

Reputación digital

Cómo gestionar la reputación en el
ámbito *online*

Cristina Aced Toledano

PID_00214258

Índice

Introducción	5
Objetivos	6
1. ¿Qué es la reputación y por qué me interesa como directivo?	7
1.1. La reputación digital: ¿qué cambia con Internet?	7
1.2. Dimensiones de la reputación	10
1.2.1. Reputación personal	10
1.2.2. Reputación profesional	11
1.2.3. Reputación empresarial	12
2. Cómo gestionar la reputación	15
2.1. Construcción de reputación: identidad, imagen y comunicación	15
2.2. Plan de gestión de la reputación	18
2.2.1. Escuchar	19
2.2.2. Conversar	24
2.2.3. Medir	27
3. Gestión de crisis de reputación en Internet	29
3.1. ¿Qué es una crisis?	29
3.2. Pautas para gestionar una crisis de reputación digital	29
3.2.1. Identificación de conflictos potenciales	31
3.2.2. Valoración y fijación de prioridades	31
3.2.3. Posicionamiento de la organización e implantación de la estrategia	33
3.2.4. Evaluación y cierre	35
3.3. El manual de crisis	37
Bibliografía	39

Introducción

Si tu empresa vende un buen producto pero nadie lo conoce o la gente habla mal de él, seguramente las ventas no serán muy altas. Por lo tanto, tener una mala reputación le puede salir muy caro a una marca.

Como explica Charles Fombrun (1996) al principio del libro *Reputation*, cuando eliges un abogado, un dentista o una agencia de viajes en función de las recomendaciones de tus amigos, tomas la decisión en base a su reputación.

La reputación es cómo es percibido un producto, servicio o marca. Puesto que se basa en las percepciones, no se puede gestionar directamente, pero sí se pueden gestionar los factores que influyen en la creación de la reputación, que son dos: cómo se comporta la marca y qué dice de sus productos; y qué dicen los demás de esa marca. La empresa puede incidir en el primer factor: lo que hace y lo que dice, que acabará repercutiendo en la segunda parte de la suma, en cómo es percibida por los demás.

En esta unidad profundizaremos en el concepto de reputación y sus distintas dimensiones. A continuación aprenderemos a diseñar un plan de gestión de la reputación *online*. Por último, propondremos algunas pautas de actuación ante una situación de crisis de reputación digital, a partir del análisis de un caso práctico.

La gestión de la reputación en Internet se basa en los mismos principios que la gestión de la reputación fuera de la Red, aunque con ciertas particularidades que descubriremos en las siguientes páginas. Lo más importante es tener en cuenta que en el ámbito digital todo va más deprisa y que es indispensable que la empresa sea ágil y flexible para adaptarse a los cambios. En definitiva, que tenga una actitud digital.

Objetivos

1. Entender el concepto de reputación y las implicaciones que tiene para una empresa.
2. Conocer las dimensiones de la reputación: a nivel individual, profesional y empresarial.
3. Reflexionar sobre cómo se construye la reputación y los factores que influyen en cómo la empresa y la marca son percibidas por los públicos.
4. Aprender a gestionar de forma proactiva y estratégica la reputación digital.
5. Saber identificar qué es una crisis de reputación digital.
6. Aprender a reaccionar ante una situación crítica en la Red.
7. Saber cómo diseñar un manual de crisis.

1. ¿Qué es la reputación y por qué me interesa como directivo?

1.1. La reputación digital: ¿qué cambia con Internet?

La **reputación** es la opinión que los demás tienen de nosotros. Es eso que muchas veces en lenguaje coloquial llamamos “prestigio”. Popularmente, suele decirse que la reputación es lo que otros dicen de nosotros cuando no estamos delante.

El concepto de reputación no es nuevo, podríamos decir que es tan antiguo como el ser humano. Sin embargo, últimamente este término parece estar de moda y aparece en numerosos artículos, tanto de medios impresos como digitales. ¿A qué se debe este repentino interés? Principalmente, al auge de los medios sociales y la importancia creciente del contexto digital, una nueva dimensión a tener en cuenta a la hora de gestionar la reputación.

En realidad, reputación solo hay una, que está formada por las dimensiones digital y *offline*. Si antes las empresas cuando gestionaban su reputación solo debían hacerlo a nivel *offline*, ahora han de añadir un nuevo escenario: el online, y esto cambia un poco las reglas del juego. En esta unidad nos centraremos precisamente en este nuevo escenario, es decir, en la reputación digital.

El nuevo contexto empresarial necesita profesionales flexibles capaces de adaptarse rápidamente a los cambios y dar respuesta a las necesidades del entorno digital. En Internet, la reputación es más distribuida que nunca (Aced y otros, 2009), pues cualquiera puede publicar contenidos en la Red. Además, la Red es rápida e inmediata, así que la gestión de la reputación requiere también agilidad, en especial en situaciones de crisis.

Ejemplo

Ejemplos del poder de los internautas:

a) P. Herreros (2012). “El Caso La Noria”. *Comunicación se llama el juego*.

b) “The Dell Hell” que vivió Jeff Jarvis en 2005. *Case study*. Más información en:

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

Por otra parte, hemos de tener en cuenta que Internet no olvida y que todo lo que se publica queda indexado de por vida, aunque una sentencia reciente obligue a los buscadores a proteger

el derecho al olvido no se trata de algo inmediato ni aplicable a cualquier caso. Como 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.”

Ejemplos que demuestran que Internet no olvida:

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

En la formación de la reputación (*online* y *offline*) influyen dos factores:

- 1) Lo que nosotros hacemos y decimos (entendiendo que “nosotros” puede hacer referencia a una persona o a una marca).
- 2) Lo que los demás dicen de nosotros (fruto de lo que han oído o de su interacción directa con nosotros).



En este vídeo se explica qué es la reputación y cómo se construye: “La reputación digital: una introducción” (<http://youtu.be/-Tm9M0R4GAw>).

El primer factor lo podemos controlar porque depende solo de nosotros. En las empresas, el departamento de comunicación se encarga de gestionar esta parte a través de notas de prensa, organización de eventos, gestión de entrevistas y apariciones en los medios de comunicación, etc. El segundo factor es externo y depende de terceras personas, así que no lo podemos controlar, aunque sí podemos (y deberíamos) gestionarlo.

Internet incide en ambas partes de la suma, tanto en lo que nosotros decimos como en lo que los demás dicen de nosotros:

1) Porque gracias a los medios sociales podemos expresarnos y conseguir visibilidad: creando un blog y gestionando activamente nuestros perfiles en las redes sociales, podemos explicarlo todo sobre nuestros productos o explicar lo que sabemos de un tema y posicionarnos como expertos, por ejemplo.

2) Porque gracias a los medios sociales también los demás pueden opinar sobre nuestros productos y conseguir que su mensaje llegue fácilmente a más gente. Pueden hacerlo a través de su blog, opinando en los blogs de otros o participando en las redes sociales.

Ante esta realidad, las empresas pueden hacer dos cosas: adoptar una actitud pasiva y mirar hacia otro lado, dejando su reputación en manos de terceros, o actuar proactivamente y participar activamente en la gestión de su reputación. Esta última opción es la que recomendamos adoptar y en las siguientes páginas veremos cómo hacerlo a partir de la participación en la Red y de la escucha activa.

Aunque suelen temerse los peligros que puede suponer una mención negativa en la Red, no hay que pensar solo en negativo cuando hablamos de reputación en Internet. También es posible hacer una lectura positiva de este nuevo escenario: los medios sociales nos permiten expresarnos y ser visibles, es decir, trabajar la primera parte de la suma (dar a conocer quiénes somos y qué hacemos).

Todo esto es aplicable tanto a título individual (reputación personal), como a nivel profesional (reputación profesional) y corporativo (reputación empresarial), las tres dimensiones de la reputación que veremos en el siguiente apartado. Las tres parten de una premisa común: hacer bien las cosas. Como decía Sócrates, el secreto está en ser lo que se desea parecer. Es decir, que no se trata de construir la reputación sobre una mentira o sobre lo que nos gustaría ser, sino en ganarse una buena reputación cada día, trabajando duro y demostrando lo que somos capaces de hacer.

A lo largo de las próximas páginas veremos casos reales que muestran los peligros que supone no gestionar activamente nuestra reputación y también los beneficios que supone tener una buena reputación.

Lecturas recomendadas

Para saber más sobre el concepto de reputación:

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

Reputation Institute (2008). “Corporate Reputation Management”. Web de Reputation Institute. Disponible en: http://www.reputationinstitute.com/events/10Apr08_Reputation_Management_Munich.pdf.

1.2. Dimensiones de la reputación

1.2.1. Reputación personal

Como individuos, podemos gestionar proactivamente nuestra reputación personal. Participando activamente en la Red podemos demostrar nuestras habilidades y aptitudes, mostrar nuestros logros profesionales y compartir nuestros *hobbies*. Cuando gestionamos nuestra reputación estamos creando nuestra marca personal, que nos acompañará siempre, en toda nuestra trayectoria profesional y aunque cambiemos de trabajo. Nuestra reputación es nuestra, personal e intransferible.

Así, se convierte en la mejor carta de presentación a nivel profesional. Las empresas de selección de personal buscan candidatos en las redes sociales, pero también contrastan la información de nuestro currículum en la Red y comprueban si lo que decimos ser se corresponde con lo que somos. Gestionar adecuadamente nuestra reputación se puede convertir en una oportunidad profesional. Nunca había sido tan fácil mostrar y demostrar todo lo que sabemos, lo que hemos hecho, lo que nos gustaría hacer y lo que somos capaces de hacer.

La creación de marca personal parte del autoconocimiento y de la identificación de nuestras fortalezas y debilidades. Estos atributos nos permitirán crear nuestra identidad digital, que será la que transmitiremos a través de nuestras acciones en la Red. Depende de nosotros decidir qué aspectos queremos dar a conocer y cuáles preferimos no hacer públicos, siendo conscientes de que cualquier contenido compartido en redes sociales, aunque sea solo con un grupo reducido de contactos, está a un solo clic de hacerse público (Grau, 2013). También depende de nosotros decidir qué redes sociales usaremos y con qué objetivos.

La monitorización regular de lo que se dice de nosotros nos permitirá saber si la percepción que los demás tienen de nosotros se corresponde con la que queremos transmitir y, si no es así, reajustar la estrategia.

Lecturas recomendadas

Para saber más sobre marca personal:

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

Marca propia, el blog de Andres Pérez Ortega. Este autor tiene dos libros sobre personal branding: *Marca personal* (ESIC) y *Expertología* (Alienta).

Soy mi marca, blog de la consultora *Soy mi marca*, dedicada a personal branding. Desde su blog se pueden descargar varios e-books gratuitos. Disponible en: <http://www.soymimarca.com/>.

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

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

1.2.2. Reputación profesional

La gestión de nuestra reputación personal es opcional (aunque recomendable), pero la gestión de la reputación a nivel profesional es un deber. De hecho, la reputación de cualquier trabajador influye en la reputación de la marca corporativa. Por ejemplo, si los trabajadores hablan mal de la empresa o si ofrecen una mala atención al público, esto influirá en cómo percibe el cliente a la empresa. No hemos de olvidar que los empleados son los principales embajadores de la marca.

Aunque el comportamiento de cualquier trabajador influye en la reputación de la marca, el de los directores generales o CEO tiene una mayor incidencia en la reputación corporativa, puesto que los altos directivos son las caras visibles que representan a la marca. En este sentido, predicar con el ejemplo resulta esencial para evitar incoherencias. Solo hemos de recordar los recientes casos en el sector bancario en el que altos directivos de conocidas entidades bancarias cobraban indemnizaciones millonarias mientras la entidad era rescatada con dinero público. (Más información: http://www.elperiodicodearagon.com/noticias/economia/indignacion-indemnizaciones-millonarias-cajas-nacionalizadas_705379.html).

Como explica el profesor del IESE, Guido Stein (Aced, 2010), el comportamiento de los directivos incide notablemente en cómo es percibida la empresa y, por lo tanto, en su reputación. Warren Buffet, el segundo hombre más rico del mundo y una de las personas con mejor reputación de Estados Unidos, explica que "lleva veinte años construirse una reputación y cinco minutos arruinarla. Si lo tienes presente, harás las cosas de manera diferente" (Amat, 2013).

Marcos de Quinto, presidente de Coca Cola España, considera que (Fundación 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) consideran que “una buena gestión de la reputación constituye un factor clave de liderazgo”. No en vano, el liderazgo es uno de los siete ámbitos que evalúa el modelo RepTrak a la hora de valorar la reputación de una empresa.

Varios estudios demuestran que las empresas cuyos directivos tienen presencia en Internet obtienen repercusiones muy positivas tanto en la imagen de la marca como en la relación con clientes y empleados (Gonzalo, 2012). Según un informe realizado por Brandfog (2012), el 78% de los consumidores considera que la participación de los CEO en redes sociales genera una mejor comunicación, el 71% dice que mejora la imagen de la marca y el 64% cree que se ofrece una mayor transparencia.

Sin embargo, en el 2013 el 68% de los CEO de las empresas del Fortune 500 no tenía presencia en las principales redes sociales (Twitter, Facebook, LinkedIn o Google Plus), según un estudio de CEO.com y DOMO (2013). En España, los datos no son mejores. Un análisis llevado a cabo por Estudio de Comunicación (2010) y publicado en *El País* ponía de manifiesto que el uso de redes sociales por parte de los directivos de las empresas del IBEX 35 era “prácticamente nula”. (Más información: http://elpais.com/diario/2010/09/12/negocio/1284297266_850215.html).

Los profesionales (y las empresas) no deberían ver el contexto digital como una amenaza sino como una oportunidad. El mercado precisa de profesionales con actitud digital, que estén preparados para adaptarse a los cambios del contexto y para dar respuesta a las nuevas necesidades del entorno.

1.2.3. Reputación empresarial

Según el Foro de Reputación Corporativa, la reputación hace referencia a cómo es percibida la empresa por los grupos de interés (*stakeholders*) y, por tanto, es un concepto que depende de la recepción y no de la emisión. Sin embargo, como ya hemos comentado, las empresas pueden participar activamente en la creación de su reputación a partir de su comportamiento. De hecho, Villafañe & Asociados (2012) destacan que la reputación 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*”.

Como explican Carreras, Alloza y Carreras (2013, pág. 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”.

Los grupos de interés son aquellos que son capaces de influir en el negocio (Lloyd, citado en Carreras y otros, 2013).

Ved también

El modelo Rep Trak se trata en el subapartado 1.2.3. de esta asignatura.

Lecturas recomendadas

Para saber más 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*.

Pese a ser una realidad intangible, las compañías no deberían dudar de la necesidad de gestionar la comunicación estratégica, puesto que, como acabamos de ver, está en juego la forma en que los públicos perciben a la empresa (imagen) y la opinión que se forman de ella (reputación), dos factores que pueden influir directamente en la decisión de compra de un producto o servicio: los clientes difícilmente comprarán un producto que no conocen, del que tienen una opinión nefasta o del que han recibido malas referencias.

Por otra parte, el compromiso de la alta dirección es esencial en la gestión de la reputación, pues si esta no lo considera importante no le dedicará recursos. Además, las empresas deberían ser conscientes de que si ellas no hablan, otros pueden hacerlo en su nombre. Existen numerosos casos de suplantación de identidad que lo demuestran, como el caso de Burger King y el de los ministros Montoro y García-Margallo. (Más información sobre estos casos en <http://www.abc.es/tecnologia/noticias/20130218/abci-hackean-cuenta-twitter-burgerking-201302181853.html> y <http://www.europapress.es/portaltic/internet/noticia-periodista-italiano-suplanta-cuentas-twitter-cinco-ministros-espanoles-20120103184506.html>).

Para evitar situaciones de este tipo, una de las primeras cosas que deberían hacer las compañías es reservar sus marcas en las diferentes redes sociales.

Aunque no existen métricas estandarizadas para medir la reputación corporativa y su impacto en los resultados económicos de la empresa, hay algunas iniciativas que intentan cuantificar este intangible. Dos de las más conocidas y aceptadas por la comunidad empresarial son el RepTrak del Reputation Institute y Merco, creado por Justo Villafañe.

Pese a ser difícil de medir, son numerosos los autores y estudios (ver Carreras y otros, 2013) que concluyen que tener una buena reputación es rentable porque tiene efectos demostrados en el rendimiento financiero, en el valor de la empresa, en los beneficios y en el control del riesgo.

“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 y Carreras, *Reputación corporativa* (2013).

Lecturas recomendadas

Para saber más sobre marca corporativa:

RepTrak del Reputation Institute (también en inglés). Disponible en: <http://reputationinstitute.es/acerca-de-reputation-institute/category/el-modelo-reprtrak>.

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

Lectura complementaria

Para más información sobre suplantación de identidad en redes sociales: El País (2011), “La suplantación de identidad se dispara en las redes sociales”.

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

Beneficios de la buena reputación (Aced, 2010):

- Genera comportamientos favorables en los grupos de interés.
- Aumenta la recomendación de los productos y servicios.
- Incrementa las ventas de los productos y servicios.
- Anima a los inversores a apostar por la empresa.
- Facilita la captación de talento.
- Es un escudo ante cualquier crisis.
- Incide directa e indirectamente en la cuenta de resultados.

2. Cómo gestionar la reputación

2.1. Construcción de reputación: identidad, imagen y comunicación

La identidad corporativa es la base sobre la que se construye la reputación de la marca. Imagen y reputación son dos conceptos muy similares que se basan en cómo perciben los públicos la identidad proyectada por la marca. Analicemos cada uno de estos conceptos.

La **identidad corporativa** es el conjunto de atributos que definen el carácter o personalidad de una organización. Son las características centrales, perdurables y distintivas que identifican a una organización y la diferencian del resto de organizaciones de su entorno (Capriotti, 2009). Dicho de otra forma, la identidad es el ADN de la organización y es imprescindible tenerla clara antes de diseñar el plan de gestión de la reputación.

Hay dos elementos que configuran la identidad corporativa: la cultura corporativa y la filosofía corporativa. La cultura corporativa es el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta compartidas y no escritas por las que se rigen los miembros de una organización (Capriotti, 2009). La filosofía corporativa son los principios en los que se basa la organización y se construye a partir de tres elementos:

- La **misión** define la actividad de la organización. Responde a la pregunta: ¿qué hace la empresa?
- La **visión** es la perspectiva de futuro y responde a: ¿dónde quiere llegar la empresa?
- Los **valores** son los atributos que definen a la organización. Son la respuesta a la pregunta: ¿cómo se comporta la organización?

“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, citado en Aced y otros (2009).

Filosofía corporativa de P&G

Veamos, por ejemplo, cuál es la filosofía corporativa de P&G, la multinacional que comercializa marcas tan conocidas y diversas como Ariel, Fairy, Dodot, Evax, Ausonia, Pantene, Gillette y Clearblue, entre muchas otras.

Una posible definición de misión podría ser “fabricamos productos de higiene”. Sin embargo, en su página web definen su misión de esta forma: “Estamos centrados en mejorar el día a día de las personas y del planeta”.

La definición de visión suele ser más aspiracional. Según explica P&G, su propósito es: “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.”

Y los valores fundamentales que rigen su actividad son:

- **Liderazgo.** Somos líderes en nuestras diferentes áreas de responsabilidad, con un profundo compromiso de alcanzar resultados de liderazgo. Tenemos una visión muy clara de hacia dónde nos dirigimos. Enfocamos nuestros recursos en lograr objetivos y estrategias ganadoras. Desarrollamos capacidades para llevar a cabo nuestras estrategias y eliminar barreras organizacionales.
- **Propiedad.** Aceptamos la responsabilidad personal de cubrir las necesidades del negocio, mejorar nuestros sistemas y ayudar a otros a mejorar su efectividad. Nos consideramos dueños de nuestro negocio: tratamos los activos de la compañía como propios y tenemos en mente el éxito a largo plazo.
- **Integridad.** Siempre tratamos de hacer lo que es correcto. Somos honestos y francos con cada uno de nosotros. Operamos siempre dentro del marco de la Ley. Tenemos presentes los valores y principios de P&G en cada una de nuestras acciones y decisiones. Fundamentamos nuestras propuestas con datos y con honestidad, incluyendo el reconocimiento de los riesgos involucrados.
- **Pasión por ganar.** Estamos decididos a ser los mejores poniendo todo nuestro esfuerzo en lo que realmente es importante. No nos conformamos con el estado actual del negocio y buscamos siempre nuevas opciones que nos permitan ser más eficientes. Tenemos un gran deseo por mejorar y por ser líderes en el mercado.
- **Confianza.** Respetamos a nuestros compañeros de P&G, a nuestros clientes y a nuestros consumidores, y los tratamos de la misma manera en que queremos ser tratados. Tenemos confianza en la capacidad y en las intenciones de los demás. Creemos que nuestros colaboradores trabajan mejor cuando existe un ambiente basado en la confianza.

Filosofía corporativa de Danone

Veamos otro ejemplo. ¿Cómo podríamos definir la misión de Danone? Podríamos decir que “Danone fabrica productos lácteos”. Sin embargo, su definición va mucho más allá. La marca explica en su página web que “la filosofía de Danone es un sueño compartido” y lo expone con estas palabras: “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”.

Sus valores son:

- **Entusiasmo.** Los desafíos son una gran oportunidad y en Danone nos esforzamos en encontrar soluciones que se adapten a ti, gracias al afán de superación, la audacia y la pasión que ponemos en todos nuestros proyectos.
- **Apertura.** La diversidad es una fuente de riqueza incalculable, que ofrece incontables posibilidades de actuación a aquellos que sentimos la curiosidad necesaria para investigar nuevos caminos. Por eso, en Danone intentamos enfrentarnos a los cambios tratándolos como ocasiones de mejorar, y abordándolos de una manera ágil, pragmática y flexible, con el fin de conseguir soluciones simples y eficaces que satisfagan las nuevas necesidades.
- **Humanismo.** Trabajamos para las personas y, para ello, es necesario tener en cuenta sus gustos, opiniones o demandas. Deseamos compartir ideas y soluciones con nuestros consumidores, procurando siempre respetar las ideologías, tan variadas, de un mundo plural. Además, y puesto que Danone es una empresa responsable con el entorno en que desarrolla su actividad, su producción se realiza con el mayor respeto hacia el medio ambiente.

- **Proximidad.** Danone es una marca cercana y accesible, que siempre atiende a sus consumidores, y está cerca de ellos, respondiendo a la confianza que depositan en nosotros. Por eso, la empatía es tan importante para nosotros; porque estamos convencidos de que la credibilidad hay que ganarla con un trabajo continuo y participativo.

Como vemos, la identidad depende de la organización, que es la encargada de definirla y proyectarla entre sus públicos para conseguir que estos se formen una buena imagen de ella (Villafañe, 1999). Es decir, que la empresa o institución define su identidad corporativa y la comunica (emisor), y cuando los públicos (receptores) reciben el mensaje y lo interpretan, lo que perciben es la imagen de esa organización (ver figura 1).

Figura 1. Esquema básico de la comunicación de Shannon-Weaver (1949) adaptado al nuevo contexto digital

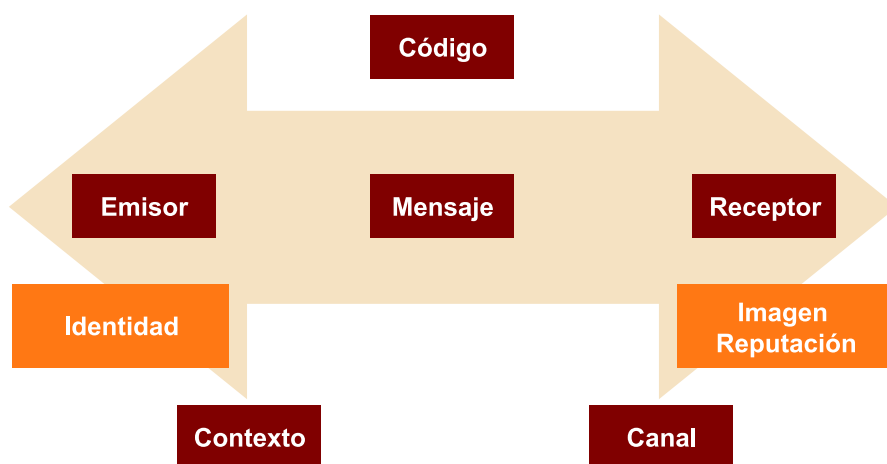


Imagen es cómo los públicos perciben e interpretan la identidad que la organización transmite. Se trata de un concepto muy similar al de reputación, por lo que muchas veces se usan como sinónimos. La principal diferencia que apuntan los expertos hace referencia al marco temporal. Jordi Xifra (2011) explica que “la imagen es como una instantánea de un momento dado mientras que la reputación es un juicio de opinión sobre un lapso de tiempo más extenso”. Y establece un símil con las artes visuales: “la reputación es a la imagen lo que el cine es a la fotografía”. Es decir, que la reputación sería la imagen sostenida a lo largo del tiempo.

Para que la identidad sea conocida por los públicos y contribuya a la imagen y reputación que estos se forman de la empresa, es necesario darla a conocer. Para lograrlo es indispensable diseñar un plan comunicación y marketing.

Lo idóneo es que identidad e imagen y reputación coincidan, es decir, que lo que el receptor percibe sea lo que la organización desea transmitir, pero esto no siempre es así. Cuando no se da esta coincidencia, existe un problema de coherencia. En este caso, la empresa ha de analizar el proceso de comunicación para intentar descubrir dónde se ha producido el fallo, si en la emisión o en la recepción del mensaje.

Danone

Por ejemplo, como hemos visto, Danone considera que su 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”. Imaginemos que sus clientes la percibieran como una marca anticuada que vende los mismos productos desde hace años y que no ha sabido renovarse. Diríamos que existe una incoherencia entre lo que la marca dice ser y cómo es percibida, y que la marca debería poner en marcha una auditoría para descubrir en qué punto del proceso comunicativo se está produciendo el fallo.

Identidad e imagen no son sinónimos

La identidad corporativa es lo que la organización piensa de sí misma mientras que la imagen es lo que los públicos piensan de la organización (Xifra, 2011). La identidad es un concepto que depende del emisor, mientras que la imagen depende del receptor.

Como vemos, tanto la imagen como la reputación son conceptos abstractos que dependen de la percepción de los públicos. Para saber si las percepciones de los públicos cambian, es necesario realizar encuestas y estudios de opinión, que requieren una inversión económica considerable, aunque actualmente hay otros métodos más asequibles para conocer la opinión de los públicos, como analizar los comentarios que estos hacen sobre la organización en redes sociales o en blogs.

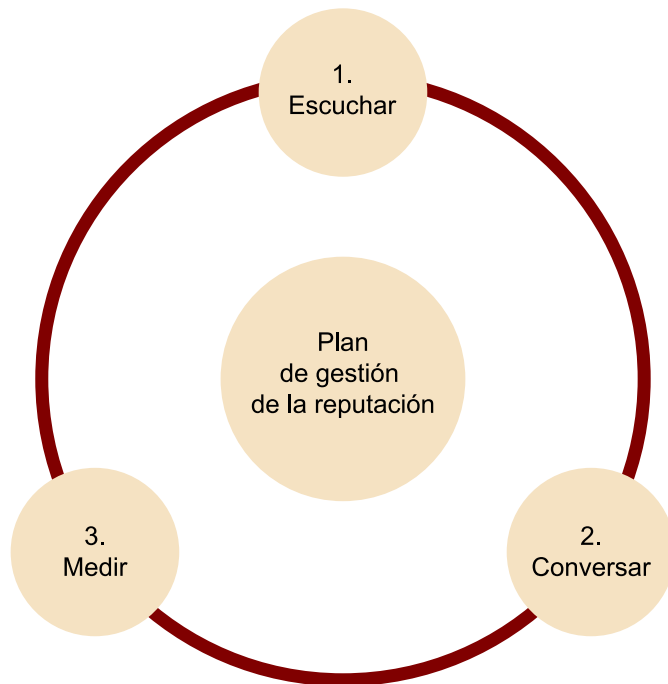
Esta naturaleza intangible hace que los resultados de la reputación sean difíciles de medir y esta dificultad hace que muchas veces la dirección de las organizaciones no vea clara la necesidad de gestionar su reputación.

2.2. Plan de gestión de la reputación

Aunque la reputación no se puede gestionar directamente, puesto que no se pueden gestionar las percepciones ni las opiniones de las personas, sí se pueden gestionar el comportamiento organizativo y sus relaciones con los públicos (Fombrun, 1996). Es decir, se puede gestionar lo que la empresa hace y dice de sí misma, y cómo se relaciona con sus públicos de interés o *stakeholders*.

Para hacer esta gestión de forma estratégica en el ámbito digital, proponemos un plan en tres pasos: escuchar, conversar y medir (figura 2). A continuación veremos en qué consiste cada fase a partir de un caso ficticio que nos permitirá poner en práctica lo que vayamos explicando.

Figura 2. Plan de gestión de la reputación en tres pasos

**Lecturas recomendadas**

Para saber más sobre este modelo de gestión de la reputación:

N. Arqués; C. Aced (2010). Reputación 2.0. Materiales docentes de la UOC. Fundación UOC.

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

2.2.1. Escuchar

Para gestionar la reputación de una marca, lo primero que necesitamos es conocer cuál es el punto de partida: ¿quién habla de la marca?, ¿dónde hablan de ella?, ¿qué dicen?, ¿qué dice la marca de sí misma?

Además de investigar la propia marca, es importante también hacer un análisis de la competencia: ¿qué dicen los competidores de sí mismos?, ¿quién habla de los competidores y qué dicen?, ¿en qué canales? De esta forma, podremos comparar la situación de la marca con los resultados de la competencia.

Los datos recogidos en esta fase de investigación inicial los recogeremos en un DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades), cuya estructura puede verse en la figura 3.

Figura 3. Esquema del análisis DAFO

	Fortalezas	Oportunidades	
Empresa			Competencia
	Debilidades	Amenazas	

Conocer la situación de la empresa

Imaginemos que somos Panaderías Sanchís¹, una cadena de panaderías que tiene cuatro establecimientos en la ciudad de Barcelona. Nuestros rasgos distintivos son los productos artesanos, elaborados con materias primas de primera calidad, los productos sin gluten y el buen trato que ofrecemos a los clientes.

⁽¹⁾Marca y caso ficticios creados con finalidades docentes. Cualquier parecido con la realidad es solo una mera coincidencia.

Definimos nuestra misión como “hacer felices a las personas a través de una alimentación sana y equilibrada”. Además de vender pan y otros productos, como pastas y repostería, también ofrecemos servicio de cafetería para que los clientes puedan degustar nuestros productos sin salir del establecimiento, en un entorno agradable y relajado.

Panaderías Sanchís abrió su primer establecimiento en 1994 y, a base de mucha dedicación y buenos productos, consiguió hacerse un hueco en los barrios en los que tiene presencia: Les Corts y Sants. Sin embargo, desde hace un par de años ha visto cómo su facturación disminuía ante la apertura de nuevas panaderías que venden más barato productos de menor calidad.

Hace unos días, un cliente habitual le comentó al dueño, Jaume Sanchís, que había leído algunos comentarios no muy buenos sobre Panadería Sanchís en Facebook y esto hizo saltar las alarmas. Jaume Sanchís hacía tiempo que estaba pensando en potenciar su presencia en la Red (por el momento solo disponen de una página web que actualizan muy poco) y al descubrir esto ha decidido poner en marcha un plan de gestión de la reputación de su negocio.

Con este objetivo, y con la ayuda de una agencia especializada en gestión de la reputación digital, Jaume comienza una investigación inicial para saber qué se dice de Panaderías Sanchís en Internet.

En primer lugar, hacen una búsqueda en las hemerotecas digitales de los diarios y en las páginas web de las emisoras de radio y televisión (algunas cuentan con buenos buscadores). Los únicos resultados que obtienen son un par de anuncios que pusieron en la revista local de Sants y una breve mención en un artículo que se publicó hace un año con motivo de la festividad de San Juan, en el que entrevistaron a Jaume Sanchís para saber cómo se preparan las cocas artesanales de fruta y crema, tradicionales en esa fecha.

En segundo lugar, utilizan los motores de búsqueda de Internet, tanto generalistas (Google, Bing) como especializados en medios sociales (Socialmention, Icerocket). En estas dos últimas, se suscriben por RSS a los resultados de búsqueda para las palabras clave “Panaderías Sanchís” y “Jaume Sanchís”, de forma que cuando se publique un nuevo contenido en Internet que incluya esas palabras, recibirán un aviso en su lector de RSS.

Los lectores de RSS

Los RSS (*real simply syndication*) son una tecnología que permite la distribución automática de contenidos a través de la Red y sirve para enviar actualizaciones a los lectores de *feeds*.

Un lector de *feeds* recibe automáticamente las actualizaciones de las páginas con tecnología RSS a las que previamente nos hemos suscrito: noticias, posts... Dos lectores de RSS muy utilizados son Feedly y Netvibes.

Además, crean alertas para las mismas palabras de búsqueda en Google Alerts y Talkwalker. También se crea un panel de seguimiento en Hootsuite, que desde un único lugar permite gestionar la actividad en varias redes sociales y hacer un seguimiento de las palabras clave que interesan. De esta manera, automatizan el seguimiento de la actualidad relacionada con la panadería y el sector.

Gestores de cuentas en medios sociales

Existen aplicaciones que permiten gestionar las cuentas de varias redes sociales desde un único lugar, de forma que facilitan el seguimiento y la actualización de contenidos. Hootsuite y Tweetdeck son dos de los gestores de cuentas más conocidos.

En la página de ayuda de Hootsuite encontraréis información sobre el funcionamiento de esta herramienta. También podéis consultar este vídeo tutorial: <http://www.eldiariofenix.com/content/primeros-pasos-en-hootsuite-claves-y-consejos-por-obdefinido>.

Existen empresas que se dedican a hacer este tipo de seguimientos, pero como el presupuesto con el que cuenta Panaderías Sanchís es bastante ajustado, deciden usar estas herramientas gratuitas.

También hacen una búsqueda en Boardreader, una herramienta que busca en foros, y repiten la consulta en los buscadores de las principales redes sociales: Facebook, Twitter, Google+... En estos casos, la búsqueda se basa en la información pública y no tiene en cuenta los contenidos compartidos de forma privada solo con algunos usuarios.

Así descubren dos menciones más:

- Un comentario en un grupo de Facebook de un cliente que critica la calidad de las baguettes de Panaderías Sanchís, “que si las compras por la mañana, a la hora de cenar parecen chicle”. Este comentario es de hace un par de semanas y tiene 15 “me gusta”.
- Dos menciones en un foro de Enfemenino.com, en el que una persona ha preguntado dónde se pueden encontrar madalenas y repostería apta para celíacos en Barcelona y una chica ha respondido que en Panaderías Sanchís tienen una buena oferta de productos sin gluten.

Herramientas gratuitas

Existen muchas herramientas gratuitas para hacer búsquedas en la Red. En la wiki se pueden consultar más herramientas de monitorización *online*: <http://wiki.kenburbary.com/>.

Como hemos visto en el ejemplo, es recomendable no limitarse a buscar el nombre de la empresa, sino ampliar la búsqueda a los nombres de los principales directivos y de las marcas de los principales productos y/o servicios, en función de cada caso. Esto nos dará una radiografía mucho más completa de la situación en la que se encuentra la empresa.

Es recomendable elaborar tablas de seguimiento para recoger los principales resultados de esta investigación. Leiva-Aguilera (2012, pág. 34) propone este modelo (figura 4).

Figura 4. Tabla de seguimiento de menciones en Internet

Concepto/palabra clave:

	URL del resultado	Título	Comentario	Puntuación	Urgente
1					
2					
3					
...					
TOTAL					

Donde:

- *URL* es la dirección web de la página donde aparece la mención.
- *Título* es el título del artículo.
- *Comentario* es cualquier observación del contenido que nos resulte útil desde el punto de vista de la reputación de la marca.
- La *puntuación* sirve para valorar si la mención es positiva (+1), neutra (0) o negativa (-1). Por ejemplo, una mención a la marca en una noticia de un diario digital podríamos considerarla positiva (+1) o neutra (0). Una queja de un cliente en Twitter sería negativa (-1).
- La casilla de *urgente* la marcaremos en las menciones que hayamos puntuado de forma negativa. Esto nos indicará que estamos en una situación delicada, que es susceptible de convertirse en crítica en función de cómo evolucione.

Ved también

La gestión de crisis se trata en profundidad en el subapartado 3.1 de esta asignatura.

Se debería crear una tabla para cada término de búsqueda. Una hoja de cálculo (por ejemplo, de Excel) puede ser útil para recoger esta información y tener un registro periódico.

Conocer la situación de la competencia

Además de monitorizar en qué situación se encuentran las Panaderías Sanchís, también analizan a la competencia usando las mismas herramientas. En esta investigación descubren que:

- Las panaderías del grupo Granier² son su mayor competencia en la Red. Tienen presencia en Facebook, Twitter e Instagram. Se identifican dos valoraciones positivas en Google+, una recomendando el pan de nueces y otra celebrando la amplitud de las cafeterías.
- Otras panaderías del barrio no tienen una presencia fuerte en Internet y no detectan ninguna mención en redes sociales.
- Ninguna panadería del barrio está posicionada como especialista en productos para celíacos.

⁽²⁾En este subapartado se citan tiendas o marcas reales solo a título ilustrativo, para ayudar al estudiante a comprender mejor el alcance de las acciones que se desarrollan en la fase de investigación.

A partir de la información que obtienen en este análisis, elaboran un DAFO (figura 5) que recoge las debilidades y fortalezas de la organización, y las amenazas y oportunidades que ofrece el contexto.

Figura 5. DAFO de Panaderías Sanchís

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • 20 años de presencia en los barrios de Sants y Les Corts de Barcelona • Materias primas de primera calidad • Especializados en productos sin gluten • Especializados en productos artesanos • Muy conocidos en Sants y Les Corts 	<ul style="list-style-type: none"> • Interés creciente en la sociedad por la alimentación sana y saludable • Aumento de casos detectados de intolerancia al gluten • Interés creciente por los productos artesanos • Gran interés por el DIY (<i>do it yourself</i>) y por los talleres para aprender a hacer pan, pasteles, etc. • Algunos clientes recomiendan los productos sin gluten de Panaderías Sanchís en foros online
<ul style="list-style-type: none"> • Los precios de Panaderías Sanchís son más altos que los de otras panaderías • La marca tiene poca presencia <i>online</i>: solo una página web poco actualizada • No tiene perfiles en redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Proliferan las panaderías que venden a precios muy bajos • Otras panaderías tienen más presencia en Internet y más trabajada • Hay algunos comentarios negativos sobre Panaderías Sanchís en redes sociales
Debilidades	Amenazas

2.2.2. Conversar

Una vez realizada la investigación, podremos hacernos una idea de lo que se dice en Internet sobre la marca. Habremos detectado algunas menciones y llega el momento de pasar a la acción.

Pasar a la acción

Siguiendo con el caso de Panaderías Sanchís, hemos visto que había dos menciones en la revista local de Sants (un anuncio y un artículo), una mención negativa en un grupo de Facebook y una positiva en un foro.

En esta fase, Jaume Sanchís ha de valorar:

- Si quiere responder o no a los comentarios en redes sociales y foros.
- Si lo hace, qué responderá y dónde lo hará.

Antes de decidirse a responder, Jaume deberá definir los objetivos que desea conseguir. Teniendo en cuenta la investigación inicial, posicionarse como especialista en productos sin gluten puede ser una buena forma de diferenciarse de la competencia, así que dar visibilidad a esta característica en la Red puede ser un buen comienzo.

Panaderías Sanchís tiene una página web que debería actualizar más a menudo. Incluso podría plantearse dotarla de formato blog e ir publicando regularmente posts sobre los beneficios del pan, los alimentos sin gluten y recomendaciones y recetas para quien desee hacer pan en casa (al fin y al cabo, ellos también venden harina). Además, deberían valorar la idoneidad de crearse una página en Facebook y de tener presencia en otras redes sociales como Pinterest o Instagram, donde el contenido gráfico es el protagonista, y podrían mostrar sus productos. La elección de unas plataformas u otras dependerá de los objetivos marcados y de los públicos con los que la empresa quiera comunicarse.

Hecho esto, será el momento de definir los mensajes que se transmitirán a cada público y definir las acciones más apropiadas para que el proceso comunicativo sea exitoso. Profundizaréis en esta fase en la unidad de *social network*, en la que aprenderéis a diseñar un plan de *social media*.

Algunos aspectos a tener en cuenta

La fase de conversación es la etapa de planificación de la presencia digital en Internet. Antes de tomar ninguna decisión, es importante tener en cuenta algunas particularidades de la gestión de la reputación en el entorno digital.

En primer lugar, hay que entender que conversar significa publicar contenidos en nuestras plataformas (web, blog, redes sociales), pero también participar en las conversaciones iniciadas por otros (comentar en su blog, participar en grupos de Facebook o de LinkedIn, participar en foros...) que nos interesen, bien porque hablan de la marca, bien porque hablan del sector o de otros temas relacionados con nuestra actividad. No podemos esperar que todas las personas que forman parte de nuestros grupos de interés vengan a buscarnos a nuestra casa (nuestros espacios), sino que hemos de ser proactivos e irlos a buscar allí donde ya están participando. Además, esta participación activa nos ayudará a crear una comunidad en torno a la marca.

Por otra parte, recordemos que nuestro discurso en redes sociales debe basarse en nuestra filosofía corporativa: lo que la marca es, cómo se define, qué desea conseguir. Por tanto, antes de iniciar el plan de gestión de la reputación, es esencial definir la misión, visión y valores corporativos, que serán la hoja de ruta de la presencia corporativa en la Red.

Lectura recomendada

Para conocer otra metodología para realizar una auditoría de reputación digital:

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

En segundo lugar, como ya hemos visto, los medios sociales facilitan la participación en la Red. Es decir, que cualquiera puede estar hablando de nuestra marca, por eso es importante monitorizar las conversaciones de forma regular.

Gestionar de forma proactiva la reputación digital significa escuchar y conversar. A la hora de hablar de la marca, podemos ser nosotros mismos los que hablemos de ella en primera persona, pero también podemos incentivar que sean otros los que hablen de nosotros. Para fomentar estas menciones, se puede poner en marcha una campaña de relación con los periodistas (algo que ya se hacía antes de la aparición de Internet) y con los influyentes digitales (que en realidad consiste en trasladar lo que ya se hacía con los medios *offline* al entorno *online*).

Lecturas recomendadas

Para más información sobre la relación con influyentes digitales:

E. Sanagustín (2007). *“Blogmarketing. Manual de buenas prácticas”*.

Autores varios (2014). *Influencers y autoridad en medios sociales*. E-book recopilatorio del segundo #CarnavalRRPP.

Augure (2014). *“Whitepaper Influencers Strategy: How to attract and engage your key influencers”*. Web de Augure.

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

Cuando la marca habla de sí misma suele adoptar un tono corporativo. Cuando son otras personas las que hablan de ella, su discurso suele ser más personal y cercano y puede resultar más creíble. Solo hemos de pensar que, cuando preparamos las vacaciones y buscamos un hotel, nos fiamos más de los comentarios de otros viajeros en webs de comentarios como TripAdvisor que de la información que aparece en la página web del hotel. Es el poder de la recomendación, que Internet amplifica.

Gestionar y participar en las conversaciones que se producen en la Red alrededor de la marca nos permitirá crear una comunidad en torno a ella. Es conveniente cuidar a esta comunidad (conocerla, estar en contacto con ella, aportar valor), porque su colaboración será muy útil en situaciones de crisis, como veremos en el tercer apartado de esta unidad.

Por último, es importante tener en cuenta que hay que gestionar la reputación a nivel externo, con los públicos externos (clientes, comunidad, accionistas) pero también con los internos (trabajadores, proveedores). Como ya hemos comentado, los trabajadores pueden ser los mejores embajadores de la marca, pero también sus detractores más potentes. Además, en el entorno digital, la línea que separa la comunicación externa e interna es cada vez más fina. Como explica Francesc Grau (2011), *“ya no existe comunicación exclusivamente privada”*.

2.2.3. Medir

Tras poner en marcha el plan de gestión de la reputación podría pensarse que ya se ha acabado el trabajo, pero es necesario evaluar los resultados para ver si estamos alcanzando los objetivos que nos hemos propuesto. Si no es así, vendrá reajustar la estrategia. Como vemos, esto supondría volver al segundo punto del plan.

En realidad, conviene entender estos tres pasos (escuchar-conversar-medir) como un ciclo que nunca acaba (de ahí que en la figura 2 se presenten en forma de círculo): para poder valorar los resultados tendremos que volver a monitorizar y, si vemos que no estamos alcanzando los objetivos, tendremos que replantearnos la fase de conversación y la planificación que habíamos diseñado.

Para medir los resultados hay que definir previamente unos indicadores que permitan evaluarlos. Estos indicadores o *KPI* (*key performance indicators*) son variables medibles que permiten analizar la evolución de nuestro trabajo.

Los indicadores dependen de los objetivos y de las acciones que hayamos definido. Existen formas de evaluación más o menos estándar, como las encuestas de opinión; analizar las opiniones que los internautas comparten en la Red: en redes sociales, en blogs...; el aumento del número de seguidores en redes sociales y en blogs; analizar las repercusiones aparecidas en medios de comunicación... Pero lo importante es tener claro que los indicadores de evaluación se han de ajustar a cada caso y que, por tanto, serán distintos en cada plan de gestión de la reputación.

Por ejemplo, no servirán los mismos indicadores para valorar los resultados del plan si nuestro propósito es posicionar a la empresa como referente en el sector, que si lo que interesa es mejorar la visibilidad de la organización en la Red.

A continuación apuntamos posibles indicadores que pueden servir de guía a la hora de definir los KPI, aunque trabajaréis este apartado de forma más exhaustiva en la unidad de *social networks*.

Si el objetivo es mejorar la autoridad:

- Ser citado en blogs, diarios, revistas...
- Ser mencionado como caso de éxito en estudios y conferencias.
- Encuestas y estudios de opinión.

Si el objetivo es incrementar la influencia:

- Encuestas y estudios de opinión.
- Fans en Facebook.
- Seguidores en Twitter.

- Suscriptores del blog, del canal de YouTube, de Slideshare...
- Suscriptores a la newsletter o revista corporativa.

Si el objetivo es aumentar la participación:

- E-mails recibidos en el correo electrónico de la revista corporativa.
- Comentarios en el blog.
- Comentarios y valoración del contenido en Facebook, en YouTube...
- Menciones, retuits y respuestas en Twitter.

Si el objetivo es incrementar la notoriedad:

- Número de visitas al blog.
- Aumento del tráfico en la web corporativa.
- Menciones en blogs, diarios, revistas...
- Encuestas y estudios de opinión.

Lecturas recomendadas

Para saber más sobre los índices de medición de la reputación *online*, algunas herramientas como Klout y Peerindex se presentan como índices de reputación, aunque en realidad miden la actividad de un usuario en redes sociales en base a un algoritmo. Algunos artículos sobre este tema:

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

R. Jiménez Cano (2013). "Klout, reyes de la influencia social". Entrevista a Joe Fernández, consejero delegado de Klout. En *El País*.

R. Menéndez Parra (2011). "Redefiniendo a Klout: un juego social de notoriedad".

Es recomendable combinar los indicadores cuantitativos con los cualitativos. Es decir, en lugar de limitarse a medir el número de seguidores o el número de menciones, habría que tener en cuenta también indicadores cualitativos, como el análisis del tipo de seguidores que tenemos en redes sociales y de las menciones que aparecen en medios: ¿dejan bien a la empresa?, ¿la critican?...

Si solo nos fijamos en los números podemos llegar a conclusiones equivocadas. Por ejemplo, si nuestros objetivos son conseguir notoriedad y mejorar la reputación, y tenemos muchos comentarios en Facebook, podemos creer que eso significa que nuestro plan funciona. Pero si la mayoría de los comentarios que recibimos son negativos, eso afecta negativamente a nuestra reputación. Y, por tanto, significa que algo está fallando en nuestro plan.

3. Gestión de crisis de reputación en Internet

3.1. ¿Qué es una crisis?

Según la definición del *Diccionario de la Lengua Española*, una crisis es un cambio brusco e inesperado. En el ámbito de la comunicación, una crisis es 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, *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones* (1997).

Sin embargo, no hay que confundir cualquier incidente con una crisis. Como explica Eva Moya (2014) en *Inteligencia en redes sociales*:

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

Iberia

Un buen ejemplo de esto sería un tuit dirigido a Iberia en abril de 2014 en el que una persona explica que un niño de 5 años que tenía que volar esa misma noche tiene mononucleosis, no podrá volar y se queja de que la compañía no le devuelve el dinero por no haber contratado el seguro. En menos de 10 minutos, la aerolínea responde (ver: <https://twitter.com/Iberia/status/459338597116551168>) a la mención y se pone a su servicio para intentar ayudarlo. Tres horas después del primer tuit, el usuario publica otro mensaje donde agradece a Iberia la atención recibida y que le hayan solucionado el problema.

Haber hecho caso omiso de este tuit podría haber desencadenado una crisis de reputación digital, pero gracias a la rápida gestión por parte de la compañía, la amenaza se convirtió en una oportunidad que permitió a la empresa fortalecer su imagen.

3.2. Pautas para gestionar una crisis de reputación digital

Cuando se habla de gestión de comunicación de crisis, siempre se dice que lo ideal sería poder anticipar las crisis y evitarlas, pero esto no siempre es posible. Lo que sí puede hacer la empresa es tener un plan de crisis para saber cómo actuar cuando esta se produzca. Este plan debería incluir los principales escenarios posibles que pueden darse y la forma de gestionar cada uno de ellos. Aunque esto sería lo idóneo, lo cierto es que muchas empresas lo diseñan tras sufrir una crisis de reputación *online*.

Lecturas complementarias

Nestlé rediseñó su estrategia de comunicación *online* tras la crisis que provocó Greenpeace porque la marca usaba en la fabricación de Kit-kat un aceite que provenía de los bosques de Indonesia y estaba contribuyendo a la deforestación de la zona. Artículos que explican este caso:

C. Aced (2010b). "Crisis de reputación digital (Nestlé) o cómo aprovechar la Web 2.0 como medio de denuncia (Greenpeace)". En *Blog-o-corp*.

P. A. Gómez (2013). "Caso Kit-kat. Una mala estrategia de Social Media". En el blog *Comunicació Interactiva* de la Universitat de Vic.

Greenpeace (2010a). "Greenpeace denuncia la relación de Nestlé con la deforestación en Indonesia". *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 media campaign against it". *Financial Times*.

Aunque no existen fórmulas mágicas para gestionar correctamente una crisis de reputación en Internet, sí que hay algunas consideraciones que conviene tener en cuenta ante cualquier situación crítica en el ámbito digital. Las descubriremos a continuación a partir de un incidente que vive Panaderías Sanchís³.

La mejor forma de abordar una crisis es evitarla, pero no siempre es posible, ya que, como la propia definición del concepto indica, suele ser un acontecimiento inesperado. Sin embargo, se puede intentar anticipar las causas que podrían desembocar en una situación crítica y prever los posibles daños que la organización podría sufrir.

Aunque cada crisis es única, todas suelen seguir un patrón común (Piñuel y Westphalen, 1993, citados por Fita, 2004):

- **Fase preliminar.** Se perciben ciertos signos precursores, como el descontento de los consumidores, alertas en la cadena de producción, problemas con algún producto, etc.
- **Fase aguda.** La crisis estalla y los medios de comunicación le dan cobertura máxima.
- **Fase crónica.** Se producen acciones y reacciones. Los acontecimientos se suceden: se inicia una investigación, se piden responsabilidades, se intenta solucionar el problema, etc.
- **Fase postraumática.** La crisis se da por finalizada y llega el momento de hacer balance. Puede ser necesario tomar decisiones traumáticas, como despidos, reestructuraciones, etc.

Lo idóneo es empezar a actuar en la fase preliminar. Ante una crisis, estos son los pasos que convendría seguir (Xifra, 2010) y que se corresponden con cada una de las etapas que acabamos de ver. En cada apartado se indica qué se puede hacer antes de que la crisis estalle, para prevenirla, y cómo actuar una vez haya estallado.

⁽³⁾Se trata de un caso práctico ficticio, con finalidades docentes, que no pretende ser un modelo de la correcta gestión de una crisis sino servir de hilo conductor que facilite la comprensión de este apartado. No existen soluciones unívocas: cada caso es único.

3.2.1. Identificación de conflictos potenciales

Más vale prevenir

Para poder empezar a solucionar los problemas, primero debemos saber a qué nos enfrentamos o de qué nos hemos de defender. Este es el momento de identificar posibles conflictos, a través de *brainstormings*, de seguimiento de la actualidad, de informes de expertos, etc.

Cuando la crisis ya ha estallado

La monitorización regular es esencial para poder detectar una crisis de reputación digital. Si detectamos una mención negativa en blogs, redes sociales o cualquier otro espacio digital, conviene hacer un seguimiento de la evolución de dicha mención: qué difusión tiene, quién la comparte y dónde, si alguien la comenta en otros sitios de la Red, etc.

Panaderías Sanchís realiza una escucha activa de lo que se dice sobre ella en la Red. Cuando preparaba su plan de gestión de la reputación, en la fase de investigación inicial descubrió un comentario en un grupo de Facebook de un cliente que criticaba la calidad de las baguettes y decía que: “si las compras por la mañana, a la hora de cenar parecen chicle”. El comentario era de hacía un par de semanas y tenía entonces 15 “me gusta”. Jaume decidió seguir de cerca este comentario y así descubrió, unos días más tarde, que de forma repentina volvía a generar un gran interés (hacía una semana que no tenía nuevos “me gusta” o comentarios) en pocas horas conseguía más de 50 “me gusta” y 10 nuevos comentarios de personas que daban la razón al cliente.

Gracias a las alertas que había creado en Socialmention, Icerocket y Talkwalker, Jaume descubre que otro cliente ha publicado una queja en Twitter también relacionada con la calidad del pan y que ese es el origen del repunte de actividad detectado en el antiguo comentario de Facebook.

Ved también

Las alertas en Socialmention, Icerocket y Talkwalker se tratan en el subapartado 2.2.1. de esta unidad.

La importancia de escuchar

La crisis vivida por la empresa fabricante de candados Kryptonite muestra la importancia de la escucha activa en Internet para anticipar las crisis: IABC (2006), “Kryptonite's Crisis Response”, *IABC blog*.

3.2.2. Valoración y fijación de prioridades

Más vale prevenir

Una vez identificados, hay que ordenar las posibles fuentes de conflictos por prioridades, según afecten más o menos a la organización.

Cuando la crisis ya ha estallado

Hemos de ser conscientes de que en Internet todo es más rápido que fuera de ella, así que es posible que el problema se extienda rápidamente por los blogs y las redes sociales.

El primer paso es valorar la situación; el segundo, responder (Aced y otros, 2009; Aced, 2013). A la hora de hacer esta valoración, conviene plantearse estos aspectos:

a) Naturaleza del mensaje: ¿La información publicada es cierta o es falsa?

b) Tipo de emisor:

- ¿Dónde aparece la referencia? (blog, red social, vídeo...).
- ¿Quién la ha publicado?

c) Alcance:

- ¿Cuál es la autoridad de la persona que ha publicado la información?
- ¿Hay comentarios o reacciones? ¿De qué tipo son?
- ¿Tiene muchos seguidores?
- ¿En qué posición aparece en los resultados de los buscadores?

d) Amplificación:

- ¿Cuántas referencias hay? ¿Quién se ha hecho eco de esta información?
- ¿En qué términos lo hacen? ¿Con qué tono?
- ¿Enlazan a la fuente original?
- ¿Ha saltado la crisis a los medios *offline*? ¿A cuáles? ¿Qué enfoque le dan?

Jaume Sanchís inicia la valoración de la situación. Los dos comentarios detectados critican la calidad del pan. Coincide que ambos se han publicado en fin de semana: uno un sábado y el otro un domingo. Esto supone un toque de atención para Jaume, que se plantea que quizás haya un problema con el panadero que lo sustituye los fines de semana. Decide contrastar estos comentarios con él y con los dependientes que trabajan en fin de semana para comprobar si han recibido más críticas de este tipo. Al hacerlo, una de las dependientas le explica que es una queja habitual los fines de semana, especialmente de los clientes fijos que compran allí todos los días.

A la hora de valorar el alcance y amplificación del mensaje, Jaume comprueba que el usuario de Facebook que publicó el mensaje hace unas semanas tiene más de 400 amigos. Publicó el comentario en un grupo local que creó la agrupación vecinal del barrio, donde comparten las actividades que se organizan en la zona y también denuncian aquello con lo que no están de acuerdo. Uno de los comercios que más críticas ha recibido es el supermercado que hay al lado de Panaderías Sanchís, que “cada día tiene menos surtido y más caro” según los vecinos. Jaume comprueba que su horno solo ha recibido un comentario, aunque en los últimos días este se ha reavivado.

El usuario de Twitter que ha publicado la otra crítica tiene cerca de 1.000 seguidores y estos suelen interactuar bastante. El tuit original se ha retuiteado 50 veces en solo dos horas.

Cómo valorar la autoridad de un internauta

No existe un índice de medición estándar, pero la combinación de estos datos puede ayudarnos a determinar la autoridad de un usuario:

- **Número de seguidores.** Suscriptores en el blog (si el bloguero lo hace público), seguidores en redes sociales, etc. Se recomienda combinar los datos de varias platafor-

mas, si el usuario tiene perfiles en varias redes sociales, para tener una radiografía más realista.

- **Grado de interacción.** ¿Recibe muchos comentarios en el blog? Cuando publica un tuit, ¿sus seguidores rápidamente lo retuitean? En Facebook, ¿sus actualizaciones consiguen muchos “me gusta” y comentarios, o son muy compartidos?
- **Rankings.** Si el usuario aparece citado en algún ranking como el de Alianzo, esto indica que su actividad tendrá bastante alcance.
- **Índices.** El índice Klout o PeerIndex, ya citados, puede darnos pistas sobre la actividad del usuario en redes sociales. Puede ser útil comparar el Klout de varias personas para valorar su influencia.

3.2.3. Posicionamiento de la organización e implantación de la estrategia

Más vale prevenir

Tras esta valoración, la empresa debe decidir si responderá y cómo lo hará si los conflictos detectados llegaran a estallar: qué postura tomará y cómo los intentará resolver. ¿Cuál será la estrategia en cada uno de esos escenarios? Hay que definir también el plan de acción en cada caso.

Cuando la crisis ya ha estallado

Una vez se ha valorado la situación, llega el momento de decidir si respondemos o no, y en caso de que decidamos hacerlo, qué diremos y en qué canales lo haremos.

Responder no siempre es obligatorio. Si el posible conflicto se menciona solo en un blog o en el perfil de un usuario en una red social y no hay reacciones ni se menciona en otros lugares, la empresa podría optar por el silencio, porque una reacción desmesurada podría tener el efecto contrario al deseado y darle más visibilidad al tema. Si decide adoptar esta postura, es esencial seguir de cerca la evolución del tema para ver si el interés aumenta y hay que actuar (otros medios se hacen eco) o si disminuye y no llega a producirse una crisis.

Aunque cada crisis es distinta, existen una serie de estrategias que puede ser útil conocer de cara a decidir cómo actuar (Fita, 2004):

- **Estrategia del silencio:** Consiste en no hablar o hacerlo lo menos posible. Puede funcionar si se trata de una crisis menor o en caso de rumores infundados.
- **Estrategia de la negación:** La organización niega rotundamente el incidente. Es útil si la crisis es incierta pero nunca debe usarse si la acusación está justificada, porque al descubrirse, la organización quedaría desacreditada.

- **Estrategia de la transferencia de responsabilidades:** Consiste en culpar del suceso a un tercero. Sirve para ganar tiempo y es eficaz a corto plazo, siempre que la empresa esté libre de toda sospecha. Sin embargo, no es bien recibida por la opinión pública y puede ser interpretada como una falta de responsabilidad por parte de la organización.
- **Estrategia de la confesión:** La organización reconoce su culpabilidad y las responsabilidades derivadas del caso, y colabora con los medios de comunicación. Este comportamiento reafirma la responsabilidad de la organización, aunque la opinión pública puede castigarla por no haber sabido evitar el problema. Es importante trabajar en paralelo en la recuperación de la buena imagen corporativa.

Jaume Sanchís decide responder a estos comentarios, pues el debate inicial en Facebook se ha reavivado con la publicación del tuit y cree que lo más oportuno es responder antes de que se extienda a otras redes sociales. Inicialmente optó por la estrategia del silencio en Facebook, pero considera que ahora ha llegado el momento de pasar a la acción.

Como al final decidieron crear una página en Facebook cuando diseñaron la estrategia de presencia digital, decide responder en el grupo de Facebook. En el mensaje que publica pide disculpas al usuario por no estar a la altura de sus expectativas con la calidad del pan y, puesto que se trata de un vecino del barrio, le invita a visitar la panadería y descubrir el proceso de fabricación del pan en primera persona de la mano del panadero. Esto mismo lo publica también en la página de Facebook de Panaderías Sanchís. En Twitter no puede responder a la queja porque no tiene cuenta en esta red social. Esto hace que Jaume se replantee la idoneidad de tener presencia corporativa en Twitter.

Algunas consideraciones a tener en cuenta cuando nos enfrentamos a una crítica en el ámbito digital (Aced, 2013):

- a) En Internet, las marcas que responden a las menciones, tanto si son buenas como especialmente si son malas, son percibidas de forma más positiva que si optan por la pasividad.
- b) Sin embargo, no siempre es obligatorio responder cuando se produce una crisis de comunicación digital. En función de la situación, podría ser más recomendable el silencio, como hemos visto.
- c) Actuar con rapidez no es incompatible con actuar de forma meditada. Es importante definir una estrategia y evitar responder en caliente.
- d) Si se decide responder, hay que hacerlo siempre con una actitud tranquila y respetuosa. Como mínimo hay que responder en la misma plataforma donde se desencadenó la crisis.

e) Si los datos que se comentan en la crítica son ciertos, hay que contactar con la fuente, explicarle qué ha pasado y cómo se ha llegado hasta esta situación. Es importante mostrar interés en que el problema pueda solucionarse en breve. Si es necesario, hay que pedir disculpas.

f) Hay que evitar especular públicamente con informaciones que no se han podido verificar y no se sabe si son ciertas o falsas.

g) Cultivar el apoyo de la comunidad digital que previamente deberíamos haber creado en torno a nuestro blog y nuestros canales de comunicación digitales. Este apoyo puede consistir en que den credibilidad a nuestra versión o en que decidan no hacer difusión de la historia. En ambos casos es importante dar las gracias.

h) Disponer de un canal de comunicación propio en la Red, como un blog, nos permite expresar nuestro punto de vista.

i) Cuidado con el efecto Streisand, que es el efecto que se produce cuando al intentar eliminar un contenido de Internet lo que se consigue es amplificarlo.

3.2.4. Evaluación y cierre

Más vale prevenir

Una vez identificado un conflicto potencial, hay que hacer un seguimiento periódico del tema para ver cómo evoluciona y valorar la situación.

Cuando la crisis ya ha estallado

Uno de los errores más habituales en la gestión de la comunicación de crisis es dar la crisis por acabada antes de tiempo y que el conflicto se reavive tras un periodo de relativa tranquilidad. Por eso es recomendable hacer un seguimiento de las repercusiones sobre el tema conflictivo en los medios de comunicación tradicionales y en los medios sociales al menos durante 20 días, para valorar su evolución y poder determinar cuándo desciende el interés mediático por el tema y puede darse por cerrada la crisis.

Entonces es el momento de poner en marcha el plan de contingencia para recuperar la confianza de los públicos y reconstruir la imagen dañada de la organización. En Internet, este plan consiste en la creación de contenidos para desbancar las referencias negativas sobre la crisis que pueda haber en las primeras posiciones de los resultados de búsqueda relacionados con la empresa.

Además, es importante hacer un análisis global de la situación conflictiva: cuándo estalló y por qué, cómo se abordó, cómo la han tratado los diferentes medios de comunicación, qué se ha hecho bien y qué errores de gestión de la

Pepephone

Ejemplo de la importancia de contar con el apoyo de la comunidad ante una situación crítica: P. Herreros (2014). "Pepephone rompe la baraja". *Comunicación se llama el juego*.

Gil Stauffer y RBA

Dos ejemplos de este efecto son el caso de Gil Stauffer y el caso de RBA con la retirada de la portada de El Jueves relacionada con la abdicación del Rey Juan Carlos I.

Lectura complementaria

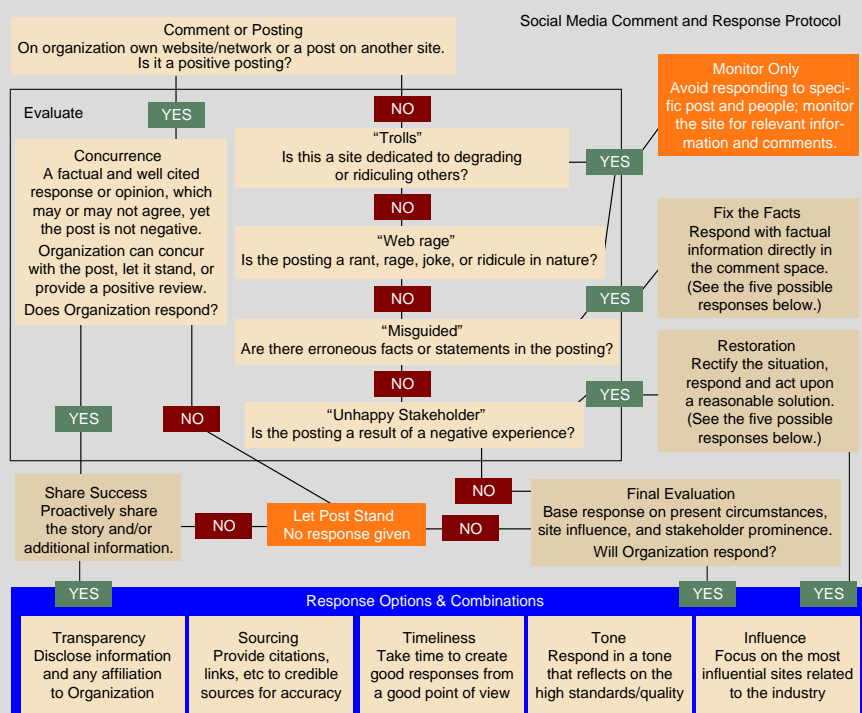
Para saber más sobre el efecto Streisand: explicación del origen del término en Muy Interesante (ver: <http://www.muyinteresante.es/tecnologia/preguntas-respuestas/que-es-el-efecto-streisand-951390994451>) y en la Wikipedia (ver: http://es.wikipedia.org/wiki/Efecto_Streisand).

comunicación se han cometido o qué aprendizajes proporciona de cara al futuro. En este informe final se recomienda asimismo incluir todas las menciones aparecidas en medios, es decir, el *press clipping* de la crisis de comunicación.

Panaderías Sanchís decide diseñar un plan de contenidos para su blog, que actualizará como mínimo dos veces por semana. También creará una cuenta en Pinterest para dar a conocer sus productos y realizará una campaña de relación con blogueros culinarios de Barcelona, a los que invitará a un taller para aprender a hacer pan, con el objetivo de que estos lo expliquen en su blog y aumente así el número de menciones positivas sobre Panaderías Sanchís en la Red.

Superada esta crisis, Jaume decide diseñar un plan de crisis que le ayude a gestionar las situaciones críticas que puedan producirse en Internet en el futuro.

Figura 6. Protocolo de respuesta ante una crisis en Internet, por Shaun Holloway



Fuente: <http://es.slideshare.net/hawk9698/social-media-comment-response-protocol>.

Ejemplos de gestión de crisis en Internet

- El caso Donettes, que demuestra la importancia de la escucha activa: Autores varios (2011), "El poder de las redes sociales: caso Donettes", *Socialdente*.
- **R. Martínez Sanz** (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*.
- **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 crisis

Toda la información identificada en el apartado 3 en las secciones “Más vale prevenir” debería recogerse en un manual de comunicación de crisis, preparado en momentos de calma y que será muy útil cuando sobrevenga la situación extraordinaria.

Empresas que por su actividad están más expuestas a sufrir crisis, como la industria química, las centrales nucleares y los fabricantes de alimentos, por poner solo algunos ejemplos, suelen contar con este documento, pero sería recomendable que todas las organizaciones lo tuvieran, independientemente de su actividad y de su tamaño. Para que sea útil, es conveniente actualizar este manual de forma periódica.

El manual de crisis debería incluir (Sánchez, 2002):

- a) Enumeración de los temas potencialmente conflictivos que se han detectado en el análisis previo.
- b) El procedimiento a seguir en cada uno de estos escenarios si la crisis llegara a producirse:
 - Tareas y responsables.
 - Calendario de actuación.
 - Mensajes clave a transmitir.
- c) Nombre, cargo y forma de contacto con los miembros que integran el comité de crisis. Deberían formar parte de este gabinete: el máximo directivo de la compañía, el director de comunicación y relaciones públicas, el director de comunicación *online* (si lo hubiera), los jefes del departamento o departamentos directamente implicados en la crisis y los asesores externos que fuera necesario.
- d) Una lista de los asesores de comunicación de crisis, asesores legales y cualquier otro experto a quien podría ser necesario recurrir, con sus datos de contacto.
- e) Un listado de los medios de comunicación *offline* y *online*, con los nombres de los redactores y sus contactos, para poder mantenerles puntualmente informados.
- f) Lista de *influencers* digitales, con sus datos de contacto, para informarles si fuera necesario.
- g) Lista de las principales asociaciones, organismos oficiales, agrupaciones, etc., que puedan servir de ayuda para reforzar el mensaje.

h) Notas de prensa tipo (con información sobre la empresa y datos clave) que servirán de base para la redacción de notas de prensa durante la crisis. Con este mismo fin también se puede crear un *dark site*, un sitio web que recoge la información principal sobre la empresa e información que interesará dar a conocer en caso de crisis. Estos sitios no están visibles para los internautas hasta que la crisis estalla, que es cuando la empresa los hace públicos.

Aunque los manuales de crisis son de uso interno y no acostumbran a hacerse públicos, en Internet se pueden encontrar algunos ejemplos que podrían servir de base para la creación del nuestro:

- Manual de comunicación de crisis para las organizaciones reguladoras nucleares. Aspectos nacionales.
- Índice del plan de crisis de Iberia.

Lecturas recomendadas

Para saber más sobre gestión de crisis en Internet:

E. Moya (2014). *Inteligencia en redes sociales* (pág. 52-70). Editorial UOC.

E. Walter (2013). "10 Tips For Reputation And Crisis 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*.

Bibliografía

Autores varios (2010). "Identidad digital y reputación online". *Cuadernos de comunicación Evoca imagen*. Disponible en: <http://bit.ly/pkkkfl>.

Autores varios (2011). "El poder de las redes sociales: caso Donettes". *Socialdente*. Disponible en: <http://www.socialdente.com/2011/11/17/el-poder-de-las-redes-sociales-caso-donettes/>.

Autores varios (2014). *Influencers y autoridad en medios sociales*. E-book recopilatorio del segundo #CarnavalRRPP. Disponible en: http://issuu.com/carnavalrrpp/docs/carnavalrrpp_-_influencers_y_autori/1?e=10298021/7923776.

Autores varios (2014). *Crisis de comunicación online*. E-book autoeditado. Disponible en: <http://bit.ly/1mBjvJy>.

ABC.es (2013). "Hackean la cuenta en Twitter de Burger King". Disponible en: <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 en: <http://www.ee-iese.com/117/afondo.php>. Versión en inglés: "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 en: <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 en: <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 en: <http://www.microservos.com/archivo/mundoreal/ikea-miente.html>.

Alvy (2006). "«Caso IKEA»: un año después". Disponible en: <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*. Materiales docentes de la UOC. Fundación UOC. Disponible en: http://materials.cv.uoc.edu/continguts/PID_00161219/.

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

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

Bonín, A. (2013). "Pastas Gallo y el caso de éxito 'Me faltan letras'". *Brandchats*. Disponible en: <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 en: http://www.elperiodicodearagon.com/noticias/economia/indignacion-indemnizaciones-millonarias-cajas-nacionalizadas_705379.html.

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

Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Autopublicado. Disponible en: <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 en: <http://www.ceo.com/social-ceo-report-2013/>.

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

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

Del Fresno, M. (2014). "Cómo gestionar una crisis de reputación". En el blog de Apple Tree Communications: parte 1 y parte 2.

Del Santo, O. (2011). *Reputación online para todos*. E-book autoeditado. Disponible en: <http://www.soyunamarca.com/reputaciononlineparatodos/>.

DeMers, J. (2014). "How To Get Industry Influencers To Boost Your Social Media Reach". *Forbes*. Disponible en: <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 en: <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 en: <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 en: 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 en: 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 en: <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 en: http://sociedad.elpais.com/sociedad/2014/05/12/actualidad/1399921965_465484.html.

Fernández, J. (2011). "What does Klout Measure?", en *The Official Klout Blog*. Disponible en: <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 en: <http://gruporeputacioncorporativa.com/2012/01/06/la-reputacion-corporativa-beneficios/>.

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

Gómez, P. A. (2013). "Caso Kit-kat. Una mala estrategia de Social Media". En el blog *Comunicación Interactiva* de la Universitat de Vic. Disponible en: <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" en el blog *Think Big* de Telefónica. Disponible en: <http://blogthinkbig.com/directivos-redes-sociales-miedo-tuitear/>.

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

Grau, F. (2013). "Privados de privacidad". En el blog *Consultor en diplomacia online*. Disponible en: <http://blog.francescgrau.com/privados-de-privacidad>.

Greenpeace (2010a). "Greenpeace denuncia la relación de Nestlé con la deforestación en Indonesia". *Web de Greenpeace*. Disponible en: <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 en: <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 del equipo de Prestigia online*. Disponible en: <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 en: <http://comunicacionsellamaeljuego.com/casolanoria/>.

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

IABC (2006). "Kryptonite's Crisis Response". *IABC blog*. Disponible en: <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 en: <http://www.ft.com/cms/s/0/90dbff8a-3aea-11e2-b3f0-00144feabdc0.html#axzz35krBbdCD>.

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

Jiménez Cano, R. (2013). "Klout, reyes de la influencia social". Entrevista a Joe Fernández, consejero delegado de Klout. *El País*. Disponible en: 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 en: <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 en: <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 en: <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 en: <http://bit.ly/1tLUx18>.

Pico, R. P. (2014). "Efecto Streisand: La peor pesadilla de las marcas en Internet". *Puro Marketing*. Disponible en: <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 en: 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 en: <http://www.reputationinstitute.com/thought-leadership/white-papers>.

Rosen, J. (2010). "The Web Means the End of Forgetting". *The New York Times*. Disponible en: 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 en: <http://www.prdaily.com/Main/Articles/15573.aspx>.

Sanagustín, E. (2007). "Blogmarketing. Manual de buenas prácticas". Autoeditado. Disponible en: <http://www.evasanagustin.com/docs/blogmarketing.pdf>.

Sánchez, M. L. (2002). "Estructura del plan de crisis". *ÁMBITOS* (núm. especial 9-10. 2.º sem., 2002 - Año 2003, pp. 461-469). Disponible en: <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 en: <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 en: <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 en: <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 en: 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 en: <http://www.villafane.com/reputacion.html>.

Villafañe & Asociados (2014). "Reputación interna y marca empleador, dos caras de una misma moneda". Disponible en: 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 en: <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 en: <http://zinkdo.com/reputacion-online-ciudades/>.