

UNIVERSIDAD DEL SAGRADO CORAZÓN  
DECANATO ASOCIADO DE ESTUDIOS GRADUADOS  
PROGRAMA GRADUADO EN COMUNICACIÓN  
SANTURCE, PUERTO RICO

PROTOCOLO PARA EL MANEJO DE REPUTACIÓN EN LA WEB

PROYECTO INTERNACIONAL PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL  
PARA EL GRADO DE MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN  
CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES PÚBLICAS

PAOLA FLORES BÁEZ  
200-20-2531  
7 DE ABRIL DE 2011

## TABLA DE CONTENIDO

	Página
CAPÍTULO I - INTRODUCCIÓN Y REVISIÓN DE LITERATURA.....	1
¿Qué es la reputación en la web? .....	2
Las redes sociales y sus estadísticas .....	6
La comunicación ante la web 2.0.....	9
El Community Manager o Social Media Manager y sus responsabilidades.....	14
Casos de manejo de crisis y éxito en la web.....	18
Las relaciones públicas y sus cambios ante la web 2.0.....	26
Los expertos en comunicación opinan sobre la reputación en la web .....	31
CAPÍTULO II - METODOLOGÍA .....	34
Planteamiento y justificación del tema .....	34
Diseño del proyecto investigativo.....	35
Métodos e instrumentos .....	35
CAPÍTULO III - RESULTADOS .....	38
CAPÍTULO IV - RECOMENDACIONES .....	44
REFERENCIAS .....	52
APÉNDICES.....	60
Apéndice A. Mapa del mundo sobre el uso de las redes sociales.....	61
Apéndice B. Infografía: Facebook en Latinoamérica .....	63
Apéndice C. Estadísticas de los usuarios de Internet en España .....	65
Apéndice D. Preguntas guías para las entrevistas.....	67

Apéndice E. Tabla comparativa sobre el manejo de crisis de las empresas seleccionadas .....	69
Apéndice F. Tabla comparativa con las claves recomendadas por expertos .....	72
Apéndice G. Contestación de H. Héreter en su blog .....	76
Apéndice H. Contestación de J. Martínez en su blog .....	78
Apéndice I. Contestación de M. Borrueal en su blog .....	80
Apéndice J. Protocolo para el manejo de la reputacion en la web.....	85

## **Los medios sociales y la construcción de reputación en la web**

Cuando hablamos sobre el uso y desarrollo de los medios sociales, lo que primero que viene a la mente es Facebook y Twitter. Sin embargo las redes sociales componen mucho más que estas dos famosas páginas e incluso han llegado a convertirse en parte principal de la vida de cotidiana de los seres humanos. Desde que se levantan hasta que se acuestan millones de usuarios están monitoreando las redes. La revolución de la comunicación 2.0 ha causado que en los últimos años las empresas se hayan visto obligadas o seducidas a adentrarse a ella para conocer y escuchar lo que se está diciendo en la web. Pero, ¿conoce lo que es la reputación en línea y como se maneja? En el proyecto titulado Protocolo para el manejo de reputación en la web, se define, analiza, discute y se presentan las recomendaciones y claves para manejar la reputación en la web.

La comunicación 2.0, a diferencia de la 1.0 donde las personas solo encontraban información, permite compartir, añadir y hasta opinar. Es por esto, que las estadísticas sobre los usuarios de estos medios sociales son tan altas, ya que se han convertido en importante canales de comunicación. El permitirle a las personas expresarse y encontrar de una forma sencilla información sobre cualquier tema, hace imprescindible para las empresas u organizaciones crear un protocolo para manejar la reputación en línea. Las redes sociales han permitido que el conocido término de “boca a boca” se haya expandido, brindándoles a los usuarios las herramientas para beneficiar o afectar la reputación de una empresa

La reputación en línea es un término que se ha estado estudiando en los últimos años, debido al auge que ha causado por la inmediatez y rapidez en que se generan las conversaciones. Un comentario, fotografía o video puede ser perjudicial para cualquier empresa o de la misma forma puede lograr un vínculo más cercano. Con el incremento de usuarios han surgido muchos

casos de crisis en la web, donde se ha visto empresas que han subestimado la capacidad de los medios de comunicación en las redes y a raíz de su descuido, han tenido que enfrentar a nuevas estrategias para manejar estas crisis.

Se puede mencionar por ejemplo el caso de la aerolínea United Airlines donde el cantante Dave Carroll, grabó unos videos expresando su mala experiencia con la compañía. La empresa nunca atendió las reclamaciones de este cliente y tuvieron que enfrentar una crisis por medio de la web 2.0. Los primeros tres días de divulgar el video, se generaron un millón de visitas y cientos de comentarios en contra de la aerolínea. ¿Qué presenta este caso para aprender sobre la comunicación 2.0 y la reputación en línea? La importancia de que todas las empresas deben estar en los medios sociales, monitorear y conversar con los cientos de usuarios. Además, demuestra el poder destructivo de estos canales de comunicación.

Por otro lado, se debe reconocer que el rol del relacionista juega un papel importante ante estos nuevos foros de comunicación. Las relaciones públicas deben entrar a trabajar y diseñar estrategias para estar en los medios sociales y evitar manejos de crisis en la web. La capacidad de comunicación que presenta la web, amerita que todos los encargados de comunicación, publicidad, relaciones públicas y servicio al cliente de una empresa se integren, se mantengan monitoreando las conversaciones y desarrollen un plan estratégico para estos medios sociales. Es imprescindible que las empresas conozcan qué se puede hacer, cómo se debe hacer y reconocer la importancia de la web y de proteger la reputación en línea.

Por: Paola Flores Báez

[paola07@gmail.com](mailto:paola07@gmail.com)

787-605-9962

## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN Y REVISIÓN DE LITERATURA

Ante la llegada de los nuevos medios de comunicación en Internet ha surgido la necesidad que compañías, empresas, individuos, entre otros, integren la utilización de la web para comunicarse con sus clientes y descubrir lo que se está diciendo en estas plataformas sobre la empresa. Es imperativo, que las empresas entiendan el riesgo de descuidar la conversación con millones de clientes que interactúan en redes sociales, *blogs* o foros. Con todos los cambios que la web presenta amerita investigar y analizar qué es la reputación en la web. Estos cambios se estudian, analizan y se discuten alrededor del mundo porque la utilización de la Internet como medio de comunicación es a nivel internacional.

Si antes los medios de comunicación tradicionales, la publicidad y las relaciones públicas eran los canales principales para alcanzar la reputación y dar a conocer la empresa, ahora el Internet entra como el nuevo modelo de comunicación por lo económico y el auge que tienen los medios sociales.

A través de este trabajo, se define y se analiza en qué consiste la reputación en la web y la reputación corporativa. Se discute y compara el uso de los medios de comunicación, en especial las redes sociales y se presentan las últimas estadísticas sobre el uso de las redes sociales en el mundo. Se estudian casos de manejo de crisis y de éxito que utilizaron los medios sociales como canales de comunicación o tuvieron una crisis por medio de los canales de comunicación 2.0. Igualmente se investiga y analiza lo que es la web 2.0, la construcción y reputación en la web y el rol de las relaciones públicas ante este medio de comunicación. Con los resultados de la investigación establece un

protocolo a seguir para el manejo de la reputación en la web a nivel internacional. Este protocolo aporta de manera directa a los que trabajan en el mercadeo, comunicación, publicidad y relaciones públicas de una empresa, compañía o individuo.

### **¿Qué es la reputación en la web?**

Según la Academia Real Española (2010), la definición de reputación “es la opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo desde un individuo a un Estado, pasando por un colectivo, una empresa o un producto” (párr.1). Otra fuente, define la *Reputación Online* (ORM, por sus siglas en inglés: *Online Reputation Management*) como “el conocimiento, seguimiento y control de toda información que afecta a la empresa” (Stefanetti, 2009, párr.1). Se refiere a estar conscientes de lo poderosa que puede ser la influencia de un comentario o la apreciación de un consumidor, algo que se distribuye rápidamente a través de las comunidades sociales, *blogs* y foros.

También la definen como “el reflejo del prestigio o estima de una persona o marca en Internet” (Varela, 2010, párr.1). A diferencia de la marca que se puede generar a través de medios publicitarios, la reputación no está bajo control, por ello, cuando las personas conversan y aportan sus opiniones, fabrican una identidad y crean una reputación. Al conocer las diferentes definiciones del concepto de la reputación, se puede resumir en que significa la opinión que los demás tienen sobre alguna empresa, marca o individuo.

Del Fresno (2010b) define la reputación en línea como “el clima de opinión de los usuarios de Internet alrededor de las marcas o empresas, basado en un método naturalista e inductivo” (párr. 2).

La exposición que consiguen las menciones positivas o negativas sobre un determinado asunto en Internet influye en la reputación en la web. Así que, lo que “antes podía quedar en un entorno social reducido (la familia, amigos o escuela), ahora se distribuye de forma masiva y puede alcanzar grandes conversaciones” (Varela, 2010, párr. 4). Este dato es interesante porque estas conversaciones que se generan están accesibles a millones de usuarios de Internet alrededor del mundo y es por esta razón que se debe estar alerta a la reputación en línea.

Así lo confirma, Fertik dueño de Reputation Defender, una empresa cuya misión es buscar y destruir contenidos ofensivos en una entrevista publicada en el artículo de (Chávez, 2010) cuando menciona que “a una persona le toma 20 minutos destruir la reputación y no le cuesta nada” (párr.12). "Borrar algo puede tomarnos hasta 200 horas", afirma este abogado, quien fundó la compañía el año pasado. Las opiniones y comentarios emitidos por los usuarios de la Internet adquieren “la capacidad de potenciar o destruir la reputación de una marca o producto debido al enorme potencial de transmisión con que se propongan los comentarios” (Velasco, 2010, párr. 2).

La Internet funciona las 24 horas del día durante los 365 días del año. Durante todo ese tiempo se publica en la red millones de informaciones, comunicados y opiniones que se emiten sobre personas, empresas, productos y servicios. Es de conocimiento general que la construcción de una marca conlleva unos costos en publicidad, mercadeo, y un proceso complejo de creación de campañas publicitarias y de comunicación en todo tipo de medios. Según Fernández (s.f.), “el surgimiento de la Internet y los nuevos canales de comunicación sociales ofrecen nuevas y modernas herramientas a los profesionales y usuarios para opinar, informar, promocionar y comunicar” (párr. 2).

En los estudios de investigación revisados se encontró que más del 50% de los adultos buscan información sobre otras personas en Google y más del 90% de los compradores de las empresas realizan búsquedas en Internet al iniciar el proceso de compra (Portillo, 2010, párr. 2). Como menciona Portillo (2010): “El boca a boca, o boca a oreja, ahora se produce en Internet” (párr. 2). Además, explica que los consumidores no se conforman con los mensajes publicitarios, sino que buscan en Internet las experiencias y opiniones de otros usuarios antes de realizar sus compras. Portillo (2010) está de acuerdo con que en la actualidad las personas buscan en el Internet la información que necesitan para conocer sobre cualquier tema, a diferencia de como se hacía antes, que los mensajes y el conocimiento se difundían por publicidad o por algún conocido.

Es por esto que es importante también definir qué es la reputación corporativa, un concepto que muchas empresas están manejando para mantener una buena reputación. El director del *Reputation Institute* de EE.UU, Fombrun (2007) la define como “una representación perceptual de las acciones pasadas de la empresa y expectativas futuras que describen el atractivo general de la firma para sus puntos de interés claves al compararlas con sus principales rivales” (p. 6).

Mientras, Villafañe (s.f.) la define como “el reconocimiento que los *stakeholders* de una organización hacen de su comportamiento corporativo a partir del grado del cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas y la comunidad en general” (p .8). Con este concepto definido se debe reconocer un elemento importante para trabajar con la construcción y manejo de la reputación y velar porque se mantenga de una manera positiva.

En la literatura revisada se encontró que en España, a diferencia del mercado anglosajón (EEUU y Reino Unido), la mayoría de las empresas aún no están conscientes de la importancia de su reputación corporativa en Internet. “Éstas permanecen ajenas a críticas y comentarios de internautas anónimos y sólo reaccionan cuando, muchas veces, ya es tarde para reparar el daño causado a su imagen” (Mira, 2008, párr. 10). Ante este escenario, es evidente la importancia de que las empresas cuiden su imagen en Internet, debido a que con su influencia, puede construir o destruir una marca como se había mencionado.

Estos hallazgos confirman la importancia de preparar un protocolo para el manejo de la reputación de la web. La llegada de nuevas tecnologías de comunicación y el crecimiento de las redes sociales presentan, según Fernández (2010), “un escenario online que abre posibilidades, oportunidades e importantes desafíos para los profesionales de relaciones públicas y equipos de comunicación en las organizaciones” (párr.1).

Además, están siendo testigos de las nuevas dinámicas de relaciones e interacciones sociales. La Internet establece unos tiempos: un antes, un ahora inmediato y un futuro acelerado. Fernández (2010) añade que la urgente conceptualización de la web 2.0, interpretación de la web como plataforma donde las personas aprovechan aplicaciones para crear, colaborar y compartir contenidos y servicios, obliga a explorar alternativas creativas y trazar nuevos mapas para desarrollar estrategias y programas de comunicación (párr. 2).

### **Las redes sociales y sus estadísticas**

Cuando se mencionan las redes sociales y la web 2.0 es importante considerar las estadísticas para conocer cómo éstas han revolucionado y el impacto que han causado para pensar y rediseñar la manera en la que nos comunicamos con los públicos. Los números reflejan la evolución y el impacto que han causado las nuevas redes sociales. Así como han revolucionado las estadísticas, lo hacen con las estrategias de comunicación tradicionales debido a que estos cambios de los medios sociales han llegado para quedarse.

Actualmente Facebook es utilizado por más de 643 millones de personas, se hacen 65 millones de “tweets” por Twitter cada día y 2,000 millones de vídeos son vistos en YouTube cada día. Es por esta razón que no es de extrañar que las redes sociales se hayan convertido en una parte integral de la vida cotidiana (ABC, 2010, párr. 1). Con estos datos tan impresionantes se destaca cómo las redes sociales, específicamente Facebook y Twitter, se han consolidado como parte fundamental en los procesos de comunicación. La red social número uno en casi todo el mundo es Facebook (ver, Apéndice A). Así mismo, el uso de Facebook en Latinoamérica es significativo porque existen alrededor de 93 millones de usuarios para la fecha de febrero 2011. Es importante destacar los países que se encuentran en el Top 20 mundial en el número de cuentas de la red, ellos son los siguientes: México, Argentina, Brasil, Colombia y Venezuela (ver Apéndice B) [Regalado, 2011, párr.1].

Según, el estudio llamado *Socialnomics09* (2010) y actualizado recientemente, Facebook ha superado en tráfico semanal a Google y de considerar a Facebook un país, sería el tercero en número de habitantes, sobrepasando la población de Estados Unidos y

solo superado por China y la India. Se realizan 60 millones de actualizaciones del estado de los usuarios de Facebook, cada día y lo relevante de este estudio son los siguientes datos: el tiempo en alcanzar los 50 millones de usuarios en la radio fue de 38 años, en el caso de la televisión (13 años), el Internet lo logró en (4 años), el iPod (3 años) y en Facebook el incremento en más de 200 millones de usuarios se logró en menos de un año.

De igual forma, Twitter ha logrado la cantidad de 100 millones de usuarios registrados y 300,000 nuevos usuarios llegan cada día (Yahoo News, 2010, párr.2). Otros formatos de comunicación que han obtenido crecimiento en la cantidad de usuarios son los blogs y foros.

En España se ha creado una red social llamada Tuenti, dirigida a los jóvenes y universitarios españoles. Fue creada en el año 2006 y actualmente tiene más de ocho millones de usuarios activos en todo el país. Según las estadísticas de esa red social, participan alrededor de dos millones de usuarios al mes y cada semana se registran alrededor de ocho mil usuarios nuevos y se calcula que cada usuario le dedica al sitio dos horas de uso por sesión, mientras que en otras redes sociales no se llega ni tan sólo a 45 minutos (Tuenti, 2010).

Según el Instituto Nacional de España, al 1 de enero de 2010 la población total del país es de aproximadamente 47 millones de personas. De estos, alrededor de 23 millones son usuarios de Internet y sobre 20 millones son usuarios de Facebook. Desde septiembre de 2009 hasta septiembre de 2010, el incremento de usuarios de Facebook fue de 49% frente a 21% de Tuenti (ver Apéndice C). Al conocer estos datos se confirma el impacto del uso de Internet a nivel mundial y la importancia de considerar el mundo de

las redes sociales para las estrategias de comunicación y cómo Facebook lleva destacándose como la primera red social de los españoles.

Se destacan más de 133 millones de *blogs* mundialmente. Sólo en España, según un estudio de la Fundación Telefónica, entre 1.5 y 2 millones de internautas españoles escriben o al menos leen blogs (Mira, 2008, párr. 5). Además, la recomendación recibida influye en gran manera en las decisiones de compra de los usuarios. Así mismo, según un estudio realizado por *Zed Digital*, un 39% de los usuarios de blogs compraron un producto online después de haber leído una crítica positiva en un blog, mientras que un 41% dejó de comprar algún producto o servicio en la web después de haber leído una opinión negativa sobre el mismo. Un 44.1% de los lectores de blogs en España aseguran estar dispuestos a cambiar su marca habitual si leyeran algún comentario negativo a través de este canal de información (Mira, 2008, párr. 7). Estos datos demuestran cuán importante es para los empresarios el conocer las conversaciones que se están generando sobre su producto, empresa o servicio en la web porque si no conocen lo que se está diciendo puede representar más pérdidas de esfuerzos de mercadeo y publicidad y dinero para la empresa.

Según Velasco (2010), “una de las claves del *branding* actual es la reputación” (párr.1). Las distintas acciones llevadas a cabo en los medios sociales se basan, no sólo en la consecución del aumento de ventas o el mejoramiento de la marca, sino también y muy específicamente, en el incremento constante de la reputación. Así mismo, si no es atendida y monitoreada, la reputación en la web puede ser perjudicial para cualquier empresa. “La construcción de la reputación es un proceso inmediato, sin embargo,

gracias a las redes sociales, las marcas cuentan ahora con vínculos personales que pueden modificar de forma favorable la percepción de los usuarios” (Velasco, 2010, párr.1).

Los expertos consultados para esta investigación coinciden en que la red se ha convertido en el sistema nervioso central de la sociedad. Para Lori (2010) es un sistema de alerta temprana que interconecta al planeta y que detecta todo lo que ocurre. “Los medios tienen que estar en Twitter y Facebook hablando y escuchando a los usuarios, monitorizando tendencias, identificando fuentes relevantes y compartiendo información” (párr.16).

Mientras, el co-fundador de la red social Tuenti, Ayuso (2010), expresó que “hay que tener claro que las empresas ya tienen que ver a las redes sociales como una herramienta de comunicación más” (párr. 2). Además, destaca que lo más importante de estas plataformas digitales es que son capaces de aportar rapidez y sencillez en la comunicación con los usuarios.

Al analizar todas estas opiniones se debe investigar qué opinan los expertos de comunicación y hacia dónde se dirigen con estos cambios que están ocurriendo. Es de conocimiento que la manera en comunicar un mensaje, realizar una campaña de medios o mercadear un producto no debe limitarse a los medios tradicionales; ahora se debe trabajar con la web 2.0 para lograr tener ambas comunicaciones la *offline* y la *online*.

### **La comunicación frente a la web 2.0**

Según Nafría (2007), la web 2.0 representa una visión mejorada de la primera panorámica de Internet, la web 1.0, o lo que es lo mismo, aquella que ofrecía servicios unidireccionales en los cuales el usuario sólo podía limitarse a leer información. “Desde

el año 2003 los públicos no sólo reciben información, sino que además la comparten, la gestionan, y se convierten en los auténticos protagonistas de Internet” (p. 19).

Sin duda alguna, la interactividad y la retroalimentación que brinda la web 2.0 son pilares fundamentales de los procesos de comunicación hoy día. Las redes sociales se han convertido en la puerta de entrada al Internet para los nuevos usuarios. Algunas actividades en línea son: “envío de mensajes, actualizaciones de estado, mensajería instantánea, compartir fotos, videos y enlaces, adherirse a causas, manifestarse como fans y, en definitiva, compartir información relevante en el marco de comunidades de confianza” (Lori, 2010, párr.4).

Es entonces cuando los medios se van adaptando al nuevo escenario porque han comprendido que no se trata de una moda pasajera sino de un profundo cambio en los modos a través de los cuales la sociedad genera, consume, comparte y valora la información. Es importante entender a las redes sociales como nuevos ámbitos de cobertura informativa, hay que contar con los usuarios para la definición de la agenda y para la colaboración de la información, hay que adaptar los contenidos informativos al lenguaje y a la cultura de cada plataforma, hay que organizar de nuevo las redacciones y hay que abrir los medios a la gente (Lori, 2010, párr.7).

Al surgir estos nuevos cambios con la llegada de la comunicación 2.0 es necesario que se observe la manera en que los medios se comunican y en que obtienen la noticia. Las redes sociales se deben considerar como parte de las herramientas de búsqueda de noticia e información. La accesibilidad a las redes sociales ha hecho posible que en ocasiones los usuarios tengan acceso a información y lugares antes que los medios.

Los autores Di Naro y Walter (2011) explican que los medios de comunicación tradicionales, tienen el control de lo que publican, ya sea por el bloqueo de contenido, el llamado telefónico que no se pasa o cuando un comentario se modera. En cambio, en la web 2.0 no hay manera fácil de hacerlo y por lo tanto, las empresas no deben estar preparadas para bloquear el contenido que generen sus consumidores, sino para saber cómo actuar ante éstos (párr. 4). “Sin duda la web 2.0 y las redes sociales se han convertido en una realidad que las organizaciones no pueden evitar y a la que deben lanzarse cuanto antes pero no sin definir previamente una estrategia” (párr. 6).

Según Lyseguen, presidente de Meltwater, una compañía de monitoreo en Internet, las principales redes sociales Facebook y Twitter son denominadas “como un bebé de dos años que nadie sabe qué promesa trae” afirmo en una entrevista publicada en una sección especializada del periódico El Nuevo Día, (Negocios, 2010, párr. 5). Además, lo compara como una bola de nieve que se va formando si no se hace un buen monitoreo del mismo. Es por esto que en la actualidad un relacionista debe tener conocimiento profundo del uso de los diferentes medios de comunicación en la web y establecer un protocolo para así prepararse ante un manejo de crisis o mejor aún evitarla.

La *community manager* Márquez (2010) describe que en la web 2.0 el cliente tiene voz propia y en una empresa, siempre hay y ha habido asuntos sensibles, que están en un estado de latencia y que son susceptibles a convertirse en una crisis de comunicación, capaces de generar opiniones controvertidas entre los grupos de interés (párr.9). Añade que la novedad es que los medios sociales permiten que estos grupos de interés dispongan de canales para manifestar estas opiniones, de

una forma más clara, rápida y directa, con consecuencias más amplias y profundas para las empresas.

En la web 2.0 los canales de comunicación son calientes y esta dinámica tan cercana, emocional, descoloca a las empresas, que no están acostumbradas a la proximidad. Las compañías y sus ejecutivos deben comunicarse con sus clientes al mismo nivel, no como corporaciones, sino como personas, en tono conciliador y positivo y pensando en sus perfiles en las redes sociales como un espacio común y no corporativo (Márquez 2010, párr. 10).

Agudo, Box, Chaparro, Fumero y Hernández (2010) indican que “la gente no se relaciona en la web de la empresa, sino en las redes sociales y que se debe estar donde los clientes o futuros clientes están” (p. 39). Las empresas pueden mantener su página corporativa pero deben entrar a los medios sociales para que la comunicación con sus clientes sea una efectiva. Además, aseguran que las redes sociales son el medio idóneo para transmitir la imagen de una empresa con transparencia.

Para (Agudo et al. (2010) es preferible estar presente en una conversación a que otros hablen de la marca e insisten en que se debe monitorear todo el tiempo posible para conocer lo que se está diciendo en el momento y así evitar que se sigan generando comentarios negativos (p. 41). Otro punto relevante para los autores es que toda empresa debe entrar a los medios sociales con un objetivo concreto, porque el no tenerlo podría ser una pérdida de tiempo y puede crear una mala reputación.

“Estamos ante un nuevo sistema de reputación, que no viene establecido por los redactores, jefes o los directores generales de los medios de comunicación, sino por un abanico de colaboradores extraordinariamente diverso” Lessig (2006, p. 389).

La reputación y responsabilidad corporativa de las empresas sigue siendo prioridad para conseguir el éxito comercial, y la invasión de las nuevas tecnologías desde hace unos años, ya ha modificado las reglas de creación de dicha reputación y responsabilidad. Para Álvarez (s.f.), antes los medios de comunicación tradicionales, la publicidad y las relaciones públicas eran los canales principales para alcanzar reputación y divulgar la responsabilidad corporativa; ahora se presenta como el nuevo eje comunicativo debido a la actual crisis económica y el auge del social media web 2.0 (párr. 1.). Al no poder tener el control de la comunicación en la web, es imperativo que se monitoree estos medios para evitar resultados negativos.

Celaya (2008), insiste en que “la imagen la puede controlar la empresa, pero la reputación no, por ello si comunicamos bien la imagen podemos influir en la percepción que tengan sobre nosotros todos los participantes en la web 2.0” (p. 23). Este dato es importante porque se debe reconocer y entender que la reputación en línea no es controlable totalmente. Por tanto, la comunicación con los usuarios o clientes debe ser la más efectiva para tener una buena percepción y reputación.

También, Álvarez (s.f.) explica que las organizaciones ya no pueden controlar los mensajes mediante los medios de comunicación, sino que los usuarios la controlan mediante sus propios espacios en la red. Es por esto que obliga a éstas a ser cada vez más transparentes para mantener la confianza del público que ya no sigue a los clásicos influenciadores o líderes de opinión (párr. 24).

Las conversaciones de los consumidores en la web social son el reflejo de la realidad, cargadas de críticas, halagos y comentarios que muestran el intercambio de información entre personas sobre cualquier producto o servicio. Es por esto que aporta

una cantidad significativa de datos valiosos para ambos actores; la empresa conoce a sus clientes, los clientes conocen los productos. Por ello la red está demandando continuos cambios en la filosofía de las empresas (Álvarez, s.f., párr. 25).

Según Solis & Breakenridge (2009), el mundo de la web 2.0, son canales para influenciar la interacción y en la mayoría de los casos un *community manager* requiere de más de una persona dedicada a tiempo completo para monitorear, escuchar, observar y canalizar la información para tomar las acciones necesarias. De hecho, debido que el panorama de los medios sociales crece rápidamente probablemente se requerirá un grupo de personas dedicados a trabajar con los medios sociales (p. 209).

### **El *Community Manager* o *Social Media Manager* y sus responsabilidades**

Al surgir esta nueva tendencia en la web, se han creado lo que llaman *Community Manager* o *Social Media Manager*. Falla (2010) lo define “como la persona encargada de gestionar, construir y moderar comunidades en torno a una marca en Internet” (párr.1). Esta profesión se perfila dentro de las empresas que descubren que las conversaciones sociales en línea, son cada vez más relevantes y que necesitan un profesional conocedor sobre comunicación en línea, haciendo uso de los nuevos canales de comunicación.

La *community manager* de Reyno Gourmet M. Borruel durante su conferencia en el Foro Europeo (comunicación personal, 17 de noviembre, 2010), expresó “que toda empresa que desea mantener una comunicación y una retroalimentación con su público objeto debe integrarse a este nuevo medio de comunicación”. Añadió que el rol que ella juega en la empresa, en la que se desempeña como *community manager* es uno importante y a su vez lleno de retos porque la Internet, y en especial las redes sociales, cambian segundo a segundo. M. Borruel (comunicación personal, 17 de noviembre,

2010) explicó que las redes sociales ofrecen un beneficio y una ventaja competitiva a toda empresa que sepa manejar la web porque de lo contrario podría ser perjudicial para la empresa.

Así mismo, la Asociación Española de Responsable Comunidad (AERCO) la define como: aquella persona encargada o responsable de sostener, acrecentar y en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes. Una persona que conoce los objetivos y actúa en consecuencia para conseguirlos (Falla, 2010, párr. 5).

Cuando se habla de las funciones y responsabilidades de un *community manager* existen varias versiones. El experto en medios sociales Owyang (2007), define esta profesión como un defensor de la comunidad, porque su rol principal es representar a los clientes, esto incluye en escuchar que redundo en monitorear y entender lo que los clientes dicen tanto en la página corporativa como en las externas. Otro rol mencionado es convertirse en el promotor de la marca, esto consiste en promover eventos, productos y actualizaciones a los clientes mediante el mercadeo tradicional. El *community manager* debe estar familiarizado con las herramientas de comunicación desde foros, *blogs*, redes sociales y entender el lenguaje y la jerga utilizada en cada comunidad. Además, indica que esta persona es responsable de mediar las disputas entre las comunidades, confiar en los defensores y enfrentar a los detractores y en ocasiones removerlo por completo. También, mencionó que es responsable de las estrategias editoriales y debe trabajar con el personal interno para identificar contenidos, plan, publicación y seguimiento. Este

experto se encarga también de reunir a la comunidad para futuros servicios y productos. Por último, es el responsable de recopilar toda la información para diseñar un plan y presentarlo a los diferentes departamentos de la empresa (párr. 4).

Los expertos en web 2.0, Solis & Breakenrigde (2009), definen el rol del *community manager* como uno invaluable, porque sirve de puente entre las comunicaciones tradicionales corporativas y los servicios externos de la empresa. Para estos autores, la persona encargada de los medios sociales de cualquier empresa aportará de manera positiva porque como se ha mencionado, la información publicada en estos medios es una de gran importancia para la empresa (p. 199).

Mientras, Bensen (2007) identifica varios puntos importante sobre las responsabilidades del *community manager*. El primero de ellos es como la persona encargada del mercadeo en línea, escuchando las conversaciones que se generan en los medios sociales y desarrollando estrategias de comunicación a través de estos canales. Además, debe trabajar con las relaciones públicas 2.0, diseñando un plan que contenga metas y objetivos específicos para lograr buenos resultados a través de los medios sociales.

Otra responsabilidad según Bensen (2007), es ser el soporte técnico de la empresa dándole mantenimiento al blog oficial de la compañía, contestando mensajes y desarrollando información para siempre informar a los clientes y usuarios de estos medios sociales. Así mismo, como parte de las responsabilidades identificadas es que deberá buscar alianzas con diferentes organizaciones para desarrollar planes de mercadeo y relaciones públicas. Por última, ser la persona experta en todo lo que es la web 2.0 y

preparar informes para canalizar la información y seguir desarrollando nuevas estrategias y maneras de comunicación a través de estos canales.

Islas (2011) expone los puntos en que se debe comprometer un *community manager* para poder responder a las necesidades de la empresa para que trabaje con la comunicación 2.0. Las recomendaciones son las siguientes:

- Sé un experto y un promotor de tu producto o empresa
- Ama al producto y a la compañía, pero sé el defensor del usuario
- Trabaja en tus habilidades comunicativas
- Publica un blog y ten presencia en las redes sociales
- Ten múltiples habilidades y trabaja tus plataformas estratégicamente
- Escucha, agrega valor y construye relaciones
- Comprométete *online* y *offline*
- Piensa como emprendedor y sé rápido para adaptarte
- Permite que tus colegas colaboren con tu espacio (párr. 3).

Mientras Solis & Breakenrigde (2009), recomiendan que el manejo de la comunicación 2.0 debe estar a cargo de personas con conocimiento en relaciones públicas, publicidad, mercadeo y servicio al cliente. Ellos creen que este cambio de regla será un avance en la industria de las relaciones públicas porque hará que la profesión sea vista nuevamente como parte crucial de una organización. De igual forma, las lecciones aprendidas podrán ser integradas al Departamento de Mercadeo para así crear iniciativas más inteligentes y realistas (p. 206).

Además, Solis & Breakenrigde (2009), indican que no se debe depender de la información publicada en la página principal de la empresa sino, que el experto en

medios sociales debe monitorear, conversar y dialogar lo que se está hablando sobre el tema en otras plataformas. Los expertos destacan que la tendencia de las organizaciones está siendo escoger a una persona para que se dedique a tiempo completo a escuchar, participar, responder y comentar alrededor de todas las formas existentes de los medios sociales oficiales de la empresa. Sin embargo, reconocen que las compañías se moverán a formar equipos de trabajos completos dedicadas sólo en medios sociales. Adicional a las relaciones públicas y comunicaciones estos roles combinan una variedad de disciplinas que suelen tener diversos nombres como: *community advocate*, *community manager*, *brand ambassador*, *social media specialist*, *community relations manager* entre otros (p. 207).

Se puede concluir que el *community manager* es un profesional con un conocimiento amplio en las estrategias de comunicación en línea para llegar a la comunidad de manera efectiva. No sólo se requiere estar conectado todo el tiempo a las redes sociales, en realidad es una profesión emergente que requiere de aptitudes específicas para desarrollar un buen papel. El rol de un profesional como este juega un papel muy importante en el manejo de la reputación, porque es la persona encargada de monitorear los medios sociales y establecer la comunicación a través de estos canales. Además, debe crear un plan estratégico para asegurar una buena reputación en línea para cualquier empresa.

### **Casos de manejos de crisis y éxito en la web**

Existen casos que dieron a conocer a muchas empresas la importancia que tiene el manejo de la comunicación en la web. La mayoría de estos casos fueron famosos por la ola de opinión pública que generaron. Además son analizados y discutidos por los

expertos en comunicación y mercadeo citados en esta investigación para aprender sobre los errores que cometieron las empresas escogidas para servir como guía a esta investigación. Así mismo, se presenta diferentes compañías que han utilizado la nueva era de comunicación 2.0. y han obtenido resultados exitosos.

Uno de estos casos es el de la compañía United Airlines, donde el cantante canadiense Dave Carroll, cuya guitarra fue dañada por los encargados de manejar los equipajes, estuvo nueve meses reclamando la compensación de \$3,500 que no consiguió. El cantante optó por grabar un video musical invitando a todos los clientes que habían tenido problemas con la aerolínea a intensificar la reclamación a la compañía por medio de YouTube. Los resultados fueron sorprendentes debido a que en tres días, tuvo medio millón de visitas; al cabo de un mes, ya eran cinco millones de personas que habían visto el vídeo. Para la compañía este vídeo significó un difícil manejo de crisis (Negocios, 2010, párr. 4).

La compañía no atendió las llamadas ni los correos electrónicos, hasta que un día logró comunicarse con una representante de la compañía quien le confirmó que no podían hacer nada. El cantante le comunicó las acciones que iba a tomar y la compañía como quiera no tomó ninguna acción al respecto. Como comprobó el cantante, no hay que invertir millones en publicidad; basta un *tweet* ingenioso, una entrada en un blog influyente o, claro, un video reenviado a miles de amigos para generar opinión pública. “En la actualidad, un cliente descontento ya no es necesariamente un cliente más e invisible en el currículo de la empresa. Puede ser una crisis en toda regla” expresó el experto en medios sociales Weber, en una entrevista de una sección especializada del periódico El Nuevo Día (Negocios, 2010, párr. 9).

Luego de generar todas las visitas de su video y que miles de personas conocieran su caso, el Departamento de Relaciones Públicas de la compañía intentó enderezar la crisis tratando de comunicarse con el músico. Pero él contestaba que estaba muy ocupado para responderle debido a los muchos programas de radio y televisión a los que había sido invitado tras colgar el video en la red. “Este episodio demuestra una vez más que los relacionistas deben comenzar a revisar los parámetros de la profesión y cómo las redes sociales están cambiando todo el panorama comunicacional donde la convergencia mediática es cada vez más evidente” (Héreter, 2010a, párr.6).

Así mismo, varios investigadores de Hewlett Packard demostraron que pueden predecir si un lanzamiento de Hollywood será un éxito tan sólo con tomar en cuenta con qué frecuencia se menciona en la red de Twitter. En el caso del lanzamiento al mercado de Estados Unidos el nuevo modelo Fiesta, Ford ofreció a cien personas la posibilidad de probarlo, con la condición de que las personas publicaran su experiencia con el automóvil en las redes sociales. En YouTube, los vídeos fueron vistos más de 6.5 millones de veces. Al final de la campaña, 50,000 personas habían mostrado su interés por comprar un automóvil (Negocios, 2010, párr. 5).

Otro ejemplo es el caso de la aerolínea Virgin, que al iniciar sus vuelos entre California y Toronto, identificaron un grupo de usuarios como influyentes y les ofrecieron vuelos gratis con el propósito de promocionarse. La acción generó gran cantidad de movimientos en Twitter y una gran cobertura de los medios de información. El impacto fue mucho mayor que si hubieran gastado la misma cantidad de dinero en publicidad (Negocios, 2010, párr. 14).

Para Austin, experto en redes sociales, una regla importante es “no empujar y no fingir que uno es el mejor” indicó en una entrevista de una sección especializada del periódico El Nuevo Día (párr.10). Añade que influir en quienes influyen en los clientes es un juego de poder muy grande, pero también peligroso si se hace mal. Lo mejor, según el experto, es no lanzarse a las redes sociales antes de estar preparado y una vez allí, tratar de ofrecer algo valioso, como adelantos o intercambios directos de información. Finaliza diciendo “que de momento en lo que coinciden los expertos es en el punto de partida: tirar por la ventana los antiguos manuales de mercadeo” (párr. 10).

Casos similares de éxito que generó opinión pública por la web han ocurrido en España; uno de ellos fue con la compañía Nestlé. La organización Greenpeace lanzó la campaña “Give us a break Killer!” (Danos un respiro Asesino) aludiendo a la publicidad del chocolate *Kit Kat*, uno de los productos estrella de Nestlé y el cual se fabrica con aceite de palma obtenido mediante la deforestación de la selva de Indonesia, uno de los cinco pulmones de la Tierra y hogar de los orangutanes (M. Borrue, comunicación personal, 17 de noviembre, 2010 ).

La campaña fue un éxito porque logró su objetivo: hacer que Nestlé le ofreciera un respiro a los orangutanes respetando su hogar. También se convirtió en un caso de estudio debido a su genial aprovechamiento de las redes sociales en Internet. ¿Qué hicieron ellos? Se pueden mencionar varios puntos relevantes de la campaña como por ejemplo la utilización de las redes sociales y YouTube donde difundieron un video el cual fue visto por miles de personas a través de estos medios sociales. También, diseñaron una campaña de publicidad en contra de Nestlé que incluía vallas promocionales, personas disfrazadas de orangutanes frente al edificio de la empresa repartiendo folletos sobre la

campaña y diferentes eventos que pudieron transformarse en multimedia para re-alimentar la campaña on-line (Fernández, 2010, párr. 5).

Durante la campaña lograron que el vídeo se observara 1, 500,000 veces en todo el mundo, 250,000 en España. Más de 300,000 correos electrónicos fueron enviados. Se registraron al menos 200 de llamadas que fueron realizadas a las oficinas de Nestlé en España.

Según Fernández (2010), *community manager* de Greenpeace, la campaña no sólo se difundió efusivamente a causa de la censura, sino que superó la censura porque se basó en la colaboración activa y en la mutua confianza entre la organización y la gente en las redes sociales *on-line* y *off-line*. Se trata de abrirse a la participación ciudadana, con toda la capacidad de crítica y auto crítica que esto pueda aportar (párr. 7).

La intención de la campaña no fue aumentar páginas vistas, seguidores en Twitter o amigos en Facebook, lo que Greenpeace buscaba era la colaboración de internautas activos, personas que realmente se interesaran y actuaran en consecuencia. El caso de esta campaña es utilizado por agencias de mercadeo y publicidad, en muchas ocasiones, para demostrarle a las empresas el poder de las redes sociales y para invitarles a aprender a utilizarlas en su favor. Por otro lado, se discute cómo a través de estos medios de comunicación se puede influir de manera asombrosa y referente a este tema comparan si la influencia en línea es difícil de determinar.

Según Stefanetti (2010), influir es producir sobre una persona o cosa, cierto efecto. Esto, para el mundo de la Internet, podría traducirse como alguien que puede escribir algo o subir un video, una canción y una imagen y a través de eso te hace pensar o actuar de determinada manera. Este tipo de influencias puede ser

tanto positivo como negativo. La influencia es fácil de entender cuando se la compone con los siguientes elementos: marca, experiencia y confianza. Aunque existe un amplio debate respecto a las marcas en Internet y su influencia, es evidente que las marcas son importante de influir en Internet (párr. 5).

Otro caso de manejo de crisis en la red lo fue el de la empresa telefónica británica Vodafone. La empresa tuvo la crisis con el servicio de atención al cliente por teléfono. Un domingo un cliente de la empresa se comunicó a la línea para verificar la tarifa de su cuenta. Cuando le contestan el teléfono le indicaron que se mantuviera en línea para poder ayudarlo. El cliente esperó 55 minutos y mientras esperaba, publicó en una red social un *status* contando lo que le estaba sucediendo. Los resultados luego de publicar ese *status* fueron impresionantes. Tuvo más de 6,000 comentarios relacionados a esta incidencia de usuarios indignados con la empresa, 5,000 publicaciones en portales de divulgación en línea, aparición en más de 30 medios digitales y se creó un grupo en Facebook con más de 3,500 fans en solo días (Devai, 2009a, párr. 2).

Según las recomendaciones de Devai (2009a), la compañía debe disponer de una plataforma de seguimiento online y tener un equipo de *community manager* que sean capaces de leer las conversaciones que se producen en la red. Así mismo, se debió ofrecer una respuesta oficial y presentar las disculpas reconociendo el error. Además, destaca la importancia de dialogar con las personas que se han quejado de la empresa de manera que los clientes puedan ser escuchados y establecer empatía de nuevo con ese cliente (párr.10).

Devai (2009b) reseña cómo las empresas invierten mucho dinero en escuchar a sus mercados a través de las técnicas de investigación de mercados tradicionales cuando

estos métodos están pensados para responder preguntas, no para acceder a las ideas y pensamientos de los consumidores, ni recibir sus peticiones. Es por esto que, según lo investigado, se demuestra que el uso de la comunicación 2.0 y las redes sociales ofrece ese tipo de respuesta que se busca para conocer al cliente.

El caso de la compañía Domino's Pizza también ha sido objeto de estudio para muchos expertos en comunicación, porque generó mucha controversia e indignación en la población. El caso fue en el año 2009 cuando dos empleados de la compañía grabaron un video mientras preparaban pizza de manera poca higiénica, que sería vendida y consumida por algún cliente. En tan solo un día el video recibió más de 750 mil visitas y se difundió por internet provocando miles de comentarios negativos en las redes sociales (Veyrat, 2009, párr. 1).

En este caso la compañía actuó rápido, retirando el video y despidieron a ambos empleados y presentaron acciones legales en su contra. Para ofrecer las primeras declaraciones publicaron un video del presidente de la compañía disculpándose. También abrieron una cuenta en Twitter y Facebook para ofrecer declaraciones y tener presencia en estos medios. Durante la primera semana, los índices de percepción de la marca bajaron significativamente y la situación era reseñada en los blogs en un promedio de 227 veces por día (Explosión Social, 2009, párr. 3).

Al tener esta crisis comenzaron a monitorear las redes sociales para saber qué decía la gente sobre sus productos y quedaron nuevamente sorprendidos con otro golpe. “Dejando de lado el escándalo del video, la gran mayoría de los comentarios sobre sus pizzas eran negativos, la palabra más utilizada para describirlas era cartón” (Explosión Social, 2009, párr. 4).

Para esta empresa, el manejo de crisis del video les sirvió para conocer lo que los consumidores opinaban sobre su producto. Pero, de esta forma se convirtió en una oportunidad para la compañía para manejar esa mala percepción y preparar un plan completo de mercadeo y publicidad y poder lograr posicionarse en la mente del consumidor de una forma positiva (Explosión Social, 2009, párr. 4).

Según (Ochman, 2010 como se citó en Veyrat, 2009, párr. 4) recomienda a las empresas a estar presentes en los medios sociales y muy alertas sobre cualquier polémica que les afecte. La recomendaciones son las siguientes: utilizar aplicaciones diseñadas para rastrear los medios sociales, tener presencia y estar localizados en ellos, y afrontar la situación con naturalidad, dirigiéndose a los clientes cuando haga falta con sinceridad y cercanía.

Con el creciente número de empresas que participan en las redes sociales para comunicarse con sus consumidores, Héreter (2010b) dice que “la ley principal es hacer lo correcto desde un principio y no guardar esqueletos en el closet, o aplicar la censura, porque tarde o temprano saldrán a la luz pública” (párr.9). Otra lección para los grandes conglomerados empresariales, según Héreter (2010b), “es que deben bajarse de su Monte Olimpo corporativo y aprender a interactuar como iguales con sus públicos si quieren cohabitar de manera armónica con sus entornos” (párr.10).

Con las recomendaciones de este relacionista, se debe reconocer la importancia de incorporar estos medios sociales a las relaciones públicas. Las relaciones públicas necesitan estar en estos canales de comunicación 2.0 para conocer lo que se está diciendo de la empresa o marca. Además, al estar en estos medios sociales podrá realizar estrategias efectivas a la hora de establecer un plan de comunicación estratégico.

## **Las relaciones públicas y sus cambios ante la web 2.0**

Según Héreter (2010a), en estos momentos se debe comenzar a revisar los parámetros de la profesión de relaciones públicas y entender cómo las redes sociales están cambiando todo el panorama de comunicación donde la convergencia mediática es cada vez más evidente (párr. 6).

Los relacionistas que se ciñan a la labor de comunicarse sólo con los grandes medios tradicionales e inundarlos con comunicados de prensa están destinados a desaparecer en el futuro próximo. Ahora en los planes de relaciones públicas, además de considerar los acercamientos a los grandes conglomerados mediáticos, se debe también considerar también la manera de llegarle a esas otras fuentes de información en manos de los ciudadanos comunes (Héreter, 2010a, párr.7).

Con la llegada de la web 2.0 y los medios sociales es imperativo, que los relacionistas y encargados de las comunicaciones de alguna empresa, marca o individuo, exploren el cambio hacia la nueva era que ya comenzó. Héreter (2010a) menciona varias lecciones que ha aprendido con esta nueva era de la web 2.0 y las relaciones públicas, la primera de ellas es que para él, ya las relaciones públicas no son emanadores de información corporativa sino deben también, son receptoras de información de los niveles bajos e intermedio. Además, entiende que hay que romper con el viejo paradigma de que lo más importante como herramienta comunicacional dentro de la empresa es el departamento de mercadeo. Otra lección importante para este relacionista, es considerar a cada cliente como un medio de comunicación a nivel de las masas, porque un cliente tiene el poder y libertad ahora a través de las redes sociales de comunicarse a cientos de personas. Por último, no olvidar que se ha demostrado que no importa cuánto se invierta

en publicidad si por el otro lado alguien con un presupuesto diez veces inferior es capaz de producir un video que le dará la vuelta al mundo (párr. 5).

Para Solis & Breakenrigde (2009), es importante que los relacionistas hagan espacio para incluir en su equipo, nuevos colaboradores que ayuden a que sus tareas se mantengan en curso. En unas organizaciones han decidido contratar a un *community manager* o un grupo de expertos en investigación en los medios sociales o hasta bibliotecarios en línea. Este equipo estará encargado de escuchar, rastrear información y asegurarse que las conversaciones estén llevándose a cabo en la red. Sin embargo, es responsabilidad del relacionista comprometer a los seguidores, blogueros y a los medios de comunicación a que utilicen las herramientas ofrecidas a un nivel completo (p. 278).

No hay duda que el Internet se ha consolidado como un efectivo medio de comunicación y de relación, con gran capacidad de distribuir y reproducir el mensaje de forma instantánea, de llegar a la gente correcta, sin mucha propaganda, y conseguirlo con un bajo costo. “La cultura digital ha entrado en nuestra vida y ahora es cada vez más frecuente buscar información, estar enterado de lo que sucede en el mundo, comprar, hacer negocios, interactuar con otras personas o relacionarnos a golpe de clic” (Club de Protocolo, 2010, párr. 3).

Para Fernández (s.f.), la convergencia de los nuevos medios y tecnologías sociales dan forma y carácter a innovadoras prácticas de relaciones públicas. “Las aplicaciones, funcionalidades y servicios de información de la web 2.0 presentan un escenario complejo que demanda más especialización y responsabilidad frente una creciente expectativa por servicios de calidad de los usuarios” (párr. 16). Por otra parte, destaca que el marco de las tecnologías de la información lleva a las organizaciones hacia la

transparencia, velocidad de respuesta frente a una crisis y posibilidades de interacción más ricas con el mercado.

Fernández (s.f) también explica que las organizaciones necesitan desarrollar conversaciones francas, sinceras y representativas de sus valores. Los clientes ya no son oyentes pasivos de los mensajes empresariales. “La confianza se logra cuando se desarrollan espacios de comunicación abiertos y libres para conectar a las personas de interés comunes” [sic] (párr. 19).

Las relaciones públicas y la forma de comunicarse con los públicos no pueden quedarse a un lado de estas tendencias y se enfrentan a una evolución. Es necesario complementar la forma tradicional de comunicarse enfocados en el uso de la tecnología y las herramientas 2.0 debido a que en estos momentos son indispensables para escuchar, conversar y entender al público al que se desea llegar. El reto de las empresas y de las personas que se encargan de las relaciones públicas está en comenzar a llevar el concepto de comunicación 2.0 y de relación a su máxima expresión, utilizando para ello todos los medios que el Internet ofrece. El relacionista debe lograr que el usuario, el consumidor o el cliente no sea un observador, sino que participe y se involucre y de esta manera exista una retroalimentación. La incorporación de los medios sociales en las estrategias de relaciones públicas de la empresa, no sólo es necesaria, sino que representa una magnífica oportunidad para incrementar la visibilidad, compartir, conectar y conversar.

La web social es una oportunidad, las conversaciones en la red, las opiniones, los videos, los mensajes, el *user generated content* es prácticamente una crónica en tiempo real de que es lo que más gusta, qué es lo que desagrada, de qué se molesta, de qué admira la opinión pública de nuestra empresa y de nuestra

competencia. Una gestión adecuada de las conversaciones, de nuestras plataformas sociales propias, de nuestra identidad y participación online aporta transparencia y proximidad (Márquez, 2010, párr. 6).

Esta participación permitirá generar comunidades de las que se podrá aprender mucho, lo que ayudará a conocer mejor, a innovar y a crear nuevos productos y servicios más adaptados a las necesidades de los clientes. Márquez (2010) dice que “lo que redunda en más conversación y expectación, más intercambio de información de gran valor añadido, y una mejor percepción de las compañías” (párr. 7).

Una de las funciones de los relacionistas es monitorear los medios tradicionales para conocer qué se está diciendo sobre la empresa o individuo a quien representa. Previale (2010) expresa que toda empresa debe velar porque se instalen políticas de comunicaciones claras y eficientes para establecer una forma de responder las inquietudes de los usuarios en los distintos canales de comunicación como los pasos a seguir en caso de una crisis. “Cada espacio que nos interconecta es también un nuevo canal de comunicación que se abre, el cual debemos conocer e integrar al Plan Estratégico de Comunicación para llevar adelante nuestro trabajo como comunicadores” (párr. 5).

Ante este nuevo reto sobre la construcción y el mantenimiento de la reputación existen herramientas que facilitan la monitorización de todas las opiniones, para que a través de ellas se pueda realizar una buena gestión de la reputación en la web. Entre ellas se encuentran Google Alerts, la cual es un gestor de alertas de monitorización de una marca y permite actuar sobre las opiniones de los usuarios de una forma inmediata. Otra herramienta recomendada es Brandfo, quien monitoriza de una forma rápida y sencilla

opiniones en blogs y foros, resultados de noticias en medios, así como también recopila las últimas imágenes y videos sobre la palabra clave elegida. Mientras, ReputaciopnXL, permite monitorizar diferentes palabras claves o *urls* y recibir alertas en función de cada una de ellas y una opción interesante es que se puede eliminar las fuentes que no interesan para afinar mejor la monitorización.

También, la herramienta Whostalkin una de las más antiguas y de las que mejor preparada está, tiene multitud de secciones predefinidas como por ejemplo; blogs, redes sociales, medios, foros y videos. SamePoint, es otra rápida herramienta de monitorización en línea que está basada en las redes sociales y que permite ver de una forma eficaz la actividad de la empresa en tiempo real. Asimismo, Social Mention ofrece valores como la fuerza de la marca, el sentimiento de los comentarios o la pasión de las opiniones, abarca la práctica total de Internet y permite filtrar numerosas categorías y programa de alertas en función de la selección. Por último, y el más reconocido y utilizado es Google, el cual permite monitorizar los resultados en función de las diferentes categorías, blogs, foros, videos, imágenes. Además, posibilita el filtrado en función del tiempo en que se indexaron los resultados en el buscador (Gross, 2010, párr. 1).

Todas estas herramientas ofrecen de diferentes maneras, alertas de cuando se está hablando sobre la empresa o marca. De esta forma, se va manejando la información que se está publicando en la web y se puede evitar alguna crisis, porque como se ha investigado la mayoría de la información u opinión publicada es una negativa.

### **Los expertos en comunicación opinan sobre la reputación en la web**

Con esta investigación se pretende establecer un protocolo para el manejo de la reputación en la web, por ende, se debe conocer que opinan y sugieren algunos investigadores sobre el tema. Moraño (2010) sugiere que el primer paso sea reconocer que es importante monitorear siempre las millones de conversaciones que existen en la web y el siguiente paso es tener un plan estratégico orientado a los medios sociales (párr.11).

Además, Moraño (2010) recomienda que dentro de ese plan se reflejen los objetivos, el posicionamiento actual de la empresa y el posicionamiento deseado. Los segmentos más atractivos para la compañía y las redes donde encontrarlos, la forma de integrar las campañas llevadas a cabo en los medios sociales con el resto de campañas *online* y *off-line*, los planes de contingencia frente a posibles crisis, los posibles errores que se pueden evitar, las particularidades del sector y la competencia en los medios sociales (párr.11).

También se debe lograr tener una gran empatía con los usuarios de estos medios sociales, siempre hablar con la verdad y saber escuchar, para analizar y poder contestar siempre con la verdad. Los usuarios de estos medios sociales sienten libertad de expresión en estos canales, los mismos deben ser respetados y cuando se quiera conversar se espera un respeto y respuestas sinceras.

Al momento de contestar y tener éxito se debe conservar la calma, nunca responder ahí mismo sin haber pensado antes las repercusiones de cada acto, pensar sobre el porqué se presenta esta situación. Además, si son muchas personas las que comparten una opinión es porque realmente está mal. Monitorea y analiza

el contexto de las opiniones negativas que se están diciendo sobre su marca. Descubre quién está detrás, cambiará mucho el sentido si quién lo dice es anónimo o un influenciado. Por último reflexiona, puede que lo que se diga sea cierto y que tú no hayas sido transparente en tus actuaciones y toma una decisión (Social Media Blabla, 2010, párr. 8).

Por otro lado, Rivero (2010) escogió los pasos más importantes para el manejo de la reputación en línea del libro *Radically Transparent* y los resumió. Los siete pasos son: “identificar a los *stakeholders*, realizar una auditoría de su reputación, evaluar de dónde vienen los comentarios, escribir las metas de la empresa y tenerlas claras, diseñar un plan de implementación y otro plan para el mantenimiento de la reputación o para alguna crisis” (párr. 2).

Cuando se dice que se identifique a los *stakeholders* se refiere a empleados, clientes, *blogueros* o creadores de opinión para de esta manera saber cómo responder ante una crisis. De igual forma es importante evaluar la situación sobre la reputación en la web de la empresa en la actualidad, para poder establecer un plan estratégico con los objetivos correctos y al momento de ejecutarlos se obtenga los resultados esperados.

En lo que sí coinciden todos los expertos reseñados es esta investigación es en el manejo de la reputación en línea, es que toda empresa o marca debe tener un plan de estratégico para los medios sociales y uno de crisis. Este punto es uno importante porque así mismo como se debe tener un plan de manejo de crisis que se pueda suscitar en cualquier momento para una empresa o marca, de la misma forma se deber estar preparado para un manejo de crisis en línea.

Una vez se identifiquen los pasos importantes para cuidar la reputación en línea es importante también conocer qué errores no se deben cometer ante una crisis. El primer consejo que mencionó M. Borrueal (comunicación personal, 17 de noviembre, 2010) es “nunca borrar el *tweet* o la información que se colgó en Facebook; desaparecer un mensaje errado solo genera indignación en la audiencia”. Añadió que no se debe pelear con los que comienzan a bombardear con críticas; no hay mejor remedio que asumir la culpa si se tiene. No hay forma de hacerle entender a un grupo considerable de usuarios que fue sin querer, gastas energías, tiempo y no lograrás lo que deseas.

Otro error que mencionó M. Borrueal (comunicación personal, 17 de noviembre, 2010) es que “nunca se debe vincular sus cuentas personales con las cuentas de sus clientes. Esto se debe a dos razones: la identidad personal, aunque trabajes para una marca, no es propiedad de ella”. Y por último, no recurrir a la entrega de premios como sistema para garantizar el movimiento de la cuenta y lograr el compromiso de la comunidad es uno de los mayores engaños que se puedan cometer.

Por otro lado, Godoy (2010) menciona que los pasos para conseguir un buen manejo de reputación son “escuchar, responder, informar, conectar y realimentar. Se debe utilizar las herramientas para saber que se está diciendo sobre la empresa o marca y poder responder de una manera apropiada” (parr.7). También, se debe aprovechar esa retroalimentación porque cada comentario, bueno o malo representa una oportunidad para la empresa de saber qué ocurre con sus productos o marcas, de descubrir dónde están las oportunidades y de incluso corregir alguna estrategia de comunicación, publicidad o mercadeo.

## CAPÍTULO II

### METODOLOGÍA

Para toda investigación debe existir una metodología que guíe la misma y así justificar y tener claro el proceso investigación. A continuación se identifica y explica en detalle la metodología diseñada para lograr obtener los resultados y poder realizar las recomendaciones.

#### **Planteamiento y justificación del problema**

Al identificar y definir lo que es la reputación en la web se pretende establecer un protocolo a seguir para poder manejar una buena reputación de una empresa, individuo o marca. En los últimos años ante la llegada de los medios de comunicación 2.0, la reputación en la web ha puesto en alerta a muchas empresas por la rapidez en que se mueve cualquier información y como así mismo, genera gran opinión pública que muchas veces es negativa. Este protocolo se podrá utilizar tanto local como internacionalmente. El uso de Internet es mundial por ende, el uso de las redes sociales y los medios de comunicación en línea están accesibles a nivel global para las estrategias de comunicación y relaciones públicas.

Se pretende que con este protocolo un relacionista o encargado de las comunicaciones pueda conocer cómo manejar la reputación de una empresa o marca y así mismo prevenir cualquier manejo de crisis. La realidad es que ante la llegada de estos medios sociales se necesita conocer lo que se está diciendo y conocer cómo actuar correctamente para no afectar la comunicación con los usuarios de estos medios. Esta investigación aportara ideas para el desarrollo del protocolo internacional.

## **Diseño del proyecto investigativo**

El diseño del proyecto investigativo es no experimental y cualitativo. Se puede definir que la investigación no experimental son los estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. Se espera que el investigador observe los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo.

Mientras, el diseño cualitativo es el proceso de recolección, análisis de información sobre las opiniones, percepciones, creencias y actitudes hacia un tema en específico. Los estudios cualitativos se caracterizan por la información que brinda las personas consultadas y por las preguntas contestadas. Estas preguntas son abiertas, espontáneas e interactuantes, como consecuencia de la conversación se espera una amplia información que el investigador debe analizar.

## **Métodos e instrumentos**

Para obtener la información necesaria para el análisis, se entrevistaron a tres profesionales de las comunicaciones expertos en los medios sociales tanto locales e internacionales. Los criterios utilizados para seleccionar a las personas entrevistadas fueron los siguientes: experiencia, conocimiento y prestigio sobre el tema de los medios sociales. Las personas escogidas fueron Joseph Martínez y Héctor Héreter, expertos en el tema y miembros activos de la Asociación de Relacionista de Puerto Rico. Y a la *community manager* Marta Borruec de España quien posee un conocimiento amplio sobre los medios sociales.

Estos expertos tienen un sinnúmero de seguidores interesados en el tema y son portavoces de un conocimiento profundo sobre los medios sociales y por sus experiencias profesionales. Las entrevistas se trabajaron visitando los blogs de estos profesionales y realizándole unas preguntas previamente analizadas y diseñadas para obtener la información necesaria (ver, Apéndice D). Estas preguntas se realizaron en la sesión de comentarios de algún artículo relacionado al tema de investigación. Las preguntas fueron contestadas y publicadas en cada blog, específicamente en el artículo en donde se realizó la pregunta directa.

Al realizar estas entrevistas se pudo obtener diferentes claves y opiniones para mantener una buena reputación en línea, según la experiencia y conocimientos de estos en medios sociales. Las contestaciones aportaron para determinar las claves para el protocolo diseñado con las recomendaciones obtenidas.

Así mismo, se analizó el contenido de los artículos relacionados a este tema por los profesionales de comunicación en revistas, Internet u otros documentos recopilados. También, se estudiaron tres casos claves que surgieron en la web 2.0 y provocaron un manejo de reputación en línea. Las compañías seleccionadas son las siguientes: Nestlé, United Airlines y Domino's Pizza. Para analizar toda la información obtenida de los tres casos se utilizará el método de análisis de contenido inductivo. El mismo se puede definir como un método científico que ofrece conclusiones generales de algo en particular y se puede dividir en cuatro etapas: observación y registro de todos los hechos, análisis y clasificación de los hechos, derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos y la validación del análisis. Para recopilar esta información se diseño una tabla

donde se podrá apreciar las diferentes acciones tomadas por cada compañía ante el manejo de crisis (ver, Apéndice E).

Para recopilar la información de manera sencilla y fácil de manejar, para analizar las claves que los especialistas recomiendan se diseñó una tabla comparativa que recopila la información ofrecida por los entrevistados y expertos consultados. La misma fue diseñada con tres columnas donde se identificó el nombre, las claves que se repiten entre ellos, las diferentes opiniones de estos y las que no se repitieron (ver, Apéndice F).

### CAPÍTULO III

#### RESULTADOS

Expertos en los campos de comunicación, mercadeo y medios sociales reseñados en esta investigación, coinciden en sus opiniones en torno a la importancia de la reputación en la web. A continuación se presentan los resultados de la investigación en donde se estudiaron diferentes casos destacados de manejo de crisis en la web y se realizaron tres entrevistas a expertos en medios sociales en Puerto Rico y España. Con la opinión de estas personas, el análisis de los casos y de artículos encontrados sobre la reputación en la web, se podrá concluir las claves que permitan establecer el protocolo adecuado para el manejo de la reputación en la línea.

United Airlines, Domino's Pizza y Nestlé fueron las compañías seleccionadas para realizar un análisis comparativo sobre el manejo de crisis en la web. Las empresas trabajaron con las crisis de maneras diferentes, es por esto que a continuación se presentan los resultados de esta investigación. En el análisis de los criterios que utilizaron las empresas durante el manejo de crisis, se preparó una tabla comparativa que identifica lo que realizó cada una de las empresas (ver, Apéndice E).

La aerolínea United Airlines, al ofrecer un mal servicio al cliente, le costó pérdidas económicas significativas. El cantante Dave Carroll preparó unos videos musicales donde expresaba su indignación por el mal servicio que recibió como cliente. La situación ocurre cuando Carroll viajó con esta aerolínea y le rompieron su guitarra, por lo cual estuvo nueve meses haciendo la reclamación la cual no fue atendida. El músico ante la inacción de la empresa, decidió divulgar su desagradable experiencia,

preparó unos videos y los divulgó en YouTube, los cuales recibieron más de 200 millones de visitas.

En el caso de la empresa Domino's Pizza, dos empleados grabaron un video mientras preparaban las pizzas de manera poca higiénica y el mismo fue presentado en YouTube lo que provocó una crisis. El video antes de ser retirado de la red fue visto por un millón de personas en solo días, acción que para la empresa significó mucho más que esa cantidad. La noticia fue publicada en cientos de países y por esta crisis en la web, la compañía descubrió la mala percepción que muchas personas tenían sobre sus pizza llamándolas “pizzas de cartón”.

La crisis que sufrió la compañía Nestlé fue originada por la campaña que presentó la organización Greenpeace en la web y medios tradicionales. La organización diseñó unas estrategias en contra de Nestlé debido a que estaban devastando bosques en Indonesia con el propósito de extraer un aceite de unos árboles en particular. El proceso de talar estaba devastando bosques y dejaba sin hogar a los orangutanes de esa región, los cuales se encuentran en peligro de extinción. La crisis para la empresa generó miles de reacciones de personas indignadas de diferentes países y Greenpeace logró que Nestlé detuviera la utilización de ese ingrediente para el chocolate Kit Kat y por ende la tala de árboles.

Una vez resumidas las crisis de cada empresa, se presenta una comparación de cómo manejaron las situaciones y su reputación en la web. En la actualidad toda empresa debe entender la importancia de tener presencia en los medios sociales y monitorear lo que se está diciendo en estos canales de comunicación 2.0 para estar preparados y prevenir las crisis. De las empresas estudiadas solo una tenía presencia en las redes

sociales al momento en que se comenzó a generar la crisis. La compañía Nestlé utilizaba la red social Facebook y mantenía a los fans de su perfil informados sobre sus productos y las noticias de la empresa.

Sin embargo, el tiempo de respuesta de esta compañía ante la campaña en su contra, no fue adecuado porque contestaron días después. La estrategia que utilizaron fue censurar los videos, lo que generó que muchos de sus seguidores de la red social, se expresaran en contra de esa decisión. La empresa se demoró mucho tiempo en ofrecer una declaración oficial por parte del portavoz de la empresa, lo que representó una oportunidad adicional para la organización Greenpeace de seguir con su campaña para lograr concienciar a las personas sobre lo que estaba haciendo Nestlé y lograr detener la destrucción de los bosques en Indonesia.

La aerolínea United Airlines, espero a que Carroll reclamara el daño de su guitarra durante nueve meses y cuando decidieron atender su reclamación la respuesta fue que no podían hacer nada. Es entonces, que el cantante le informó a la empresa lo que él iba publicar en YouTube y a pesar de conocer la amenaza a su reputación, la empresa no le dio importancia. Según los expertos consultados en esta investigación, la respuesta con un cliente debe ser inmediata para evitar cualquier situación como ésta. La empresa ignoró todas las reclamaciones y cuando el cantante le indicó lo que él iba a hacer tampoco le presentaron importancia y el video generó una cantidad de millones de visitas. La empresa no reaccionó rápidamente cuando la debía tomar y esperó a tener pérdidas económicas para ofrecer una declaración pública por parte del presidente de la compañía.

Domino's Pizza manejó la crisis de una manera rápida y adecuada al ofrecer una declaración grabada del presidente de la empresa a través de las redes sociales. El

mensaje ofrecía una disculpa y explicaba en detalle la situación ocurrida y los pasos que la empresa estaba haciendo para corregirlo. De esta forma, la crisis pudo ser controlada debido a que se mantenían monitoreando los medios sociales y se logró establecer una comunicación con los usuarios. Además, esta compañía demostró tener un plan de acción diseñado para el manejo de crisis y con estrategias establecidas para utilizar los medios sociales.

Es importante analizar y comparar el tiempo de respuesta de estas tres compañías debido a que el manejo del tiempo fue un factor determinante en los resultados. El primer paso controlar una crisis en la web es precisamente tener presencia en los medios sociales y ofrecer las declaraciones en estos medios, sin olvidar los medios tradicionales. En el caso de estas compañías utilizaron los medios tradicionales de comunicación como lo es el recorrido de medios con los portavoces oficiales de cada empresa. En la revisión de literatura los expertos coinciden en tres elementos importantes los cuales son: monitorear, conversar e informar.

Las tres empresas analizadas manejaron las crisis con algunas estrategias diferentes pero debo destacar a la compañía Domino's Pizza por su rápida y acertada reacción y manejo de crisis. Sin embargo, antes de la crisis no estaban monitoreando los medios sociales porque cuando comenzaron a monitorear encontraron que a las pizzas los usuarios las llamaban pizzas de "cartón". Esta crisis representó una oportunidad para preparar un plan estratégico y cambiar la percepción que tenían sobre sus pizzas. La compañía utilizó la crisis para diseñar un plan de mercadeo y publicidad que permitió superar la situación y establecerse nuevamente en el mercado.

Esta empresa representa un buen ejemplo de cómo manejar una crisis en la web, porque trabajaron de manera rápida y las declaraciones las hicieron a través de la comunicación 2.0. De la misma forma en que los empleados divulgaron el video en YouTube, la compañía también ofreció las declaraciones en el mismo canal de video. Además, monitorearon y conversaron con los usuarios de las principales redes sociales de una manera sencilla y sincera, logrando crear la empatía.

En el caso de United Airlines el mal manejo de la crisis les sirvió para aceptar que cometieron un error y que debían mejorar el sistema de servicio al cliente. Al admitir la situación cuando se comunicaron con el cantante, le ofrecieron una cantidad de dinero y él les indicó que lo donaran a una organización que trabajara con niños especializados en la música. Además, informaron que utilizarían el video y la crisis para los adiestramientos internos sobre el servicio al cliente y que cuidarían más la comunicación en los medios sociales.

Nestlé, confrontó varios errores al manejar la crisis y demostró la importancia de establecer una comunicación con los usuarios de las redes y de ofrecer unas declaraciones sinceras. La empresa no le prestó la importancia a la campaña negativa y más adelante reconocieron el daño que provocaron y dejaron de cortar los arboles de Indonesia.

Otro factor a destacar es que las tres compañías establecieron declaraciones sobre la crisis a través de su página corporativa. Cualquier empresa debe actualizar la página oficial de la empresa y siempre utilizarla como uno de los principales medios de comunicación. El establecimiento de la página de internet corporativa no significa que va a ser el único vehículo de comunicación en la web, se debe también informar a través de los medios sociales.

Al trabajar con un manejo de crisis en la web es importante mantener un lenguaje sencillo y acorde a como se habla en estos medios sociales y se debe respetar la libertad de expresión. En el caso de Nestlé, la compañía censuró videos y a los usuarios que publicaban la indignación sobre lo que estaban haciendo eran amenazados con borrar el mensaje y bloquear el acceso a la página de *fan page*. Esta empresa, como se puede analizar, no supo manejar la crisis en estos medios, lo que favoreció a la organización Greenpeace a seguir ganando sus reclamos a través de su campaña para que la compañía descontinuara la destrucción de los bosques.

La crisis que enfrentaron las tres empresas le demostró la importancia de monitorear lo que se está diciendo en la web. El monitoreo en la web es comparado al informe de prensa (*clipping report*), porque básicamente recoge todo lo que se está hablando en la Internet. Del Fresno (2010a) define la monitorización de la reputación en línea como un *clipping report* debido a que el objetivo es conocer de forma puntual y regular elementos tales como; como día, hora y mes en dónde se generó la noticia y en dónde se puede generar la opinión alrededor de la marca.

Así lo confirma Lori (2010), quien mencionó que para mantenerse en los medios sociales con una buena reputación “hay que estar en las redes sociales hablando y escuchando a los usuarios, monitoreando tendencias, identificando fuentes relevantes y compartiendo información” (párr. 16). Un buen ejemplo sobre la importancia de monitorear y escuchar a los usuarios lo representa Domino’s Pizza quienes comenzaron a descubrir a través del monitoreo la percepción que existía sobre sus pizzas y que ellos desconocían. Se puede concluir que las tres empresas utilizaron diferentes estrategias para manejar la crisis, pero muchas de estas no fueron acertadas.

## CAPÍTULO IV

### RECOMENDACIONES

Como se ha demostrado durante la investigación el uso de los medios sociales se ha convertido en una forma de comunicación entre millones de personas alrededor del mundo. Es por esto, que es importante conocer las claves más importantes para el manejo de la reputación en la web. Los casos de manejo de crisis presentados y analizados demostraron la importancia de conocer los criterios que se deben considerar para manejar una crisis en la web.

Para estas empresas, el manejo de este tipo de crisis les demostró el poder que tienen los medios sociales, ya sea por la inmediatez de la información, la facilidad de ver y compartir esta información y la forma tan libre que las personas pueden expresarse. Lamentablemente, estas empresas tuvieron que sufrir las consecuencias de no tener un plan adaptado a los cambios en las redes sociales para manejar ese tipo de situaciones. Ese tipo de situación sirve de enseñanza, no solo para las empresas que pasaron por ella, sino para todos los demás empresarios que se encuentran vulnerables ante este tipo de situación. Para evitar que se repita o prevenir que suceda, los encargados de la comunicación en empresa deben tomar en cuenta ciertas recomendaciones básicas.

Lo primero que las empresas deberían haber hecho, era estar en las redes sociales monitoreando y escuchando las conversaciones que se generan día a día. De esa forma se hubiera evitado que la bola de nieve engrandeciera desproporcionadamente.

Según Agudo et al. (2010), “en las redes sociales se pueden controlar las crisis de comunicación. Todo el mundo habla de la marca, y si no canalizas y monitorizas los

comentarios posiblemente se multipliquen los negativos” (p. 41). Estos autores también reconocen la importancia de estar presente en las conversaciones en las que se les menciona e insisten en que se debe monitorear todo el tiempo posible para conocer lo que se está diciendo en el momento y así evitar que se sigan generando comentarios negativos (p. 41).

En el caso específico de la empresa Nestlé, cuando conocieron sobre los videos y las conversaciones que estaban generándose en la web, decidieron censurar los videos y controlar los comentarios negativos. Esa decisión le costó que las personas se indignaran más y duplicaran la cantidad de conversaciones negativas en contra de la empresa. Al enfrentarse a una crisis se recomienda analizar el contexto de lo que se está diciendo y ofrecer unas declaraciones oficiales con el presidente de la compañía o algún portavoz de autoridad identificado, a través de la red de una manera sencilla, directa y sincera con los usuarios. Así lo asegura, H, Héreter (mensaje en un blog, 2011) cuando indicó que si las empresas se apegaran a los valores y principio de seguro caminaran por el camino correcto (ver, Apéndice G). Así mismo, otro experto en las redes sociales en Puerto Rico J. Martínez (mensaje en un blog, 2011) coincidió con la importancia de proveer información veraz, precisa y actualizada (ver, Apéndice H).

Del mismo modo, ante un manejo de crisis se recomienda ofrecer una declaración lo más rápido posible. A diferencia de la compañía Domino's Pizza quienes ofrecieron una declaración inmediata, United Airlines y Nestlé tardaron en aparecer a declarar. La tardanza da a entender a los usuarios que la empresa no está prestando atención o no le importa la opinión de los clientes. La rapidez hace una diferencia porque mientras más se tarden en ofrecer una declaración oficial más se sigue especulando y generando las

controversias. Se ha demostrado que ahora con las redes sociales se multiplican las conversaciones y la información llegando a miles de personas alrededor del mundo. Como recomendación, en un caso de manejo de crisis la declaración oficial de la empresa debe ser antes de las 24 horas o lo más rápido posible.

Esta recomendación debe ser acogida por las personas encargadas de trabajar con los medios sociales, relaciones públicas o encargado de la comunicación de una empresa. Así lo confirma, Social Media Blabla (2010) cuando entre sus recomendaciones indica que al momento de dialogar con el internauta se debe “conservar la calma, nunca responder ahí mismo sin haber pensado antes las repercusiones de cada acto, pensar sobre el porqué se presenta esta situación” (párr. 8).

Además, al momento de responder los comentarios, Godoy (2010) indica que se debe aprovechar esa retroalimentación porque cada comentario, bueno o malo representa una oportunidad para la empresa de saber qué ocurre con sus productos o marcas, de descubrir dónde están las oportunidades e incluso corregir alguna estrategia de comunicación, publicidad o mercadeo. La comunicación 2.0 ofrece retroalimentación inmediata, lo que se convierte en un beneficio para la empresa, pues les permite conocer instantáneamente lo que de plano funcionará o no. Los encargados de la publicidad tienen la conveniencia de no tener que invertir directamente en los medios tradicionales con la incertidumbre de si su mensaje será aceptado. Pueden comenzar dando a conocer la campaña por su página corporativa, lo que a su vez, les permite atraer usuarios a ella.

Otro punto importante para aprovechar los medios sociales es la información que se obtiene a través de las conversaciones que se generan. Para la empresa Domino's Pizza esta crisis le reveló una opinión que muchas personas tenían sobre sus pizzas y que

desconocían. Al descubrir esta percepción la compañía manejo un plan de mercadeo y publicidad para lograr mejorar la imagen de la empresa. Gracias a la crisis, Domino's Pizza adquirió conocimiento sobre los comentarios de los clientes sobre sus pizzas. Esta es otra de las razones por las que se debe monitorear los medios sociales y escuchar las conversaciones.

Es importante analizar cuando se está observando las conversaciones que se generan en estos medios sociales, las estrategias que utilizaron para crear una empatía con las personas y recuperar la reputación. En el caso de Nestlé, las estrategias ejecutadas reforzaron la campaña de la organización Greenpeace y les permitieron el éxito. Igualmente ocurrió con la empresa United Airlines cuando por fin decidieron ofrecer una recompensa al cantante era demasiado tarde pues ya se había generado toda la crisis y millones de personas habían visto el video, ofrecidos sus opiniones, contado sus experiencias y divulgado el mensaje en contra de la empresa. Para estar preparado a la hora de enfrentar una crisis toda empresa debe contar con un plan de manejo de crisis que tenga contemplado diferentes situaciones e identificados portavoces, mensajes, estrategias entre otras para que puedan salir airosos de la crisis.

Según como las compañías tienen un equipo de mercadeo, publicidad y comunicación, deben tener una persona encargada de toda la comunicación 2.0 como lo es un *community manager*. Al tener una persona que pueda monitorear las conversaciones, puede asegurarle a la empresa una buena reputación y prevenir una crisis. La rapidez con la que se mueve la información y las millones de conversaciones, le demuestran a la empresa la necesidad de tener una persona experta en los medios sociales. Toda compañía desea prevenir una crisis y es su deber reconocer que a medida

que pasa el tiempo, el uso de las redes sociales se sigue convirtiendo en los principales medios de comunicación y por esto deben estar preparadas.

La *community manager* M. Borruel (mensaje en un blog, 2011) confirma la importancia de tener presente que en cualquier empresa puede ocurrir una crisis y de estar informado de lo que ocurre en la empresa. Además, explica que al momento de la crisis se debe observar, medir el posible alcance y reconoce la importancia de ofrecer una declaración analizada y con mucha contundencia. Añade que es esencial asesorarse e informarse sobre lo que está ocurriendo, llegar a un acuerdo con los jefes y que la respuesta sea oficial, única, rápida, apropiada y sólida (ver, Apéndice I).

Una compañía, interesada en crecer pero reacia a adaptarse a los medios de sociales, está auto limitándose. Las empresas deben reconocer el impacto de los medios sociales en los negocios y ser autocríticos al momento de admitir que quizás no tienen el tiempo o conocimiento necesario para llevar a cabo con éxito el trabajo de un *community manager*. Por tanto resulta efectivo contratar a una persona especializada en el campo.

Otro resultado de la investigación demuestra que las compañías tienen que contar con un plan estratégico para estar en los medios sociales. Moraño (2010), recomienda que dentro de ese plan deba reflejar los objetivos, el posicionamiento actual de la empresa y el posicionamiento deseado, los segmentos más atractivos para la compañía y las redes donde encontrarlos. Además, incluir la forma de integrar las campañas llevadas a cabo en los medios sociales con el resto de campañas *online* y *off-line*, los planes de contingencia frente a posibles crisis, los posibles errores que se pueden evitar, las particularidades del sector y la competencia en los medios sociales.

Al mencionar según lo investigado existen unas claves en las que muchos expertos coincidieron en que eran necesarias para trabajar la reputación en la web (ver, Apéndice J). A continuación se presentan las claves identificadas como las más importantes y destacadas por los expertos consultados para manejar la reputación en la web:

**Monitorear/Escuchar:** Esta primera clave es fundamental para el manejo de la reputación en la web. La falta de monitoreo conduce al desconocimiento de las millones de conversaciones generadas por los internautas. Estos se tienen que ver como clientes o futuros clientes, no como simples usuarios de la Internet que no tienen el poder para generar una crisis a la empresa. Nunca debe subestimarse el poder de cada individuo como usuario. La mayor parte de las crisis generadas en web, se han dado como parte de individuos. El monitoreo permite escuchar conversaciones y adquirir conocimiento para más adelante analizar y participar de esas conversaciones.

Para monitorear estas conversaciones se han creado varias herramientas que permiten recoger la conversación de una manera sencilla. Entre las más recomendadas esta Google Alerts que permite actuar sobre las opiniones de los usuarios de una forma inmediata y Social Mention ya que la describen como una de las más completas y eficaz para la monitorización de la reputación, además de que permite filtrar numerosas categorías y se puede programar diferentes alertas en función de la selección.

Se desprende de la regla medular, el monitoreo, la deducción de escuchar. Escuchando lo que se habla del tema de interés, se logra obtener información crucial para la empresa, producto o persona, sobre lo que los internautas opinan. Esto permite llevar a cabo los cambios necesarios a tiempo, conocer la competencia y mantenerse al tanto de las tendencias que se generan diariamente en las redes.

La inmediatez de la red social, hace imprescindible que el *community manager* se mantenga pendiente de lo que se habla en ella. La comunicación 2.0 demostró la capacidad que tiene de difundir un mensaje y que miles de personas participen de éste con la capacidad de ser exitoso o generar una crisis. Por tanto escuchar es fundamental para el manejo de la reputación en la web.

**Conversar:** Las conversaciones que se generan en la Internet deben mantener el tono profesional y no perder de vista el plan estratégico de la empresa. El *community manager* debe analizar el contenido y generar unas respuestas oficiales con objetivos definidos. No se puede conversar por conversar, sin analizar los comentarios porque lo importante de entrar en este punto es lograr crear empatía con el usuario. Al conversar con los usuarios debe ser, según la investigación en tono suave y de una forma sencilla de manera que el usuario se sienta cómodo y no invadido en su espacio de libertad de expresión. La manera libre en que los usuarios pueden expresarse en los medios sociales debe ser respetada y lo que se debería buscar siempre es lograr crear esa empatía de manera que la retroalimentación sea saludable y beneficiosa para ambos.

El tipo de conversación debe estar acorde con el tipo de usuarios que visitan la página. El encargado debe estar atento al vocabulario que utiliza, sea profesional o informal, para no crear una barrera frente a los visitantes ni ofenderlos. Así mismo, las conversaciones deben ser ágiles, interactivas y que involucren a los usuarios. Mediante *podcasts*, videos, entrevistas a personas de interés y chats se puede lograr que los visitantes de la página consideren atractivo participar de las conversaciones.

**Informar:** La clave fundamental de las redes sociales es el monitoreo, la función principal es informar. Cuando una empresa o persona decide entrar al mundo de las redes

sociales, lo hace porque principalmente tiene algo que comunicar a sus clientes o posibles clientes. Las compañías deben mantener comunicación con sus clientes constantemente, además lograr que los usuarios vean la página como una fuente de información confiable y oficial.

Al mantener la página con información relevante y al día, la empresa a su vez, logra mantener a sus usuarios con expectativa e interés por conocer que será lo próximo que publicará. Un ejemplo de una estrategia puede ser, que la empresa mantenga en expectativa a los usuarios mediante el uso de *teasers*, adelantando que en cierto momento o día darán a conocer información nueva sobre servicios o productos nuevos. Un *community manager* debe detectar cuáles son los intereses y gustos de quienes visitan su página para poder complacerlos a la hora de brindarles información.

## REFERENCIAS

- Acera, M. (2010). *Uso, estadísticas y tendencias de Redes Sociales en 2010 en España* [Webpage]. Recuperado de <http://seindor.com/maacera.com/blog/2010/10/28/uso-estadisticas-y-tendencias-de-redes-sociales-en-2010-en-espana/>
- Agudo, A., Box, R., Chaparro, J., Fumero, A., Hernández, A. (2010). *La Empresa 2.0: cinco historias para triunfar con los medios sociales*. Recuperado de [http://www.madridnetwork.org/info/documentos/af\\_libro\\_twitter\\_a4\\_2.pdf](http://www.madridnetwork.org/info/documentos/af_libro_twitter_a4_2.pdf)
- Álvarez, M. (s.f.) *La reputación y responsabilidad corporativa en la web actual*. [Webpage]. Recuperado de [http://www.cibersociedad.net/congres2009.actes/html/com\\_la\\_reputacion-y-responsabilidad](http://www.cibersociedad.net/congres2009.actes/html/com_la_reputacion-y-responsabilidad)
- Bandín, V. (2010). *El caso Nestlé: Otro fracaso de Relaciones Públicas en redes sociales* [Webpage]. Recuperado de <http://www.internetadvantage.com/blog/marketing-social/el-caso-nestle-otro-fracaso-relaciones-publicas-en-redes-sociales/>
- Bensen, C. (2007). *Responsibilities & Goals for Community Manager Role*. [Webpage]. Recuperado de <http://conniebensen.com/2009/02/28/community-manager-responsibilities-and-goals/>
- Breve Manual para la Gestión de la Reputación Corporativa en Internet* [Webpage]. (2008). Recuperado de <http://www.prestigiaonline.com/publicaciones/breve-manual-para-la-gestion-de-la-reputacion-corporativa-en-internet>
- Borrueal, M. (6 de abril de 2011). *Gestión de la crisis* [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://martaborrueal.wordpress.com/2011/04/06/172/>

*Caso de estudio: Domino's Pizza.* (2010). Recuperado de <http://explosionsocial.com/2010/11/22/caso-de-estudio-dominos-pizza-html>.

Celaya, J. (2008). *La empresa en la Web 2.0 [Webpage].* Recuperado de <http://books.google.com.pr/books?id=ZIf7li6AkqkC&printsec=frontcover&dq=La+empresa+en+la+Web+2.0&hl=es->

*Cómo manejar una reputación negativa en Internet [Webpage].* (2010). Recuperado de <http://socialblabla.com/2010/05/06/como-manejar-una-reputacion-negativa-en-internet/>

*Cómo cambiarán las redes sociales en un futuro.* (diciembre, 2010). Recuperado de <http://www.abc.es/20101220/medios-redes/redes-sociales-futuro-201012201208.html>

*Community manager, ¿un publicista online? [Webpage].* (2010). Recuperado de <http://www.conexioncentral.com/blog/2010/08/19/community-manager-%c2%bfun-publicista-online/>

Cornelio, C. (2010). *¿Por qué las empresas nos vigilan en las redes sociales?* [Webpage]. Recuperado de <http://claudiocornelio.net/2010/10/%C2%BF-porque-las-empresas-nos-vigilan-en-las-redes-sociales.html>

Chávez, S. (2007). *La reputación en línea.* [Webpage]. Recuperado de <http://www.comunikandonos.com/sitio/reputacion-corporativa-44-la-reputaci-en-linea.htm>

Devai, D. (2009a). *Crisis de Reputación Online VODAFONE [Webpage].* Recuperado de <http://www.epsilondigital.net/index/php/tag/reputacion-on-line/>

- Devai, D. (2009b). *La clave está en saber escuchar* [Webpage]. Recuperado de <http://www.epsilondigital.net/index/php/tag/reputacion-on-line/>
- Del Fresno, M. (2009a). *Medios y redes sociales: 12 Recomendaciones para particulares y empresas*. [Webpage]. Recuperado de [http://quor-wom.blogspot.com/2009/06/medios-y-redes-sociales-12\\_29.html](http://quor-wom.blogspot.com/2009/06/medios-y-redes-sociales-12_29.html)
- Del Fresno, M. (2010b). *Repetimos: Investigación de la Reputación Online, SEO y un poco de RSC*. [Webpage]. Recuperado de <http://quor-wom.blogspot.com/2009/11/investigacion-reputacion-sea-rsc.html>
- Di Naro, C. Walter, N. (2011). *Redes Sociales: la nueva herramienta para las empresas*. [Webpage]. Recuperado de [http://www.rppnet.com.ar/diariodeprensa.php?cont=ver\\_noticia\\_usu.phb=8765](http://www.rppnet.com.ar/diariodeprensa.php?cont=ver_noticia_usu.phb=8765)
- Evolución de las redes sociales en España* [Webpage]. (2010). Recuperado de <http://www.redessociales.es/2010/11/24/evolution-de-las-redes-sociales-en-espana.html>
- Falla, S. (2010). *¿Qué es un Community Manager?* [Webpage]. Recuperado de <http://www.maestrosdelweb.com/editorial/que-es-un-community-manager/>
- Fernández, M (s.f.). *Relaciones Públicas 2.0* [Webpage]. Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n/52/mfernandez.html>
- Fombrun, C. (2007). *Marcas, Reputaciones y Territorios* [Webpage]. Recuperado de [http://reputationinstitute.com/events/Marcas\\_Reputaciones\\_y\\_Territorios\\_Badajoz2007.pdf](http://reputationinstitute.com/events/Marcas_Reputaciones_y_Territorios_Badajoz2007.pdf)
- Godoy, M. (2008). *El Community Manager* [Webpage]. Recuperado de <http://www.puromarketing.com/42/5127/community-manager.html>

- Gross, M. (2010, 8 de agosto). *10 herramientas online gratuitas para gestionar tu reputación* [Webpage]. Recuperado de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/1032475/10-Herramientas-online-gratuitas-para-gestionar-tu-reputacion.html>
- Héreter, H. (2010a). *Otra multinacional cae presa de las redes sociales* [Webpage]. Recuperado de <http://www.rppnet.com.ar/redessocialesycrisis.htm>
- Héreter, H. (2010b). *Las corporaciones quedan atrapadas en las redes del Internet* [Webpage]. Recuperado de <http://www.rppnet.com.ar/redessocialesycrisis.htm>
- Héreter, H. (4 de abril de 2011). *Otra multinacional cae presa de las redes sociales* [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://masalladegutemberg.blogspot.com/search?q=redes+sociales>
- Herrera, R. (2011). *El valor de la reputación corporativa en la organización del siglo XXI* [Webpage]. Recupera de <http://www.razonypalabra.com.mx/omestrategica/rherrera2.html>
- Ibañez, M. (s.f.). *Comunicación 2.0 y salas de prensa virtuales en las organización no lucrativas españolas*. [Webpage]. Recuperado de <http://www.rppnet.com.ar/comunicacion2.0.htm>
- Islas, O. (2011). *El manejo de situaciones de crisis en los nuevos medios sociales*. [Webpage]. Recuperado de [http://www.razonypalabra.org.mx/espejo/ESPEJO\\_2010/manejodecrisis\\_ms.html](http://www.razonypalabra.org.mx/espejo/ESPEJO_2010/manejodecrisis_ms.html)
- La reputación digital* [Webpage]. Recuperado de <http://www.enviadenotadesprensa.com/la-reputacion-digital>

- Lessig, L. (2010). *Código 2.0*. Recuperado de <http://www.cognosphere.org/culturalibre/item/2-codigo2>
- Lori, J. (2010). *Los medios que se resisten al cambio suelen hacerlo por ignorancia o por miedo* [Webpage]. (2010). Recuperado de <http://www.ecuaderno.com/2010/04/01/los-medios-que-se-resisten-al-cambio-suelen-hacerlo-por-ignorancia-o-por-miedo.html>
- Martínez, J. (6 de febrero de 2011). *Puerto Rico rezagado en el uso de los medios sociales* [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://relacionespublicaspuertorico.blogspot.com/2010/10/puerto-rico-rezagado-en-el-uso-de-los.html>
- Márquez, M. (2010). *Reputación 2.0: Tres casos, tres lecciones (Parte I: Amazon)*. [Webpage]. Recuperado de <http://www.expansion.com/blogs/reputation/2010/11/26/reputation-20-tres-casos-tres-lecciones>
- Medios y redes. (2010). *Cómo cambiarán las redes sociales en un futuro* [Webpage]. Recuperado de <http://www.abc.es/20101220/medios-redes/redes-sociales-futuro-201012201208.html>
- Mira, J. (2008). *Breve Manual para la Gestión de la Reputación Corporativa en Internet* [Webpage]. Recuperado de <http://www.prestigiaonline.com/blog/breve-manual-para-la-gestion-de-la-reputacion-corporativa-en-internet/>
- Moraño, X. (2011). *Guía breve del Community Manager* [Webpage]. Recuperado de <http://marketingyconsumo.com/guia-breve-del-community-manager.html>

Nafría, I. (2007). *Web 2.0. El usuario, el nuevo rey de Internet* [Webpage].

Recuperado de [http://books.google.com.pr/books?id=1fZi\\_ndyc-wC&pg=PA131&dq=Web+2.0,+El+usuario,+el+nuevo+rey+de+Internet&hl=es](http://books.google.com.pr/books?id=1fZi_ndyc-wC&pg=PA131&dq=Web+2.0,+El+usuario,+el+nuevo+rey+de+Internet&hl=es)

Negocios. (2010). *Un cliente molesto pone compañías a temblar* [Webpage].

Recuperado de <http://www.elnuevodia.com/Xstatic/endi/template/imprimir.aspx?id=793388&t=3>

Natrala, A. (2010). *10 Cosas que un Community Manager no debe hacer después de*

*haber metido la pata* [Webpage] . Recuperado de <http://twittchile.wordpress.com/2010/11/26/10-cosas-que-un-community-manager-no-debe-hacer-despues-de-haber-metido-la-pata>

Octavio, R. (2011). *Facebook en Latinoamérica. Casi 100 millones* [Webpage].

Recuperado de <http://www.Dosensocial.com/2011/02/26/Facebook-en-latinoamerica-casi-100-millones-info>

Owyang, J. (2007). *The Four Tenets of the Community Manager* [Webpage].

Recuperado de <http://www.web-strategist.com/blog/2007/11/25/the-four-tenets-of-the-community-manager/>

Pastrana, D. (2010). *El mundo de las redes sociales le la bienvenida a las empresas*

*españolas* [Webpage]. Recuperado de [http://www.elmundo.es/elmundo.2010/12/andalucia\\_malaga/12961300.html](http://www.elmundo.es/elmundo.2010/12/andalucia_malaga/12961300.html)

Pereda, C. (2010). *Guía para ser un buen Community Manager* [Webpage].

Recuperado de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/709825/guia-para-ser-un-buen-community-manger.html>

Portillo, M. (2010). *¿Cómo proteger la reputación de marca en Internet?* [Webpage].

Recuperado de <http://www.churbayportillo.com/blog/2010/06/21>

[/como-proteger-la-reputacion-de-marca-en-internet/](#)

Previale, V. (2010). *¿Sabe usted lo que realmente se está diciendo de su empresa?*

[Webpage]. Recuperado de <http://www.rppnet.com.ar/socialmedia.htm>

*Relaciones Públicas 2.0: Retos y oportunidades* [Webpage]. Recuperado de

[http://www.clubdeprotocolo.com/Relaciones-Publicas-2-0--Retos-y-](http://www.clubdeprotocolo.com/Relaciones-Publicas-2-0--Retos-y-Oportunidades-_i108.html)

[Oportunidades-\\_i108.html](#)

Rivero, B. (s.f.) *7 Pasos para cuidar la reputación online* [Webpage]. Recuperado de

<http://beatrizriverocar.com/7-pasos-para-cuidar-la-reputacion-online>

Stefanetti, L. (2009). *Manejo de la reputación online* [Webpage]. Recuperado

de [http://www.conceptiongroup.com/reputation-online/manejo-de-la-reputacion-](http://www.conceptiongroup.com/reputation-online/manejo-de-la-reputacion-online.html)

[online.html](#)

Social Media Blabla. (2010). *Cómo manejar una reputación negativa en Internet*

[Webpage]. Recuperado de <http://www.socialblabla.com/?s=monitorea+y+analiza>

*Social Media Marketing: Beginner's Guide* [Webpage]. (2008). Recuperado

de <http://www.masternewmedia.org/es/2008/02/25/>

[social\\_media\\_marketing\\_guia\\_para.htm](#)

Solis, B & Breakendrige, D (2009). *Putting the Public Back in Public Relations: How*

*Social Media Is Reinventing the Aging Business of Public Relation*. Pearson

Education, Inc. New Jersey.

Tuenti. (2010). [Webpage]. Recuperado de [http://www.tuenti.com/?m=](http://www.tuenti.com/?m=reverseinviter&func=index)

[reverseinviter&func=index](#)

- Varela, M. (2009). *La Reputación Digital* [Webpage]. Recuperado de <http://www.envidenotasdeprensa.com/la-reputacion-digital>
- Velasco, C. (2010). *Reputación y redes sociales* [Webpage]. Recuperado de <http://inizar.net/blog/reputacion-y-redes-sociales.html>
- Veyrat, P. (2009). *Domino's Pizza, los medios sociales atacan de nuevo* [Webpage]. Recuperado de <http://www.territoriocreativo.es/etc/2009/04/domino%E2%80%99s-pizza-los-medios-social>
- Video de Social Media Revolution (socialnommics) actualizado con nuevo datos* [Webpage]. (2010). Recuperado de <http://thecommunitymanager.es/category/estadisticas/>
- Villafañe, J. (s.f.). *Reputación Corporativa: un decálogo para directivos* [Webpage]. Recuperado de <http://www.villafane.com/upload/F94251215.pdf>
- Yahoo News. (2010). *Twitter y su impresionante crecimiento* [Webpage]. Recuperado de <http://internetmarketingmexico.com/twitter-com-estadisticas-de-su-impresionante-crecimiento-en-el-2010/>

## APÉNDICES

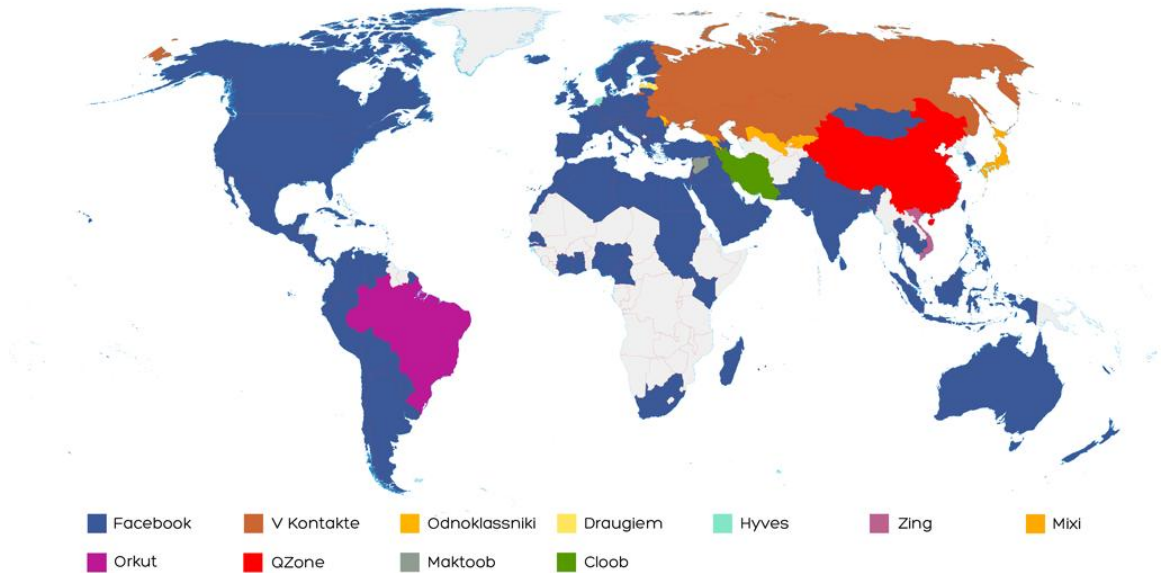
APÉNDICE A

MAPA DEL MUNDO SOBRE EL USO DE LAS REDES SOCIALES

DICIEMBRE 2010

# WORLD MAP OF SOCIAL NETWORKS

December 2010



credits: Vincenzo Cosenza [www.vincos.it](http://www.vincos.it)

license: CC-BY-NC

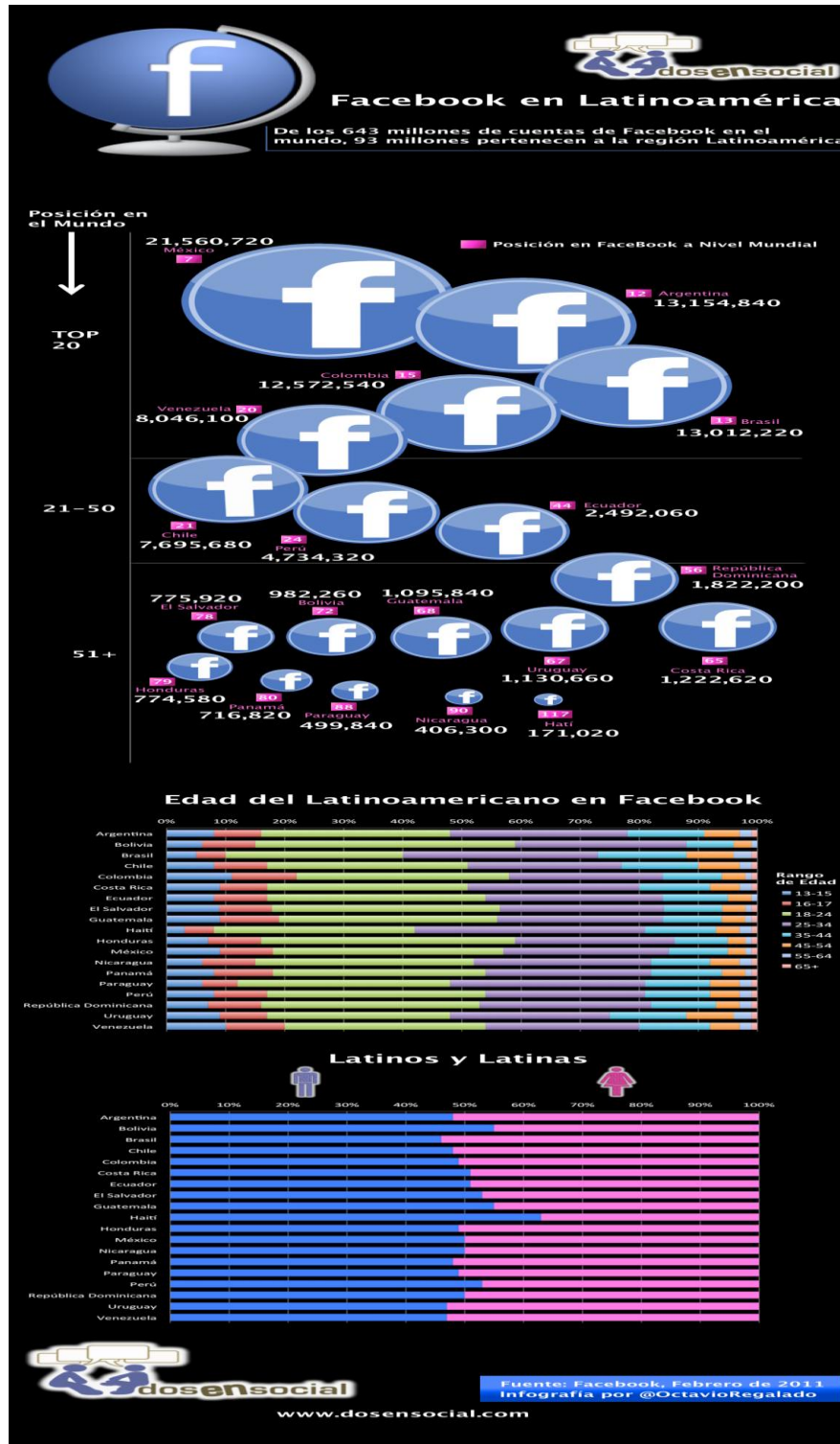
source: Google Trends for Websites /Alexa

Fuente: Google Trends for Websites/Alexa

<http://www.vincos.it/world-map-of-social-networks/>

## APÉNDICE B

### INFOGRAFÍA: FACEBOOK EN LATINOAMÉRICA

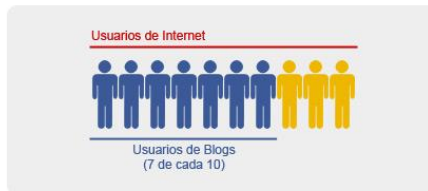
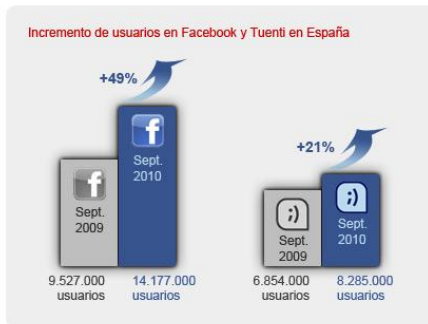
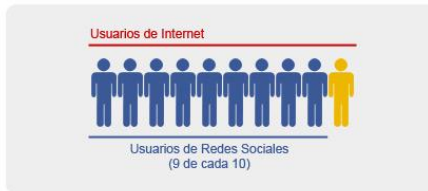
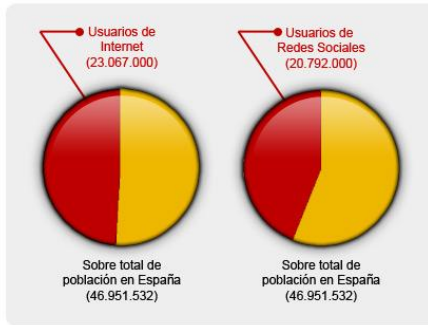


Fuente: <http://www.dosensocial.com/2011/01/18/crecimiento-de-facebook-en-latinoamerica-infografia/>

## APÉNDICE C

### ESTADÍSTICAS DE LOS USUARIOS DE INTERNET EN ESPAÑA

**Estadísticas de usuarios de Internet en España - Septiembre 2010**



## APÉNDICE D

### PREGUNTAS GUÍAS PARA LAS ENTREVISTAS

**Preguntas guías para las entrevistas:**

1. ¿Cuales según su experiencia son las claves para mantener una buena reputación en la web?
2. Pero cuando hablamos sobre la reputación de una empresa o para poder prevenir un manejo de crisis en la web, ¿cuáles o que claves recomienda?
3. Pero cuando se habla de la reputación en línea a través de los medios sociales, ¿Qué claves según su experiencia son necesarias para mantenerla?

APÉNDICE E

TABLA COMPARATIVA SOBRE EL MANEJO DE CRISIS DE LAS EMPRESAS  
SELECCIONADAS

Claves para manejar la reputación en la web

Claves recomendadas para el manejo de crisis en la web	Domino's Pizza	Casos seleccionados United Airlines	Nestlé
Monitoreo de redes	Sí	No hay evidencia	Sí
Conversación en redes	Sí en Facebook, Twitter y YouTube	Varios días después	Sí en Facebook
Datos recopilados de conversaciones en redes	Sí, al monitorear las redes descubrieron que a las pizzas le llamaban “cartón” Inmediatamente	Sí y realizaron una campaña interna sobre servicio al cliente	Sí, realizaron campaña luego del manejo de crisis en la web
Tiempo de respuesta		Varios días después	12 días
Tipo de respuesta	Publicaron video en YouTube	Publicaron en las redes un mensaje del presidente de la compañía	A través de las redes
Plan de acción	Sí	No	No
Tácticas tradicionales			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferencia de prensa</li> </ul>	No	No hay evidencia	No hay evidencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recorridos de medios</li> </ul>	Sí	Sí	Sí
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicados de prensa</li> </ul>	No hay evidencia	No hay evidencia	No hay evidencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad</li> </ul>	Sí	No hay evidencia	Sí
Comunicación en página corporativa	Sí	Sí	Sí

Claves recomendadas para el manejo de crisis en la web	Casos seleccionados		
Domino's Pizza	United Airlines	Nestlé	
Campaña promocional para restaurar reputación	Sí	No hay evidencia	Sí

## APÉNDICE F

### TABLA COMPARATIVA CON LAS CLAVES RECOMENDADAS POR EXPERTOS

Revisión de literatura

Autor	Concordante en común	Singular
H. Héreter	Monitorear Conversar	
T. Austin	Monitorear Estar preparado	Ofrecer información valiosa
X. Moraño	Monitorear Diseñar plan estratégico	Reconocer la importancia de las conversaciones en la web
Social Media Blabla (página de expertos en medios sociales)	Monitorear Evaluar de dónde vienen los comentarios negativos	Analizar contenidos Conservar la calma
Rivero	Monitorear Diseñar plan estratégico Evaluar de dónde vienen los comentarios negativos Diseñar un plan de manejo de crisis Diseñar plan estratégico	Identificar los <i>stakeholders</i> Escribir las metas de la empresa y tenerlas claras
M. Borrueal	Monitorear Conversar Diseñar un plan de manejo de crisis	Nunca pelear con los usuarios

Autor	Concordante en común	Singular
J. Godoy	Escuchar	Informar
	Responder	Conectar
	Retroalimentación	Visitar
	Herramientas de monitoreo	
Agudo, A., Box, R., Chaparro, J., Fumero, A., Hernández, A.	Monitorear	Tener objetivos concretos
Ochman	Utilizar herramientas de monitoreo de la web	
	Tener presencia en los medios sociales	
M. Del Fresno	Monitorear	Aprender
	Escuchar	Empatía
	Conversar	
Lori	Monitorear	Compartir información
	Escuchar	
B. Solis, D. Breakenridge	Monitorear	Canalizar la información
	Escuchar	
	Observar	

Entrevistas

Autor	Concordante en común	Singular
J. Martínez (P.R.)		Proveer información veraz, precisa y actualizada
H. Héreter (P.R.)		Apegarse a los principios y valores
M. Borrueal (España)		Monitorear, conversar, honestidad y transparencia

## APÉNDICE G

### CONTESTACIÓN DE H. HÉRETER EN SU BLOG

**paola dijo...**

Saludos:

Analizando diferentes casos de manejo de crisis a través de los medios sociales para un trabajo de la Universidad, me gustaría conocer según su experiencia ¿cuáles son las claves básicas para mantener una buena reputación en la web?

28 de marzo de 2011 17:29

**Comentario suprimido**

El autor ha eliminado esta entrada.

28 de marzo de 2011 17:50

**Héctor Héreter dijo...**

Paola; creo que la respuesta es muy simple: apégate a tus principios y valores que de seguro caminarás por el camino correcto.

Muchas empresas y ejecutivos buscan razonamientos muy complicados sobre cómo mantener una presencia digna en la web, pero si estas mismas empresas revisaran su "visión y misión" de ser como empresa, entonces ya tienen más de 50% del camino recorrido.

Fíjate que el caso que aquí reseño Nestlé violentó el principio de respetar la naturaleza y por ende a todos los seres vivientes, tanto animales como humanos. (Sin desvalorizar a los animales que a veces se comportan mejor que los humanos)

28 de marzo de 2011 17:52

**paola dijo...**

¡Gracias por contestarme!

Pero cuando se habla de la reputación en línea a través de los medios sociales, ¿Qué claves según su experiencia son necesarias para mantenerla?

## APÉNDICE H

### CONTESTACIÓN DE J. MARTÍNEZ EN SU BLOG

paola **dijo...**  
Saludos Joseph:

Me parece muy interesante este artículo al conocer el porcentaje tan bajo sobre el uso de las redes sociales en las empresas de Puerto Rico como medio de comunicación, cuando las estadísticas mundiales del uso de estas son impresionantes. Precisamente, sobre este tema estoy realizando un proyecto como parte final de una clase de maestría en Relaciones Públicas y me gustaría saber según su experiencia, ¿cuáles son las claves para mantener una buena reputación en la web?

1 de febrero de 2011 22:01



Joseph Martínez **dijo...**

Saludos Paola. Me parece que las claves para mantener una buena reputación en la web son, entre otras, son: proveer información veraz, precisa y actualizada; utilizar un diseño que facilite la lectura y la búsqueda de información; y proveer herramientas que permitan al usuario realizar gestiones de forma tal que le ahorren tiempo y esfuerzo.

Es importante tomar en cuenta que la reputación en la web no puede verse como algo aislado, sino como un complemento de las demás gestiones que realiza la empresa en su entorno económico y social.

4 de febrero de 2011 17:46

## APÉNDICE I

### CONTESTACIÓN DE M. BORRUEL EN SU BLOG

## 5 comentarios

1. *en 4 abril, 2011 a 1:02 / Responder Paola*

¡Saludos desde Puerto Rico!

Yo también tuve la oportunidad de estar en la conferencia en el Foro Europeo y fue una enriquecedora para mí. Leyendo esta entrevista sobre lo que es un *community manager* para usted y me gustaría conocer según su experiencia ¿cuáles son las claves más importantes para mantener una buena reputación en la web?

2. *en 4 abril, 2011 a 14:34 / Responder martaborruel*

Hola Paola, me alegra contactar contigo de nuevo. En mi humilde opinión, la clave para mantener una buena reputación on line consiste en ser honesto, sincero y transparente. Es decir, ser uno mismo. No intentar ser alguien que no soy. El público sabe discernir muy bien quién finge y quién no en la red. Aunque a priori pueda parecer fácil engañar, a la larga es inviable mantener el engaño. Lo mejor siempre es mostrarnos tal cual somos, con nuestros errores y aciertos. Y eso sí: estando siempre dispuestos a aprender a rectificar y a reconocer lo que no hayamos hecho bien.

Espero haberte aclarado algo. Un abrazo Paola.

3. *en 5 abril, 2011 a 10:29 / Responder Paola*

Gracias por su rápida contestación. Pero cuando hablamos sobre la reputación de una empresa o para poder prevenir un manejo de crisis en la web, ¿cuáles o que claves recomienda?

4. *en 6 abril, 2011 a 7:18 / Responder Marta Borrue*

[...] de las periodistas presentes en la sesión del año pasado, Paola, me pide, en uno de los comentarios de este mismo blog, mi opinión sobre un tema muy interesante: “Cuando hablamos sobre la reputación de una [...]”

5. *en 6 abril, 2011 a 7:21 / Responder martaborruel*

Hola de nuevo Paola, espero haberte respndido en este post:  
<http://martaborruel.wordpress.com/2011/04/06/172/>

## Gestión de la crisis

6 abril, 2011 por [martaborruel](#)



El año pasado [la Escuela de Negocios Foro Europeo](#) me brindó una magnífica experiencia: compartir con periodistas de la [Universidad Sagrado Corazón de Puerto Rico](#), una jornada para charlar y compartir puntos de vista sobre las **Redes Sociales**, su aplicación a los profesionales de la **Comunicación** y las figuras emergentes de **Community Manager** o **Social Media Manager**. Como digo, la experiencia fue fantástica, y de hecho, repetimos este año con nuevos alumnos.

Una de las periodistas presentes en la sesión del año pasado, Paola, me pide, en [uno de los comentarios de este mismo blog](#), mi opinión sobre un tema muy interesante: “*Cuando hablamos sobre la reputación de una empresa o para poder prevenir un manejo de crisis en la web, ¿cuáles o qué claves recomienda?*”. Como me parece que me voy a extender mucho en la respuesta y considero que **la pregunta tiene mucha entidad**, creo que lo mejor es intentar reflexionar sobre este asunto en un post propio.

Cuando se gestiona la comunicación de cualquier empresa, institución, grupo o sociedad, es absolutamente imprescindible tener un **Plan de Crisis**. No significa que tengamos las respuestas a todas las preguntas posibles, ni que sepamos exactamente cómo nos van a “atacar”. No. Lo que tenemos que tener claro son dos cosas: primera, que **nadie está a salvo de una crisis**, por mucho que intentes evitarla; y segunda, que debemos ser capaces de **prever el flanco** por el que nos puedan atacar más fácilmente y actuar en consecuencia. Para eso es necesario que el dircom o **responsable de comunicación de la empresa, esté informado sobre lo que ocurre en la misma**. Esto, que puede parecer una verdad de perogrullo, tristemente no es demasiado común en muchas compañías. He hablado y compartido conversaciones con muchos colegas que lo primero que me han dicho, cuando les ha tocado gestionar una crisis, es que lo peor ha sido que no estaban al tanto de determinados aspectos que sucedían en su propia empresa, por lo que no pudieron prever que por allí les podrían atacar. Parecerá mentira, pero se dan casos en los que el dircom no es informado de que se ha rubricado, pongamos por ejemplo, un convenio con una empresa alemana para llevar a cabo un proyecto; que entre su RSC está la atención a un

determinado programa; o que su departamento de I+D+I está trabajando en una novedosa idea lacionada con las energías renovables.

Así pues, ya tenemos los tres primeros pasos:

1. **Tener presente que en cualquier momento puede saltar una crisis de reputación**

2. **Estar informado de lo que ocurre en la empresa**

3. Con esa información, **intentar prever qué aspectos pueden ser los flancos más débiles y fácilmente atacables** (a veces los problemas surgen por donde menos te lo esperas, pero eso ya lo veremos en otro post).

A partir de aquí, cuando salta la crisis, la gestión de la misma se resume en:

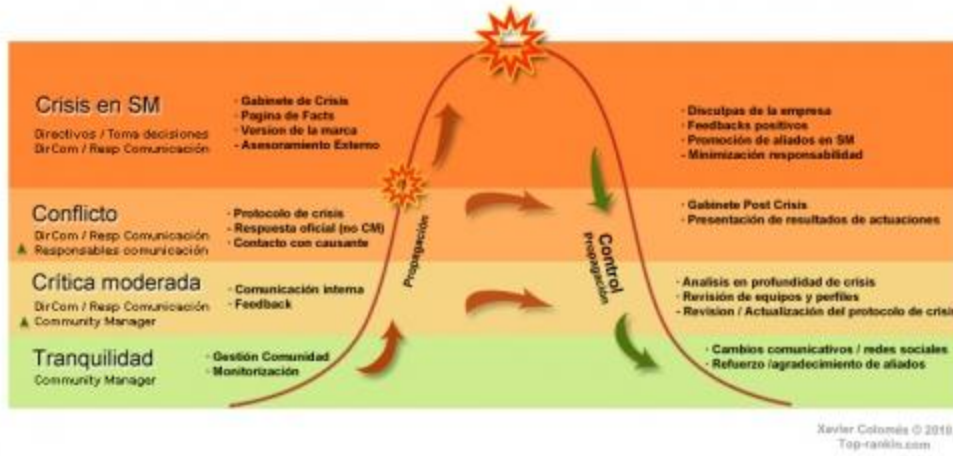
- **Observar y medir el posible alcance de la crisis.** Es desaconsejable del todo responder con artillería pesada el ataque de una piedra lanzada con tirachinas. Si hacemos eso, sólo conseguiremos llamar la atención y, probablemente, un efecto reclamo. “Si estos se han enfadado tanto por una nimiedad, es que hay mucho más de lo que parece”. Lo mejor es responder con tranquilidad, con mesura y con prudencia.

- Cuando vemos que la crisis va creciendo moderadamente y que realmente tenemos un problema, se hace necesario **salir con contundencia, pero analizando siempre cuál va a ser la primera comunicación oficial.** Muchas veces, la gran mayoría, aquí se acaba el conflicto. Ahora bien, si esa primera comunicación es inadecuada, débil, o, no digamos, hiriente, irónica, sardónica o grosera con el atacante, probablemente, perdamos la batalla. Es esencial informarse bien sobre lo que ha pasado, asesorarse, llegar a un acuerdo con la empresa, involucrar a los jefes y que la respuesta sea oficial, única, contundente, rápida, apropiada y sólida como un muro de hormigón. La mayoría de las veces, reitero, aquí acabará todo.

- Y después, cuando llega ya la espiral de bajada, hay que monitorizar, estudiar los efectos, ver cómo se ha solucionado y **aprender de nuestros errores.**

Las palabras claves en todo este proceso son dos: **honestidad y transparencia.** No significa contarle todo acerca de nuestra empresa. Ni muchísimo menos. Significa que lo que contemos sea siempre la verdad y que cuando contestemos, lo hagamos con sinceridad.

Os dejo un gráfico, de [Xavier Colomé](#)s, que muestra una crisis standard, aunque, como dice él mismo en su blog [Top-Ranking.com](#), cada crisis es distinta.



APÉNDICE J

PROTOCOLO PARA EL MANEJO DE LA REPUTACIÓN EN LA WEB

**Protocolo para el manejo de la reputación en la web**

