario desarrollar una estrategia para recobrar la confianza y subsanar la reputación online, basada en una sobredosis de buenos propósitos y muestras fehacientes de que se trabaja para mejorar y se obtienen resultados.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> REDACCIÓN “Radiografía de la reputación online y su importancia para las marcas” 2013. Disponible en:<http://www.puromarketing.com/10/16545/radiografia-reputacion-online-importancia-para-marcas.html#>

### **3. Casos de crisis 2.0: análisis y diagnóstico de la situación**

Una vez concluido todo el marco teórico y acercamiento conceptual a todo lo que rodea y construye una reputación online, se van a poner en práctica dichas actuaciones recomendadas o formas de gestionar la reputación de una marca en Internet a través de la presentación de una serie de casos reales de crisis 2.0.

La elección de los cuatro casos concretos que van a ser analizados obedece al notable fallo o falta de diligencia a la hora de gestionar y mitigar los efectos de cada uno de los casos escogidos. En primer lugar comenzaré con el caso Bárcenas que tan profundamente dañó la reputación online del Partido Popular. Continuaré con el análisis de la crisis sufrida por La Cocinera al saberse que sus canelones contenían trazas de carne, toda una polémica alimenticia que tuvo su efecto inmediato en la red.

Y, por último, trataré el plagio que cometieron desde la marca El Tulipán al copiar recetas de una autora bloguera, con cierta influencia en medios digitales, para publicarlas en su propia página web corporativa, crisis que tampoco supieron gestionar eficientemente y dañó seriamente a dicha marca.

Para analizar cada uno de los casos previamente mencionados expondré inicialmente la situación explicando qué paso, y qué decisiones (erróneas) tomó cada una de dichas empresas desde sus departamentos directivos y de comunicación para paliar los efectos de cada crisis.

Como conclusión de cada uno de los casos incluiré mi punto de vista personal en el sentido de cómo se deberían de haber solucionado o tratado cada una de estas situaciones críticas de comunicación. Qué acciones concreta tendrían que haber realizado para paliar los efectos de cada una de las crisis en redes sociales. Para ilustrar las publicaciones y todo el proceso de comunicación llevado a cabo se las adjuntarán capturas de pantalla más significativas procedentes de cada uno de los perfiles oficiales de cada una de las marcas o instituciones a tratar en este punto de análisis.

### 3. 1 Corrupción y política: El Partido Popular y el caso L Bárcenas

Internet y las redes sociales son capaces de ser el medio estrella en casos políticos y de corrupción como el ocurrido en la sede interna del Partido Popular. Todo comenzó en enero de 2013 cuando El País<sup>17</sup> destaca una trama de corrupción publicando una serie de extractos de los cuadernos de contabilidad del tesorero del PP, Luis Bárcenas, entre 1998 y 2003, demostrándose que contaban con pagos no declarados en toda la cúpula del Partido Popular. Bárcenas llegó a tener más de 22 millones de euros en cuentas de Suiza. Financiación ilegal, cobros sin facturas, donativos sin declarar y sobresueldos a los directivos del Partido Popular.

Una vez se hicieron públicas estas informaciones se desató el escándalo que se trasladó directamente al entorno de Internet y las redes sociales. El primer escenario en mostrar esta indignación popular fue la propia página oficial de Facebook del Partido Popular (<https://www.facebook.com/pp>). Allí se congregaron cientos de miles de usuarios que

[http://www.pp.es/actualidad-noticia/contabilidad-pp-es-unica-clara-transparente-limpia\\_7430.html](http://www.pp.es/actualidad-noticia/contabilidad-pp-es-unica-clara-transparente-limpia_7430.html)  
La secretaria general del PP, María Dolores De Cospedal, afirma que "la contabilidad del PP es única, clara, transparente y limpia".  
See Translation

Like · Comment · Share 46  
158 people like this.  
View previous comments 2 of 366

Oliver Reina a few seconds ago · Like  
Ana Lopez a few seconds ago · Like

Recent Posts by Others on Partido Popular See All

- Laro Basterrechea 18 seconds ago
- Mario Viaño Sangiao 18 seconds ago
- Rubén Cuevas 26 seconds ago
- Yoryo Ruiz 29 seconds ago
- Ahmed Melide Chanchulleros de mierda 1 - 29 seconds ago

More Posts ▾

Recommendations See All

Write a recommendation...

- Jonathan Rosa Ruiz 31 seconds ago
- Jonathan Rosa Ruiz 38 seconds ago
- Martín Riera 41 seconds ago
- María Almeida Pérez

Facebook del Partido Popular

<sup>17</sup> ROMERO, J.M., MERCADO, F., JIMÉNEZ, M., CUÉ, C.E.: "Las cuentas secretas de Bárcenas" 2013. Disponible en: [http://politica.elpais.com/politica/2013/01/30/actualidad/1359583204\\_085918.html](http://politica.elpais.com/politica/2013/01/30/actualidad/1359583204_085918.html)

llenaron las publicaciones y muro del partido con iconos de sobres virtuales. El simbolismo de estos sobre es muy claro: no tenían otra intención que hacer referencia a los supuestos cobros de sobresueldos ilegales que el PP recibía a través de estos sobres.

Lo mismo ocurrió en los perfiles de María Dolores de Cospedal, Mariano Rajoy y demás miembros de esa cúpula del partido implicada en la trama de corrupción. Se trata de uno de los casos más virales que hemos vivido en la Red. Una cadena muy sencilla de llevar a cabo y que se contagia sola. Es muy sencillo dejar un mensaje de ese tipo, y así ocurrió, fueron miles los mensajes escritos en cada una de las publicaciones hechas en estos perfiles.<sup>18</sup>

Ante esta situación de crisis de reputación, tanto en lo físico, como en lo virtual, el Partido Popular parecía estar buscando soluciones sobre la marcha, y por lo ocurrido en el caso de Facebook, escogieron soluciones erróneas que no hacían más que alimentar la indignación en los usuarios. Algunos internautas denunciaron que en las primeras horas de este hecho comenzaron a borrar algunos de los miles de comentarios recibidos en la cuenta oficial del Partido Popular. “Por mucho que nos borréis no podréis pararnos” amenazaba alguno de los internautas al comentar una de las publicaciones del PP. A medida que se iba actualizando la página se podía ver, en directo, la lucha entre los que protestaban publicando sobres y los administradores que no paraban de borrarlos.<sup>19</sup>

Paralelamente, y a través de otra plataforma de peticiones conocida como Change.org inició una petición que reclamaba la “dimisión inmediata del presidente del Gobierno, Mariano Rajoy, cuyo nombre aparece como receptor de pagos en #lospapelesdebárcenas, y la convocatoria de elecciones anticipadas, así como la dimisión de todo miembro del PP presente en los referidos documentos que ostente un cargo público o cargo en el partido”.

Dicha convocatoria pública batió récords de participación en nuestro país, ya en las primeras 12 horas se alcanzaron un total de 200.000 firmas, un ritmo de crecimiento que nunca antes se había producido en este tipo de peticiones. En algunos momentos se

---

<sup>18</sup> LA TORRE, N.: “Crisis de reputación online: Bárcenas y el Partido Popular” 2013. Disponible en: <http://www.socialmediaymas.es/crisis-de-reputacion-online-barcenas-y-el-partido-popular/#.UixkHcYvlv8>

<sup>19</sup> SILVESTRE GRAU, J.: “El Facebook del PP se llena de sobres” 2013. Disponible en: <http://www.lavanguardia.com/politica/20130131/54364602135/facebook-pp-se-llena-sobres.html>

llegó incluso a recibir 500 firmas por minuto, alcanzando unos niveles de viralidad increíbles, logrando recibir un millón de firmas en su primera semana.

El otro escenario de la crisis fue sin duda la popular red social Twitter. La repercusión en esta plataforma social fue inmediata y masiva, con tal intensidad que se colapsó el servidor, colgando el servidor de Twitter en España y algunos países cercanos.

Desde que se hiciesen públicas las informaciones que señalaban que Bárcenas llegó hasta tener 22 millones de euros en cuentas en Suiza la alarma se destapó en Twitter. Un flujo continuo y creciente de mensajes en forma de tweets inundó la plataforma, mensajes y comentarios que lejos de aliviar la tensión, no hacían más que encender la llama de la opinión e indignación generalizada.

La red ya contaba con un malestar crónico debido a las políticas de ajuste llevadas a cabo desde el Gobierno, un sentimiento de rabia que crecía en desazón y se retroalimentaba en el goteo constante de comentarios que pedían y exigían al ejecutivo una explicación.<sup>20</sup> Explicaciones y respuestas que no llegaban desde la cúpula del Partido Popular o que resultaban insuficientes para la magnitud de repercusiones que se habían obtenido en la Red.

Por ello, la reacción ciudadana en Twitter no pudo ser otra y, durante toda la semana e incluso mes, los temas tendencia (conocidos como trending topics) de España habían sido invadidas por el caso Bárcenas, encontramos los términos: #sobres, #RajoyDimision, #LosPapelesDeBárcenas, #RajoyNoContesta, #QueHableRajoy, acompañados con polémicos fotomontajes.

Una vez se destapó la crisis de reputación online ya nada se podría parar, parecía que el departamento de marketing online del Partido Popular se dedicaba a esperar que pasase el chaparrón, mientras se dedicaban a dar 'soluciones' que no hacían más que incitar la rabia colectiva en las diferentes redes sociales. Poco a poco iban cayendo todos los perfiles y cuentas y, podría decirse, que su reputación digital estaba totalmente por los suelos.

---

<sup>20</sup>CASTRO,B.: "Twitter arde con el 'Caso Bárcenas'" 2013. Disponible en: [http://www.cadenaser.com/espana/articulo/twitter-arde-caso-barcenas/csrsrpor/20130131csrsrnac\\_37/Tes](http://www.cadenaser.com/espana/articulo/twitter-arde-caso-barcenas/csrsrpor/20130131csrsrnac_37/Tes)

Tras las primeras declaraciones de Rajoy, el PP publicó un tweet que contenía únicamente la siguiente etiqueta:



Twitter Partido Popular

Lo que no tuvieron en cuenta desde el PP era que muchas veces los usuarios muestran sus creencias de forma más original e indirecta, utilizando los dobles sentidos y las ironías, que fue lo que pasó con este desafortunado tweet por parte del Partido Popular.<sup>21</sup> Según avanzaba el día, #YoCreoEnRajoy fue subiendo puestos en la lista de los temas más populares del momento, aunque eso sí, con la inmensa mayoría de los tweets cargados de tono irónico, usándolos para expresar precisamente lo contrario:



Twitter

<sup>21</sup> LUCÍA. “El tuit de la semana, dos hashtags y un destino: #YoCreoEnRajoy (PP) y #RajoyNoContesta”. 2013. Disponible en: <http://politicosenred.com/el-tuit-de-la-semana-dos-hashtags-y-un-destino-yocreoenrajoy-pp-y-rajoynocontesta.html>



El hashtag, en lugar de aglutinar mensajes de defensa y alabanzas para el Mariano Rajoy, se usó como catalizador de todas las críticas posibles y se llenó de frases irónicas, promesas incumplidas y ataques directos a la figura del presidente, el resultado contrario al pretendido. Tampoco faltó el punto de humor con hashtag como #PelisConBárceñas donde los usuarios agudizaron el ingenio.

Toda esta marabunta de tweets, comentarios y publicaciones en Facebook incitaron a la opinión pública consiguiendo dar el salto de lo online a lo offline. Por ello, convocaron diferentes concentraciones y protestas en lugares clave como la central del PP en calle Génova (Madrid), siendo todas estas congregaciones multitudinariamente secundadas.

Sin duda, todas las acciones tomadas por el Partido Popular con el fin de paliar los efectos de esta crisis fueron en vano, llegando a ser incluso contraproducentes tanto para el partido político como para la imagen de su figura representante Mariano Rajoy, presidente de España y algunos miembros del partido, como María Dolores de Cospedal.

Toda esta situación podría haber sido lidiada con más profesionalidad y diligencia, aunque cabría señalar que ya de por sí, el propio partido parecía no conocer muy bien el uso y alcance de las redes sociales en la ciudadanía. Contaban con cuentas oficiales que servían como instrumento unidireccional de información, es decir, no invitaban al diálogo, no respondían ninguna de las dudas que se les planteaban, no daba pie a una conversación activa con los usuarios. En definitiva, el Partido Popular no estaba trabajando en su reputación online, tampoco usaba bien las herramientas de las redes sociales y, obviamente, no hacían más que desaprovechar el potencial de estas plataformas de interacción.

A toda esta situación de caos y carencia de visión estratégica se le suma la falta de comunicación por parte del ejecutivo ante los medios de información, por lo que los efectos de la crisis no hacían más que aumentar.

Uno de los problemas añadidos de esta crisis de reputación online del Partido Popular fue la degradación pública de la imagen y nivel de credibilidad del Presidente del Gobierno. El peor parado no fue el Partido Popular en su conjunto, sino la marca Mariano Rajoy. En Internet y en las redes sociales se ha contaminado su nombre en su



### **3.2 Polémica alimenticia: La Cocinera**

El pasado 25 de febrero del 2013 todos los medios de comunicación del país se hacen eco de una noticia que procede directamente del Ministerio de Agricultura: una partida de canelones de la marca La Cocinera, propiedad de Nestlé, contenía trazas de carne de caballo a pesar de estar etiquetados como carne de vacuno.

Sin duda, pocas horas bastaron para que esta noticia se propagase por todos los medios de comunicación, con especial incidencia en Internet y las redes sociales. Una noticia que defraudaba totalmente a los consumidores de esta conocida marca alimenticia.

En estos casos en los que la imagen y reputación de una empresa se ve tan seriamente dañada, al comité directivo de La Cocinera, no le quedó otra que tomar decisiones sobre la marcha, intentando calmar el furor popular mientras buscaban soluciones concretas. Y, para ello, las redes sociales son una herramienta estupenda e inmediata para dar respuesta a los consumidores. Si la reputación de La Cocinera estaba manchada su reflejo en la red fue más que obvio: miles de comentarios y quejas de usuarios pidiendo explicaciones directamente a la marca.

La Cocinera, ante esta situación decidió lanzar un comunicado oficial a los medios en el que reconocía el problema mostrando los resultados de un estudio interno, culpando directamente y de forma contundente al proveedor que les suministraba la carne alterada. Dicho proveedor, Servocar, realizó acciones similares difundiendo otro comunicado de prensa en el que negaba todas las acusaciones negando de forma rotunda la distribución de carne de caballo.

Cuatro horas después de hacerse público el escándalo, la marca, decide publicar en su página corporativa de Facebook (<https://www.facebook.com/lacocinera.es>) el mismo comunicado que confirma las informaciones publicadas en los medios.

En la acción desarrollada en Facebook la marca se limita a copiar el comunicado oficial de la empresa, señalando a la empresa proveedora de carne como la culpable de la aparición de carne de caballo en sus productos. Ante los comentarios y preguntas de los usuarios deciden mantener el silencio, sin dar respuestas concretas, solo remitirlos una y otra vez al comunicado de prensa.



Queremos informarte que en colaboración con las autoridades, hemos realizado análisis de ADN a la carne de vacuno recibida en nuestras fábricas detectando trazas de carne de caballo en partidas de vacuno suministradas por parte de un proveedor.

Este hecho no supone ningún riesgo para la salud de nuestros consumidores, pero el error consecuente en el etiquetado hace que los productos no cumplan con lo que los consumidores esperan de nosotros.

Hemos procedido a la inmediata retirada de algunos lotes de los siguientes productos: Canelones Italiana Microondas 300g, Empanada Gallega de carne, Relleno de carne, Gratén de berenjenas y Empanadillas de carne.

Queremos aprovechar para aclarar que la retirada voluntaria de producto solo afecta a aquellos productos mencionados y que el resto de productos de la marca, incluyendo los Canelones y Lasañas Recetas Artesanas, no están afectados por el incorrecto etiquetado.

Pedimos disculpas a los consumidores y les comunicamos que estamos reforzando nuestros controles de calidad.

### Facebook de La Cocinera 1

El 70% de los comentarios recibidos tras esa entrada son negativos, consumidores que se muestran defraudados por la marca, además, un 10% de los usuarios critica la actuación de la compañía al desviar las responsabilidades a su proveedor. Una semana después, la marca vuelve a usar las redes sociales para defenderse de las acusaciones vertidas en el conjunto de la opinión pública. Este segundo mensaje sigue la misma línea de comunicación y actuación expresada en la publicación anterior, aunque sí cambia en la gestión de comentarios. La marca ahora sí da un paso más en su estrategia de crisis, se apoya en la transparencia y responde directamente a los usuarios que han publicado comentarios negativos, concibiendo esta red social como una herramienta de atención al cliente.<sup>22</sup>



### Facebook de La Cocinera

<sup>22</sup> REDACCIÓN: “¿Cómo ahorrarse 43 días en sofocar una crisis de reputación online?” 2013. Disponible en: <http://www.puromarketing.com/42/15842/como-ahorrarse-dias-sofocar-tesis-reputacion-online.html#>

En Twitter no pudieron dar una respuesta inmediata desde su perfil pues carecían de él, algo bastante desfavorable para la marca que contaba con esta carencia en sus medios digitales. Las comunicaciones oficiales de Twitter se hicieron desde la cuenta de Nestlé desde donde se intentó suplir esa carencia contestando a las preguntas de los usuarios de forma inmediata.



El error en la gestión de esta crisis de reputación online fue en la forma de comunicar el mensaje. Una red social como Facebook, por definición, es mucho más cercana que un medio de comunicación convencional como la prensa. Por ello, desde el departamento de comunicación de La Cocinera se debería haber adaptado el comunicado corporativo al lenguaje de las redes sociales. Hacerlo más entendible y resolutivo y, como bien hicieron, enlazar al texto íntegro del comunicado para quién esté interesado en leerlo al completo.

Otro aspecto que no cuidaron fue la respuesta al usuario, una respuesta que se estaba exigiendo desde el primero de los comentarios y que única y exclusivamente era contestada con el repetitivo comunicado oficial insertado en la web de Nestlé España y que no permitía la publicación de comentarios de los demás usuarios.

En cuanto a la respuesta directa a los usuarios hubo un primer momento en el que únicamente se remitía directamente al comunicado oficial, sin tener en cuenta las preguntas. En la siguiente publicación se dio un paso más en transparencia a la hora de

comunicar respuestas, dando respuestas directas a las dudas y comentarios de los usuarios. El departamento de comunicación de La Cocinera subsanó los primeros errores a la hora de gestionar una crisis de reputación de tales magnitudes y el resultado fue notable. En pocos días disminuyó muy considerablemente el flujo de críticas y consideraciones negativas hacia la marca.

Poco después de este escándalo, en concreto el 9 de abril de 2006, La Cocinera lanza un anuncio televisivo en el que se da voz y protagonismo a los empleados de la empresa alimenticia. Una campaña que, sin duda, tenía como objetivo zanjar toda duda que quedase sobre la calidad de las carnes empleadas en los productos de La Cocinera tras la polémica de la carne de caballo.

El spot publicitario, ‘La Cocinera, 50 años de compromiso por la calidad, se basa en la estrategia de la transparencia seguida por la marca en otros canales, como las redes sociales. El mensaje del anuncio es transmitido por los empleados de La Cocinera, familias que trabajan en sus fábricas desde hace muchos años y que están profundamente comprometidos con la calidad de sus productos. Calidad que certifican las numerosas pruebas constantes a las que someten sus productos y que cuentan con unos estrictos controles para asegurar siempre la máxima calidad.

Gracias a este spot publicitario, La Cocinera consiguió acercarse al público y hacer que se sintiesen identificados con los trabajadores, protagonistas del anuncio que les hablan directamente para transmitir un mensaje claro: “Jamás te ofreceríamos nada que no ofreciésemos a nuestras propias familias. Queremos darte las gracias por seguir ahí confiando en nosotros, porque desde hace más de 50 años somos una familia que también nos preocupamos de la tuya”.

### 3. 3 El plagio descarado de Meriendas Tulipán

El origen de esta crisis de reputación online procede directamente de la marca Tulipán, propiedad del grupo alimenticio Unilever, una situación que podría no haber pasado si se hubiese tenido un conocimiento del medio. En este caso, el punto de inicio de esta crisis fue en el microsite creado por la empresa Meriendas Tulipán, un blog corporativo en que se publicaban recetas de meriendas con Tulipán a diario.

El 21 de abril de 2010 una influyente bloguera de cocina, María Lunarillos (<http://www.marialunarillos.com>), publica una entrada titulada ‘Tulipán nos roba las fotos y les añade Margarina a nuestras recetas’ en la que explica cómo se dio cuenta de que la marca Tulipán hacía un plagio descarado de sus recetas.

En concreto, se violaron los derechos de propiedad al incluir las fotos de sus recetas añadiéndoles margarina Tulipán, aunque no la llevase en la elaboración original. En la entrada de su blog María Lunarillos relata cómo fue el proceso de comunicación con Tulipán paso a paso.

La primera reacción de esta bloguera fue escribir directamente en el blog de la marca defendiendo la autoría de su imagen y receta y denunciando que en ningún momento se había hecho referencia a la procedencia original. Dicho comentario no fue aprobado por la gestión de este blog corporativo de Tulipán, por lo que la usuaria, más indignada aún, decidió enviar un mail directamente a la empresa, correo que tampoco obtuvo respuesta.

Al intentar comunicarse con la marca a través de dos vías y no recibir ningún tipo de contestación por parte de Tulipán, decidió redactar la entrada anteriormente mencionada en su blog. Un blog de recetas de cocina con bastante trayectoria en la red y que contaba con muchas visitas diarias. En la redacción apelaba a las malas prácticas cometidas por la marca y hacía una llamada de atención a los demás bloggers, para que comprobasen si ellos también habían sido plagiados en Meriendas Tulipán. Extracto de la entrada de blog:

Es intolerable que una marca comercial robe nuestras fotos y ofrezca a los consumidores pseudo-recetas de un modo engañoso, ya que ofrecen recetas que parecen propias y

probadas por ellos, cuando ni de lejos lo son. Al menos la mía no. A mí me han robado fotos y textos muchas personas. Y jamás he denunciado públicamente nada. Ni siquiera les he llamado la atención personalmente. Allá ellas y sus conciencias. Pero lo que no me parece de recibo es que lo haga una marca comercial, que de manera indirecta se lucra con ello, pues el blog con fotos y recetas ajenas le sirve como medio de publicidad, gratuita a más no poder, a costa del trabajo de otros que comparten su trabajo desinteresadamente.

La respuesta de sus seguidores fue muy rápida, se solidarizaron con ella y se volcaron transmitiendo el mensaje de María por toda la red. El resultado fue contundente, en poco tiempo la denuncia de María iba captando más involucrados en la causa que no dudaron en ir directamente al canal oficial de comunicación de Tulipán en Facebook para pedir explicaciones y mostrar su descontento con la marca.

En este momento, el departamento de comunicación de Tulipán tomó la peor solución que se le podría haber dado a esta crisis: la censura de las publicaciones. Censuraron todas las publicaciones de otros en el muro oficial de la marca, pero no los comentarios en las publicaciones. Algo que incentivó aún más la respuesta negativa de los usuarios y les hizo desconfiar de la marca.

La marca Tulipán, ante la consecución de tales errores, tomó medidas para subsanar sus errores y tratar de disminuir el impacto que esta crisis de reputación online pudiese generar entre sus consumidores. Por ello, al día siguiente, Tulipán aceptó su error a través de una disculpa en su blog, pide disculpas a la bloguera María Lunarillos de forma personal a través de teléfono y correo electrónico y redacta una publicación en Facebook dando explicaciones a los usuarios:



**Tulipán**  
22 de abril de 2010

Queridos fans de Tulipán, os queremos pedir nuestras más sinceras disculpas. Por un error humano se han publicado algunas imágenes de las que no se ha informado correctamente del uso de la mismas. Rogamos de nuevo nos disculpéis, estamos revisando todas las fotografías y en breve esperamos poder subsanar este error. Muchas gracias.



En el mismo día volvieron a utilizar este canal oficial en Facebook para comunicar otro mensaje a sus usuarios, esta vez más resolutivo. En esta publicación volvían a dar cuentas de su error de forma pública y aseguraban a sus seguidores que estaban trabajando en ello para repararlo:

En este caso de crisis de reputación online, el silencio por parte de la empresa afectada, en este caso Tulipán, fue un



**Facebook de Tulipán**

agravante de la situación, algo que se podría haber evitado si hubiesen contestado al primer comentario de queja emitido por la bloguera afectada.

Tulipán no tuvo en cuenta factores muy importantes a la hora de gestionar una crisis 2.0 y, por ello, los efectos fueron bastante visibles en redes sociales. El primer fallo fue la ausencia de una atención plena al cliente, en este caso, encima si es una bloguera influyente mucho más cuidado, de haber respondido a su primer comentario en el blog nada de esto habría pasado. Tampoco contestaron a ninguno de los usuarios, seguidores, blogueros y clientes que pedían explicaciones. Y, por último, el error más grave que cometió Tulipán fue censurar su página de Facebook, imposibilitando a sus usuarios la opción de publicar y, además, la limpieza de comentarios negativos que fueron borrados de la página de Facebook.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> TABARES MARTÍNEZ, J.: ¿Qué le pasó a Tulipán en Redes Sociales? 2013. Disponible en: <http://www.brandchats.com/blog/reputacion-online-el-caso-del-copy-paste-de-tulipan/>

#### **4. Conclusiones**

Tras conocer en profundidad el concepto de reputación online y su incidencia en el seno de las marcas y empresas me sorprende al ver cuántas empresas e instituciones no consideran a este valor como algo fundamental y primordial. En lugar de esto, se dejan las tareas de comunicación digital al amparo de inexpertos en esta materia, careciendo de una organización estratégica que defina cada uno de los puntos a seguir en caso de catástrofe o crisis de reputación online.

Considero más que necesaria, imprescindible, la comunicación de las empresas y marcas en medios sociales. Y no una comunicación unilateral que es lo que hasta ahora se ha estado haciendo en la mayoría de marcas. Una comunicación basada en una estrategia a largo plazo que concrete y precise los ámbitos de comunicación con los usuarios, la forma, el tono, la periodicidad, la conversación activa, etc.

Las redes sociales y la web 2.0 son la herramienta perfecta para escuchar activamente lo que otros dicen de mí, algo primordial para conocer la realidad de nuestra empresa. Las posibles quejas o comentarios negativos son la oportunidad perfecta para las marcas de redirigir sus estrategias comerciales, productos o servicios para perfeccionar cada vez más su línea de negocio y fidelizar a sus clientes.

Esta tarea de gestión de la reputación online de una empresa ha de estar minuciosamente cuidada hasta el más mínimo de los detalles. Debe ser coordinada por un departamento sólido y experto conocedor de las redes sociales que prevenga cada una de las situaciones que pueden detonar una crisis reputacional antes de que ésta ocurra, anticipándose siempre al momento más trágico y de máximo sufrimiento corporativo, daños que en la mayoría de los casos son irreparables y afectan profundamente a las marcas.

Gracias a los casos de análisis de crisis 2.0 he visto cómo en la práctica, las empresas no están labrando su reputación digital de la forma en que lo deberían estar haciendo. En muchas ocasiones parece que, ante una de estas crisis, toman decisiones sobre la marca,

sin tener en cuenta su repercusión futura y sin saber exactamente qué hacer para aminorar los daños y desviarse de la polémica.

En definitiva, la realidad de las empresas y los clientes ha cambiado profundamente gracias a la web 2.0 y las redes sociales. Ahora contamos con un medio perfecto para comunicar, en cualquier momento y sin ningún tipo de limitación nuestras opiniones. Opiniones y comentarios que cuentan con un poder de difusión increíble y que afectan directamente a las marcas y empresas que implican.

Las marcas han perdido el monopolio de comunicación del que gozaban hasta hace poco, ahora los riesgos son múltiples y los escenarios en los que han de tomar parte infinitos.

Toda empresa o institución que quiera mantenerse en línea con sus consumidores o clientes deberá aceptar esta nueva realidad y tomar parte activa en ella, antes de que sea demasiado tarde.

Al igual que han de prever ciertas tensiones en ciertas situaciones comerciales por falta de liquidez, tendrán que tener cuidado con lo que dicen sobre ellos en la red, en cómo se percibe su imagen e identidad en Internet y en cómo podrían comunicarse de forma efectiva en este medio.

## 5. Bibliografía

- VARELA, J. “La forja de una identidad digital”. Red.es, disponible en: <http://www.red.es/reportajes/articulos/id/3545/forja-una-reputacion-digital-.html>
- ALONSO, J. “Identidad y reputación digital”. Evoca. Cuadernos de comunicación, disponible en: <http://www.evocaimagen.com/cuadernos/cuadernos5.pdf>
- ANTÓN, E.: (2008): “Reputación corporativa on line: beneficios para la empresa”, 2009. Disponible en: <http://www.prestigiaonline.com/blog/wp-content/uploads/2008/09/reputacion-online.pdf>
- ARQUÉS, N., “Aprender comunicación digital” 2006, Editorial Paidós, Barcelona.
- CASTAÑEDA, L., CAMACHO, M., “Desvelando nuestra identidad digital” El profesional de la información, 2012, julio-agosto, v. 21, n. 4, pp. 354-360 Disponible en: <http://eprints.rclis.org/17350/1/2012EPL.pdf>
- CASTRO, B.: “Twitter arde con el ‘Caso Bárcenas’” 2013. Disponible en: [http://www.cadenaser.com/espana/articulo/twitter-arde-caso-barcenas/csrcsrpor/20130131csrcsrnac\\_37/Tes](http://www.cadenaser.com/espana/articulo/twitter-arde-caso-barcenas/csrcsrpor/20130131csrcsrnac_37/Tes)
- CHAKRAPANI, C. “Why is management always the last to know?” 1990. Disponible en: <http://www.chuckchakrapani.com/articles/PDF/90110656Chakrapani.pdf>
- DEL SANTO, O. “Reputación online para tod@s: 10 Lecciones desde la trincheras sobre tu activo más importante”, 2011. Disponible en: <http://www.bubok.es/libros/206531/Reputacion-Online-para-Tods>
- FOMBRUN, C. y VAN RIEL, C. “Fame&Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations” 2003, Prentice Hall.
- LA TORRE, N.: “Crisis de reputación online: Bárcenas y el Partido Popular” 2013. Disponible en: <http://www.socialmediaymas.es/crisis-de-reputacion-online-barcenas-y-el-partido-popular/#.UixkHcYvlv8>

- LEIVA-AGUILERA, J. “Gestión de la reputación online: crea fácilmente tu estrategia de presencia en la Red”. Editorial UOC, 2012, Barcelona.
- LUCÍA. “El tuit de la semana, dos hashtags y un destino: #YoCreoEnRajoy (PP) y #RajoyNoContesta”. 2013. Disponible en: <http://politicosenred.com/el-tuit-de-la-semana-dos-hashtags-y-un-destino-yocreoenrajoy-pp-y-rajoynocontesta.html>
- MÍNGUEZ ARRANZ, N. “Un marco conceptual para la comunicación corporativa” 2008. Disponible en: <http://mouriz.wordpress.com/2008/05/04/un-marco-conceptual-para-la-comunicacion-corporativa/>
- VILLANUEVA, J., ACED, C., ARMELINI, G. “Los blogs corporativos: una opción, no una obligación”. 2007, Cuadernos del ebCenter.
- REDACCIÓN “Radiografía de la reputación online y su importancia para las marcas” 2013. Disponible en: <http://www.puromarketing.com/10/16545/radiografia-reputacion-online-importancia-para-marcas.html>
- REDACCIÓN: “¿Cómo ahorrarse 43 días en sofocar una crisis de reputación online?” 2013. Disponible en: <http://www.puromarketing.com/42/15842/como-ahorrarse-dias-sofocar-crisis-reputacion-online.html#>
- ROMERO, J.M., MERCADO, F., JIMÉNEZ, M., CUÉ, C.E.: “Las cuentas secretas de Bárcenas” 2013. Disponible en: [http://politica.elpais.com/politica/2013/01/30/actualidad/1359583204\\_085918.html](http://politica.elpais.com/politica/2013/01/30/actualidad/1359583204_085918.html)
- SILVESTRE GRAU, J.: “El Facebook del PP se llena de sobres” 2013. Disponible en: <http://www.lavanguardia.com/politica/20130131/54364602135/facebook-pp-se-llena-sobres.html>
- TABARES MARTÍNEZ, J.: ¿Qué le pasó a Tulipán en Redes Sociales? 2013. Disponible en: <http://www.brandchats.com/blog/reputacion-online-el-caso-del-copy-paste-de-tulipan/>