
Reputació digital

Com gestionar la reputació en l'àmbit en línia

PID_00240521

Cristina Aced Toledano

Temps mínim de dedicació recomanat: 2 hores



Índex

Introducció	5
Objectius	6
1. Què és la reputació i per què m'interessa com a directiu?	7
1.1. La reputació digital: què canvia amb Internet?	7
1.2. Dimensions de la reputació	10
1.2.1. Reputació personal	10
1.2.2. Reputació professional	11
1.2.3. Reputació empresarial	12
2. Com gestionar la reputació	15
2.1. Construcció de reputació: identitat, imatge i comunicació	15
2.2. Pla de gestió de la reputació	18
2.2.1. Escoltar	19
2.2.2. Conversar	24
2.2.3. Mesurar	27
3. Gestió de crisi de reputació a Internet	29
3.1. Què és una crisi?	29
3.2. Pautes per gestionar una crisi de reputació digital	29
3.2.1. Identificació de conflictes potencials	30
3.2.2. Valoració i fixació de prioritats	31
3.2.3. Posicionament de l'organització i implantació de l'estratègia	33
3.2.4. Avaluació i tancament	35
3.3. El manual de crisi	36
Bibliografia	39

Introducció

Si la teva empresa ven un bon producte però ningú el coneix o la gent parla malament d'ell, segurament les vendes no seran molt altes. Per tant, tenir una mala reputació li pot sortir molt car a una marca.

Com explica Charles Fombrun (1996) al principi del llibre *Reputation*, quan trieu un advocat, un dentista o una agència de viatges en funció de les recomanacions dels vostres amics, preneu la decisió sobre la base de la seva reputació.

La reputació és com és percebut un producte, servei o marca. Ja que es basa en les percepcions, no es pot gestionar directament, però sí que es poden gestionar els factors que influeixen en la creació de la reputació, que són dos: com es comporta la marca i què diu dels seus productes; i què diuen els altres d'aquesta marca. L'empresa pot incidir en el primer factor: el que fa i el que diu, que acabarà repercutint en la segona part de la suma, en com és percebuda pels altres.

En aquesta unitat, aprofundirem en el concepte de reputació i les seves diferents dimensions. A continuació, aprendrem a dissenyar un pla de gestió de la reputació en línia. Finalment, proposarem algunes pautes d'actuació davant d'una situació de crisi de reputació digital, a partir de l'anàlisi d'un cas pràctic.

La gestió de la reputació a Internet es basa en els mateixos principis que la gestió de la reputació fora de la Xarxa, encara que amb certes particularitats que descobrirem en les següents pàgines. El més important és tenir en compte que en l'àmbit digital tot va més de pressa i que és indispensable que l'empresa sigui àgil i flexible per adaptar-se als canvis. En definitiva, que tingui una actitud digital.

Objectius

1. Entendre el concepte de reputació i les implicacions que té per a una empresa.
2. Conèixer les dimensions de la reputació en un àmbit individual, professional i empresarial.
3. Reflexionar sobre com es construeix la reputació i els factors que influeixen en com l'empresa i la marca són percebudes pels públics.
4. Aprendre a gestionar de manera proactiva i estratègica la reputació digital.
5. Saber identificar què és una crisi de reputació digital.
6. Aprendre a reaccionar davant una situació crítica a la Xarxa.
7. Saber com dissenyar un manual de crisi.

1. Què és la reputació i per què m'interessa com a directiu?

1.1. La reputació digital: què canvia amb Internet?

La **reputació** és l'opinió que els altres tenen de nosaltres. És el que moltes vegades en llenguatge col·loquial anomenem «prestigi». Popularment, sol dir-se que la reputació és el que uns altres diuen de nosaltres quan no estem davant.

El concepte de reputació no és nou, podríem dir que és tan antic com l'ésser humà. No obstant això, últimament aquest terme sembla estar de moda i apareix en nombrosos articles, tant de mitjans impresos com digitals. A què es deu aquest sobtat interès? Principalment, a l'auge dels mitjans socials i la importància creixent del context digital, una nova dimensió que cal tenir en compte a l'hora de gestionar la reputació.

En realitat, de reputació, només n'hi ha una, que està formada per les dimensions digital i fora de línia. Si abans les empreses quan gestionaven la seva reputació només havien de fer-ho en un àmbit fora de línia, ara hi han d'afegir un nou escenari: la dimensió en línia, i això canvia una mica les regles del joc. En aquesta unitat ens centrarem precisament en aquest nou escenari, és a dir, en la reputació digital.

El nou context empresarial necessita professionals flexibles capaços d'adaptar-se ràpidament als canvis i de donar resposta a les necessitats de l'entorn digital. A Internet, la reputació és més distribuïda que mai (Aced i altres, 2009), donat que qualsevol pot publicar continguts a la Xarxa. A més, la Xarxa és ràpida i immediata, així que la gestió de la reputació requereix també agilitat, especialment en situacions de crisi.

Exemple

Exemples del poder dels internautes:

a) P. Herreros (2012). «El Cas La Sínia». *Comunicación se llama el juego*.

b) «The Dell Hell» que va viure Jeff Jarvis el 2005. *Case study*. Més informació a:

J. Jarvis (2005). «My Dell hell». *The Guardian*. Disponible a: <http://www.theguardian.com/technology/2005/aug/29/mondaymediasection.bloggng>.

D'altra banda, hem de tenir en compte que Internet no oblida i que tot el que es publica queda indexat per a tota la vida. Encara que una sentència recent obligui els cercadors a protegir el dret a l'oblit, no es tracta una cosa immediata ni aplicable a qualsevol cas. Com explica *El País* (http://sociedad.elpais.com/sociedad/2014/05/12/actualidad/1399921965_465484.html):

«El alto tribunal precisa que el interesado debe presentar su solicitud "directamente" al buscador (Google, Yahoo, Bing o cualquier otro), que deberá examinar si es fundada. En caso de que el buscador no acceda a retirar la información, el afectado podrá acudir a la autoridad de control o a los tribunales para que estos lleven a cabo las comprobaciones necesarias y, en su caso, ordenen al buscador la retirada de la información. Es decir, el Tribunal de Justicia de la Unión Europea abre la puerta a un examen caso por caso de cada una de las reclamaciones presentadas a cualquier buscador.»

Exemples que demostren que Internet no oblida:

- El cas d'Ikea i Microsiervos: **Alvy** (2005). «Ikea: cómo mienten a los clientes». Microsiervos. Disponible a: **Alvy** (2006). «"Caso IKEA": un año después».
- El cas de Sanitas i l'etiqueta #sanitasteloquita: **C. Aced** (2014). «Gestión de crisis: noticias que resurgen años más tarde». *Blog-o-corp*.
- **R. Norgan** (2014). «The Internet Doesn't Forget - Ca You Really Have The "Right to Be Forgotten"?». *Dynadot*.
- **J. Rosen** (2010). «The Web Means the End of Forgetting». *The New York Times*.
- **I. Selinger; W. Hartzog**. «Google Ca't Forget You, But It Should Make You Hard to Find». *Wired*.

En la formació de la reputació (en línia i fora de línia) influeixen dos factors:

- 1) El que nosaltres fem i diem (entenent que «nosaltres» pot fer referència a una persona o a una marca).
- 2) El que els altres diuen de nosaltres (fruit del que han sentit o de la seva interacció directa amb nosaltres).



En aquest vídeo s'explica què és la reputació i com es construeix: «La reputación digital: una introducción» (<http://youtu.be/tm9m0r4gaw>).

El primer factor el podem controlar, perquè depèn solament de nosaltres. A les empreses, el Departament de Comunicació s'encarrega de gestionar aquesta part a través de notes de premsa, organització d'esdeveniments, gestió

d'entrevistes i aparicions en els mitjans de comunicació, etc. El segon factor és extern i depèn de terceres persones, així que no el podem controlar, encara que sí que podem (i hauríem de) gestionar-lo.

Internet incideix en ambdues parts de la suma, tant en el que nosaltres diem com en el que els altres diuen de nosaltres:

1) Perquè gràcies als mitjans socials podem expressar-nos i aconseguir visibilitat: creant un blog i gestionant activament els nostres perfils en les xarxes socials, podem explicar-ho tot sobre els nostres productes o explicar el que sabem d'un tema i posicionar-nos com a experts, per exemple.

2) Perquè gràcies als mitjans socials també els altres poden opinar sobre els nostres productes i aconseguir que el seu missatge arribi fàcilment a més gent. Poden fer-ho a través del seu blog, opinant en els blogs d'altres o participant en les xarxes socials.

Davant aquesta realitat, les empreses poden fer dues coses: adoptar una actitud passiva i mirar cap a un altre costat, deixant la seva reputació en mans de tercers, o actuar proactivament i participar activament en la gestió de la seva reputació. Aquesta última opció és la que recomanem adoptar i en les següents pàgines veurem com fer-ho a partir de la participació a la Xarxa i de l'escolta activa.

Encara que solen témer-se els perills que pot suposar un esment negatiu a la Xarxa, cal no pensar solament en negatiu quan parlem de reputació a Internet. També és possible fer una lectura positiva d'aquest nou escenari: els mitjans socials ens permeten d'expressar-nos i ser visibles, és a dir, treballar la primera part de la suma (donar a conèixer qui som i què fem).

Tot això és aplicable tant en un àmbit individual (reputació personal), com professional (reputació professional) i corporatiu (reputació empresarial), les tres dimensions de la reputació que veurem en el següent apartat. Les tres parteixen d'una premissa comuna: fer bé les coses. Com deia Sòcrates, el secret està a ser el que es desitja semblar. És a dir, que no es tracta de construir la reputació sobre una mentida o sobre el que ens agradaria ser, sinó de guanyar-se una bona reputació cada dia, treballant de valent i demostrant el que som capaços de fer.

Al llarg de les següents pàgines, veurem casos reals que mostren els perills que suposa no gestionar activament la nostra reputació i també els beneficis que suposa tenir una bona reputació.

Lectures recomanades

Per saber més sobre el concepte de reputació:

M. Frechilla; M. Carrillo (2012). «La reputación corporativa = beneficios». *Blog del Grupo Reputación Corporativa*. Disponible a: <http://gruporeputacioncorporativa.com/2012/01/06/la-reputacion-corporativa-beneficios/>.

Reputation Institute (2008). «Corporate Reputation Management». Web de Reputation Institute. Disponible a: http://www.reputationinstitute.com/events/10apr08_reputation_management_munich.pdf.

1.2. Dimensions de la reputació

1.2.1. Reputació personal

Com a individus, podem gestionar proactivament la nostra reputació personal. Participant activament a la Xarxa, podem demostrar les nostres habilitats i aptituds, mostrar els nostres assoliments professionals i compartir els nostres *entreteniments*. Quan gestionem la nostra reputació, estem creant la nostra marca personal, que ens acompanyarà sempre, en tota la nostra trajectòria professional i encara que canviem de treball. La nostra reputació és nostra, personal i intransferible.

Així, es converteix en la millor carta de presentació en un àmbit professional. Les empreses de selecció de personal busquen candidats en les xarxes socials, però també contrasten la informació del nostre currículum a la Xarxa i comproven si el que diem ser es correspon amb el que som. Gestionar adequadament la nostra reputació es pot convertir en una oportunitat professional. Mai havia estat tan fàcil mostrar i demostrar tot el que sabem, el que hem fet, el que ens agradaria fer i el que som capaços de fer.

La creació de marca personal parteix de l'autoconeixement i de la identificació de les nostres fortaleses i febleses. Aquests atributs ens permetran de crear la nostra identitat digital, que serà la que transmetrem a través de les nostres accions a la Xarxa. Depèn de nosaltres decidir quins aspectes volem donar a conèixer i quins preferim no fer públics, sent conscients que qualsevol contingut compartit en xarxes socials, encara que sigui només amb un grup reduït de contactes, està a un sol clic de fer-se públic (Grau, 2013). També depèn de nosaltres decidir quines xarxes socials usarem i amb quins objectius.

El monitoratge regular del que es diu de nosaltres ens permetrà de saber si la percepció que els altres tenen de nosaltres es correspon amb aquella que volem transmetre i, si no és així, reajustar l'estratègia.

Lectures recomanades

Per saber més sobre marca personal:

E-book *Reputación online para todos*, d'Óscar del Santo. Disponible a: <http://www.soyunamarca.com/reputaciononlineparatodos/>.

Marca pròpia, el blog d'Andres Pérez Ortega. Aquest autor té dos llibres sobre *personal branding*: *Marca personal* (ESIC) i *Expertología* (Alenta).

Soy mi marca, blog de la consultora *Soy mi marca*, dedicada a *personal branding*. Des del seu blog, es poden descarregar diversos llibres electrònics gratuïts. Disponible a: <http://www.soymimarca.com/>.

Neus Arqués (2012). *Y tú qué marca eres. 12 claves para gestionar tu reputación personal* (2.ª ed.). Alienta.

M. Royse (2013). «10 steps to building and managing your personal brand». *PR Daily*.

1.2.2. Reputació professional

La gestió de la nostra reputació personal és opcional (encara que recomanable), però la gestió de la reputació en un àmbit professional és un deure. De fet, la reputació de qualsevol treballador influeix en la reputació de la marca corporativa. Per exemple, si els treballadors parlen malament de l'empresa o si ofereixen una mala atenció al públic, això influirà en com percep el client l'empresa. No hem d'oblidar que els empleats són els principals ambaixadors de la marca.

Encara que el comportament de qualsevol treballador influeix en la reputació de la marca, el dels directors generals o CEO té una incidència més gran en la reputació corporativa, ja que els alts directius són les cares visibles que representen la marca. En aquest sentit, predicar amb l'exemple resulta essencial per evitar incoherències. Només hem de recordar els recents casos del sector bancari en què alts directius de conegudes entitats bancàries cobraven indemnitzacions milionàries mentre l'entitat era rescatada amb diners públics. (Més informació: http://www.elperiodicodearagon.com/noticias/economia/indignacion-indemnizaciones-millonarias-cajas-nacionalizadas_705379.html).

Com explica el professor de l'IESE, Guido Stein (Aced, 2010), el comportament dels directius incideix notablement en com és percebuda l'empresa i, per tant, en la seva reputació. Warren Buffet, el segon home més ric del món i una de les persones amb millor reputació dels Estats Units, explica que «costa vint anys construir-se una reputació i cinc minuts arruïnar-la. Si ho tens present, faràs les coses de manera diferent» (Amat, 2013).

Marcos de Quinto, president de Coca-Cola Espanya, considera que (Fundació CEDE, 2012):

«Por tener un cargo tienes, de alguna manera, que renunciar a ser tú. El cargo conlleva ciertas servidumbres, como el no manifestarte tú como persona porque puedes influir en la empresa, por lo que esa personalidad tuya debes tenerla guardada entre tus cuatro paredes, y lo que tengas que comentar perteneciente a tu vida pública debe estar sujeto a esa servidumbre».

Villafañe & Asociados (2012) consideren que «una bona gestió de la reputació constitueix un factor clau de lideratge». No en va, el lideratge és un dels set àmbits que avalua el model RepTrak a l'hora de valorar la reputació d'una empresa.

Vegeu també

El model Rep Trak es tracta en el subapartat 1.2.3. d'aquesta assignatura.

Diversos estudis demostren que les empreses els directius de les quals tenen presència a Internet obtenen repercussions molt positives tant en la imatge de la marca com en la relació amb clients i empleats (Gonzalo, 2012). Segons un informe elaborat per Brandfog (2012), el 78 % dels consumidors considera que la participació dels CEO en xarxes socials genera una millor comunicació, el 71 % diu que millora la imatge de la marca i el 64 % creu que s'ofereix una transparència més gran.

No obstant això, en el 2013 el 68 % dels CEO de les empreses del Fortune 500 no tenia presència en les principals xarxes socials (Twitter, Facebook, LinkedIn o Google Plus), segons un estudi de Ceo.com i DOM (2013). A Espanya, les dades no són millors. Una anàlisi duta a terme per Estudio de Comunicación (2010) i publicada en *El País* posava de manifest que l'ús de xarxes socials per part dels directius de les empreses de l'IBEX 35 era «pràcticament nul». (Més informació: http://elpais.com/diario/2010/09/12/negocio/1284297266_850215.html).

Els professionals (i les empreses) no haurien de veure el context digital com una amenaça, sinó com una oportunitat. El mercat necessita professionals amb actitud digital, que estiguin preparats per adaptar-se als canvis del context i per donar resposta a les noves necessitats de l'entorn.

1.2.3. Reputació empresarial

Segons el Fòrum de Reputació Corporativa, la reputació fa referència a com és percebuda l'empresa pels grups d'interès (*stakeholders*) i, per tant, és un concepte que depèn de la recepció i no de l'emissió. No obstant això, com ja hem comentat, les empreses poden participar activament en la creació de la seva reputació a partir del seu comportament. De fet, Villafañe & Asociados (2012) destaquen que la reputació corporativa:

«[...] es el reconocimiento que los *stakeholders* de una compañía hacen de su comportamiento corporativo en función del cumplimiento de sus compromisos y de la satisfacción de las expectativas de esos *stakeholders*».

Com expliquen Carreras, Alloza i Carreras (2013, pàg. 30):

«La buena reputación se basa en el buen hacer, es decir, el cumplimiento de las promesas que realiza cualquier organización, como respuesta a las expectativas de sus grupos de interés.»

Els grups d'interès són aquells que són capaços d'influir en el negoci (Lloyd, citat en Carreras i altres, 2013).

Malgrat ser una realitat intangible, les companyies no haurien de dubtar de la necessitat de gestionar la comunicació estratègica, ja que, com acabem de veure, està en joc la forma en què els públics perceben l'empresa (imatge) i l'opinió que es formen d'ella (reputació), dos factors que poden influir direc-

Lectures recomanades

Per saber més sobre marca corporativa:

Villafañe & Asociados (2014). «Reputación interna y marca empleador, dos caras de una misma moneda».

C. Thompson (2007). «The See-Through CEO». *Wired*.

tament en la decisió de compra d'un producte o servei: els clients difícilment compraran un producte que no coneixen, del qual tenen una opinió nefasta o del qual han rebut males referències.

D'altra banda, el compromís de l'alta direcció és essencial en la gestió de la reputació perquè, si aquesta no ho considera important, no li dedicarà recursos. A més, les empreses haurien de ser conscients que si elles no parlen, uns altres poden fer-ho en el seu nom. Existeixen nombrosos casos de suplantació d'identitat que ho demostren, com el cas de Burger King i el dels ministres Montoro i García-Margallo. (Més informació sobre aquests casos en <http://www.abc.es/tecnologia/noticias/20130218/abci-hackean-cuenta-twitter-burgerking-201302181853.html> i <http://www.europapress.es/portaltic/internet/noticia-periodista-italiano-suplanta-cuentas-twitter-cinco-ministros-espanoles-20120103184506.html>).

Per evitar situacions d'aquest tipus, una de les primeres coses que haurien de fer les companyies és reservar les seves marques a les diferents xarxes socials.

Encara que no existeixen mètriques estandarditzades per mesurar la reputació corporativa i el seu impacte en els resultats econòmics de l'empresa, hi ha algunes iniciatives que intenten quantificar aquest intangible. Dues de les més conegudes i acceptades per la comunitat empresarial són el RepTrak del Reputation Institute i Merco, creat per Justo Villafañe.

Malgrat ser difícil de mesurar, són nombrosos els autors i estudis (veure Carreras i altres, 2013) que conclouen que tenir una bona reputació és rendible perquè té efectes demostrats en el rendiment financer, en el valor de l'empresa, en els beneficis i en el control del risc.

«La reputación se ha convertido en un activo estratégico para las empresas. Negocios con buena reputación demuestran una capacidad diferenciadora para atraer inversiones, retener clientes y empleados, a la vez que construyen mayores niveles de satisfacción y fidelidad hacia sus productos y marcas. En la actualidad, la reputación corporativa es uno de los dos indicadores no financieros más populares en el mundo de las organizaciones, tanto privadas como públicas.»

Carreras, Alloza i Carreras, *Reputación corporativa* (2013).

Lectures recomanades

Per saber més sobre marca corporativa:

RepTrak del Reputation Institute (també en anglès). Disponible a: <http://reputationinstitute.es/acerca-de-reputation-institute/category/el-modelo-reptrak>.

Índex Merco de Justo Villafañe. Disponible a: <http://www.merco.info/es/countries/4-es>.

Corporate Excellence (2014). «La reputación corporativa como driver en la remuneración de empleados». Disponible a: <http://blog.corporateexcellence.org/reputacion/la-reputacion-corporativa-como-driver-en-la-remuneracion-de-empleados>.

Lectura complementària

Per a més informació sobre suplantació d'identitat en xarxes socials: *El País* (2011), «La suplantación de identidad se dispara en las redes sociales».

Beneficis de la bona reputació (Aced, 2010):

- Genera comportaments favorables en els grups d'interès.
- Augmenta la recomanació dels productes i serveis.
- Incrementa les vendes dels productes i serveis.
- Anima els inversors a apostar per l'empresa.
- Facilita la captació de talent.
- És un escut davant qualsevol crisi.
- Incideix directament i indirectament en el compte de resultats.

2. Com gestionar la reputació

2.1. Construcció de reputació: identitat, imatge i comunicació

La identitat corporativa és la base sobre la qual es construeix la reputació de la marca. Imatge i reputació són dos conceptes molt similars que es basen en com perceben els públics la identitat projectada per la marca. Analitzem cadascun d'aquests conceptes.

La **identitat corporativa** és el conjunt d'atributs que defineixen el caràcter o personalitat d'una organització. Són les característiques centrals, perdurables i distintives que identifiquen una organització i la diferencien de la resta d'organitzacions del seu entorn (Capriotti, 2009). Dit d'una altra forma, la identitat és l'ADN de l'organització i és imprescindible tenir-la clara abans de dissenyar el pla de gestió de la reputació.

Hi ha dos elements que configuren la identitat corporativa: la cultura corporativa i la filosofia corporativa. La cultura corporativa és el conjunt de creences, valors i pautes de conducta compartides i no escrites per les quals es regeixen els membres d'una organització (Capriotti, 2009). La filosofia corporativa són els principis en els quals es basa l'organització i es construeix a partir de tres elements:

- La **missió** defineix l'activitat de l'organització. Respon a la pregunta: què fa l'empresa?
- La **visió** és la perspectiva de futur i respon a: on vol arribar l'empresa?
- Els **valors** són els atributs que defineixen l'organització. Són la resposta a la pregunta: com es comporta l'organització?

«La identidad digital se fragmenta en miles de pedazos al tiempo que la tecnología es capaz de reconstruirnos para proyectar al mundo quiénes somos: es la identidad de dominio público. Nuestra reputación se desmembra en miles de hilos de información que se recomponen a cada instante y permiten a nuestros semejantes hacerse una idea de quiénes somos: un avatar, un formulario, una fotografía, un texto propio, un texto ajeno, un vídeo.»

Julen Iturbe-Ormaetxe, blog.consultorartesano.com, citat en Aced i altres (2009).

Filosofia corporativa de P&G

Vegem, per exemple, quina és la filosofia corporativa de P&G, la multinacional que comercialitza marques tan conegudes i diverses com Ariel, Fairy, Dodot, Evax, Ausonia, Pantene, Gillette i Clearblue, entre d'altres.

Una possible definició de missió podria ser «fabriquem productes d'higiene». No obstant això, en la seva pàgina web defineixen la seva missió d'aquesta forma: «Estamos centrados en mejorar el día a día de las personas y del planeta».

La definició de visió sol ser més aspiracional. Segons explica P&G, el seu propòsit és: «Ofrecemos productos de marca de calidad y valor superior que mejoran la vida de los

consumidores hoy y de las generaciones futuras. Como resultados, los consumidores nos recompensarán con liderazgo en ventas, ganancias y generación de valor, permitiendo prosperar a nuestra gente, nuestros clientes y a las comunidades en las que vivimos y trabajamos».

I els valors fonamentals que regeixen la seva activitat són:

- **Lideratge.** Som líders en les nostres diferents àrees de responsabilitat, amb un profund compromís d'aconseguir resultats de lideratge. Tenim una visió molt clara de cap a on ens dirigim. Enfoquem els nostres recursos a aconseguir objectius i estratègies guanyadores. Desenvolupem capacitats per dur a terme les nostres estratègies i eliminar barreres organitzacionals.
- **Propietat.** Acceptem la responsabilitat personal de cobrir les necessitats del negoci, millorar els nostres sistemes i ajudar els altres a millorar la seva efectivitat. Ens considerem amos del nostre negoci: tractem els actius de la companyia com a propis i tenim present l'èxit a llarg termini.
- **Integritat.** Sempre tractem de fer el que és correcte. Som honests i francs amb cadascun de nosaltres. Operem sempre dins del marc de la Llei. Tenim presents els valors i principis de P&G en cadascuna de les nostres accions i decisions. Fonamentem les nostres propostes amb dades i amb honestedat, incloent-hi el reconeixement dels riscos involucrats.
- **Passió per guanyar.** Estem decidits a ser els millors posant tot el nostre esforç en el que realment és important. No ens conformem amb l'estat actual del negoci i busquem sempre noves opcions que ens permetin de ser més eficients. Tenim un gran desig per millorar i per ser líders en el mercat.
- **Confiança.** Respectem els nostres companys de P&G, els nostres clients i els nostres consumidors, i els tractem de la mateixa manera en què volem ser tractats. Tenim confiança en la capacitat i en les intencions dels altres. Creiem que els nostres col·laboradors treballen millor quan existeix un ambient basat en la confiança.

Filosofia corporativa de Danone

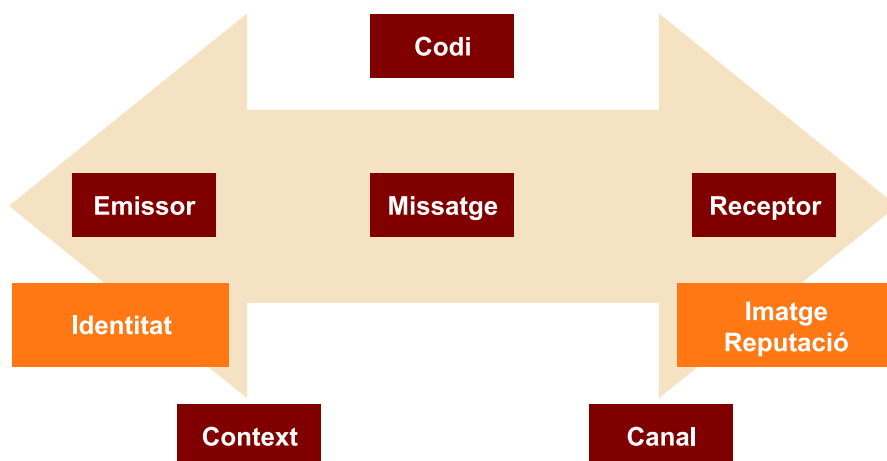
Vegem un altre exemple. Com podríem definir la missió de Danone? Podríem dir que «Danone fabrica productes làctics». No obstant això, la seva definició va molt més enllà. La marca explica a la seva pàgina web que «la filosofía de Danone es un sueño compartido» i ho exposa amb aquestes paraules: «En Danone nuestro objetivo principal es cuidar de tu salud, por ello hemos trabajado siempre para traerte cada día los productos más saludables, con los mejores sabores y la mayor variedad posible. Y así conseguir ser una empresa símbolo de calidad, innovación y buen gusto».

Els seus valors són:

- **Entusiasme.** Els desafiaments són una gran oportunitat i a Danone ens esforcem a trobar solucions que s'adaptin a tu, gràcies a l'afany de superació, l'audàcia i la passió que posem en tots els nostres projectes.
- **Obertura.** La diversitat és una font de riquesa incalculable, que ofereix in comptables possibilitats d'actuació a aquells que sentim la curiositat necessària per investigar nous camins. Per això, a Danone intentem enfrontar-nos als canvis tractant-los com a ocasions per millorar, i abordant-los d'una manera àgil, pragmàtica i flexible, amb la finalitat d'aconseguir solucions simples i eficaces que satisfacin les noves necessitats.
- **Humanisme.** Treballem per a les persones i, per a això, és necessari tenir en compte els seus gustos, opinions o demandes. Desitgem compartir idees i solucions amb els nostres consumidors, procurant sempre respectar les ideologies, tan variades, d'un món plural. A més, i ja que Danone és una empresa responsable amb l'entorn en què desenvolupa la seva activitat, la seva producció es fa amb el respecte més gran cap al medi ambient.
- **Proximitat.** Danone és una marca propera i accessible, que sempre atén els seus consumidors, i està prop d'ells, responent a la confiança que dipositen en nosaltres. Per això, l'empatia és tan important per a nosaltres; perquè estem convençuts que la credibilitat cal guanyar-la amb un treball continu i participatiu.

Com veiem, la identitat depèn de l'organització, que és l'encarregada de definir-la i projectar-la entre els seus públics per aconseguir que aquests es formin una bona imatge d'ella (Villafañe, 1999). És a dir, que l'empresa o institució defineix la seva identitat corporativa i la comunica (emissor), i quan els públics (receptors) reben el missatge i l'interpreten, el que perceben és la imatge d'aquesta organització (veure figura 1).

Figura 1. Esquema bàsic de la comunicació de Shannon-Weaver (1949) adaptat al nou context digital



Imatge és com els públics perceben i interpreten la identitat que l'organització transmet. Es tracta d'un concepte molt similar al de reputació, per la qual cosa moltes vegades s'usen com a sinònims. La principal diferència que apunten els experts fa referència al marc temporal. Jordi Xifra (2011) explica que «la imatge és com una instantània d'un moment donat, mentre que la reputació és un judici d'opinió sobre un lapse de temps més extens». I estableix un símil amb les arts visuals: «la reputació és a la imatge el que el cinema és a la fotografia». És a dir, que la reputació seria la imatge sostinguda al llarg del temps.

Perquè la identitat sigui coneguda pels públics i contribueixi a la imatge i reputació que aquests es formen de l'empresa, és necessari donar-la a conèixer. Per aconseguir-ho, és indispensable dissenyar un pla de comunicació i màrqueting.

L'idoni és que identitat i imatge i reputació coincideixin, és a dir, que allò que el receptor percep sigui el que l'organització desitja transmetre, però això no sempre és així. Quan no es dona aquesta coincidència, existeix un problema de coherència. En aquest cas, l'empresa ha d'analitzar el procés de comunicació per intentar descobrir on s'ha produït la fallada, si en l'emissió o en la recepció del missatge.

Danone

Per exemple, com hem vist, Danone considera que el seu objectiu principal és «cuidar de la teva salut, per això hem treballat sempre per portar-te cada dia els productes més saludables, amb els millors sabors i la varietat més gran possible. I així aconseguir ser una empresa símbol de qualitat, innovació i bon gust». Imaginem que els seus clients la percebessin com una marca antiquada que ven els mateixos productes des de fa anys i que no ha sabut renovar-se. Diríem que existeix una incoherència entre el que la marca

diu ser i com és percebuda, i que la marca hauria d'engegar una auditoria per descobrir en quin punt del procés comunicatiu s'està produint la fallada.

Identitat i imatge no són sinònims

La identitat corporativa és el que l'organització pensa de si mateixa, mentre que la imatge és el que els públics pensen de l'organització (Xifra, 2011). La identitat és un concepte que depèn de l'emissor, mentre que la imatge depèn del receptor.

Com veiem, tant la imatge com la reputació són conceptes abstractes que depenen de la percepció dels públics. Per saber si les percepcions dels públics canvien, és necessari fer enquestes i estudis d'opinió, que requereixen una inversió econòmica considerable, encara que actualment hi ha altres mètodes més assequibles per conèixer l'opinió dels públics, com analitzar els comentaris que aquests fan sobre l'organització en xarxes socials o en blogs.

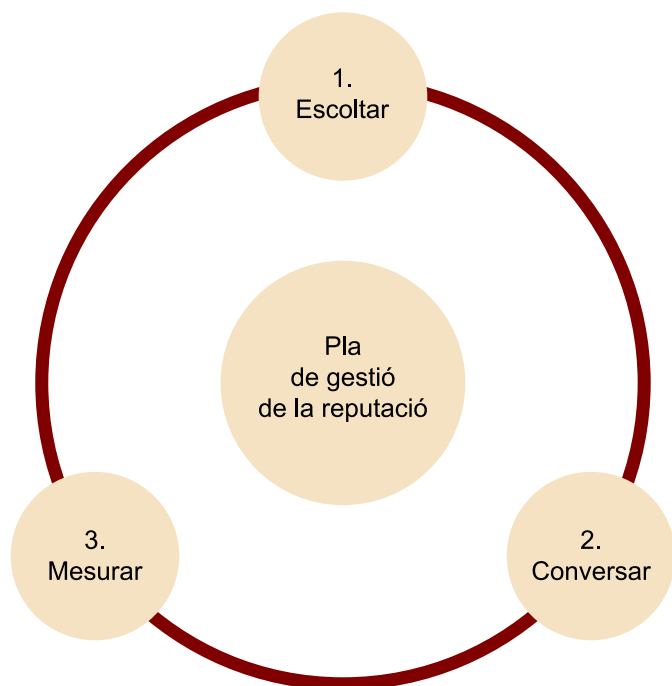
Aquesta naturalesa intangible fa que els resultats de la reputació siguin difícils de mesurar i aquesta dificultat fa que moltes vegades la direcció de les organitzacions no vegi clara la necessitat de gestionar la seva reputació.

2.2. Pla de gestió de la reputació

Encara que la reputació no es pot gestionar directament, ja que no es poden gestionar les percepcions ni les opinions de les persones, sí que es poden gestionar el comportament organitzatiu i les seves relacions amb els públics (Fombrun, 1996). És a dir, es pot gestionar el que l'empresa fa i diu de sí mateixa, i com es relaciona amb els seus públics d'interès o *stakeholders*.

Per fer aquesta gestió de manera estratègica en l'àmbit digital, proposem un pla en tres passos: escoltar, conversar i mesurar (figura 2). A continuació, veurem en què consisteix cada fase a partir d'un cas fictici que ens permetrà de posar en pràctica el que anem explicant.

Figura 2. Pla de gestió de la reputació en tres passos

**Lectures recomanades**

Per saber més sobre aquest model de gestió de la reputació:

N. Arqués; C. Aced (2010). *Reputación 2.0*. Materials docents de la UOC. Fundació UOC.

A. Beal (2008). *Radically transparent*. Wiley.

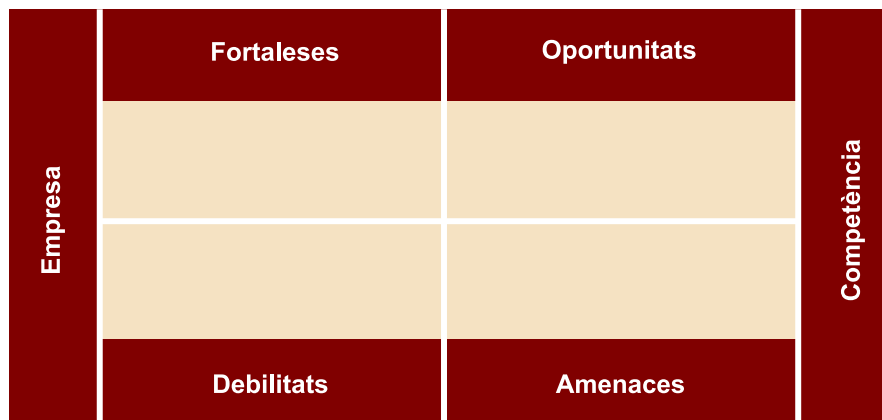
2.2.1. Escoltar

Per gestionar la reputació d'una marca, el primer que necessitem és conèixer quin és el punt de partida: qui parla de la marca? On parlen d'ella? Què diuen? Què diu la marca de si mateixa?

A més d'investigar la marca pròpia, és important també fer una anàlisi de la competència: què diuen els competidors de si mateixos? Qui parla dels competidors i què diuen? En quins canals? D'aquesta forma, podrem comparar la situació de la marca amb els resultats de la competència.

Les dades recollides en aquesta fase de recerca inicial les recollirem en una DAFO (debilitats, amenaces, fortaleces, oportunitats), l'estructura de les quals pot veure's en la figura 3.

Figura 3. Esquema de l'anàlisi DAFO



Conèixer la situació de l'empresa

Imaginem que som Fleques Sanchís¹, una cadena de fleques que té quatre establiments a la ciutat de Barcelona. Els nostres trets distintius són els productes artesans, elaborats amb matèries primeres de primera qualitat, els productes sense gluten i el bon tracte que oferim als clients.

⁽¹⁾ Marca i cas ficticis creats amb finalitats docents. Qualsevol semblança amb la realitat és només una mera coincidència.

Definim la nostra missió com «fer felices les persones a través d'una alimentació sana i equilibrada». A més de vendre pa i altres productes, com ara pastes i rebosteria, també oferim servei de cafeteria perquè els clients puguin degustar els nostres productes sense sortir de l'establiment, en un entorn agradable i relaxat.

Fleques Sanchís va obrir el seu primer establiment el 1994 i, a força de molta dedicació i bons productes, va aconseguir fer-se un buit als barris en els quals té presència: Les Corts i Sants. No obstant això, des de fa un parell d'anys ha vist com la seva facturació disminuïa davant l'obertura de noves fleques que venen més barat productes de menys qualitat.

Fa uns dies, un client habitual li va comentar a l'amo, Jaume Sanchís, que havia llegit alguns comentaris no gaire bons sobre Fleques Sanchís a Facebook, i això va fer saltar les alarmes. Jaume Sanchís feia temps que estava pensant a potenciar la seva presència a la Xarxa (de moment, només disposen d'una pàgina web que actualitzen molt poc) i, en descobrir això, ha decidit posar en marxa un pla de gestió de la reputació del seu negoci.

Amb aquest objectiu, i amb l'ajuda d'una agència especialitzada en gestió de la reputació digital, el Jaume comença una recerca inicial per saber què es diu de Fleques Sanchís a Internet.

En primer lloc, fan una cerca en les hemeroteques digitals dels diaris i a les pàgines web de les emissores de ràdio i televisió (algunes compten amb bons cercadors). Els únics resultats que obtenen són un parell d'anuncis que van

posar en la revista local de Sants i una breu menció en un article que es va publicar fa un any amb motiu de la festivitat de Sant Joan, en el qual van entrevistar el Jaume per saber com es preparen les coques artesanals de fruita i crema, tradicionals en aquesta data.

En segon lloc, utilitzen els motors de cerca d'Internet, tant generalistes (Google, Bing) com especialitzats en mitjans socials (Socialmention, Icerocket). En aquests dos últims, se subscriuen per RSS als resultats de cerca per a les paraules clau «Fleques Sanchís» i «Jaume Sanchís», de manera que quan es publiqui un nou contingut a Internet que inclogui aquestes paraules, rebran un avís en el seu lector de RSS.

Els lectors de RSS

Els RSS (*real simply syndication*) són una tecnologia que permet la distribució automàtica de continguts a través de la Xarxa i serveix per enviar actualitzacions als lectors de *feeds*.

Un lector de *feeds* rep automàticament les actualitzacions de les pàgines amb tecnologia RSS a les quals prèviament ens hem subscrit: notícies, apunts, etc. Dos lectors de RSS molt utilitzats són Feedly i Netvibes.

A més, creen alertes per a les mateixes paraules de cerca en Google Alerts i Talkwalker. També es crea un panell de seguiment en Hootsuite, que des d'un únic lloc permet de gestionar l'activitat en diverses xarxes socials i fer un seguiment de les paraules clau que interessin. D'aquesta manera, automatitzen el seguiment de l'actualitat relacionada amb la fleca i el sector.

Gestors de comptes en mitjans socials

Hi ha aplicacions que permeten de gestionar els comptes de diverses xarxes socials des d'un únic lloc, de manera que faciliten el seguiment i l'actualització de continguts. Hootsuite i Tweetdeck són dos dels gestors de comptes més coneguts.

A la pàgina d'ajuda de Hootsuite trobareu informació sobre el funcionament d'aquesta eina. També podeu consultar aquest vídeo tutorial: <http://www.eldiariofenix.com/content/primeros-pasos-en-hootsuite-claves-y-consejos-por-obdefinido>.

Existeixen empreses que es dediquen a fer aquest tipus de seguiments, però com que el pressupost amb el qual compta Fleques Sanchís és bastant ajustat, decideixen d'usar aquestes eines gratuïtes.

També fan una cerca en Boardreader, una eina que busca en fòrums, i repeteixen la consulta en els cercadors de les principals xarxes socials: Facebook, Twitter, Google+, etc. En aquests casos, la cerca es basa en la informació pública i no té en compte els continguts compartits de manera privada només amb alguns usuaris.

Així, descobreixen dos esments més:

- Un comentari en un grup de Facebook d'un client que critica la qualitat de les baguets de Fleques Sanchís, «que si les compres al matí, a l'hora de sopar semblen xiclet». Aquest comentari és de fa un parell de setmanes i té 15 «m'agrada».
- Dues mencions en un fòrum d'Enfemenino.com, en el qual una persona ha preguntat on es poden trobar magdalenes i rebosteria apta per a celíacs a Barcelona, i una noia ha respost que a Fleques Sanchís tenen una bona oferta de productes sense gluten.

Eines gratuïtes

Existeixen moltes eines gratuïtes per fer cerques a la Xarxa. En el wiki, es poden consultar més eines de monitoratge en línia: <http://wiki.kenburbarry.com/>.

Com hem vist en l'exemple, és recomanable no limitar-se a buscar el nom de l'empresa, sinó ampliar la cerca als noms dels principals directius i de les marques dels principals productes i/o serveis, en funció de cada cas. Això ens donarà una radiografia molt més completa de la situació en la qual es troba l'empresa.

És recomanable elaborar taules de seguiment per recollir els principals resultats d'aquesta recerca. Leiva-Aguilera (2012, pàg. 34) proposa aquest model (figura 4).

Figura 4. Taula de seguiment de mencions a Internet

Concepte / paraula clau:

	URL del resultat	Títol	Comentari	Puntuació	Urgent
1					
2					
3					
...					
Total					

On:

- *URL* és la direcció web de la pàgina on apareix la menció.
- *Títol* és el títol de l'article.
- *Comentari* és qualsevol observació del contingut que ens resulti útil des del punt de vista de la reputació de la marca.
- La *puntuació* serveix per valorar si la menció és positiva (+1), neutra (0) o negativa (-1). Per exemple, una menció a la marca en una notícia d'un diari digital podríem considerar-la positiva (+1) o neutra (0). Una queixa d'un client a Twitter seria negativa (-1).

Vegeu també

La gestió de crisi es tracta en profunditat en el subapartat 3.1 d'aquesta assignatura.

- La casella d'*urgent* la marcarem en les mencions que hàgim puntuat de manera negativa. Això ens indicarà que estem en una situació delicada, que és susceptible de convertir-se en crítica en funció de com evolucioni.

S'hauria de crear una taula per a cada terme de cerca. Un full de càlcul (per exemple, d'Excel) pot ser útil per recollir aquesta informació i tenir un registre periòdic.

Conèixer la situació de la competència

A més de monitoritzar en quina situació es troben les Fleques Sanchís, també analitzen la competència usant les mateixes eines. En aquesta recerca, descobren que:

- Les fleques del grup Granier² són la seva competència més gran a la Xarxa. Tenen presència a Facebook, Twitter i Instagram. S'identifiquen dues valoracions positives a Google+, una recomanant el pa de nous i una altra celebrant l'amplitud de les cafeteries.
- Altres fleques del barri no tenen una presència forta a Internet i no detecten cap menció en xarxes socials.
- Cap fleca del barri està posicionada com a especialista en productes per a celíacs.

⁽²⁾En aquest subapartat s'esmenten botigues o marques reals només a títol il·lustratiu, per ajudar l'estudiant a comprendre millor l'abast de les accions que es desenvolupen en la fase de recerca.

A partir de la informació que obtenen en aquesta anàlisi, elaboren una DAFO (figura 5) que recull les debilitats i fortaleces de l'organització, i les amenaces i oportunitats que ofereix el context.

Figura 5. DAFO de Fleques Sanchís

Fortaleses	Oportunitats
<ul style="list-style-type: none"> • 20 anys de presència als barris de Sants i Les Corts de Barcelona. • Matèries primeres de primera qualitat. • Especialitzats en productes sense gluten. • Especialitzats en productes artesans. • Molt coneguts a Sants i Les Corts. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interès creixent en la societat per l'alimentació sana i saludable. • Augment de casos detectats d'intolerància al gluten. • Interès creixent pels productes artesans. • Gran interès pel DIY (<i>do it yourself</i>) i pels tallers per aprendre a fer pa, pastissos, etc. • Alguns clients recomanen els productes sense gluten de Fleques Sanchís en fòrums en línia.
<ul style="list-style-type: none"> • Els preus de Fleques Sanchís són més alts que els d'altres fleques. • La marca té poca presència en línia: només una pàgina web, poc actualitzada. • No té perfils en xarxes socials 	<ul style="list-style-type: none"> • Prolifera les fleques que venen a preus molt baixos. • Altres fleques tenen més presència a Internet i més treballada. • Hi ha alguns comentaris negatius sobre Fleques Sanchís en xarxes socials.
Debilitats	Amenaces

2.2.2. Conversar

Una vegada feta la recerca, podem fer-nos una idea del que es diu a Internet sobre la marca. Hem detectat algunes mencions i arriba el moment de passar a l'acció.

Passar a l'acció

Seguint amb el cas de Fleques Sanchís, hem vist que hi havia dues mencions en la revista local de Sants (un anunci i un article), una menció negativa en un grup de Facebook i una de positiva en un fòrum.

En aquesta fase, Jaume Sanchís ha de valorar:

- Si vol respondre o no els comentaris en xarxes socials i fòrums.
- Si ho fa, què respondrà i on ho farà.

Abans de decidir-se a respondre, el Jaume haurà de definir els objectius que desitja aconseguir. Tenint en compte la recerca inicial, posicionar-se com a especialista en productes sense gluten pot ser una bona forma de diferenciar-se de la competència, així doncs, donar visibilitat a aquesta característica a la Xarxa pot ser un bon començament.

Fleques Sanchís té una pàgina web que hauria d'actualitzar més sovint. Fins i tot podria plantejar-se dotar-la de format blog i anar publicant regularment posts sobre els beneficis del pa, els aliments sense gluten i recomanacions i receptes per qui desitgi fer pa a casa (al cap i a la fi, ells també venen farina). A més, haurien de valorar la idoneïtat de crear-se una pàgina a Facebook i de tenir presència en altres xarxes socials com Pinterest o Instagram, on el contingut gràfic és el protagonista, i podrien mostrar els seus productes. L'elecció d'unes plataformes o unes altres dependrà dels objectius marcats i dels públics amb els quals l'empresa vulgui comunicar-se.

Fet això, serà el moment de definir els missatges que es transmetran a cada públic i definir les accions més apropiades perquè el procés comunicatiu sigui reeixit. Aprofundireu en aquesta fase en la unitat de *social network*, en la qual aprendreu a dissenyar un pla de *social media*.

Alguns aspectes que cal tenir en compte

La fase de conversa és l'etapa de planificació de la presència digital a Internet. Abans de prendre cap decisió, és important tenir en compte algunes particularitats de la gestió de la reputació en l'entorn digital.

En primer lloc, cal entendre que conversar significa publicar continguts en les nostres plataformes (web, blog, xarxes socials), però també participar en les converses iniciades per uns altres (comentar en el seu blog, participar en grups de Facebook o de LinkedIn, participar en fòrums, etc.) que ens interessin, bé perquè parlen de la marca, bé perquè parlen del sector o d'altres temes relacionats amb la nostra activitat. No podem esperar que totes les persones que formen part dels nostres grups d'interès vinguin a buscar-nos a casa nostra (els nostres espais), sinó que hem de ser proactius i anar-los a buscar allà on ja estan participant. A més, aquesta participació activa ens ajudarà a crear una comunitat entorn de la marca.

D'altra banda, recordem que el nostre discurs en xarxes socials ha de basar-se en la nostra filosofia corporativa: el que la marca és, com es defineix, què desitja aconseguir. Per tant, abans d'iniciar el pla de gestió de la reputació, és essencial definir la missió, visió i valors corporatius, que seran el full de ruta de la presència corporativa a la Xarxa.

Lectura recomanada

Per conèixer una altra metodologia per fer una auditoria de reputació digital:

J. Leiva-Aguilera (2012).
Gestión de la reputación online.
Barcelona: Editorial UOC.

En segon lloc, com ja hem vist, els mitjans socials faciliten la participació a la Xarxa. És a dir, que qualsevol pot estar parlant de la nostra marca, per això és important monitoritzar les converses de forma regular.

Gestionar de forma proactiva la reputació digital significa escoltar i conversar. A l'hora de parlar de la marca, podem ser nosaltres mateixos els que parlem d'ella en primera persona, però també podem incentivar que siguin uns altres els que parlin de nosaltres. Per fomentar aquests esments, es pot engegar una campanya de relació amb els periodistes (una cosa que ja es feia abans de l'aparició d'Internet) i amb els influents digitals (que en realitat consisteix a traslladar el que ja es feia amb els mitjans fora de línia a l'entorn en línia).

Lectures recomanades

Per a més informació sobre la relació amb influents digitals:

E. Sanagustín (2007). «Blogmarketing. Manual de buenas prácticas».

Diversos autors (2014). Influencers y autoridad en medios sociales. Llibre electrònic recopilatori del segon #CarnavalRRPP.

Augure (2014). "Whitepaper Influencers Strategy: How to attract and engage your key influencers". Web d'Augure.

J. DeMers (2014). «How To Get Industry Influencers To Boost Your Social Media Reach». *Forbes*.

Quan la marca parla de si mateixa, sol adoptar un to corporatiu. Quan són altres persones les que parlen d'ella, el seu discurs sol ser més personal i proper i pot resultar més creïble. Només hem de pensar que, quan preparem les vacances i busquem un hotel, ens fiem més dels comentaris d'altres viatgers en webs de comentaris com TripAdvisor que de la informació que apareix en la pàgina web de l'hotel. És el poder de la recomanació, que Internet amplifica.

Gestionar i participar en les converses que es produeixen a la Xarxa al voltant de la marca ens permetrà de crear una comunitat entorn d'ella. És convenient cuidar aquesta comunitat (conèixer-la, estar en contacte amb ella, aportar valor), perquè la seva col·laboració serà molt útil en situacions de crisi, com veurem en el tercer apartat d'aquesta unitat.

Finalment, és important tenir en compte que cal gestionar la reputació en un àmbit extern, amb els públics externs (clients, comunitat, accionistes) però també amb els interns (treballadors, proveïdors). Com ja hem comentat, els treballadors poden ser els millors ambaixadors de la marca, però també els seus detractors més potents. A més, en l'entorn digital, la línia que separa la comunicació externa i interna és cada vegada més fina. Com explica Francesc Grau (2011), «ja no existeix comunicació exclusivament privada».

2.2.3. Mesurar

Després d'engegar el pla de gestió de la reputació, es podria pensar que ja s'ha acabat el treball, però és necessari avaluar els resultats per veure si estem aconseguint els objectius que ens hem proposat. Si no és així, convindrà reajustar l'estratègia. Com veiem, això suposaria tornar al segon punt del pla.

En realitat, convé entendre aquests tres passos (escoltar-conversar-mesurar) com un cicle que mai acaba (per aquest motiu, en la figura 2 es presenten en forma de cercle): per poder valorar els resultats haurem de tornar a monitoritzar i, si veiem que no estem aconseguint els objectius, haurem de replantejar-nos la fase de conversa i la planificació que havíem dissenyat.

Per mesurar els resultats, cal definir prèviament uns indicadors que permetin d'avaluar-los. Aquests indicadors o *KPI* (*key performance indicators*) són variables mesurables que permeten d'analitzar l'evolució del nostre treball.

Els indicadors depenen dels objectius i de les accions que hàgim definit. Existeixen formes d'avaluació més o menys estàndard, com les enquestes d'opinió; analitzar les opinions que els internautes comparteixen a la Xarxa: en xarxes socials, en blogs, etc.; l'augment del nombre de seguidors en xarxes socials i en blogs; analitzar les repercussions aparegudes en mitjans de comunicació, etc. Tanmateix, l'important és tenir clar que els indicadors d'avaluació s'han d'ajustar a cada cas i que, per tant, seran diferents en cada pla de gestió de la reputació.

Per exemple, no serviran els mateixos indicadors per valorar els resultats del pla si el nostre propòsit és posicionar l'empresa com a referent en el sector, que si el que interessa és millorar la visibilitat de l'organització a la Xarxa.

A continuació, apuntem possibles indicadors que poden servir de guia a l'hora de definir els KPI, encara que treballareu aquest apartat de forma més exhaustiva en la unitat de *social networks*.

Si l'objectiu és millorar l'autoritat:

- Ser citat en blogs, diaris, revistes, etc.
- Ser esmentat com a cas d'èxit en estudis i conferències.
- Enquestes i estudis d'opinió.

Si l'objectiu és incrementar la influència:

- Enquestes i estudis d'opinió.
- Fans a Facebook.
- Seguidors a Twitter.
- Subscriptors del blog, del canal de YouTube, de Slideshare, etc.

- Subscriptors al butlletí d'informació o revista corporativa.

Si l'objectiu és augmentar la participació:

- Correus electrònics rebuts en el correu electrònic de la revista corporativa.
- Comentaris en el blog.
- Comentaris i valoració del contingut a Facebook, a YouTube, etc.
- Mencions, repulades i respostes a Twitter.

Si l'objectiu és incrementar la notorietat:

- Nombre de visites al blog.
- Augment del tràfic en la web corporativa.
- Mencions en blogs, diaris, revistes, etc.
- Enquestes i estudis d'opinió.

Lectures recomanades

Per saber més sobre els índexs de mesurament de la reputació en línia, algunes eines com Klout i Peerindex es presenten com a índexs de reputació, encara que en realitat mesuren l'activitat d'un usuari en xarxes socials sobre la base d'un algorisme. Alguns articles sobre aquest tema:

J. Fernández (2011). «What does Klout Measure?», en *The Official Klout Blog*.

R. Jiménez Cano (2013). “Klout, reis de la influència social”. Entrevista a Joe Fernández, conseller delegat de Klout. En *El País*.

R. Menéndez Parra (2011). «Redefiniedo a Klout: un juego social de notoriedad».

És recomanable combinar els indicadors quantitius amb els qualitius. És a dir, en lloc de limitar-se a mesurar el nombre de seguidors o el nombre de mencions, caldria tenir en compte també indicadors qualitius, com l'anàlisi del tipus de seguidors que tenim en xarxes socials i de les mencions que apareixen en mitjans: deixen bé l'empresa?, la critiquen? etc.

Si només ens fixem en els nombres, podem arribar a conclusions equivocades. Per exemple, si els nostres objectius són aconseguir notorietat i millorar la reputació, i tenim molts comentaris a Facebook, podem creure que això significa que el nostre pla funciona. Però si la majoria de comentaris que rebem són negatius, això afecta negativament la nostra reputació. I, per tant, significa que alguna cosa està fallant en el nostre pla.

3. Gestió de crisi de reputació a Internet

3.1. Què és una crisi?

Segons la definició del *Diccionari de la llengua catalana*, una crisi és un canvi bruscat i inesperat. En l'àmbit de la comunicació, una crisi és un:

«[...] cambio repentino entre dos situaciones, que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario), frente al cual la organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno y externo ante sus públicos.»

J. L. Piñuel (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*.

No obstant això, cal no confondre qualsevol incident amb una crisi. Com explica Eva Moya (2014) en *Intel·ligència en xarxes socials*:

«La mayoría de las posibles situaciones críticas son simples sustos, que bien gestionados por el *community manager* evitan los futuros incendios.»

Iberia

Un bon exemple d'això seria una piulada dirigida a Iberia a l'abril del 2014, en la qual una persona explica que un nen de 5 anys que havia de volar aquella mateixa nit té mononucleosis, no podrà volar i es queixa que la companyia no li retorna els diners per no haver contractat l'assegurança. En menys de 10 minuts, l'aerolínia respon (veure: <https://twitter.com/iberia/status/459338597116551168>) a la menció i es posa al seu servei per intentar d'ajudar-lo. Tres hores després de la primera piulada, l'usuari publica un altre missatge on agraeix a Iberia l'atenció rebuda i que li hagin solucionat el problema.

Haver fet cas omís d'aquesta piulada podria haver desencadenat una crisi de reputació digital, però gràcies a la ràpida gestió per part de la companyia, l'amenaça es va convertir en una oportunitat que va permetre a l'empresa enfortir la seva imatge.

3.2. Pautes per gestionar una crisi de reputació digital

Quan es parla de gestió de comunicació de crisi, sempre es diu que l'ideal seria poder anticipar les crisis i evitar-les, però això no sempre és possible. El que sí que pot fer l'empresa és tenir un pla de crisi per saber com actuar quan aquesta es produeixi. Aquest pla hauria d'incloure els principals escenaris possibles que poden donar-se i la forma de gestionar cadascun d'ells. Encara que això seria l'ideal, la veritat és que moltes empreses ho dissenyen després de patir una crisi de reputació en línia.

Lectures complementàries

Nestlé va redissenyar la seva estratègia de comunicació en línia després de la crisi que va provocar Greenpeace perquè la marca usava en la fabricació de Kit-Kat un oli que provenia dels boscos d'Indonèsia i estava contribuint a la desforestació de la zona. Articles que expliquen aquest cas:

C. Aced (2010b). «Crisi de reputació digital (Nestlé) o com aprofitar la Web 2.0 com a mitjà de denúncia (Greenpeace)». En *Blog-o-corp*.

P. A. Gómez (2013). «Caso Kit-Kat. Una mala estrategia de Social Media». Al blog *Comunicació Interactiva* de la Universitat de Vic.

Greenpeace (2010a). «Greenpeace denuncia la relació de Nestlé amb la desforestació a Indonèsia». *Web de Greenpeace*.

Greenpeace (2010b). «Tras la campaña de Greenpeace, Nestlé dejará de utilizar aceite de palma procedente de la destrucción de los bosques tropicales». *Web de Greenpeace*.

A. Ionescu-Somers; A. Enders (2012). «How Nestlé dealt with a social mitjana campaign against it». *Financial Times*.

Encara que no existeixen fórmules màgiques per gestionar correctament una crisi de reputació a Internet, sí que hi ha algunes consideracions que convé tenir en compte davant qualsevol situació crítica en l'àmbit digital. Les descobrirem a continuació, a partir d'un incident que viu Fleques Sanchís³.

La millor forma d'abordar una crisi és evitar-la, però no sempre és possible, ja que, com la mateixa definició del concepte indica, sol ser un esdeveniment inesperat. No obstant això, es pot intentar anticipar les causes que podrien desembocar en una situació crítica i preveure els possibles danys que l'organització podria sofrir.

Encara que cada crisi és única, totes solen seguir un patró comú (Piñuel i Westphalen, 1993, citats per Fita, 2004):

- **Fase preliminar.** Es perceben certs signes precursors, com el descontentament dels consumidors, alertes en la cadena de producció, problemes amb algun producte, etc.
- **Fase aguda.** La crisi esclata i els mitjans de comunicació li donen cobertura màxima.
- **Fase crònica.** Es produeixen accions i reaccions. Els esdeveniments se succeeixen: s'inicia una investigació, es demanen responsabilitats, s'intenta solucionar el problema, etc.
- **Fase posttraumàtica.** La crisi es dona per finalitzada i arriba el moment de fer balanç. Pot ser necessari prendre decisions traumàtiques, com ara acomiadaments, reestructuracions, etc.

L'idoni és començar a actuar en la fase preliminar. Davant una crisi, aquests són els passos que convindria seguir (Xifra, 2010) i que es corresponen amb cadascuna de les etapes que acabem de veure. En cada apartat s'indica què es pot fer abans que la crisi esclati, per prevenir-la, i com actuar una vegada hagi esclatat.

3.2.1. Identificació de conflictes potencials

Val més curar-se

⁽³⁾Es tracta d'un cas pràctic fictici, amb finalitats docents, que no pretén ser un model de la correcta gestió d'una crisi sinó servir de fil conductor que faciliti la comprensió d'aquest apartat. No existeixen solucions unívokes: cada cas és únic.

Per poder començar a solucionar els problemes, primer hem de saber a què ens enfrontem o de què ens hem de defensar. Aquest és el moment d'identificar possibles conflictes, a través de *brainstormings*, de seguiment de l'actualitat, d'informes d'experts, etc.

Quan la crisi ja ha esclatat

El monitoratge regular és essencial per poder detectar una crisi de reputació digital. Si detectem un esment negatiu en blogs, xarxes socials o qualsevol altre espai digital, convé fer un seguiment de l'evolució d'aquest esment: quina difusió té, qui la comparteix i on, si algú la comenta en altres llocs de la Xarxa, etc.

Fleques Sanchís fa una escolta activa del que es diu sobre ella a la Xarxa. Quan preparava el seu pla de gestió de la reputació, en la fase de recerca inicial va descobrir un comentari en un grup de Facebook d'un client que criticava la qualitat de les baguets i deia que: «si les compres al matí, a l'hora de sopar semblen xiclet». El comentari era de feia un parell de setmanes i tenia llavors 15 «m'agrada». El Jaume va decidir de seguir de prop aquest comentari i així va descobrir, uns dies més tard, que de forma sobtada tornava a generar un gran interès (feia una setmana que no tenia nous «m'agrada» o comentaris): en poques hores aconseguia més de 50 «m'agrada» i 10 nous comentaris de persones que donaven la raó al client.

Gràcies a les alertes que havia creat a Socialmention, Icerocket i Talkwalker, el Jaume descobreix que un altre client ha publicat una queixa a Twitter també relacionada amb la qualitat del pa, i que aquest és l'origen del repunt d'activitat detectat en l'antic comentari de Facebook.

Vegeu també

Les alertes en Socialmention, Icerocket i Talkwalker es tracten en el subapartat 2.2.1 d'aquesta unitat.

La importància d'escoltar

La crisi viscuda per l'empresa fabricadora de cadenats Kryptonite mostra la importància de l'escolta activa a Internet per anticipar les crisis: IABC (2006), «Kryptonite's Crisi Response», *IABC blog*.

3.2.2. Valoració i fixació de prioritats

Val més curar-se

Una vegada identificades, cal ordenar les possibles fonts de conflictes per prioritats, segons afectin més o menys l'organització.

Quan la crisi ja ha esclatat

Hem de ser conscients que a Internet tot és més ràpid que fora d'ella i que, per tant, és possible que el problema s'estengui ràpidament pels blogs i les xarxes socials.

El primer pas és valorar la situació; el segon, respondre (Aced i altres, 2009; Aced, 2013). A l'hora de fer aquesta valoració, convé plantejar-se aquests aspectes:

a) Naturalesa del missatge: la informació publicada és certa o és falsa?

b) Tipus d'emissor:

- On apareix la referència? (blog, xarxa social, vídeo, etc.).
- Qui l'ha publicat?

c) Abast:

- Quina és l'autoritat de la persona que ha publicat la informació?
- Hi ha comentaris o reaccions? De quin tipus són?
- Té molts seguidors?
- En quina posició apareix en els resultats dels cercadors?

d) Amplificació:

- Quantes referències hi ha? Qui s'ha fet ressò d'aquesta informació?
- En quins termes ho fan? Amb quin to?
- Enllacen a la font original?
- Ha saltat la crisi als mitjans fora de línia? A quins? Quin enfocament li donen?

Jaume Sanchís inicia la valoració de la situació. Els dos comentaris detectats critiquen la qualitat del pa. Coincideix que tots dos s'han publicat en cap de setmana: l'un dissabte i l'altre, un diumenge. Això suposa un toc d'atenció per al Jaume, que es planteja que potser hi ha un problema amb el forner que el substitueix els caps de setmana. Decideix contrastar aquests comentaris amb ell i amb els dependents que treballen en cap de setmana per comprovar si han rebut més crítiques d'aquest tipus. En fer-ho, una de les dependents li explica que és una queixa habitual els caps de setmana, especialment dels clients fixos que compren allà cada dia.

A l'hora de valorar l'abast i amplificació del missatge, el Jaume comprova que l'usuari de Facebook que va publicar el missatge fa unes setmanes té més de 400 amics. Va publicar el comentari en un grup local que va crear l'agrupació veïnal del barri, on comparteixen les activitats que s'organitzen a la zona i també denuncien allò en què no estan d'acord. Un dels comerços que més crítiques ha rebut és el supermercat que hi ha al costat de Fleques Sanchís, que «cada dia té menys assortit i més car» segons els veïns. El Jaume comprova que el seu forn només ha rebut un comentari, encara que en els últims dies s'ha revifat.

L'usuari de Twitter que ha publicat l'altra crítica té prop de 1.000 seguidors i aquests solen interactuar bastant. La piulada original s'ha repulat 50 vegades en només dues hores.

Com valorar l'autoritat d'un internauta

No existeix un índex de mesurament estàndard, però la combinació d'aquestes dades pot ajudar-nos a determinar l'autoritat d'un usuari:

- **Nombre de seguidors.** Subscriptors en el blog (si el bloguer ho fa públic), seguidors en xarxes socials, etc. Es recomana combinar les dades de diverses plataformes, si l'usuari té perfils en diverses xarxes socials, per tenir una radiografia més realista.
- **Grau d'interacció.** Rep molts comentaris en el blog? Quan publica una piulada, els seus seguidors ràpidament la repiulen? a Facebook, les seves actualitzacions aconseguen molts «m'agrada» i comentaris, o són molt compartits?
- **Rànquings.** Si l'usuari apareix mencionat en algun rànquing com el d'Alianzo, això indica que la seva activitat tindrà bastant abast.

- **Índexs.** L'índex Klout o PeerIndex, ja citats, pot donar-nos pistes sobre l'activitat de l'usuari en xarxes socials. Pot ser útil comparar el Klout de diverses persones per valorar la seva influència.

3.2.3. Posicionament de l'organització i implantació de l'estratègia

Val més curar-se

Després d'aquesta valoració, l'empresa ha de decidir si respondrà i com ho farà en cas que els conflictes detectats arribin a esclatar: quina postura prendrà i com els intentarà resoldre. Quina serà l'estratègia en cadascun d'aquests escenaris? Cal definir també el pla d'acció en cada cas.

Quan la crisi ja ha esclatat

Una vegada s'ha valorat la situació, arriba el moment de decidir si responem o no, i en cas que decidim fer-ho, què direm i en quins canals ho farem.

Respondre no sempre és obligatori. Si el possible conflicte es menciona només en un blog o en el perfil d'un usuari en una xarxa social i no hi ha reaccions ni es menciona en altres llocs, l'empresa podria optar pel silenci, perquè una reacció desmesurada podria tenir l'efecte contrari al desitjat i donar-li més visibilitat al tema. Si decideix d'adoptar aquesta postura, és essencial seguir de prop l'evolució del tema per veure si l'interès augmenta i cal actuar (altres mitjans se'n fan ressò) o si disminueix i no arriba a produir-se una crisi.

Encara que cada crisi és diferent, existeixen una sèrie d'estratègies que pot ser útil conèixer, de cara a decidir com actuar (Fita, 2004):

- **Estratègia del silenci:** consisteix a no parlar o fer-ho el menys possible. Pot funcionar si es tracta d'una crisi més petita o en cas de rumors infundats.
- **Estratègia de la negació:** l'organització nega rotundament l'incident. És útil si la crisi és incerta però mai ha d'usar-se si l'acusació està justificada, perquè en descobrir-se això, l'organització quedaria desacreditada.
- **Estratègia de la transferència de responsabilitats:** consisteix a culpar del succés a un tercer. Serveix per guanyar temps i és eficaç a curt termini, sempre que l'empresa estigui lliure de tota sospita. No obstant això, no és ben rebuda per l'opinió pública i pot ser interpretada com una falta de responsabilitat per part de l'organització.
- **Estratègia de la confessió:** l'organització reconeix la seva culpabilitat i les responsabilitats derivades del cas, i col·labora amb els mitjans de comunicació. Aquest comportament reafirma la responsabilitat de l'organització, encara que l'opinió pública pot castigar-la per no haver sabut evitar el pro-

blema. És important treballar en paral·lel en la recuperació de la bona imatge corporativa.

Jaume Sanchís decideix de respondre aquests comentaris, ja que el debat inicial a Facebook s'ha revifat amb la publicació de la piulada i creu que el més oportú és respondre abans que s'estengui a altres xarxes socials. Inicialment va optar per l'estratègia del silenci a Facebook, però considera que ara ha arribat el moment de passar a l'acció.

Com que al final van decidir crear una pàgina a Facebook quan van dissenyar l'estratègia de presència digital, decideix respondre en el grup de Facebook. En el missatge que publica, demana disculpes a l'usuari per no estar a l'altura de les seves expectatives amb la qualitat del pa i, ja que es tracta d'un veí del barri, el convida a visitar la fleca i descobrir el procés de fabricació del pa en primera persona, de la mà del forner. Això mateix ho publica també en la pàgina de Facebook de Fleques Sanchís. A Twitter no pot respondre a la queixa, perquè no té compte en aquesta xarxa social. Això fa que el Jaume es replantegi la idoneïtat de tenir presència corporativa a Twitter.

Algunes consideracions que cal tenir en compte quan ens enfrontem a una crítica en l'àmbit digital (Aced, 2013):

- a) A Internet, les marques que responen a les mencions, tant si són bones com especialment si són dolentes, són percebudes de forma més positiva que si opten per la passivitat.
- b) No obstant això, no sempre és obligatori respondre quan es produeix una crisi de comunicació digital. En funció de la situació, podria ser més recomanable el silenci, com hem vist.
- c) Actuar amb rapidesa no és incompatible amb actuar de forma meditada. És important definir una estratègia i evitar respondre en calent.
- d) Si es decideix respondre, cal fer-ho sempre amb una actitud tranquil·la i respectuosa. Com a mínim, cal respondre en la mateixa plataforma on es va desencadenar la crisi.
- e) Si les dades que es comenten en la crítica són certes, cal contactar amb la font, explicar-li què ha passat i com s'ha arribat fins a aquesta situació. És important mostrar interès en el fet que el problema pugui solucionar-se aviat. Si és necessari, cal demanar disculpes.
- f) Cal evitar especular públicament amb informacions que no s'han pogut verificar i que no se sap si són certes o falses.
- g) Cultivar el suport de la comunitat digital que prèviament hauríem d'haver creat entorn del nostre blog i els nostres canals de comunicació digitals. Aquest suport de la comunitat digital pot consistir a donar credibilitat a la nostra versió o a decidir no fer difusió de la història. En tots dos casos, és important donar les gràcies.

Pepephone

Exemple de la importància de comptar amb el suport de la comunitat davant una situació crítica: P. Herreros (2014). «Pepephone rompe la baraja». *Comunicación se llama el juego*.

h) Disposar d'un canal de comunicació propi a la Xarxa, com un blog, ens permet d'expressar el nostre punt de vista.

i) Vigileu amb l'efecte Streisand, que és l'efecte que es produeix quan, en intentar eliminar un contingut d'Internet, el que s'aconsegueix és amplificar-lo.

3.2.4. Avaluació i tancament

Val més curar-se

Una vegada identificat un conflicte potencial, cal fer un seguiment periòdic del tema per veure com evoluciona i valorar la situació.

Quan la crisi ja ha esclatat

Un dels errors més habituals en la gestió de la comunicació de crisi és donar la crisi per acabada abans d'hora i que el conflicte es revifi després d'un període de relativa tranquil·litat. Per això, és recomanable fer un seguiment de les repercussions sobre el tema conflictiu en els mitjans de comunicació tradicionals i en els mitjans socials almenys durant 20 dies, per valorar la seva evolució i poder determinar quan descendeix l'interès mediàtic pel tema i pot donar-se per tancada la crisi.

Lavors és el moment de posar en marxa el pla de contingència per recuperar la confiança dels públics i reconstruir la imatge danyada de l'organització. A Internet, aquest pla consisteix en la creació de continguts per desbancar les referències negatives sobre la crisi que pugui haver-hi en les primeres posicions dels resultats de cerca relacionats amb l'empresa.

A més, és important fer una anàlisi global de la situació conflictiva: quan va esclatar i per què, com es va abordar, com l'han tractat els diferents mitjans de comunicació, què s'ha fet bé i quins errors de gestió de la comunicació s'han comès o quins aprenentatges proporciona de cara al futur. En aquest informe final, es recomana igualment incloure tots els esments apareguts en mitjans, és a dir, el *press clipping* de la crisi de comunicació.

Fleques Sanchís decideix dissenyar un pla de continguts per al seu blog, que actualitzarà com a mínim dues vegades per setmana. També crearà un compte a Pinterest per donar a conèixer els seus productes i farà una campanya de relació amb bloguers culinaris de Barcelona, als quals convidarà a un taller per aprendre a fer pa, amb l'objectiu que aquests ho expliquin en el seu blog i augmenti així el nombre de mencions positives sobre Fleques Sanchís a la Xarxa.

Superada aquesta crisi, el Jaume decideix dissenyar un pla de crisi que l'ajudi a gestionar les situacions crítiques que puguin produir-se a Internet en el futur.

Gil Stauffer i RBA

Dos exemples d'aquest efecte són el cas de Gil Stauffer i el cas de RBA amb la retirada de la portada d'*El Jueves* relacionada amb l'abdicació del rei Joan Carles I.

Lectura complementària

Per saber més sobre l'efecte Streisand: explicació de l'origen del terme a *Muy Interesante* (veure: <http://www.muyinteresante.es/tecnologia/preguntas-respuestas/que-es-el-efecto-streisand-951390994451>) i la Wikipedia (veure: http://es.wikipedia.org/wiki/efecto_streisand).

Exemples de gestió de crisi a Internet

- El cas Donettes, que demostra la importància de l'escolta activa: Diversos autors (2011), «El poder de las redes sociales: caso Donettes», *Socialdente*.
- **R. Martínez Sanz** (2014). «La comunicación corporativa ante el reto de la crisis on-line. Acciones, reacciones y repercusiones. El estudio de 3 casos que afectaron a empresas del sector alimentario en España» (cas Tulipán, cas Pastas Gallo i cas Donettes). *Foro 2014.com*.
- **Bonín** (2013). «Pastas Gallo y el caso de éxito "me faltan letras"». *Brandchats*.
- **S. Clifford** (2009). «Video Prank at Domino's Taints Brand». *The New York Times*.
- **J. Park; M. Cha; H. Kim; J. Jeong** (2012). «Managing Bad News in Social Media: A Case Study on Domino's Pizza Crisis». *Proceedings of the Sixth International AAAI Conference on Weblogs and Social Media*.

3.3. El manual de crisi

Tota la informació identificada en l'apartat 3 en les seccions «Val més curar-se» hauria de recollir-se en un manual de comunicació de crisi, preparat en moments de calma i que serà molt útil quan sobrevingui la situació extraordinària.

Empreses que per la seva activitat estan més exposades a patir crisis, com la indústria química, les centrals nuclears i els fabricants d'aliments, per posar-ne només alguns exemples, solen comptar amb aquest document, però seria recomanable que totes les organitzacions el tinguessin, independentment de la seva activitat i de la seva grandària. Perquè sigui útil, és convenient actualitzar aquest manual de forma periòdica.

El manual de crisi hauria d'incloure (Sánchez, 2002):

a) Enumeració dels temes potencialment conflictius que s'han detectat en l'anàlisi prèvia.

b) El procediment que cal seguir en cadascun d'aquests escenaris si la crisi arribés a produir-se:

- Tasques i responsables.
- Calendari d'actuació.
- Missatges clau que cal transmetre.

c) Nom, càrrec i forma de contacte amb els membres que integren el comitè de crisi. Haurien de formar part d'aquest gabinet: el màxim directiu de la companyia, el director de comunicació i relacions públiques, el director de comunicació en línia (si n'hi hagués), els caps del departament o departaments directament implicats en la crisi i els assessors externs necessaris.

d) Una llista dels assessors de comunicació de crisi, assessors legals i qualsevol altre expert a qui podria ser necessari recórrer, amb les seves dades de contacte.

e) Un llistat dels mitjans de comunicació fora de línia i en línia, amb els noms dels redactors i els seus contactes, per poder mantenir-los puntualment informats.

f) Llistat d' *influencers* digitals, amb les seves dades de contacte, per informar-los si fos necessari.

g) Llistat de les principals associacions, organismes oficials, agrupacions, etc. que puguin servir d'ajuda per reforçar el missatge.

h) Notes de premsa tipus (amb informació sobre l'empresa i dades clau) que serviran de base per a la redacció de notes de premsa durant la crisi. Amb aquesta mateixa finalitat, també es pot crear un *dark site*, un lloc web que recull la informació principal sobre l'empresa i informació que interessarà donar a conèixer en cas de crisi. Aquests llocs no estan visibles per als internautes fins que la crisi esclata, que és quan l'empresa els fa públics.

Encara que els manuals de crisi són d'ús intern i no acostumen a fer-se públics, a Internet es poden trobar alguns exemples que podrien servir de base per a la creació del nostre manual:

- Manual de comunicació de crisi per a les organitzacions reguladores nuclears. Aspectes nacionals.
- Índex del pla de crisi d'Iberia.

Lectures recomanades

Per saber més sobre gestió de crisi a Internet:

I. Moya (2014). *Inteligencia en redes sociales* (pàg. 52-70). Editorial UOC.

I. Walter (2013). «10 Tips For Reputation And Crisi Management In The Digital World». *Forbes*.

D. Diermeier (2012). «Top Ten Reputational Crises – The 2012 Edition». *Reputation Rules*.

D. Diermeier (2013). «Top Ten Crises of 2013». *Reputation Rules*.

Bibliografia

Diversos autors (2010). «Identidad digital y reputación online». *Cuadernos de comunicación Evoca imagen*. Disponible a: <http://bit.ly/pkkkfl>.

Diversos autors (2011). «El poder de las redes sociales: caso Donettes». *Socialdente*. Disponible a: <http://www.socialdente.com/2011/11/17/el-poder-de-las-redes-sociales-caso-donettes/>.

Diversos autors (2014). *Influencers y autoridad en medios sociales*. E-book recopilatori del segon #CarnavalRRPP. Disponible a: http://issuu.com/carnavalrrpp/docs/carnavalrrpp_-_influencers_y_autori/1?e=10298021/7923776.

Diversos autors (2014). *Crisis de comunicación online*. Llibre electrònic autoeditat. Disponible a: <http://bit.ly/1mBjvJy>.

ABC.es (2013). «Hackean la cuenta en Twitter de Burger King». Disponible a: <http://www.abc.es/tecnologia/noticias/20130218/abci-hackean-cuenta-twitter-burgerking-201302181853.html>.

Aced, C.; Arqués, N.; Benítez, M.; Llodrà, B., Sanagustín, E. (2009). *Visibilidad. Cómo gestionar la reputación en Internet*. Gestión 2000.

Aced, C. (2010). «El arte de gestionar lo intangible». *Revista de Antiguos Alumnos del IESE*. Disponible a: <http://www.ee-iese.com/117/afondo.php>. Versió en anglès: «Intangible assets».

Aced, C. (2010b). «Crisis de reputación digital (Nestlé) o cómo aprovechar la Web 2.0 como medio de denuncia (Greenpeace)». *Blog-o-corp*. Disponible a: <http://cristinaaced.com/blog/2010/04/11/crisis-de-reputacion-digital-nestle-o-como-aprovechar-la-web-2-0-como-medio-de-denuncia-greenpeace/>.

Aced, C. (2013). *Relaciones públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Barcelona: Editorial UOC.

Aced, C. (2014). «Gestión de crisis: noticias que resurgen años más tarde». *Blog-o-corp*. Disponible a: <http://cristinaaced.com/blog/2013/08/30/gestion-de-crisis-noticias-que-resurgen-anos-mas-tarde/>.

Alvy (2005). «Ikea: cómo mienten a los clientes». *Microservos*. Disponible a: <http://www.microservos.com/archivo/mundoreal/ikea-miente.html>.

Alvy (2006). «"Caso IKEA": un año después». Disponible a: <http://www.microservos.com/archivo/mundoreal/caso-ikea-actualizacion.html>.

Amat, J. M. (2013). *Control 2.0*. Profit Editorial.

Arqués, N.; Aced, C. (2010). *Reputación 2.0*. Materials docents de la UOC. Fundació UOC. Disponible a: http://materials.cv.uoc.edu/continguts/PID_00161219/.

Augure (2014). Whitepaper «Influencers Strategy: How to attract and engage your key influencers». *Web d'Augure*. Disponible a: <http://www.augure.com/resources/whitepapers/guide-influencers-strategy>.

Beal, A. (2008). *Radically transparent*. Wiley. Disponible a: <http://www.radicallytransparent.com>.

Bonín, A. (2013). «Pastas Gallo y el caso de éxito "Me faltan letras"». *Brandchats*. Disponible a: <http://www.brandchats.com/pastas-gallo-y-su-caso-de-exito-me-faltan-letras/>.

Botías, N. J.; Allende, P. (2011). «Indignación por las indemnizaciones millonarias en cajas nacionalizadas». *El Periódico*. Disponible a: http://www.elperiodicodearagon.com/noticias/economia/indignacion-indemnizaciones-millonarias-cajas-nacionalizadas_705379.html.

Brandfog (2012). «CEO, social media & leadership survey». Disponible a: http://www.brandfog.com/CEOSocialMediaSurvey/BRANDfog_2012_CEO_Survey.pdf.

Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Autopublicat. Disponible a: <http://brandingcorporativo.blogspot.com/>.

Carreras, E.; Alloza, Á.; Carreras, A. (2013). *Reputación corporativa*. LID Editorial.

CEO.com; DOMO (2013). «Social CEO Report. Are America's Top CEOs Getting More Social?». Disponible a: <http://www.ceo.com/social-ceo-report-2013/>.

Clifford, S. (2009). «Video Prank at Domino's Taints Brand». *The New York Times*. Disponible a: <http://www.nytimes.com/2009/04/16/business/media/16dominos.html?adxnnl=1&adxnnlx=1405418518-A1oO7wG8BfDvIhCB274TXw>.

De Barrón, I.; Fernández, M. (2011). «Novacaixagalicia destina 23,6 millones a pagar la salida de tres ejecutivos». *El País*. Disponible a: http://economia.elpais.com/economia/2011/10/03/actualidad/1317627192_850215.html.

Del Fresno, M. (2014). «Cómo gestionar una crisis de reputación». Al blog d'Apple Tree Communications: part 1 i part 2.

Del Santo, O. (2011). *Reputación online para todos*. Llibre electrònic autoeditat. Disponible a: <http://www.soyunamarca.com/reputaciononlineparatodos/>.

DeMers, J. (2014). «How To Get Industry Influencers To Boost Your Social Media Reach». *Forbes*. Disponible a: <http://www.forbes.com/sites/jaysondemers/2014/07/14/how-to-get-industry-influencers-to-boost-your-social-media-reach/>.

Diermeier, D. (2012). «Top Ten Reputational Crises – The 2012 Edition». *Reputation Rules*. Disponible a: <http://reprules.wordpress.com/2012/12/19/top-ten-reputational-crises-the-2012-edition/>.

Diermeier, D. (2013). «Top Ten Crises of 2013». *Reputation Rules*. Disponible a: <http://reprules.wordpress.com/2013/12/20/top-ten-crises-of-2013-3/>.

El País (2011). «La suplantación de identidad se dispara en las redes sociales». Disponible a: http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2011/05/12/actualidad/1305190862_850215.html.

Estudio de Comunicación (2010). «Los directivos españoles, "alérgicos" a las nuevas tecnologías». *El País*. Disponible a: http://elpais.com/diario/2010/09/12/negocio/1284297266_850215.html.

Europa Press (2012). «Un periodista italiano suplanta las cuentas de Twitter de cinco ministros españoles». Disponible a: <http://www.europapress.es/portaltic/Internet/noticia-periodista-italiano-suplanta-cuentas-twitter-cinco-ministros-espanoles-20120103184506.html>.

Fariza, I. (2014). «La UE obliga a Google a retirar enlaces con información lesiva». *El País*. Disponible a: http://sociedad.elpais.com/sociedad/2014/05/12/actualidad/1399921965_465484.html.

Fernández, J. (2011). «What does Klout Measure?», a *The Official Klout Blog*. Disponible a: <http://blog.klout.com/2011/12/what-does-klout-measure/>.

Fita, J. (2004). «Comunicación de crisis». *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. José Carlos Losada (coord.). Barcelona: Ariel Comunicación.

Fombrun, C. (1996). *Reputation*. Harvard Business School Press.

Frechilla, M.; Carrillo, M. (2012). «La reputación corporativa = beneficios». *Blog del Grupo Reputación Corporativa*. Disponible a: <http://gruporeputacioncorporativa.com/2012/01/06/la-reputacion-corporativa-beneficios/>.

Fundación CEDE (2012). «El directivo y las redes sociales». Disponible a: <http://www.directivoscede.com/misc/pdf/directivo-redes-sociales.pdf>.

Gómez, P. A. (2013). «Caso Kit-Kat. Una mala estrategia de Social Media». Al blog *Comunicació Interactiva* de la Universitat de Vic. Disponible a: <http://usr.uvic.cat/bloc/2013/04/07/caso-kit-kat-una-mala-estrategia-de-social-media/>.

Gonzalo, M. (2012). «Directivos en redes sociales: el miedo a tuitear» al blog *Think Big* de Telefónica. Disponible a: <http://blogthinkbig.com/directivos-redes-sociales-miedo-tuitear/>.

Grau, F. (2011). «Lo "privado" siempre al filo de lo público». Al blog *Consultor en diplomacia online*. Disponible a: <http://blog.francescgrau.com/lo-privado-siempre-al-filo-de-lo-publico/comment-page-1>.

Grau, F. (2013). «Privados de privacidad». Al blog *Consultor en diplomacia online*. Disponible a: <http://blog.francescgrau.com/privados-de-privacidad>.

Greenpeace (2010a). «Greenpeace denuncia la relación de Nestlé con la deforestación en Indonesia». *Web de Greenpeace*. Disponible a: <http://www.greenpeace.org/espana/es/news/2010/November/100318-02/>.

Greenpeace (2010b). «Tras la campaña de Greenpeace, Nestlé dejará de utilizar aceite de palma procedente de la destrucción de los bosques tropicales». *Web de Greenpeace*. Disponible a: <http://www.greenpeace.org/espana/es/news/2010/November/100517/>.

Gusi, B. (2014). «El caso Gil Stauffer o cómo recordar el efecto Barbra Streisand en pocas horas». *Internet Passion. El blog de l'equip de Prestigia online*. Disponible a: <http://www.prestigiaonline.com/blog/2014/02/07/el-caso-gil-stauffer-o-como-rememorar-el-efecto-barbra-streisand-en-pocas-horas/>.

Herreros, P. (2012). «El Caso La Noria». *Comunicación se llama el juego*. Disponible a: <http://comunicacionsellamaeljuego.com/casolanoria/>.

Herreros, P. (2014). «Pepephone rompe la baraja». *Comunicación se llama el juego*. Disponible a: <http://comunicacionsellamaeljuego.com/pepephone-rompe-la-baraja/>.

IABC (2006). «Kryptonite's Crisis Response». *IABC blog*. Disponible a: <http://www.iaocblog.org/2006/05/23/kryptonites-crisis-response/>.

Ionescu-Somers, A.; Enders, A. (2012). «How Nestlé dealt with a social media campaign against it». *Financial Times*. Disponible a: <http://www.ft.com/cms/s/0/90dbff8a-3aea-11e2-b3f0-00144feabdc0.html#axzz35krBbdCD>.

Jarvis, J. (2005). «My Dell hell». *The Guardian*. Disponible a: <http://www.theguardian.com/technology/2005/aug/29/mondaymediasection.blogging>.

Jiménez Cano, R. (2013). «Klout, reyes de la influencia social». Entrevista a Joe Fernández, conseller delegat de Klout. *El País*. Disponible a: http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2013/10/02/actualidad/1380710962_474522.html.

Leiva-Aguilera, J. (2012). *Gestión de la reputación online*. Barcelona: Editorial UOC.

Martínez Sanz, R. (2014). «La comunicación corporativa ante el reto de la crisis online. Acciones, reacciones y repercusiones. El estudio de 3 casos que afectaron a empresas del sector alimentario en España» (caso Tulipán, caso Pastas Gallo y caso Donettes). *Foro 2014.com*. Disponible a: <http://www.foro2014.com/wp-content/uploads/2014/02/6.-Mart%C3%ADnez-Sanz.pdf>.

Menéndez Parra, R. (2011). «Redefiniendo a Klout: un juego social de notoriedad». Disponible a: <http://es.slideshare.net/mendezlife/ensayo-redefiniendo-a-klout>.

Moya, E. (2014). *Inteligencia en redes sociales*. Barcelona: Editorial UOC.

Norgan, R. (2014). «The Internet Doesn't Forget - Can You Really Have The "Right to Be Forgotten"?». *Dynadot* Disponible a: <http://www.dynadot.com/community/blog/2014/05/the-right-to-be-forgotten.html>.

Park, J.; Cha, M.; Kim, H.; Jeong, J. (2012). «Managing Bad News in Social Media: A Case Study on Domino's Pizza Crisis». *Proceedings of the Sixth International AAAI Conference on Weblogs and Social Media*. Disponible a: <http://bit.ly/1tLUx18>.

Pico, R. P. (2014). «Efecto Streisand: La peor pesadilla de las marcas en Internet». *Puro Marketing*. Disponible a: <http://www.puromarketing.com/30/22343/efecto-streisand-peor-pesadilla-marcas-Internet.html>.

Piñuel, José L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Editorial Síntesis.

Pursals, C. (2013). *La reputación de marca. 100 ejemplos de construcción, destrucción y reconstrucción*. Barcelona: Editorial UOC.

Reputation Institute (2008). «Corporate Reputation Management». *Web de Reputation Institute*. Disponible a: http://www.reputationinstitute.com/events/10Apr08_Reputation_Management_Munich.pdf.

Reputation Institute (2014). *Playing to Win in the Reputation Economy. 2014 Annual Reputation Leaders Study*. Disponible a: <http://www.reputationinstitute.com/thought-leadership/white-papers>.

Rosen, J. (2010). «The Web Means the End of Forgetting». *The New York Times*. Disponible a: <http://www.nytimes.com/2010/07/25/magazine/25privacy-t2.html?pagewanted=all&r=0>.

Royse, M. (2013). «10 steps to building and managing your personal brand». *PR Daily*. Disponible a: <http://www.prdaily.com/Main/Articles/15573.aspx>.

Sanagustín, E. (2007). «Blogmarketing. Manual de buenas prácticas». Autoeditat. Disponible a: <http://www.evasanagustin.com/docs/blogmarketing.pdf>.

Sánchez, M. L. (2002). «Estructura del plan de crisis». *ÁMBITOS* (núm. especial 9-10, 2002-2003, pàg. 461-469). Disponible a: <http://grupo.us.es/grehcco/ambitos09-10/calero.pdf>.

Schawbel, D. (2009). *Me 2.0*. Kaplan Publishing.

Selinger, E.; Hartzog, W. «Google Can't Forget You, But It Should Make You Hard to Find». *Wired*. Disponible a: <http://www.wired.com/2014/05/google-cant-forget-you-but-it-should-make-you-hard-to-find/>.

Shaun, H. (2010). *Social Media Comment Response Protocol*. Disponible a: <http://es.slideshare.net/hawk9698/social-media-comment-response-protocol>.

Sharma, J. (2012). «The Dell Hell Case Study – How To Turn Negative Into Positive?». *Social Media Unleashed*. Disponible a: <http://socialmediaunleashed.wordpress.com/2012/07/12/the-dell-hell-case-study-how-to-turn-negative-into-positive/>.

Thompson, C. (2007). «The See-Through CEO». *WIRED*. Disponible a: http://archive.wired.com/wired/archive/15.04/wired40_ceo.html.

Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.

Villafañe & Asociados (2012). «¿Qué es la reputación corporativa?». Página web de Villafañe & Asociados. Disponible a: <http://www.villafane.com/reputacion.html>.

Villafañe & Asociados (2014). «Reputación interna y marca empleador, dos caras de una misma moneda». Disponible a: http://villafane.com/noticias_Reputacion-interna-y-marca-empleador-dos-caras-de-una-misma-moneda_301.html.

Walter, E. (2013). «10 Tips For Reputation And Crisis Management In The Digital World». *Forbes*. Disponible a: <http://www.forbes.com/sites/ekaterinawalter/2013/11/12/10-tips-for-reputation-and-crisis-management-in-the-digital-world/>.

Xifra, J. (2010). *Relaciones públicas, empresa y sociedad. Una aproximación ética*. Barcelona: Editorial UOC.

Xifra, J. (2011). *Manual de relaciones públicas e institucionales*. Tecnos.

ZinkDo (2014). *La gestión de la reputación online de las ciudades. Problemas habituales y recomendaciones sobre cómo resolverlos a partir de seis casos reales*. Disponible a: <http://zinkdo.com/reputacion-online-ciudades/>.